



Commune de
Val-de-Ruz



SITE DE LA VUE-DES-ALPES

Rapport d'information au Conseil général présentant la
vision touristique et la stratégie foncière

Version : 1.0 - TH 624100

Auteur : Conseil communal

Date : 14.09.2022



Table des matières

Condensé	5
1. Introduction	6
2. Situation actuelle de l'offre touristique	7
2.1. Val-de-Ruz	7
2.2. La Vue-des-Alpes	7
3. Appréciation du cadre politico-stratégique	8
3.1. Appréciation sous l'angle des politiques publiques	8
3.1.1 Aménagement du territoire	8
3.1.2 Tourisme	8
3.2. Appréciation sous l'angle des enjeux stratégiques de la Commune	9
3.2.1 Société	9
3.2.2 Emploi	9
3.2.3 Mobilité	9
3.2.4 Gouvernance orientée durabilité	9
4. Vision touristique : fondements et études.....	10
4.1. Revue de la planification directrice.....	10
4.1.1 Planification cantonale.....	10
4.1.2 Planification régionale.....	10
4.1.3 Concept J3L	11
4.1.4 Lieux emblématiques selon les principes directeurs de politique touristique.....	12
4.2. Revue documentaire	13
4.2.1 Réflexions du réseau « Découvrir » (2015)	13
4.2.2 Rapport HEG-Arc – IMVT (2020)	14
4.2.3 Rapport Urbaplan – Vision directrice des loisirs hivernaux (2020)	16
4.2.4 Rapport HEG-Arc / Esplanade Aménagement SA (2021)	18
4.2.5 Rapport provisoire TalentisLAB – Espace libre SA (2022)	21
4.2.6 Synthèse de la revue documentaire.....	24
5. Site de La Vue-des-Alpes : vision touristique	26
5.1. Fondements de la vision	26
5.2. Concrétisation de la vision	27
5.3. Plan de mise en œuvre (projet).....	32
6. Étude des opportunités foncières.....	33
6.1. Parties prenantes du site de La Vue-des-Alpes	33
6.2. Cartographie du site de La Vue-de-Alpes	33
6.3. Potentiel foncier.....	35
7. Appréciations des opportunités.....	39
7.1. Position du Conseil communal	39
7.2. Introduction à l'aide d'un plan de situation.....	40
7.3. Hôtel de La Vue-des-Alpes SA	41
7.3.1 Situation actuelle	41
7.3.2 Description et état général des objets	41
7.3.3 Résultat des analyses du potentiel d'exploitation	43
7.3.4 Autres considérations économiques	45
7.3.5 Modèles d'exploitation – Scénarios	45



7.3.6	Scénario retenu	46
7.3.7	Evaluation du prix des biens en fonction du scénario retenu	47
7.4.	Terrains de tiers	47
7.4.1	Champs d'étude	47
7.4.2	Valeur foncière : résultat de l'expertise.....	47
7.5.	Propriétés de l'État, DDP et ancien local de La Poste	48
7.5.1	Description des objets.....	48
7.5.2	Approche stratégique.....	48
8.	Approches financières.....	49
8.1.	Stratégies d'acquisitions	49
8.2.	Revue des soutiens financiers possibles	49
8.2.1	LPR.....	49
8.2.2	Crédit hôtelier	50
8.2.3	Aide suisse à la Montagne.....	50
8.2.4	alpinfra	50
8.2.5	Innotour	51
9.	Conclusion	51
10.	Annexes	53

Liste des illustrations

Illustration 1 – Segmentation des DAS issue du concept touristique J3L (2014)	11
Illustration 2 – Plan d'action DAS issu du concept touristique J3L (2014)	12
Illustration 3 – Portes et buts des lieux emblématiques.....	12
Illustrations 4 – Vision politique des zones touristiques (version 2015).....	13
Illustration 5 – Sites "sport et loisirs" hivernaux.....	16
Illustration 6 – Schéma conceptuel "Vers un projet touristique par la mobilité douce"	19
Illustration 7 – Chaîne de prestation globale du tourisme	22
Illustration 8 – Schéma synthétique – Cadre de la vision touristique.....	25
Illustration 9 – Acteurs du site de la Vue-des-Alpes	33
Illustration 10 – Vue générale du site dans un rayon de 800 m	34
Illustration 11 – Place de parc du col	35
Illustration 12 – Gens du voyage, alternative au parc du Pré Raguel	35
Illustration 13 – Zone de transition parc ouest -> col	36
Illustration 14 – Potentiel foncier au nord-ouest de l'hôtel	36
Illustration 15 – Ouvrages militaires du col	37
Illustration 16 – Centre d'entretien de l'État	37
Illustration 17 – Parcelle de l'hôtel-restaurant	37
Illustration 18 – Pan nord-est du site hôtelier	38
Illustration 19 – Bâtiment du relais.....	38
Illustration 20 – Plan de situation des parcelles à caractère stratégique	40
Illustration 21 – Quatre axes pour promouvoir un écosystème d'innovation et de transformation	49



Liste des annexes

Annexe 1 – Fiche de coordination R_31 - Développer le tourisme.....	54
Annexe 2 – Fiche de coordination R_33 - Valoriser les réseaux touristiques et de loisirs.....	58
Annexe 3 – Plan généraux de l'hôtel-restaurant	62
Annexe 4 – Détail des modèles d'exploitation étudiés.....	67
Annexe 5 – Détail du calcul de la valeur de rendement de l'hôtel-restaurant et de sa dépendance.....	70
Annexe 6 – Détail du calcul de la valeur de rendement des terrains agricoles et forestiers.....	74

Liste des abréviations

Abréviation	Signification	Abréviation	Signification
APS	<i>Accords de positionnement stratégique</i>	LTour	<i>Loi sur l'appui au développement touristique, du 18 février 2014</i>
BF	<i>Bien-fonds</i>	NECO	<i>Service cantonal de l'économie</i>
CGF	<i>Commission de gestion et des finances</i>	PAL	<i>Plan d'aménagement local</i>
DAS	<i>Domaine d'activités stratégique</i>	PDCant	<i>Plan directeur cantonal</i>
DDP	<i>Droit distinct et permanent</i>	PDTour	<i>Plan directeur du tourisme</i>
ECAP	<i>Etablissement cantonal d'assurance et de prévention</i>	PDR	<i>Plan directeur régional</i>
Ecoprox	<i>Programme de soutien cantonal aux actions qui favorisent le commerce de proximité</i>	SA	<i>Société anonyme</i>
J3L	<i>Jura & Trois-Lacs (concept touristique)</i>	SAT	<i>Service cantonal de l'aménagement territorial</i>
LAT	<i>Loi sur l'aménagement du territoire, du 22 juin 1979</i>	SBAT	<i>Service cantonal des bâtiments</i>
LCo	<i>Loi sur les communes, du 21 décembre 1964</i>	SPCH	<i>Service cantonal des ponts et chaussées</i>
LPR	<i>Loi sur la politique régionale, du 6 octobre 2006</i>	VTT	<i>Vélo tout terrain</i>



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

Condensé

OBJECTIF DU RAPPORT	Fond	Informar le Conseil général des démarches entreprises par le Conseil Communal en vue de l'acquisition de la société anonyme Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes.
	Forme	Proposer la prise en considération du rapport.
	Contenu	Exposer les enjeux d'un point de vue politique et stratégique. Présenter la vision du tourisme pour le site de La Vue-des-Alpes (sur l'axe Mont Racine – Les Bugnenets), sur la base des études et analyses réalisées pour l'ensemble de la région ces dernières années. Présenter les approches économiques permettant de déterminer le montant des investissements à concéder à court et long terme. Exposer le scénario de mise en œuvre de la vision après l'acquisition de la SA.
PÉRIMÈTRE D'ÉTUDE	Immobilier	Analyse détaillée de l'immeuble hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes et de l'immeuble annexe (dépendance).
	Foncier	Analyse des terrains présentant des potentiels favorables au développement du site touristique de La Vue-de-Alpes.
	Exploitation	Analyse du potentiel d'exploitation de l'hôtel-restaurant selon deux variantes distinctes, l'une consistant à investir progressivement pour actualiser les services, l'autre présentant un investissement de départ plus important pour donner une impulsion significative à la mise en œuvre de la vision touristique.
	Financement	Analyse des possibilités d'utiliser des fonds perdus et des prêts sans intérêts au travers de mécanismes offerts par des acteurs publics et des fondations.
STRATÉGIE D'ACQUISITION	À court terme	Acquisition de « Hôtel-restaurant La Vue-des-Alpes SA », comprenant le bien-fonds et les deux immeubles ; acquisition de plusieurs biens-fonds situés dans un périmètre proche des immeubles précités ; acquisition d'un local situé en marge de la place de parc du col. Le cadre budgétaire de cette stratégie d'acquisition devrait avoisiner les CHF 2'500'000 au total, sous réserve des négociations encore en cours avec les vendeurs.
	À moyen terme	Concernant les biens immobiliers et fonciers appartenant à l'État de Neuchâtel au col de La Vue-des-Alpes, plusieurs alternatives sont envisageables : acquisition, échange, contrat de bail à long terme. L'objectif poursuivi avec cette stratégie est d'offrir des possibilités de développement de prestations touristiques à long terme, par les acteurs de ce domaine d'activité.
PROJET DE MISE EN OEUVRE	Hôtel-restaurant	Constitution d'un conseil d'administration de transition ayant pour mission générale de préparer la mise en exploitation de l'établissement en alignant la vision décrite dans le présent rapport à la vision hôtelière correspondant aux segments du marché identifiés.
	Autres propriétés	Initiation des discussions avec les propriétaires fonciers dont il est fait mention dans le présent rapport.
	Autres parties prenantes	Initiation du projet d'accueil comprenant des prestations mixtes tant en matière de gestion de la communication qu'en matière de services de proximité enclines à dynamiser les activités touristiques locales.



1. Introduction

En janvier 2022, sachant que l'hôtel-restaurant sis à La Vue-des-Alpes allait fermer, le Conseil communal présentait à la Commission de gestion et des finances (CGF) une réflexion concernant le possible achat du bâtiment. Cette concertation avait pour but de déterminer, au regard des éléments présentés, si l'opportunité d'achat du site hôtelier devait être étudiée plus à fond.

Vu les arguments plaidant en faveur de cette acquisition, ces deux organes ont pris l'option d'approfondir le sujet. La mission consistait d'une part à déterminer dans quelle mesure le financement de cette acquisition au travers des programmes de soutien des Accords de positionnement stratégique (APS) pouvait avoir lieu, d'autre part de projeter un modèle d'exploitation permettant de viser une rentabilité. De plus, la CGF a souhaité que, dans les grandes lignes, une vision d'un développement touristique du site puisse être présentée, en même temps que le plan stratégique permettant sa mise en œuvre.

Le Conseil communal a estimé que les composants d'une vision touristique pour le seul site de La Vue-des-Alpes ne faisaient pas sens sans considérer l'ensemble de la région. En effet, les impératifs posés par la loi sur l'aménagement du territoire (LAT), par l'obligation de disposer d'un "schéma directeur" du tourisme dans le cadre du futur plan d'aménagement local (PAL), par les prérogatives contenues dans le plan directeur cantonal du tourisme et les fiches qui l'accompagnent sont autant d'éléments à prendre en compte.

Ainsi, fixer une vision qui donnerait naissance à la stratégie du tourisme régional impose une réflexion portant sur l'ensemble du territoire et considérant avec force le cadre politique. C'est pourquoi, la première partie du présent rapport (chapitre 3) contient une appréciation claire des aspects politico-stratégiques.

Dans la seconde partie du rapport (chapitre 4) figurent de nombreuses données issues des études et analyses déjà réalisées à Val-de-Ruz au sujet du tourisme. Le sous-chapitre 4.2.6 synthétise ces rapports et présente un schéma qui clarifie la manière de construire la vision et celle qui donne le cadre de sa mise en œuvre.

La troisième partie du rapport (chapters 5) illustre la vision du tourisme pour le site de La Vue-des-Alpes, à l'aide de douze actions phares. Une manière pour votre Autorité de se faire une opinion sur le champ des possibles. Cette concrétisation de la vision permet également de positionner Val-de-Ruz en tant que destination pionnière (modèle pour le développement d'un tourisme doux). Pour clore ce chapitre, un programme de travail, sous forme de planning, répond aux questionnements relatifs à la mise en place des actions.

L'étude des potentiels du site de La Vue-des-Alpes et celle des opportunités à saisir constituent l'essentiel de la quatrième partie du rapport (chapters 6 et 7). Le Conseil communal y présente son analyse et sa vision stratégique en matière d'acquisition, postulant que le facteur clé du succès d'un développement touristique en ce lieu passe par une maîtrise foncière solide.

Enfin, la dernière partie du rapport (chapitre 8) s'attarde sur les opportunités de soutiens financiers connexes au domaine du tourisme, en particulier à ceux de l'hôtellerie et ceux de la mise en réseau des acteurs du tourisme.



2. Situation actuelle de l'offre touristique

2.1. Val-de-Ruz

Par nature et par le biais d'investissements qui y sont dévolus, des activités touristiques existent à Val-de-Ruz. En revanche, une politique touristique cohérente et partagée peine à se dégager. Par nature, la piscine d'Engollon, les métairies, les maisons d'hôtes et, plus récemment, la mise à disposition de places de parcs pour camping-cars offrent des prestations liées au tourisme.

Hormis les activités relatives aux structures précitées, d'autres sont en place depuis de nombreuses années grâce à des investissements (privés et publics), notamment celles liées au site d'Evologia, les remontées mécaniques, le toboggan géant de La Vue-des-Alpes, les Chemins chouettes, les Chemins des Pionniers et autres itinéraires Suisse Rando et Suisse Mobile.

Avec le futur PAL, la planification doit être réalisée pour les lieux qui permettront d'accueillir et de développer des activités touristiques. L'Autorité se voit donc obligée d'exprimer sa politique du tourisme tout en sachant qu'elle l'alignera aux valeurs naturelles et au patrimoine infrastructurel actuel.

2.2. La Vue-des-Alpes

Alors que le territoire de Val-de-Ruz présente des sites naturels de valeur, un ensemble comme La Vue-des-Alpes – Tête-de-Ran voit son potentiel touristique mis à mal par une palette insuffisante d'offres en matière d'hébergement et de restauration. On déplore l'arrêt des activités de l'hôtel-restaurant de la Clé-des-Champs au profit d'un centre de requérants d'asile, la fermeture de la métairie des Gummenen (désormais ouverte selon un horaire restreint sous la dénomination « Derrière Tête-de-Ran ») et la récente cessation d'activité de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes.

Depuis près de trois ans, cet immeuble emblématique est à vendre. En effet, les propriétaires du capital-actions "Hôtel de La Vue-des-Alpes SA" souhaitent réorienter leur politique d'investissement.

Selon les vendeurs, plusieurs acquéreurs potentiels se sont présentés ces dernières années, sans toutefois transformer leur intérêt en un projet concret, crédible, correspondant aux besoins du lieu. Il faut préciser que les actuels propriétaires sont attachés à réaliser cette transaction dans un esprit de durabilité. Trouver un acquéreur disposant d'une vision à long terme en matière de concept hôtelier et de restauration est l'objectif fixé. L'élément sous-jacent qui ressort de cette volonté est évidemment celui de ne pas céder le bien à vil prix.

Dans le but de mieux connaître la provenance du public qui s'arrête à La Vue-des-Alpes, un comptage périodique est réalisé sur le parking du col depuis septembre 2021. Le bilan au 30 juin dernier relevait qu'en moyenne, sur les 5'925 véhicules identifiés, 71% d'entre eux provenaient de Suisse romande (NE 55% ; autre cantons romands 16%, en tête 6% de vaudois). Les alémaniques représentent le 15% (BE 9%) des visiteurs. Quant aux véhicules immatriculés à l'étranger, ils affichent un peu plus de 13% du total de la fréquentation du site. Il s'agit presque exclusivement d'automobilistes français.



3. Appréciation du cadre politico-stratégique

3.1. Appréciation sous l'angle des politiques publiques

3.1.1 Aménagement du territoire

Vu son importance stratégique à l'échelle communale et cantonale, le site de La Vue-de-Alpes requiert une attention particulière, d'autant que le plan spécial qui régit actuellement ce site présente des incohérences d'aménagement qu'il convient de remettre en question. Actuellement, si le propriétaire de l'hôtel souhaitait construire un terrain de tennis sur sa parcelle, rien ne s'y opposerait. Ainsi, en utilisant l'instrument PAL à bon escient, il est possible d'influencer la stratégie de développement touristique du site.

3.1.2 Tourisme

Vu l'article 4, aliéna 1, de la loi sur l'appui au développement touristique (L'Tour), le Conseil d'État a pris un arrêté le 4 juillet 2016 qui définit les principes directeurs de la politique touristique du canton de Neuchâtel. La « Région de la Vue-des-Alpes » y est mentionnée parmi les six périmètres à valoriser au titre du domaine d'activité stratégique « nature » ; elle est qualifiée « PTA » (proposition touristique attractive), mais n'est pas listée « USP » (unique selling proposal – en français offre exclusive). À l'article 9 desdits principes, il est reconnu que La Vue-des-Alpes constitue un domaine d'activité stratégique « nature », qui doit développer des PTA.

Le secteur Tête-de-Ran – La Vue-des-Alpes au sens large a longtemps fait l'objet de discordances entre les acteurs développant des activités (sportives, loisirs, culturelles). Les principaux acteurs (propriétaires et prestataires) du secteur sont actuellement intégrés aux discussions sur le devenir du site afin d'identifier au mieux leurs ambitions et instaurer le dialogue. Parmi ces acteurs figurent l'Association de développement La Vue-des-Alpes – Tête-de-Ran (ADVAT), le centre nordique, l'exploitant du toboggan, Tourisme neuchâtelois, etc.

Concernant les gens du voyage qui occupent périodiquement le parking du Pré Raguel, une coordination avec l'État est impérative. Bien que ce point ne soit pas bloquant quant aux éventuels investissements de la Commune sur le site de La Vue-des-Alpes, la question du devenir de cette place est à régler tout en restant conscient que quelle que soit la solution trouvée, elle prendra du temps à être mise en œuvre. Dans la rubrique des points d'attention, le devenir du centre de requérants d'asile à Tête-de-Ran n'est pas encore totalement arrêté. Il semble que son démantèlement interviendra dans un délai de deux à trois ans, sous réserve d'un contexte géopolitique qui ne se péjore pas par rapport à la situation actuelle. Cette fermeture constituerait sans doute un nouveau point de départ pour ce site dont le potentiel d'attractivité ne demande qu'à trouver son public.

Autre point considéré comme non bloquant, celui de l'installation de parcs éoliens en limite nord du territoire vaudruzien. En effet, en bien d'autres endroits, la cohabitation entre activités touristiques et production d'énergie renouvelable existe. Une coordination entre les parties intéressées se poursuit.

Disposer de la maîtrise foncière sur ce site donnerait une base solide à la mise en œuvre de la stratégie touristique vaudruzienne. Dernièrement, l'État a fait savoir son intérêt à céder sa propriété du parking de La Vue-des-Alpes à la Commune. Avec la maîtrise foncière (parc) et immobilière (hôtel-restaurant) sur un lieu d'importance régionale, la Commune disposerait d'atouts importants pour fédérer les acteurs du site autour d'un projet cohérent. De plus, en reprenant les fiches de coordination R_31 et R_33 du plan directeur cantonal,



force est de constater que ce projet « Vue-des-Alpes » entre parfaitement dans la ligne d'action « R.3 » (renforcer l'attractivité touristique) et dans les priorités politiques de relations extérieures « R » (rayonner).

D'autre part, il faut rappeler que le tourisme est un produit d'exportation, à l'instar des produits industriels d'exportation. Ce qui signifie qu'un projet du type touristique est éligible à la nouvelle politique régionale (NPR), politique qui vise à encourager par un prêt sans intérêt ou un montant à fonds perdu tout projet favorisant une activité économique d'exportation.

3.2. Appréciation sous l'angle des enjeux stratégiques de la Commune

Basé sur le programme de législature 2021-2024, l'appréciation qui suit met en lien les enjeux stratégiques de la Commune avec le sujet de ce rapport.

3.2.1 Société

Le site de La Vue-de-Alpes est d'abord le lieu de connexion emblématique entre les Montagnes neuchâteloises et le Littoral. À ce titre, il attire la population de ces deux pôles et joue un rôle de point de rencontre qui ne demande qu'à être renforcé. Pour les habitants du Val-de-Ruz, il demeure un lieu de promenade, de délasserement familial, mais aussi une zone de proximité pour la pratique d'activités sportives variées. Avec une restauration basée sur l'utilisation de produits fabriqués et élevés dans la région, le potentiel d'attractivité induit par des « menus du terroir » est, selon les mandataires cités dans ce document, très important. La population s'identifiant volontiers à son terroir, la chance de générer sa fidélité à long terme est à saisir.

3.2.2 Emploi

L'activité touristique peut développer l'emploi à Val-de-Ruz. Cependant, comme ce sont les acteurs privés du marché du tourisme qui doivent initier les projets en utilisant les opportunités offertes par le PAL et la politique publique du tourisme, cela peut prendre plusieurs années. Dans son analyse préliminaire, TalentisLAB a évoqué plusieurs dizaines de millions de francs de potentiel d'augmentation du produit intérieur brut, générés par l'activité touristique sur territoire vaudruzien, dans la phase de maturité économique.

3.2.3 Mobilité

Actuellement, l'accès au site par les transports publics est quasiment inexistant. TalentisLAB a formulé un concept de transport collectif très développé, nécessitant un investissement très ambitieux. Cependant, trouver une solution de « navettage » *a minima* entre la gare de La Chaux-de-Fonds et celle des Hauts-Genèveys (Cernier à futur) représente une priorité.

3.2.4 Gouvernance orientée durabilité

Investir selon un plan qui répond à des priorités reste la règle. Toutefois, dans le cadre d'un projet de politique publique basé sur une vision réaliste, nécessitant une impulsion dont les effets ne sont perceptibles qu'à moyen terme, nous trouverons toujours des sujets dont l'urgence paraîtra plus prépondérante. D'ailleurs, la question se posera bientôt pour le développement de projets en lien plus ou moins direct avec le tourisme, à savoir la piscine d'Engollon ainsi que les installations de sports et loisirs aux Genèveys-sur-Coffrane.

Les investissements consentis au patrimoine financier devraient pour le moins présenter un résultat équilibré. Il faut garder à l'esprit que l'achat de biens fonciers tels qu'exposés dans la quatrième partie de ce rapport peut aboutir à un résultat qui ne trouve son équilibre qu'après plusieurs années d'exploitation. Cependant, du



moment que ces transactions favorisent fortement le développement d'une politique publique, ici celle du tourisme, le risque doit être analysé selon toutes les dimensions.

4. Vision touristique : fondements et études

Pour discuter de la vision touristique relative au site de La Vue-de-Alpes, il faut d'abord prendre un angle de vue plus large, soit considérer au minimum la politique cantonale et y intégrer celle du tourisme mise en place pour le territoire de Jura & Trois-Lacs (J3L). Ensuite seulement, un focus sur le Val-de-Ruz et ses sites permet de décliner les grandes lignes suprarégionales en « visions locales ».

En reprenant les nombreux documents et rapports portant sur le tourisme et datant de ces sept dernières années, il est possible de mesurer le haut niveau de complexité que la planification de ce secteur d'activité génère. Complexité qu'il s'agirait de mettre en lien avec un haut niveau de courage politique sachant que le retour sur investissement ne peut se calculer qu'en dizaines d'années.

Cette première partie du rapport permet à votre Autorité de mieux appréhender la multitude de paramètres à considérer pour dessiner les contours d'une vision touristique.

4.1. Revue de la planification directrice

4.1.1 Planification cantonale

Le Plan directeur du tourisme (PDTour), dont une synthèse est faite au chapitre 3.2.6, doit concrétiser au niveau communal les principes du Plan directeur cantonal (PDCant), notamment les fiches R_31 Développer le tourisme (annexe 1), R_33 Valoriser les réseaux touristiques et de loisirs (annexe 2), R_34 Développer les activités équestres, R_38 Développer les parcs naturels régionaux et S_32 Planifier et gérer les installations de loisirs dans la nature.

Le PDCant mentionne plusieurs sites emblématiques sur le plan touristique pour Val-de-Ruz, notamment La Vue-des-Alpes et Tête-de-Ran. Il relève que ces sites sont très fréquentés et ne sont actuellement peu ou pas desservis par les transports publics. Il précise également que les activités de tourisme et de délasserment doivent être organisées de façon à ne pas porter atteinte à la nature, au paysage et à l'agri-sylviculture. Il émet l'idée que les activités agro-pastorales (culture et élevage) peuvent être accompagnées d'activités complémentaires telles que le tourisme doux proche de la nature, l'accueil à la ferme, la vente directe de produits.

Le PDCant vise à maintenir, développer et adapter si nécessaire l'offre touristique ainsi qu'à coordonner les itinéraires touristiques. Les réseaux pédestres, cyclistes, VTT et ski de fond existants ou à développer font partie du Concept cantonal touristique et de loisirs (02.2009), qui tient également compte des voies historiques.

4.1.2 Planification régionale

La planification du niveau cantonal aborde la question du tourisme pour le Val-de-Ruz de façon générale. La planification régionale est contenue dans le Plan directeur régional (PDR)¹ adopté par le Conseil d'État en 2016.

¹ Rapport et projet de territoire (2015), Urbaplan Neuchâtel



Au chapitre 5.4 du PDR, les secteurs ayant un potentiel touristique (et, par extension, de loisirs) pour la région sont clairement confirmés: Tête-de-Ran, La Vue-des-Alpes, Chaumont, Combe Biosse, Chasseral, Mont Racine.

Le PDR préconise de classer l'espace touristique en sites à aménager et en sites à valoriser dans le but de développer la reconnaissance de la région comme « terre d'accueil du tourisme vert et familial ». Le PDR juge les sites à aménager (par exemple La Vue-des-Alpes) comme relativement bien accessibles et comprenant un bon niveau d'équipement en matière d'hébergement et de restauration tout en précisant que leur développement peut être favorisé. Le PDR recommande également de développer, tant en quantité qu'en diversité, l'offre en hébergements touristiques, qui est aujourd'hui lacunaire. Il en va de même pour les réseaux de mobilité qui répondent à des logiques de déplacement et d'agrément nécessitant des aménagements légers conformes à leur destination.

4.1.3 Concept J3L

Le Masterplan du programme de développement touristique J3L propose une approche pertinente et un concept touristique global. Il définit les domaines d'activités stratégiques (DAS) de la région en déclinant les meilleurs atouts qu'offrent les destinations touristiques de manière à positionner le produit par rapport aux autres destinations suisses. L'identification de ces domaines permet une concentration des moyens de promotion.

Le Val-de-Ruz est concerné spécifiquement par trois des cinq DAS évoqués pour la région J3L : Nature, Mobilité et Culture (entouré en noir ci-dessous).

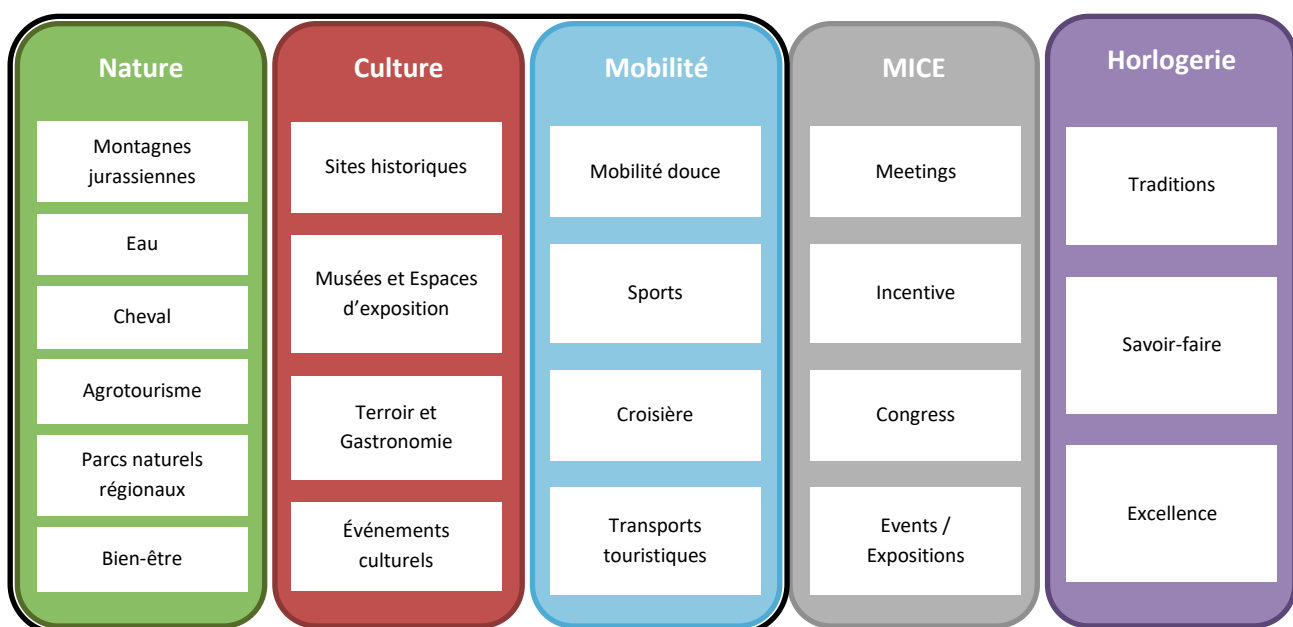


Illustration 1 – Segmentation des DAS issue du concept touristique J3L (2014)

De plus, une partie des crêtes du Val-de-Ruz sont comprises dans le périmètre de l'Unique Selling Proposition (USP)² « Première crête du Jura » (Chaumont). Cette aire est considérée comme une « zone de randonnée

² Trad. : proposition unique de vente



fortement fréquentée » qui « offre des possibilités de randonnées avec des panoramas exceptionnels pour admirer le Moyen-Pays, les Préalpes et les Alpes dans toutes leurs grandeurs et diversités ».

Le plan d'action pour le DAS nature enjoint de préserver et de valoriser les sites naturels. Cela se traduit par l'amélioration des accès aux sites, l'aménagement des chemins pour canaliser les flux des visiteurs en des endroits définis. Le but de cette canalisation étant la réduction de nuisances que pourrait provoquer l'usage d'autres accès. Il enjoint également de proposer de nouveaux produits aux visiteurs qui allient par exemple randonnées, visites de sites naturels, consommation de produits du terroir, hébergement rural ou autres. Le tableau ci-contre présente la synthèse des recommandations applicables au Val-de-Ruz.

Titre et description
<p>Première crête du Jura (Chaumont) Mise en scène et valorisation des sommets des premières Crêtes du Jura et valorisation des points de vue uniques qu'ils offrent sur le plateau suisse et les Alpes. La première Crête doit devenir un USP.</p>
<p>Vivre une expérience à la ferme Offres de séjour, y compris logement, dans un milieu rural et paysan avec activités et découvertes des activités à la ferme : travaux agricoles, soins des animaux, fabrication des produits du terroir, etc.</p>
<p>Offres de chantiers nature Proposition de semaines de loisirs actifs où les visiteurs participent à la revalorisation d'offres naturelles et sont sensibilisés au patrimoine naturel de Jura & Trois-Lacs.</p>
<p>Géotourisme Mise en valeur de la diversité géologique et des conditions de formation.</p>

Illustration 2 – Plan d'action DAS issu du concept touristique J3L (2014)

4.1.4 Lieux emblématiques selon les principes directeurs de politique touristique

Val-de-Ruz possède plusieurs lieux emblématiques pour les loisirs d'excursion et de randonnée, en particulier des points culminants qui offrent une vue sur les Alpes et le Jura : Tête-de-Ran (1'421m), Mont Racine (1'439m), Mont d'Amin (1'416m), Chaumont (1'170m). Dans un autre registre, on peut également citer le col de La Vue-des-Alpes et la Combe Biosse.

Les crêtes du Val-de-Ruz sont aussi des lieux d'excursion des habitants des agglomérations voisines, voire plus largement d'une partie des localités du Seeland et du bassin sud de la Franche Comté.

Le tableau ci-dessous relève, dans l'espace touristique, les sites constituant les portes et les buts d'excursions y relatifs. Ces portes sont accessibles en véhicules privés et en partie en transports publics; certains buts d'excursion peuvent l'être également.

	Vue-des-Alpes / Les Hauts-Geneveys	Vallée de la Sagne	Saules / Vilars	Chasseral / Les Savagnières
Porte	<p>Site accessible en véhicule privé depuis Neuchâtel et Val-de-Ruz et par bus depuis La Chaux-de-Fonds (une liaison saisonnière «Nordic'BUS» depuis Cernier a été testée début 2021).</p> <p>Il manque une liaison de remontée mécanique toutes saisons entre Les Hauts-Geneveys et Tête-de-Ran ou un bus régulier et fréquent.</p>	<p>Voie ferrée depuis La Chaux-de-Fonds</p>	<p>Les liaisons de mobilité douce depuis la station du funiculaire de Chaumont vers les localités sud du Val-de-Ruz doivent être améliorées.</p>	<p>Le col du Chasseral est aisément accessible en véhicule privé ainsi que par bus depuis Saint-Imier et Nods. En revanche, il n'a pas d'accessibilité par bus depuis Val-de-Ruz.</p> <p>Les Bugnenets et Les Savagnières sont accessibles depuis le Val-de-Ruz par bus en hiver uniquement, si les remontepentes fonctionnent (SnowBUS).</p>
But	<p>Tête-de-Ran et Mont Racine d'une part et Mont d'Amin, d'autre part</p>	<p>Mont Racine, Tête-de-Ran</p>	<p>Chaumont - Site de loisirs et de délasserment orienté vers Neuchâtel.</p>	<p>Chasseral</p>

Illustration 3 – Portes et buts des lieux emblématiques

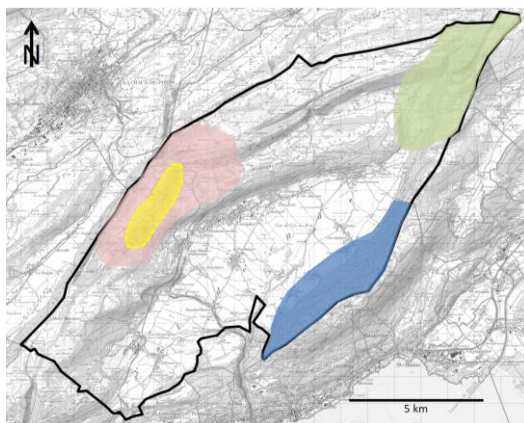
Plus loin dans ce rapport, l'idée de promouvoir ces « portes » est remise en cause en raison d'une faible cohérence entre la disponibilité d'infrastructures et la volonté de persévérance des espaces naturels en ces lieux. Cette contestation semble cependant s'appliquer à la liaison entre les villages de la Côtère et Chaumont, ainsi qu'aux portes dont la connexion à une desserte de transports publics est soit périodique, soit inexistante.



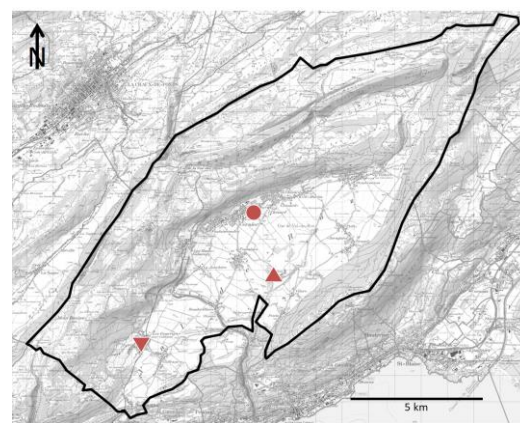
4.2. Revue documentaire

4.2.1 Réflexions du réseau « Découvrir » (2015)

Afin de préparer une base de réflexion utile à l'élaboration du PDR, le groupe de travail nommé "Réseau « Découvrir »" a rendu au 2015 un rapport sous forme de présentation, portant sur une première analyse des secteurs consacrés aux loisirs et au tourisme. Les schémas ci-dessous constituent ainsi la base de la vision politique des zones touristiques.

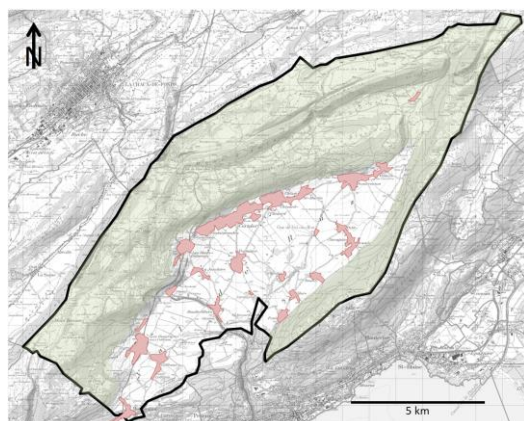


Zones d'action

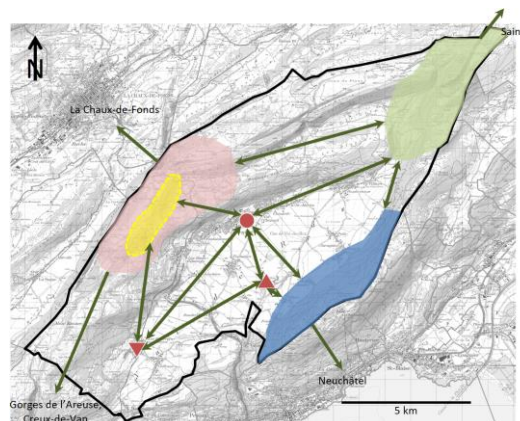


Sites principaux

Vue-des-Alpes – Tête de-Ran	Parc d'activités VdA-TdR	Pâquier-Bugnenets-Savagnières	Espace périurbain de Chaumont	● Evologia	▲ Centre sportif des Geneveys-sur-Coffrane	▲ Engollon
Faire reconnaître l'importance cantonale du site. Développer une offre coordonnée et un aménagement concerté et cohérent.	Aménager le site pour en faire un haut-lieu d'accueil touristique avec une offre toute saison pour tout public. Le rendre accessible par une remontée mécanique depuis les Hauts-Geneveys (?).	Valoriser le village du Pâquier, en faire la porte d'entrée Ouest du massif du Chasseral. Poursuivre le développement de l'offre toute saison. Développer l'hébergement.	Valoriser les espaces forestiers et de biodiversité sur le flanc Nord de Chaumont. Valoriser le patrimoine architectural et l'offre des villages de La Côtière. Collaborer avec le Parc Chasseral pour valoriser le potentiel.	Assurer les activités actuelles. Repenser le site pour en faire un pôle d'accueil en matière touristique mieux intégré au village de Cernier.	Repenser le site pour y concentrer les infrastructures sportives d'importance communale, après examen des complémentarités avec La Fontenelle.	Réaménager le site de la piscine pour y accueillir un camping, après examen et réactualisation du projet de feu l'ARVR. Le relier avec le hameau, les offres existantes en matière culturelle et naturelle (Église, Bois d'Yé, Moulin de Bayerel).



Valoriser le patrimoine bâti



Relier

<p>■ Dans les zones d'habitat dispersé, valoriser le patrimoine rural traditionnel et naturel</p> <p>■ Dans les villages, valoriser le patrimoine traditionnel et les compétences artisanales, industrielles et technologiques</p>	Relier les zones d'action et les sites par des itinéraires pédestres, VTT et vélo, ainsi qu'en transports publics
--	---

Illustrations 4 – Vision politique des zones touristiques (version 2015)



4.2.2 Rapport HEG-Arc – IMVT (2020)

En 2020, la Commune confiait un mandat à la HEG-Arc par son Institut de Management des Villes et Territoires (IMVT). Le but de cette étude consistait à dresser l'état des lieux de l'offre touristique à Val-de-Ruz et de déterminer les axes de développements possibles, dans le cadre de l'avant-projet du PAL. Nous observons cependant que la majeure partie des propositions figurant dans le rapport final³ ont pour sujet principal le site de La Vue-des-Alpes.

La vision élaborée par ce groupe d'experts campe sur une force (qualité paysagère) et quatre opportunités (tendance au tourisme durable, mobilité douce, voie verte et intégration au parc régional Chasseral). Cette vision débouche sur la constitution de trois axes stratégiques interdépendants :

- 1) ouvrir la fréquentation des sites touristiques en mobilité douce ;
- 2) augmenter la capacité à capter les flux financiers (modélisation d'un « écosystème » autour de la taxation des places de parcs) ;
- 3) renforcer la qualité biologique des sites.

Dans leur étude, les auteurs focalisent leur attention sur la chaîne de valeurs selon le modèle de Porter⁴, mais uniquement sur les « activités de soutien », considérant la qualité des infrastructures comme seule source de différenciation. Ils postulent que pour financer le tourisme, il faut passer par l'augmentation des flux financiers circulaires y relatifs. Les experts proposent un modèle de taxation des places de parcs communales contre l'émission d'un bon de la même valeur que la taxe. Ce bon serait à faire valoir contre une prestation qui peut s'acquérir uniquement localement. Pour les parkings de La Vue-des-Alpes, les experts tablent sur un facteur multiplicateur situé entre 3 et 4, générant potentiellement une masse financière supplémentaire d'environ CHF 500'000 par an, susceptible d'être consommée sur site. *In fine*, les parkings deviendraient un « convertisseur monétaire ».

Le rapport contient également un compte rendu d'interviews réalisés avec une dizaine d'acteurs économiques locaux dans le domaine de l'hébergement, de l'événement et de la restauration. Trois hypothèses sont mises en discussion :

- 1) *la stagnation des activités touristiques dans le Val-de-Ruz ne dépend pas d'un manque de fréquentation de la région (parkings bondés par beau temps), mais d'un problème global d'efficacité en matière de captation des flux financiers ;*
- 2) *ce problème de captation est dépendant d'une mauvaise qualité des infrastructures de mobilité douce (vélo, marche, etc.), en comparaison avec d'autres régions suisses et étrangères. Les infrastructures⁵ sont beaucoup trop exigeantes en termes physiques, peu sécurisées, mal raccordées aux restaurants et hôtels, ne forment pas assez de boucles. Elles n'incitent donc pas à passer du temps, donc à consommer. Elles n'incitent pas non plus à attirer des investisseurs ;*

³ Activités touristiques dans la commune Val-de-Ruz, Neuchâtel, le 28.05.2020 – BABEY N, Dr Prof. HEG Arc ; WEBER N. et GAGNEBIN M. collaboratrices scientifiques IMVT

⁴ PORTER M. – Prof. à Harvard, père de plusieurs modélisations universelles utiles à l'élaboration de la stratégie d'entreprise. La chaîne de valeur sert à identifier les activités créatrices de valeur, par conséquent à déterminer les avantages concurrentiels (source de différenciation) d'une organisation.

⁵ Par "infrastructures", il faut comprendre « voies de communications ».



- 3) *le partage des tâches et des compétences entre les pouvoirs publics et les prestataires privés et associatifs n'est pas clair. Il y a beaucoup de parties prenantes pour tout projet touristique. Ce manque de clarification rend la coordination entre acteurs inefficace.*

En l'absence d'une synthèse des discussions dans l'étude passée sous revue, vous lirez ci-après les conclusions que le Conseil communal peut en tirer.

Réponses à l'hypothèse 1 : les acteurs partagent pratiquement tous le problème global d'efficacité en matière de captage des flux financiers. Le fait de faire payer un parking dans des lieux touristiques s'est considérablement banalisé dans la tête des utilisateurs. Proposer que le ticket devienne une nouvelle monnaie qui générerait une dépense multipliée par 3 ou 4 auprès des adhérents au concept, fait quasiment l'unanimité.

Réponses à l'hypothèse 2 : les acteurs partagent le constat que la qualité des infrastructures de mobilité douce, définie par des critères logistiques (signalétique, tracés en boucle, sécurité des tracés, etc.) et des critères d'énergie⁶ pose un problème. Les grands obstacles topographiques ne permettent pas de mettre en œuvre la mobilité douce de manière non discriminante. Seuls les publics cibles disposant d'une bonne condition physique peuvent se satisfaire de la situation actuelle. Les familles avec enfants, les personnes âgées et autres personnes à mobilité réduite sont les grands perdants du manque d'infrastructures qualitatives.

Réponses à l'hypothèse 3 : les acteurs pensent qu'il convient enfin de concrétiser la vision touristique à Val-de-Ruz et faire table rase du passé. Malgré les nombreux groupes de travail régionaux et le temps consacré aux discussions, une certaine lassitude est exprimée face au constat qu'aucun projet n'a finalement vu le jour et qu'aucune vision rassembleuse ne semble prendre forme. Plusieurs des personnes interrogées expriment le manque de communication, le manque de rencontre entre les acteurs du tourisme (y compris la Commune) et pensent qu'une personnalité avec un certain leadership serait aidante pour faire avancer les choses.

En finalité, cette étude délivre un diagnostic plutôt succinct expliquant notamment un manque de données (par exemple le nombre de véhicules stationnant sur les parcs de La Vue-des-Alpes). La partie interview, effectuée sur un échantillon limité d'interlocuteurs, donne un éclairage sur une situation relativement bien connue des Autorités. La seule recommandation clairement énoncée concerne le renforcement des circuits financiers territorialisés, modèle économique repris dans le rapport HEG-Arc / Esplanade Aménagement SA 2021 figurant au chapitre 3.2.4, et non repris dans le rapport provisoire de TalentisLAB figurant au point 3.2.5.

En annexe de leur rapport, les auteurs évoquent le développement d'un tourisme orienté vers les activités sportives, familiales et toutes saisons, en prenant pour exemple la Commune de Laax (GR). Ils suggèrent à Val-de-Ruz de s'en inspirer, notamment en matière de stationnement payant. Dans la station, on peut constater qu'effectivement chaque mètre carré utilisé par un véhicule est taxé. Les deux lacs symboliques de la région (Caumasee et Crestasee) font l'objet d'un prix d'entrée qui fait tousser. Les parcours de randonnées en altitude (2000-2800 m) sont facilement joignables par transport câblé dont le prix est fort peu « familial ». Les offres de parcours de descente en vélo tout terrain (VTT) sont innombrables, les acteurs du tourisme louent des vélos à des prix journaliers qui effleurent les cent francs. Chaque excursion insolite proposée se paie au prix fort, ce qui

⁶ Watt à dépenser pour atteindre un lieu (hébergement, restaurant, métairie, animation touristique, etc.) à pied, à vélo sans ou avec assistance.



en soi, d'un point de vue mercatique est logique. La variété des hébergements est un atout prépondérant de la région : du Airbnb⁷ à l'hôtel 5 étoiles, en passant par les campings et autres résidences situées dans des endroits insolites, le client ne peut être que satisfait. Une concurrence sur la qualité des objets mis en location place les acteurs de l'hébergement devant l'obligation d'actualiser, de moderniser sans relâche leur offre. Même les places de parcs pour les camping-cars offrent des prestations de haute qualité. Quant aux transports publics (principalement cars postaux, navettes touristiques, trains), il n'est pas rare qu'ils soient saturés entre 09h00 et 17h00, même avec une cadence inférieure à la demi-heure.

Sans nul doute, de nombreuses bonnes pratiques et exemples d'activités touristiques seraient inspirantes pour notre région, même s'il faut considérer que l'activité économique du tourisme de masse développée aux Grisons depuis plus de 60 ans se trouve à un niveau de maturité plutôt élevé.

4.2.3 Rapport Urbaplan – Vision directrice des loisirs hivernaux (2020)

Ce rapport a été établi à l'occasion d'un projet de développement d'activité touristique dans la région du Crêt-du-Puy. En effet, le service de l'aménagement du territoire (SAT) avait besoin, pour se prononcer, de disposer d'un document formel exposant la vision du Conseil communal et matière de loisirs hivernaux sur l'ensemble du territoire de Val-de-Ruz.

Le rapport reprend donc les sites existants et détermine leur vocation de « sport et loisirs » en soulignant qu'une distinction entre les sites doit être faite selon leur caractère (site emblématique, site naturel ou station locale de loisirs hivernaux).

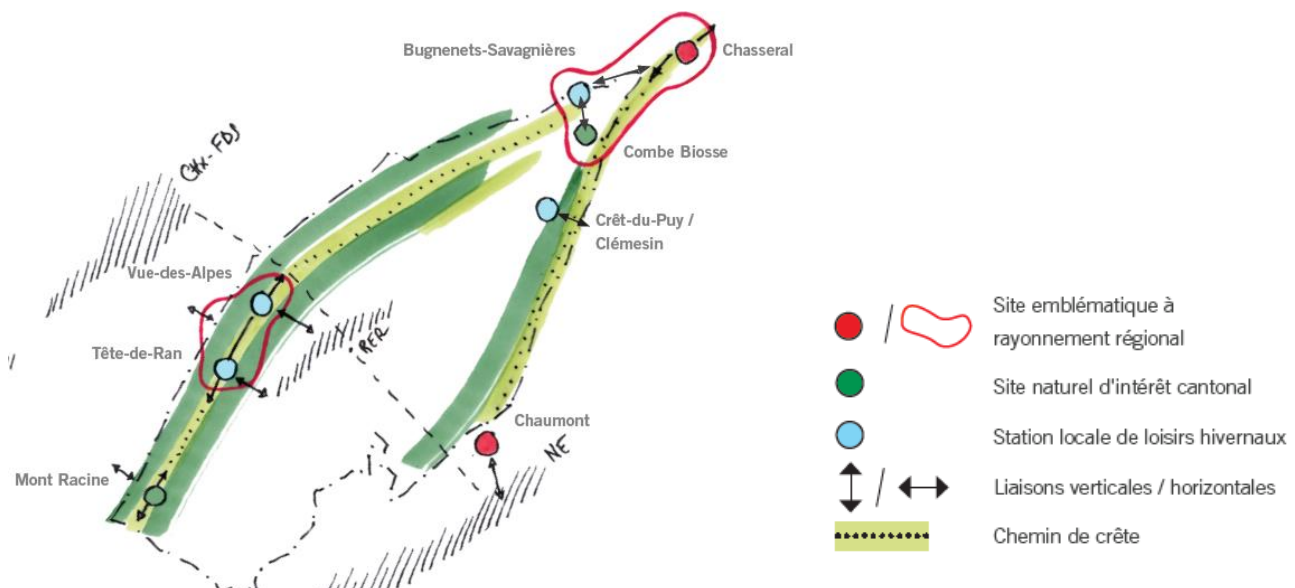


Illustration 5 – Sites "sport et loisirs" hivernaux

Bien que tous les sites aient une vocation sportive et de loisirs, le rapport précise que certains d'entre eux ont un caractère naturel à préserver (Mont Racine, Combe-Biosse). D'autres (La Vue-des-Alpes / Tête-de-Ran, Crêt-du-Puy / Clêmesin, Bugnenets-Savagnières / Chasseral et Chaumont) ont un caractère plus urbanisé, signifiant

⁷ Airbnb est un service de plateforme communautaire payant de location de logements de particuliers, d'entreprises hôtelières et d'investisseurs en immobiliers locatifs para-hôtelières.



que des activités de sports et de loisirs peuvent y être développées selon leur rayonnement (régional ou local) et selon les infrastructures existantes.

Certains des sites évoqués ci-dessus sont concernés par des aires d'influence qui peuvent englober un ou plusieurs sites aux caractères différenciés. Ces aires représentent schématiquement l'étendue des espaces de loisirs hivernaux liés à chacun d'eux. Les aires d'influence de La Vue-des-Alpes / Tête-de-Ran et de Bugnenets-Savagnières / Chasseral / Combe-Biosse sont considérées comme des sites emblématiques à part entière de par leur rayonnement régional et la diversité des activités de loisirs hivernaux qu'elles regroupent.

Des liaisons horizontales et verticales représentent les volontés de connecter les différents sites identifiés à la plaine du Val-de-Ruz, mais aussi entre eux, par les crêtes. Urbaplan précise que la réalisation ou le renforcement de ces connexions permettra de favoriser une appropriation familiale/ intergénérationnelle des sites de loisirs hivernaux. Il rappelle l'intérêt des crêtes, dont l'altitude et la topographie permettent les randonnées (à pied ou raquettes) à plat, propices à la promenade des personnes âgées, des jeunes enfants et au bien-être de tous. Leur accessibilité est donc à renforcer avec la valorisation ou la création de liaisons verticales (plaines-crêtes) efficaces.

En finalité, le rapport fixe les objectifs et principes de la vision directrice des loisirs hivernaux pour le Val-de-Ruz selon le canevas ci-dessous.

USAGES & PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none">a) concentrer et développer les loisirs hivernaux dans les sites emblématiques (Vue-des-Alpes / Tête-de-Ran, de Chasseral / Bugnenets-Savagnières / Combe-Biosse et de Chaumont) ;b) pérenniser et adapter l'offre en loisirs hivernaux existante dans les stations locales de loisirs hivernaux (Vue-des-Alpes, Tête-de-Ran, Bugnenets-Savagnières et Crêt-du-Puy / Clêmesin) avec des actions appropriées à la taille et à la fréquentation du secteur ;c) contenir les activités de loisirs hivernaux dans les sites à prédominance nature (sites naturels de Mont Racine et de la Combe-Biosse, espaces intermédiaires) ;d) promouvoir et (re)dynamiser l'ensemble des établissements publics qui se trouvent dans et à proximité des secteurs dédiés aux activités de loisirs hivernaux, y compris le long des itinéraires.
PAYSAGE & NATURE	<ul style="list-style-type: none">a) préserver la lisibilité des entités paysagères typiques du Val-de-Ruz en intégrant harmonieusement les infrastructures hivernales (au sein des pâturages boisés et coteaux boisés notamment) ;b) valoriser et conserver les vues dégagées sur le grand paysage depuis les crêtes ainsi que les vues, depuis la plaine, vers les sommets emblématiques ;c) harmoniser les aménagements paysagers des secteurs de loisirs hivernaux (placettes relais, mobilier de repos ou d'attente, signalétique, etc.) ;d) protéger et renforcer la biodiversité des milieux naturels traversés ou proches des infrastructures ou pratiques hivernales (éloignement des milieux sensibles, maîtrise de l'impact lumineux, plantations adaptées, etc.) ;
ACCÈS & MOBILITÉ	<ul style="list-style-type: none">a) assurer l'accessibilité aux secteurs de loisirs hivernaux identifiés, en tenant compte du patrimoine viaire (inventaire fédéral des voies historiques) ;b) conforter les liaisons verticales d'accès aux secteurs de loisirs hivernaux (plaine – crête) et contenir les liaisons horizontales des crêtes ;c) définir les modes d'accès aux établissements publics et activités de loisirs contenues dans les secteurs dédiés aux loisirs hivernaux ;



d) améliorer le réseau de randonnées hivernales (à pied, raquettes) en s'appuyant sur les itinéraires touristiques existants et en les balisant de manière idoine.

Par son courrier du 15 mai 2020, le chef du Département du développement territorial et de l'environnement (DDTE) a salué la démarche pionnière de la Commune en considérant que cette planification offrait une première base nécessaires pour l'examen de permis de construire relatifs aux « sport et loisirs hivernaux ».

4.2.4 Rapport HEG-Arc / Esplanade Aménagement SA (2021)

Le mandat confié à ce « consortium » de spécialistes consistait à réaliser l'avant-projet du plan d'aménagement local (PAL) avec pour vocation de préciser les principes en matière d'accueil et d'équipements qui devront être mis en œuvre dans le PAL. Ces spécialistes ont ainsi exploré les marges laissées par la législation cantonale et fédérale pour le développement d'activités accessoires dans le milieu agricole de montagne.

En synthèse, cet avant-projet jette ses bases sur un diagnostic peu complaisant de la situation actuelle. Il relève à la fois la modestie du secteur touristique et sa lente érosion en matière d'emplois et d'établissements. Il constate que les activités touristiques sont en déclin alors même que le territoire communal dispose d'atouts non négligeables, en particulier de paysages et d'environnements remarquables. L'excursion ainsi que la balade, la randonnée et les autres activités sportives et de parcours constituent les principales vocations de la région. Il s'agit d'ailleurs du positionnement touristique du Parc Chasseral, dont fait partie Val-de-Ruz.

L'analyse montre que les lieux d'hébergement sont peu nombreux sur le territoire communal (six établissements hôteliers considérés comme tels par la statistique fédérale) et le nombre de nuitées dans ces lieux a diminué quasiment de moitié entre 2015 et 2018. La diversité des hébergements est également faible notamment en matière d'accueil Bed & Breakfast (B&B) et chambres d'hôtes, alors que pour une certaine clientèle, le cadre et l'environnement de l'hébergement constituent des critères importants.

Le rapport porte le même constat concernant l'offre de restauration : l'attrait de la région pourrait être renforcé si davantage d'établissements proposaient une cuisine contemporaine mettant en valeur les produits du terroir. Par ailleurs, il a été constaté que trop de lieux de restauration, durant les périodes touristiques, ne sont ouverts que quelques jours par semaine ou sont tout simplement fermés. De plus, un déficit de lieux de restauration est constaté à certains endroits le long des parcours de mobilité douce de loisirs. En effet, si sur l'axe Chaumont-Chasseral un bon nombre d'établissements est disponible, ce n'est de loin pas le cas entre le Mont Racine et Chasseral.

Sans surprise, l'offre en transports publics est jugée comme une faiblesse très importante. La principale vocation touristique estivale du Val-de-Ruz est l'excursion à pied. Seule une partie des portes d'entrée évoquée à l'illustration 3 est desservie en transports publics.

Concernant l'offre de mobilité de loisirs, comme le souligne le rapport de l'IMVT, son caractère est discriminant. Seule une partie de la population en bonne forme physique peut les pratiquer en raison du dénivelé et de la distance à parcourir. Il est constaté que Val-de-Ruz se prête bien à la pratique du vélo et du VTT (avec assistance électrique ou non). Les usagers en deux-roues prennent d'ailleurs progressivement le pas sur les randonneurs pédestres. Par contre, la plupart des itinéraires sont des parcours (d'un point A à un point B) et non des boucles (qui part d'un point A pour y revenir), ce qui est d'autant plus problématique que la desserte en transports publics est lacunaire.



Les offres et les « activités de soutien » (hôtellerie, restauration, etc.) qui leur permettent d'exister doivent être pensées de manière globale, comme un écosystème répondant aux besoins des touristes et des résidents. Ainsi, les chemins de randonnée devraient être accompagnés de places de stationnement, de desserte en transports publics, de lieux de ravitaillement et d'hébergement. Actuellement, ce n'est que partiellement le cas. Les infrastructures de stationnement couplées à l'accueil (restauration et hébergement) sont les clés de l'écosystème touristique. La faiblesse de l'écosystème actuel et le manque de synergie entre les acteurs du système touristique ne permettent pas aux activités de tourisme et de loisirs de générer des flux financiers et de les capter pour les investir dans les aménagements et les équipements.

Le rapport propose ensuite un schéma conceptuel très proche de celui élaboré par le Réseau « Découvrir » en 2014.

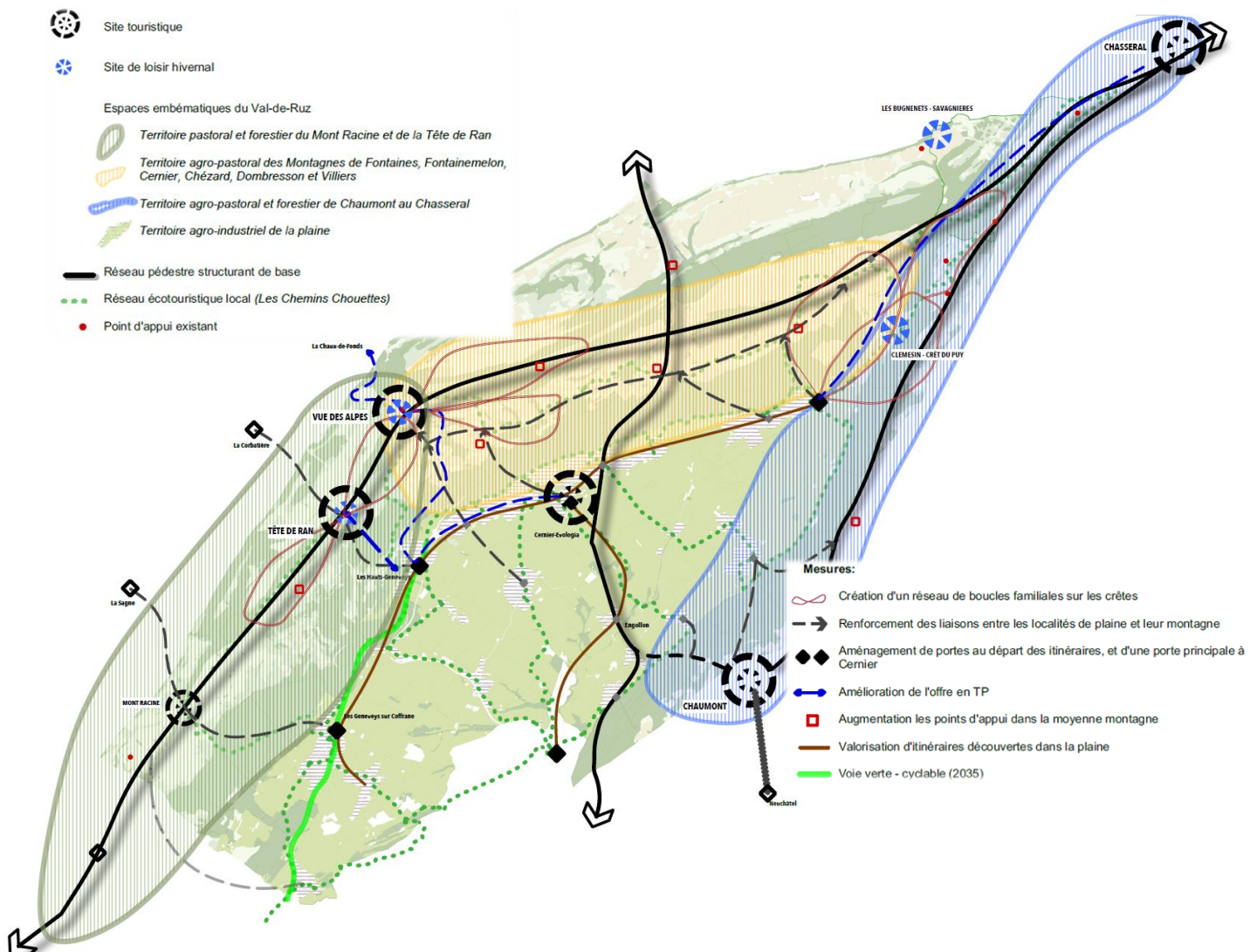


Illustration 6 – Schéma conceptuel "Vers un projet touristique par la mobilité douce"

Source : Rapport HEG-Arc – Esplanade aménagement SA (27.10.20)

Pour terminer, le rapport propose une fiche spécifiquement dédiée aux sites Tête-de-Ran – La Vue-de-Alpes décrivant le besoin de coordination comme suit :



LIAISON EN TRANSPORTS PUBLICS DEPUIS LE VAL-DE-RUZ	<p>D'une part, à plus long terme, il est souhaitable qu'un bus desserve La Vue-des-Alpes depuis le sud. En attendant, la ligne hivernale « Nordic'BUS » pourra être pérennisée entre Cernier et La Vue-des-Alpes les week-ends et jours de vacances.</p> <p>D'autre part, il existe le projet de remettre en fonction l'ancien télésiège des Hauts-Geneveys – Tête-de-Ran (transformation en télésiège) pour une exploitation toute saison. Il permettrait ainsi notamment à des marcheurs, des vététistes et des skieurs de rejoindre le site d'altitude.</p> <p>Acteurs concernés : Commune de Val-de-Ruz ; État de Neuchâtel ; Association de développement de La Vue-des-Alpes et de Tête-de-Ran (ADVAT) ; Téléskis Tête-de-Ran Sàrl ; Toboggan La Vue-des-Alpes Sàrl ; propriétaires et exploitants des établissements publics.</p>
GESTION DES PARKINGS	<p>Afin de contribuer « à intensifier les flux financiers circulaires (taille de la masse monétaire x la vitesse de circulation), à minimiser les fuites financières et (un peu) à capter des flux financiers externes », l'IMVT propose de rendre payant le parking de La Vue-des-Alpes.</p> <p>En complément de la location temporaire de la place de parc, l'utilisateur se verrait remettre un bon commercial de valeur équivalente à ce qu'il a payé et qu'il pourra dépenser localement. Les parkings s'envisageraient donc comme des convertisseurs de monnaie permettant de stimuler le chiffre d'affaires des prestataires de loisirs et de créer de l'emploi. L'éventuel trop-perçu peut être utilisé pour financer certaines infrastructures.</p>
INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL	<p>Depuis quelques années, l'hôtel-restaurant La Clef des Champs à Tête-de-Ran est fermé, créant un déficit de lieux d'appui sur les parcours de mobilité et de loisirs hivernaux. Il serait souhaitable qu'une offre complémentaire à celle de La Vue-des-Alpes soit maintenue dans le secteur de Tête-de-Ran, à l'image de la métairie Derrière Tête-de-Ran.</p> <p>Aussi, il existe actuellement beaucoup de chalets appartenant à des associations ou des fondations (chalet du ski-club, Amis de la nature, Club Alpin, Scouts, Fondation en faveur du personnel de l'Hôpital neuchâtelois). Une réflexion pour ouvrir ces hébergements au public peut être menée.</p> <p>Acteurs concernés : Commune de Val-de-Ruz ; État de Neuchâtel ; actuel locataire de l'ancien hôtel-restaurant de Tête-de-Ran ; propriétaires, gérants et privés.</p>
PARCOURS DE PROMENADE EN BOUCLE	<p>La Conception directrice communale des chemins pédestres propose la mise en place de quatre parcours pédestres en boucle au départ de La Vue-des-Alpes et de Tête-de-Ran :</p> <ul style="list-style-type: none">- boucle n° 1 : Tête-de-Ran – Vue-des-Alpes (5 km)- boucle n° 2 : Tête-de-Ran – Les Neigeux (5.3 km)- boucle n° 3 des boviducs : Vue-des-Alpes – Montagne de Chézard – Montagne de Cernier – Loges (8 km)- boucle n° 4 : Vue-des-Alpes – Mont d'Amin (5.5 km) <p>Avec un faible dénivelé, des temps de parcours limités et l'attrait cumulé d'un parcours en boucle, ces promenades seraient accessibles et attractives pour un public large, y compris les familles et les personnes en moins bonne forme physique. Elles permettraient de compléter les itinéraires plus engagés comme le parcours Suisse Rando 5.</p> <p>Concrètement, des totems avec les informations sur les parcours (durée, difficulté, emplacements pour les haltes, etc.) devraient être disposés à La Vue-des-Alpes et à Tête-de-Ran.</p>



	<p>Idéalement et selon la fréquentation attendue/souhaitée, ces parcours seraient aménagés avec des bancs, des espaces de pique-nique, des points d'eau, des tables d'orientation, un revêtement adapté, etc.</p> <p>Des synergies peuvent se créer avec les lieux d'accueil, les stands de vente de produits régionaux ainsi que les événements culturels de type Art-en-Vue.</p> <p>Acteurs concernés : Commune de Val-de-Ruz ; Neuchâtel Rando ; Parc régional Chasseral.</p>
VTT	<p>Les reliefs doux du Jura sont très appréciés par les cyclistes et vététistes. Aujourd'hui plutôt développé pour les loisirs hivernaux, le site de La Vue-des-Alpes – Tête-de-Ran pourrait diversifier son offre en misant sur cette pratique en plein essor. Actuellement déjà, plusieurs itinéraires y passent :</p> <ul style="list-style-type: none">- Itinéraire VTT n° 748 La Vue-des-Alpes Bike (Les Hauts-Geneveys – Les Hauts-Geneveys) ;- Itinéraire VTT n° 56 Neuchâtel bike (Neuchâtel – La Chaux-de-Fonds) ;- Itinéraire vélo n° 22 Lausanne – La Chaux-de-Fonds par La Vue-des-Alpes. <p>Tel que mentionné plus haut, l'ancien téléski de Tête-de-Ran reconverti en télésiège pourrait être emprunté par les vététistes. Un raccordement avec les itinéraires existants devrait être aménagé.</p> <p>Acteurs concernés : Commune de Val-de-Ruz ; État de Neuchâtel ; Société Téléskis Tête-de-Ran Sàrl.</p>

Cet avant-projet de « Plan directeur du tourisme » a pour vocation principale de préciser les principes en matière d'accueil et d'équipements qui devront être mis en œuvre dans le PAL. Il est focalisé sur la mobilité douce et les infrastructures liées et donne des lignes directrices pour l'aménagement, sous-entendant également de nombreuses dépenses pour la Commune.

4.2.5 Rapport provisoire TalentisLAB – Espace libre SA (2022)

Le « Plan directeur du tourisme » n'ayant pas pour fonction d'apporter des solutions tangibles pour résoudre la problématique de rentabilité des investissements, les coauteurs de ce rapport provisoire⁸ s'efforcent de répondre à trois questions fondamentales :

- 1 : quel tourisme veut-on développer dans la Commune de Val-de-Ruz ?
- 2 : quelles actions concrètes doit-on mener pour y arriver ?
- 3 : quels moyens doivent être mis à disposition pour réaliser lesdites actions ?

Le résultat de ce travail tient en une proposition de « Stratégie de développement touristique⁹ » sous la forme d'un plan d'action, prenant en compte les conclusions du rapport HEG-Arc / Esplanade Aménagement SA (2021), en particulier celles concernant les éléments de mobilité douce.

À la question « quel tourisme ? », le Conseil communal a répondu en octobre 2021 à l'occasion d'une réunion au vert organisée par les coauteurs de ce rapport accompagnés d'un collaborateur expérimenté de Tourisme neuchâtelois et d'un représentant de l'IST. En synthèse, la Commune opte pour un tourisme « écosensible »,

⁸ Au moment de la rédaction du présent rapport, la version finale des coauteurs n'est pas rédigée

⁹ Le résultat de ladite stratégie doit se traduire dans le PAL et permettre de justifier les zones jugées favorables aux activités touristiques vis-à-vis de l'autorité supérieure (SAT), et notamment de régler le sort de l'actuel plan spécial de La Vue-des-Alpes.



un « tourisme doux » intégrant les aspects fondamentaux de la vie communautaire. Il s'agit ici, d'une part, de promouvoir la rétention de richesse dans la commune en favorisant la consommation locale (notamment au travers du déploiement des circuits courts) et, d'autre part, de réduire l'impact écologique induit par les transports non collectifs. L'impact sur la nature prend également une place importante quant aux types d'activités à promouvoir : il ne s'agit en aucun cas de développer le tourisme à tout prix.

À la question « **quelles actions concrètes ?** », les coauteurs proposent un plan d'action dans les trois domaines de base du tourisme que sont l'**hébergement**, la **mobilité** et les **activités**. Au préalable, ils précisent qu'ils ne reprennent pas le concept des « portes d'entrée » qui, à leur sens, se trouve en contradiction avec le concept du tourisme doux. Par ailleurs, ils laissent en suspens le concept de « monnaie locale créée à partir des parkings » qui, à leur avis, n'apporte pas de plus-value significative et peut paraître contraignant à mettre en œuvre sur l'ensemble du territoire.

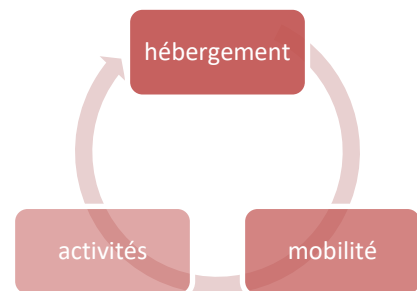


Illustration 7 – Chaîne de prestation globale du tourisme

Un volet spécial Vue-des-Alpes / Tête-de-Ran figure en bonne place dans le rapport provisoire. Cependant, avant de le résumer, il s'agit de synthétiser le plan d'actions proposé par les coauteurs à l'échelle du territoire vaudruzien pour les trois domaines de base du tourisme, afin que la vision concernant les deux sites précités s'inscrive dans un ensemble congruent.

L'hébergement : selon les experts, il est le socle de développement du tourisme car il permet de transformer des excursionnistes à la journée en touristes de séjour avec au moins une nuitée. Sans offre d'hébergement, pas de tourisme. Ce postulat s'appuie sur le fait que la politique du tourisme doit démontrer aux opérateurs qu'il y a une volonté de rapidement mettre en place une dynamique proactive de développement touristique. Une fois les touristes sur le territoire, seule la chaîne de prestations globales permet de leur faire vivre un séjour idéal.

Dans le contexte actuel et selon les choix stratégiques, comment développer une offre d'hébergement cohérente avec l'objectif principal et en accord avec les attentes des touristes ? Les coauteurs proposent les actions suivantes :

1. renforcer les structures existantes (actuellement trois hôtels actifs, pour une offre totale de 160 lits) ;
2. favoriser le développement d'un réseau étoffé de chambres d'hôtes (13 hébergements, 50 lits) ;
3. développer un potentiel de lits via des hébergements insolites (réseau d'hébergement agrotouristique, chambres insolites « nomades ») ;
4. maîtriser le flux des camping-cars.

La mobilité (transports publics) : les auteurs soulignent, aucun moyen de transport public n'assure à ce jour la desserte des principaux points d'intérêts du territoire, hormis le Snowbus et le Nordic'BUS en période hivernale. Il leur paraît inconcevable de vouloir développer une offre écologiquement responsable sans proposer une alternative de mobilité performante à même de dissuader l'utilisation d'un véhicule privé et surtout d'attirer une catégorie de plus en plus importante de « touristes verts ». Cette offre de mobilité écologique justifie dès lors les mesures parfois impopulaires de limitation des facilités accordées aux véhicules privés (accès réduits, places de parc réduites et payantes, etc.).



TalentisLAB a ainsi étudié un concept de mobilité 100% électrique lié au seul développement touristique. Sans surprise, la pierre d'achoppement est l'aspect économique puisqu'en se limitant volontairement à un tourisme sélectif (par opposition au tourisme de masse), l'investissement nécessaire au déploiement d'une offre attractive ne parvient pas à atteindre l'équilibre financier. Cette réalité conduit TalentisLAB à intégrer la population locale comme utilisatrice régulière du concept de transport. Le principe de fonctionnement proposé consiste à desservir de manière souple et fréquente les principaux points d'intérêts durant le week-end et les villages entre eux durant la semaine. Le modèle reste à affiner.

Pour le transport touristique, les coauteurs partent du constat que la qualité des randonnées n'est pas pleinement exploitable par manque d'accessibilité. De plus, l'utilisation d'un véhicule privé et son stationnement indispensable aujourd'hui sont les principaux générateurs de CO₂. La solution proposée consiste à desservir de nombreux points de départ ou d'arrivée de sentiers, pistes de ski de fond, accès aux prestataires de services (métairies, restaurants, B&B, fermes, etc.) au moyen d'un transport en commun de capacité moyenne, écologique et dont le temps d'attente ne dépasse pas les trente minutes, sous forme de navettes.

Concernant la desserte des villages entre eux durant la semaine, les auteurs partent du principe qu'offrir aux habitants de la Commune la possibilité d'accéder plus facilement aux commerces locaux aux dépens des centres commerciaux urbains, de tisser des liens entre les habitants, permet progressivement de gommer l'étiquette de « dortoir » pour lui substituer une image d'écorégion assumée. L'utilisation des Eco-Bus pour assurer cette desserte communale permettrait également d'améliorer la rentabilité de ces véhicules en leur garantissant une pleine utilisation en semaine (desserte locale) et en week-end (tourisme) et la restructuration de certaines lignes actuelles potentiellement redondantes.

Une première évaluation financière a été élaborée par TalentisLAB. Elle conclut que le concept, dans sa version « desserte locale et tourisme », correspondrait à un coût brut par habitant de CHF 11 par mois tout en précisant que cette information chiffrée doit encore faire l'objet d'un contrôle détaillé par des spécialistes du transport, en fonction des hypothèses étudiées.

La mobilité (douce) : les auteurs reconnaissent que de nombreux itinéraires existent déjà sur le territoire du Val-de-Ruz comme les Chemins Chouettes, le Chemin des Pionniers et autres itinéraires Suisse Rando et Suisse Mobile. Il ne leur paraît dès lors pas nécessaire à ce stade de créer de nouveaux itinéraires, hormis le bouclage de différents parcours existants. Par contre, leur mise en valeur doit être recherchée notamment au travers de points suivants (résumé) :

1. adaptation de certains itinéraires en « chemins verts » destinés à la randonnée douce, familiale et à usage mixte vélo (E-Bike) / piétons ;
2. création de points d'appui sur les itinéraires des crêtes pouvant être des places de pique-nique, abris, voire sanitaires et eau potable ;
3. séparation claire de certains itinéraires VTT / pédestres sur lesquels la cohabitation serait source de frustrations pour les deux groupes de pratiquants ;
4. mise en place du concept de transport public.

Les activités : pour TalentisLAB, il s'agit d'imaginer ici un tourisme qui valorise et qui est au service de la région. Ne sont retenues donc que des activités qui permettent :



1. d'exploiter l'ensemble du territoire du Val-de-Ruz, et ce pour servir l'hébergement et favoriser le mouvement ;
2. d'exploiter la typicité du territoire du Val-de-Ruz afin de mettre en avant l'ADN de la Commune ;
3. de rafraîchir le niveau des activités proposées, pour attirer d'autres catégories de touristes et pour profiter d'élans médiatiques.

Sommairement, il s'agit de proposer des activités dites « écotouristiques », qui permettent :

1. d'intégrer le touriste dans le développement du territoire (recensement de la faune, préservation de la flore, etc.) ;
2. de proposer des activités sous forme de jeux (parcours avec activités spécifiques) qui permettent de tirer profit des efforts fournis par les touristes (exemple avec la Ville de Neuchâtel et ses plus de 42'000 photographies obtenues sur Instagram grâce au public) ;
3. de proposer des activités en lien avec des préoccupations plus actuelles (bushcraft¹⁰ ou intégration de personnes issues de l'immigration) permettant de créer plus d'effervescence et de tirer un éventuel profit médiatique.

À la question « "quels moyens" doivent être mis à disposition pour réaliser ces actions ? », les auteurs affirment que ceux liés aux activités ne représentent pas de gros investissements pour la Commune. Il s'agit surtout de montants à allouer au balisage, à de petits ouvrages de passages (aménagements liés à la sécurité ou système de portails dans les pâturages), à des travaux de graphisme et communication (cartographie, édition des cartes, mise à disposition des documents sur la toile, promotion marketing).

Les actions concernant l'hébergement, et très particulièrement celui des « maisons d'hôtes », nécessiteraient un encouragement d'environ un millier de francs par particulier qui serait d'accord d'entrer dans le réseau de J3L. Pour les hébergements insolites, les moyens à engager sont plus d'ordre administratif, dans le sens où il s'agit de chercher des solutions en conformité avec la LAT (procédure de permis de construire). Une fois le cadre donné, les acteurs du tourisme pourront passer à l'action.

Quant au transport public, point névralgique d'un projet touristique, il est celui qui demanderait le plus d'investissement de la part de la Commune, mais aussi celui qui ouvrirait concrètement le champ des possibles.

Sachant l'aspect provisoire de ce rapport TalentisLAB-Espace libre SA, le Conseil communal a réalisé un état de situation sur l'avancement des éléments qui viendront le compléter. Il s'agit en fait de la constitution des fiches thématiques du tourisme, relatives aux concepts exprimés dans ledit rapport. Les fiches serviront à donner le cadre aux actions prioritaires « tourisme ».

4.2.6 Synthèse de la revue documentaire

4.2.6.1 Cadre donné à l'élaboration de la vision touristique

Les travaux réalisés en réseau ainsi que ceux produits par les cinq mandataires cités dans ce chapitre permettent de schématiser les multiples dimensions qui guident la création d'une vision touristique pour notre écorégion.

¹⁰ Art de vivre dans les bois avec un minimum d'impact.



Le lien avec les enjeux contenus dans le programme de législature 2021-2024 figure donc en bonne place dans ce schéma. Il relie les aspects purement réglementaires à la vision stratégique de la Commune et donne une assise solide au champ de réflexion consistant à élaborer la vision politique du tourisme.

Toute la complexité contenue dans le projet du schéma directeur du tourisme se retrouve au centre de cette représentation. À cet endroit, les recherches d'équilibres et les pesées d'intérêts s'effectuent, tout en gardant à l'esprit que seule une subtile mixité entre les conditions matérielles (infrastructures, fonds d'impulsion, maîtrise foncière, subventions, investissement, etc.) et les conditions immatérielles (lois, ordonnances, règlements) offrira la possibilité aux acteurs du tourisme de s'engager sur un projet à long terme.

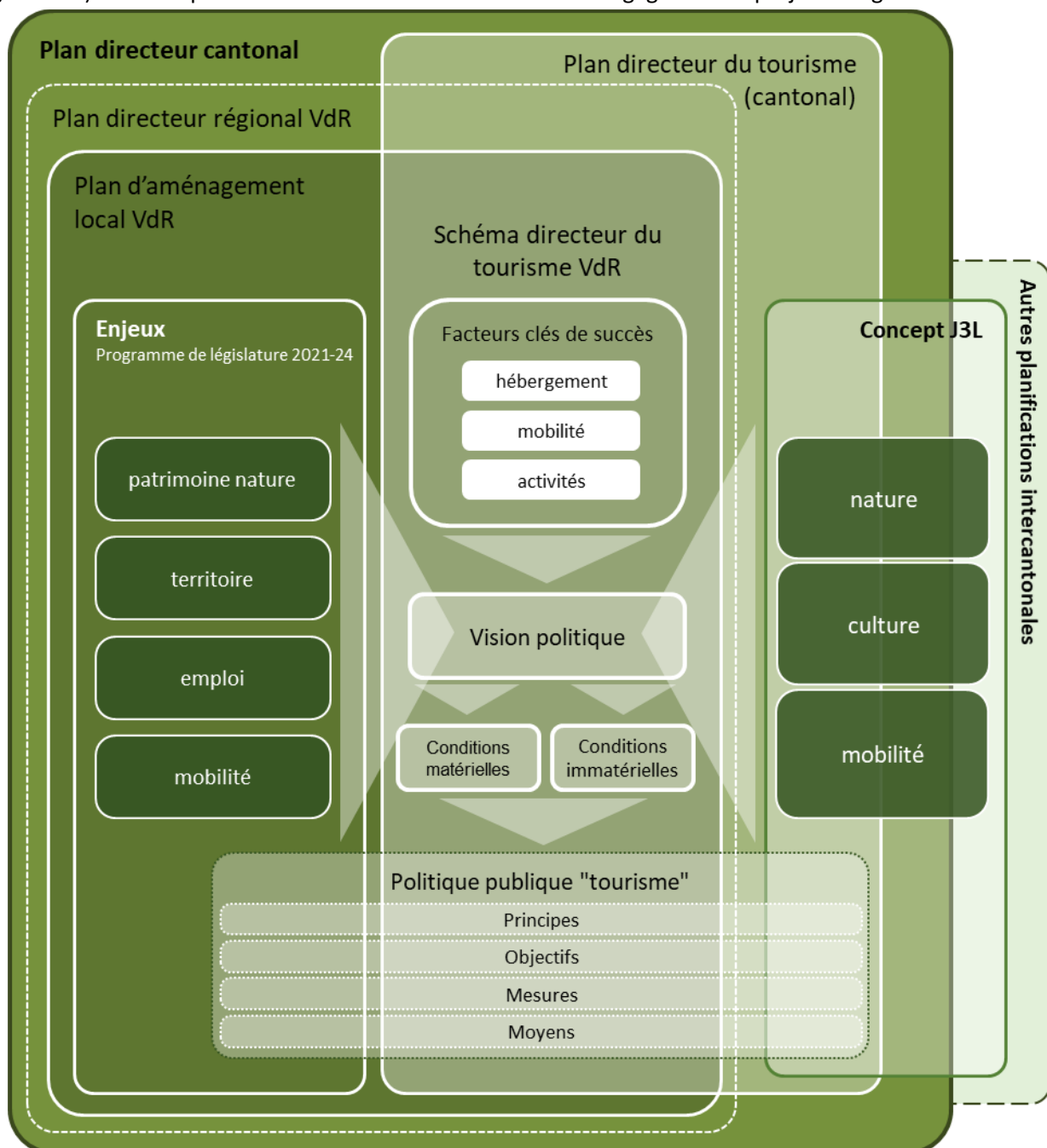


Illustration 8 – Schéma synthétique – Cadre de la vision touristique



4.2.6.2 Contours de la vision touristique régionale

La revue documentaire permet de ressortir les éléments qui dessinent les contours de la vision à l'échelle région Val-de-Ruz. Nous en proposons la synthèse qui suit.

Mission principale de la Commune → offrir un cadre de vie inclusif, assurer une dynamique territoriale qui promeut la circularité économique, délivrer des prestations publiques efficaces, prendre soin de l'environnement avec des structures adéquates.

Qualités principales d'attractivité touristique → patrimoine nature, panoramas d'exception, sites emblématiques.

But principal de notre politique publique en matière de tourisme → mettre à disposition des acteurs et investisseurs du tourisme un cadre explicite des possibilités de développement en matière d'hébergements (y compris l'hébergement non hôtelier) et d'activités touristiques, tout en développant les aspects logistiques publics (foncier, mobilité, communication) qui facilitent la mise en œuvre des projets et des événements.

Offres touristiques principales à développer → concepts de boucles randonnées (VTT, trail, marche, trekking, ski, raquettes) ; parcours avec activités « douces » (découverte faune, flore, géologie, planètes, etc.) ; parcours avec activités « engagées » (parcours dans les arbres, stage de vie en forêt, etc.).

4.2.6.3 Points d'attention avant l'opérationnalisation de la vision

L'expression d'une vision doit rester synthétique, c'est précisément sa caractéristique. Néanmoins, il demeure au moins trois points d'attention à considérer pour réussir à transformer cette vision en véritable outil de travail :

1. le rôle des acteurs publics, qui consiste à créer le cadre d'opportunités touristiques ;
2. la nécessité de miser sur des projets ayant un impact visible à court terme, soit donner envie aux autres acteurs ou professionnels du tourisme de développer de nouvelles prestations ou des nouvelles activités ;
3. Val-de-Ruz ne peut pas être précurseur dans tous les domaines, il faut s'appuyer sur ce qui existe déjà, apporter les améliorations « faciles », chercher l'adhésion de la population, cibler les enjeux prioritaires et les enjeux communs autour d'un tourisme vert, doux, lent.

La volonté d'allouer des ressources financières au domaine touristique doit s'inscrire dans la politique publique comme mesure d'impulsion à moyen/long terme. Il serait en effet illusoire de produire un effort court dans un contexte où le succès ne peut se rencontrer que grâce à plusieurs années de travail.

5. Site de La Vue-des-Alpes : vision touristique

La formulation de la vision touristique décrite ci-dessous par le Conseil communal s'envisage dans un périmètre élargi du site de La Vue-des-Alpes, ce dernier étant considéré comme le point central des développements de l'offre touristique. Cette vision est appelée à être affinée en fonction du rapport définitif des mandataires TalentisLAB - Espace libre SA. La version définitive figurera dans le « schéma directeur du tourisme ».

5.1. Fondements de la vision

La Commune de Val-de-Ruz a pour vision de :



1

positionner le site de La Vue-de-Alpes et les crêtes qui l'entourent comme lieu exemplaire du tourisme doux multi saisonnier, en considérant les trois piliers du développement durable comme facteurs déterminants des prestations offertes à un large public ;

2

donner la chance aux acteurs du tourisme, aux sociétés et associations de s'inscrire dans une démarche collective en créant, renforçant, facilitant l'existence d'activités complémentaires enclines à générer des richesses circulaires sur le site ;

3

développer une structure logistique (mobilités) et foncière stimulant les offres d'activités et d'événements touristiques attractifs.

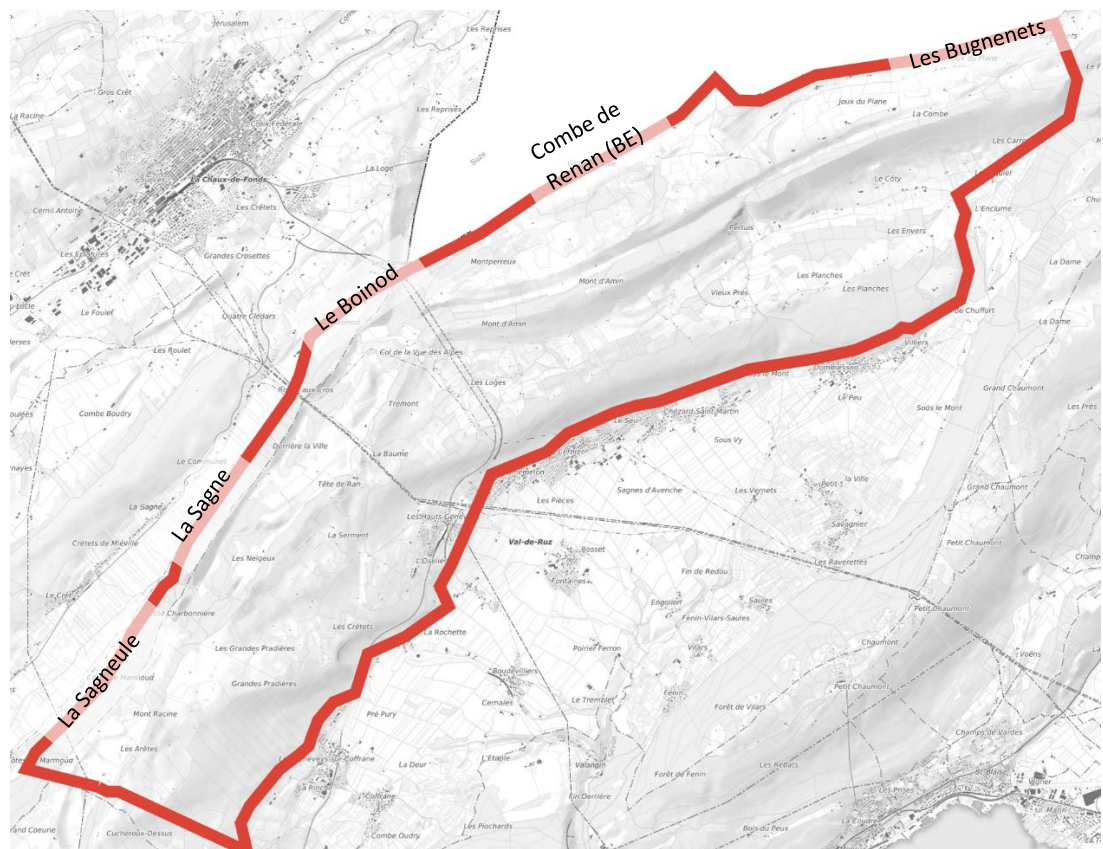
5.2. Concrétisation de la vision

Pour rendre sa vision opérationnelle, la concrétiser, le Conseil communal a imaginé différentes approches d'actions en fonction des structures et acteurs existants dans le périmètre évoqué en introduction de chapitre. Les objectifs principaux qui suivent ne sont pas exhaustifs, ni mis dans un ordre de priorité. Cependant, ils permettent à votre Autorité de se forger une opinion.

1) Améliorer l'existant

Mise en place d'un groupe de travail s'occupant de l'identification des boucles qui concernent toutes les activités de randonnées dans un périmètre d'environ 50 km s'étendant de l'ouest des crêtes (La Sagneule) à l'est des crêtes (Les Bugnenets), en passant par les connexions au nord-ouest des crêtes (Vallée de la Sagne, plateau du Boinod, Combe de Renan) et, au sud, vers le plateau du Val-de-Ruz.

Activités
"rando"

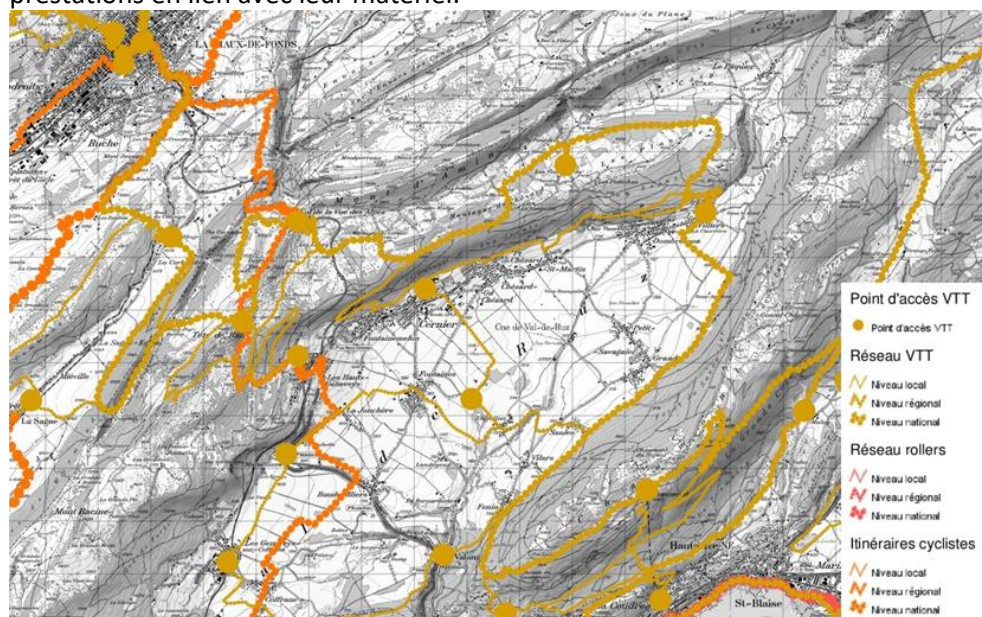




Durant la phase d'identification des boucles, le groupe de travail observera l'état des structures existantes et celles à aménager le long des parcours (bancs, espaces pique-nique, points d'eau, buvettes, etc.). Il terminera son mandat par l'évaluation des besoins signalétiques (totem, fléchage, etc.), et élaborera un plan visant à préparer les aspects marketing d'un point de vue touristique.

2) Actualiser l'offre

Fédération d'un groupe de prestataires capable d'offrir la mise à disposition de fournitures et services adéquats. À l'instar des prestations existantes pour l'activité « ski nordique et raquettes », celles concernant les sports vélocipédiques doivent se matérialiser dans un délai court (gain rapide en matière d'image). La location de VTT, vélos de route, vélos de descente, e-bikes, fat-bike et Snowbikes (sous réserve du fonctionnement des remontées mécaniques) a le vent poupe. Couplée à un micro-hub technique partagé avec l'activité « ski », même les sportifs de passage, notamment ceux qui pratiquent les parcours nationaux de SuisseMobile pourraient bénéficier de prestations en lien avec leur matériel.



Activités
"location et
hub
technique"

3) Stimuler des attentes latentes

Chaque année, des associations sportives ainsi que le réseau J+S cherchent des lieux qui offrent à la fois des infrastructures correspondant aux sports qu'elles promeuvent et un lieu emblématique laissant des souvenirs impérissables aux participants.

Bien que la planification du projet « Centre sportif des Geneveys-sur-Coffrane » soit encore loin d'être aboutie, le potentiel de synergies entre ledit projet et celui de La Vue-des-Alpes est indéniable, tant en matière d'hébergement, d'utilisation de salles de théorie, qu'en matière d'escapades « after-sport ». Ce potentiel s'appliquerait également dans le cadre de l'offre « piscine d'Engollon ».

Avant que cette opportunité puisse être saisie, il s'agirait d'exploiter une demande existante : le centre de performance du ski nordique, qui n'attend que de trouver une solution de proximité tant il se trouve actuellement à l'étroit dans son local de La Vue-des-Alpes.

Activités
"camps"



	<p>En dehors des « camps sportifs », une offre en camps « nature » ne demande qu'à être développée. Elle pourrait parfaitement s'envisager avec une coopération de l'association Parc régional Chasseral.</p>
<p>Activités "agrément"</p>	<p>4) Créer l'offre, innover</p> <p>Au chapitre 5 du présent rapport, l'inventaire du potentiel foncier se situant dans un rayon de 800 mètres autour du col de La Vue-des-Alpes démontre qu'intégrer des activités d'agrément (parcours dans les arbres, tyroliennes, murs de grimpe, parcours de chasse aux dinosaures ou aux fossiles, chemins didactiques, concours d'images, places de jeux, escape room, petits parcs animaliers, etc.) est parfaitement possible, tout en préservant les aspects environnementaux.</p> <p>Dans ce contexte, l'action politique consiste à disposer d'une maîtrise foncière assez large de façon à éviter que des intérêts privés puissent bloquer tout développement.</p>
<p>Hébergement "cocooning"</p>	<p>5) Sensibiliser les acteurs</p> <p>Au sens large du terme, il s'agit de stimuler les acteurs à créer des hébergements en exposant les attentes du public cible sensible à l'hébergement cocooning. Ces acteurs, situés dans l'axe Mont d'Amin – Mont Racine, peuvent être les habitants, mais aussi des gîtes à la ferme et l'hôtel de La Vue-des-Alpes.</p> 
<p>Hébergement "collectif"</p>	<p>6) Organiser l'offre</p> <p>Dans un premier temps, il s'agit d'inviter les acteurs existants pour clarifier les singularités et capacités d'accueil. Ensuite, il s'agira de définir lesquels d'entre eux sont prêts à entrer dans une organisation qui pourrait répondre à la future demande. Ce travail de coordination permettra de déterminer s'il est nécessaire de stimuler d'autres acteurs à investir dans ce type d'hébergement.</p>
<p>Hébergement "insolite"</p>	<p>7) Poser le cadre légal</p> <p>De la yourte en passant par le tipi et la tente transparente panoramique, le nombre d'offres en modèles d'hébergements insolites n'en finit pas de croître. Le cadre de la LAT induit qu'aucune construction fixe ne peut voir le jour dans une zone non prévue à cet effet. Par conséquent, seuls les objets démontables ou déplaçables peuvent être au bénéfice d'une autorisation de construire à durée limitée, à des conditions strictes. Ainsi, le Conseil communal doit prévoir des zones sur lesquelles ces habitations éphémères peuvent voir le jour, l'espace d'une période déterminée.</p> 



Hébergement
"les itinérants"

8) Offrir des espaces

Camping caristes, camping « sauvage ». Est-ce possible d'ignorer le phénomène qui connaît le plus grand succès depuis la crise sanitaire ? Le Conseil communal estime qu'il est préférable d'offrir plusieurs possibilités d'accueil que de subir un afflux massif de ces adeptes. Le schéma directeur du tourisme devra contenir une carte exhaustive des lieux d'accueil, qui seront pour le moins taxables (place, prestation de services sur la place, taxe de séjour). L'idée serait de disposer d'un à deux emplacements d'accueil à prestations « larges », proches de celles qui se trouvent en camping et plusieurs places de petites tailles (maximum trois véhicules) à prestations « smart ». Pour l'installation des petites tentes, il s'agirait de définir des lieux n'ayant pas d'effets sur la vie de la faune, en particulier les espèces rares et n'impactant les zones favorables au développement de la biodiversité (insectes, batraciens, flore).



9) Promouvoir le projet touristique pour attirer les prestataires

Sur la crête Mont-Racine – Bugnenets, quelle que soit la forme de restauration, la seule manière d'assurer une variété de l'offre est d'attirer les prestataires au fur et à mesure que les projets « activités » prennent corps. Il s'agit donc de produire des efforts de communication autour du projet, notamment auprès des domaines agricoles et restaurateurs locaux. L'objectif consisterait à renforcer le cercle vertueux d'une économie durable induite par la forte présence de circuits courts.

La question d'un restaurant capable d'accueillir aussi bien des groupes (toutes proportions gardées) qu'un public plus exigeant en matière de service et de confort, doit encore trouver réponse. Pour augmenter les chances de son existence, il faut non seulement réussir à attirer un restaurateur qui s'inscrive dans une perspective de fidélisation de la clientèle par la qualité de ses services, mais aussi par la volonté d'offrir une cuisine du terroir encline à promouvoir les produits de la région. La maîtrise foncière de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes par la Commune devrait contribuer à cette mise en œuvre.



Accueil
"restauration"



Mobilité
"TP"

10) Initier

Pierre angulaire du projet touristique, la constitution d'une offre en transport public est indispensable. Comme l'indique le récent rapport TalentisLAB – Espace Libre SA, la viabilité d'un projet de transport public focalisé sur le tourisme semble illusoire. Les mandataires proposent que le Conseil communal se penche sur un projet de « première Suisse » : le transport public électrique, avec pour objectif d'en faire une attractivité touristique.



Quoi qu'il en soit, l'axe prioritaire d'étude des coûts doit s'effectuer entre la gare des Hauts-Geneveys et un arrêt de bus à déterminer au sud de La Chaux-de-Fonds, voire à la gare de la ville (l'alternative avec la gare de La Sagne n'est pas à ignorer). Lorsque ce premier montant sera connu, il s'agira d'évaluer le mode de financement du coût d'exploitation.

Mobilité
"Parcs
publics"

11) Engager les discussions

Dans les faits, deux axes de discussions s'offrent au Conseil communal en matière de réorganisation des places de parc de La Vue-des-Alpes. Le premier concerne la possibilité que la Commune devienne propriétaire de la place de parc du col, l'État se disant prêt à entrer en négociation. Il en va d'ailleurs de même pour les bâtiments qu'il possède sur le site. Le second consiste à envisager une réaffectation du parc du col pour en faire le lieu de rencontre emblématique qu'il mérite d'être, en créant une solution de stationnement mieux intégrée.

Transversal
"Marketing
tourisme"

12) Structurer, professionnaliser le service aux acteurs du tourisme et à son public

Dans la revue documentaire du chapitre 3, les rapports se focalisent principalement sur des aspects législatifs, techniques et conceptuels. La dimension « vente » des prestations touristiques est cependant un point clé qu'il s'agit de ne pas éluder. En effet, la communication de J3L est régionale par nature et ne se focalise que ponctuellement sur le pôle « Vue-des-Alpes ». Pour assurer une cohérence forte entre les acteurs, leurs actions de promotion, le programme et les événements, la naissance d'une structure professionnelle doit être envisagée.

Sans entrer dans les détails, il s'agit d'aboutir à une structure au fonctionnement financièrement autoporteur, avec un cahier des charges hybride : d'une part des services qui s'adressent au public (« point d'information », « point de vente de prestations liées aux activités », « point de location ») et d'autre part des prestations qui s'adressent aux acteurs (par exemple, l'organisation et l'opérationnalisation de la communication digitale tant générale au sujet du site que spécifique pour les activités et offres de chaque acteur). Dans sa phase de mise en place, une impulsion à l'aide de fonds publics (cantonaux ? communaux ? les deux ?) sera nécessaire. De plus, un subventionnement





communal constitué d'un montant forfaitaire assurant la couverture des frais fixes durant les premières années d'exploitation semble vraisemblable.

Demeure la question de la constitution de cet « acteur du marketing ». Une association locale, qui existe depuis près de 40 ans pourrait prendre ce rôle à condition de modifier quelque peu ses statuts, sa vocation et sa forme juridique. L'Association de développement La Vue-des-Alpes – Tête-de-Ran (ADVAT) pourrait devenir ce futur prestataire de coordination et de promotion du site.

5.3. Plan de mise en œuvre (projet)

En synthèse, le plan de mise en œuvre communal présenté se base sur l'hypothèse que le schéma directeur du tourisme admis dans le PAL sera jugé suffisant par le SAT au printemps 2023.

Objet	Période																		
	09.22	12.22	03.23	06.23	09.23	12.23	03.24	06.24	09.24	12.24	03.25	06.25	09.25	12.25	03.26	06.26	09.26	12.26	
Décision d'acquisition des parcelles "stratégiques"	■						■							■					
Travaux de coordination de commission interne "tourisme"	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Construction de la "Politique publique du tourisme"		■	■	■	■	■													
Vote d'un crédit d'étude et d'accompagnement pour la constitution d'un programme de transport en commun favorisant le tourisme			■																
Réalisation de l'étude "programme de transport"				■	■	■	■												
Mise en œuvre phase test "programme de transport"								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Recrutement pour l'exploitation de l'hôtel-restaurant		■	■	■															
Travaux de "mise à niveau" hôtel-restaurant		■	■	■															
Travaux groupe de travail activité "rando"			■	■	■	■													
Mise en place du concept de boucles activité "rando"							■	■	■	■	■	■							
Mise au point des principes de fonctionnement État / Commune au sujet des parcs et bâtiments Vue-des-Alpes		■	■	■	■	■													
Travaux de co-construction de l'entité "marketing tourisme"			■	■	■	■	■	■											

Ce programme succinct permet tout de même d'observer de quelle manière s'articule l'alignement entre les actions stratégiques et les décisions politiques permettant leurs mises en œuvre.



6. Étude des opportunités foncières

6.1. Parties prenantes du site de La Vue-des-Alpes

Avant de passer en revue les opportunités foncières à mettre en lien avec la vision déclinée au chapitre précédent, il paraît utile de présenter les parties intéressées de manière plus ou moins directe au développement du site.

L'illustration ci-dessous offre une vue d'ensemble desdites parties. En trait discontinu sont représentés les acteurs qui disposent de biens fonciers. Les acteurs orangés génèrent ou offrent des activités. Ceux en bleu offrent un service de restauration, celui en violet de l'hébergement. Les acteurs en verts génèrent des événements ponctuels et participent activement au groupe de coordination « Avenir Vue-des-Alpes » dans lequel la Commune, l'association Parc régional Chasseral et Objectif:ne sont représentés. Les autres acteurs fonciers figurent en couleur bordeaux et grise.

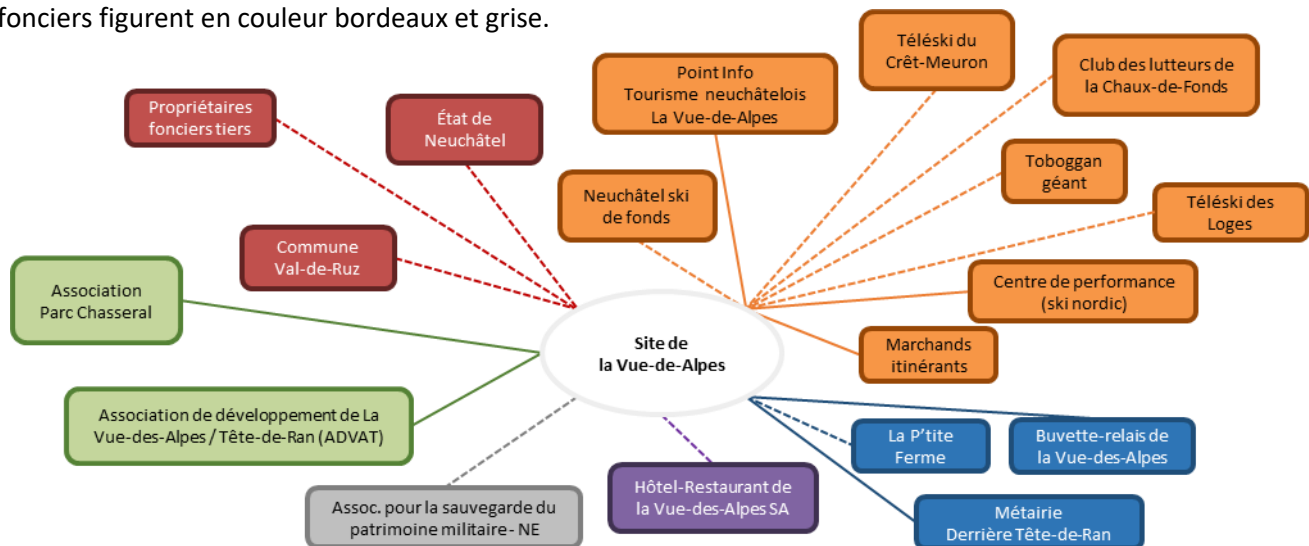


Illustration 9 – Acteurs du site de la Vue-des-Alpes

6.2. Cartographie du site de La Vue-des-Alpes

Pour analyser les potentiels concernant la vision du développement touristique du site, une cartographie comprenant un rayon de 800 m à partir du sommet du col de La Vue-de-Alpes a été établie.

Elle permet de mieux appréhender les distances à vol d'oiseau dans un environnement altimétrique particulièrement chahuté. De fait, elle facilite l'identification des zones qui constitueraient un enjeu auquel la stratégie foncière peut apporter des opportunités.

Les lettres utilisées dans l'illustration suivante peuvent concerner des articles cadastraux, des groupes d'articles cadastraux, des objets particuliers ou des immeubles.



- A** : Remontée mécanique du Crêt-Meuron
- B** : Centre de dépôt définitif de matériaux d'excavation non valorisables
- C** : Parking ouest État de Neuchâtel
- D** : Local Neuchâtel Ski de fonds (DDP sur propriété de l'État)
- E** : Pré communal
- G** et **H** : Lieu-dit Mont d'Amin, propriétaire privé
- I** : Lieu-dit Colovrenier, propriétaire privé
- J** : Forêt privée
- K** : Pré communal
- L** : Ouvrages militaires, propriétés privées
- M** : Centre d'entretien État de Neuchâtel
- N** : Hôtel-restaurant, propriétaire privé
- O** : Buvette (DDP sur propriété de l'État)
- P** : Parking du col, État de Neuchâtel
- Q** : Toboggan géant et prés, propriétaire privé
- R** : Restaurant, propriétaire privée
- S** : Parking est, État de Neuchâtel
- T** : Forêt et pâturage communal
- U** : Pré communal
- V** : Pré privé
- W** : Forêts privées

Illustration 10 – Vue générale du site dans un rayon de 800 m

De cette première vue holistique il est possible de ressortir les lieux qui s'agit d'intégrer dans la réflexion précitée. En l'occurrence, les lettres G, H, J, L, M, N, O et P. Il s'agit soit de lieux de transitions qui offrent des potentiels à exploiter entre un pôle et le col, soit d'endroits qui méritent une approche plus approfondie de leur potentiel. Le détail des analyses figure au chapitre suivant.



6.3. Potentiel foncier

Lettre P

Situé sur des biens-fonds propriété de l'État de Neuchâtel (BF 2337 et DP cantonal 55), cette place de parc du col est le lieu qui, de fait, offre le meilleur point de vue aux visiteurs (le panorama légendé y est situé). Comme le propose TalentisLab, son utilisation doit être repensée, notamment en remodelant cette surface et en l'affectant à des manifestations et activités publiques tant hivernales qu'estivales.

La réduction de la capacité d'accueil de véhicules à cet endroit induit une réflexion sur les alternatives de parcage à offrir aux visiteurs. Une opportunité est présentée à la lettre J.



Illustration 11 – Place de parc du col

Lettre G

Le parc du Pré Raguel, propriété de l'État (lettres C sur l'illustration), est dévolu aux gens du voyage, qui l'occupent sporadiquement. Selon les dernières discussions avec le Conseil d'État, aucune nouvelle solution n'est envisagée à moyen terme au niveau du canton.

Dans la réflexion concernant l'accueil de touristes et autres visiteurs sur le site de La Vue-des-Alpes, cette place de parc n'est pas à ignorer.

Le bien-fonds 1383 (lettre G), au lieu-dit « Mont d'Amin », appartient à un propriétaire privé qui se dit prêt à entrer en matière pour le céder à la Commune.

Ce terrain est intéressant dans la perspective d'accueillir les gens du voyage dans sa zone sud, sur une surface d'environ 3'000 m². À proximité de cette surface (polygone jaune sur parcelle communale 2033), il serait possible de parquer une roulotte sanitaire avec WC à toit amovible. Les conteneurs à déchets pourraient également y être stockés.

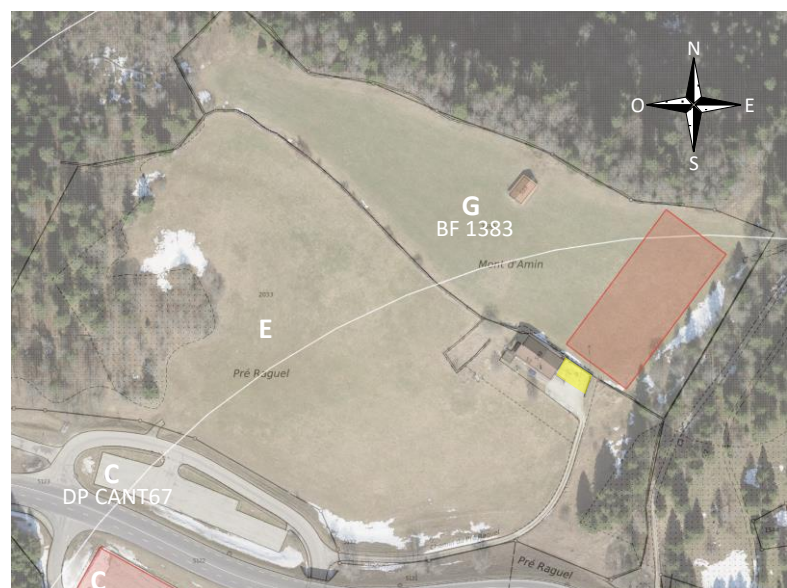


Illustration 12 – Gens du voyage, alternative au parc du Pré Raguel



Lettre H

Les biens-fonds 2035 et 2036 présentent un intérêt particulier puisqu'il se situent dans une zone de transition entre la place de parc (lettre C) et le col.

Les personnes qui passent plusieurs heures sur le site de La Vue-des-Alpes ou sur les crêtes environnantes disposeraient de parcs à l'est et à l'ouest du col (lettre C). Pour rejoindre le col, les usagers pourraient emprunter un sentier dont la pente ne dépasserait pas 5% sur lequel une forme d'animation serait à prévoir (jeux pour enfants, panneaux didactiques, jeux digitalisés, etc.).

Une acquisition de ces terrains par la Commune appartient au champ du possible.



Illustration 13 – Zone de transition parc ouest -> col

Lettre J

Trois parcelles de forêt (1738-39-41) et une parcelle mixte (2032) situées au nord-ouest de l'hôtel sont également dignes d'intérêt. Étant voisines à la grande parcelle communale du Mont d'Amin (2787), elles présentent une opportunité pour y développer par exemple une activité ludique du type « parcours dans les arbres » ou similaire.

Le bien-fonds 2032 est attenant au 2031, celui de l'hôtel. En considérant les pointes de flèches dessinées sur l'illustration 15 comme limites constructibles, une emprise proche de 3'300 m² au sol est envisageable.



Illustration 14 – Potentiel foncier au nord-ouest de l'hôtel

Il s'agit d'un endroit stratégique permettant éventuellement l'installation d'un parking souterrain public, compensant partiellement la disparition des places de parc du col. Sa proximité avec le carrefour de la route cantonale offre des possibilités d'accès confortables et sécurisés. En partie sud de cette surface, au droit de la piste de lutte, sur environ 1'500 m², un autre projet peut voir le jour (par exemple, un « palais de la nature » avec un point de vue à 360° à 1'310 m d'altitude, un lieu d'hébergement collectif adapté aux associations sportives, un observatoire céleste, etc.).



Lettre L

Au bénéfice de DDP sur des parcelles privées, quatre ouvrages militaires (points rouges) se trouvent au nord-est du col.

L'association pour la sauvegarde du patrimoine militaire (ASMP) région Neuchâtel en est la propriétaire. Ces ouvrages ne présentent pas de caractéristiques particulières selon le président de l'association.

Pour les projets de développement du site, en particulier celui expliqué précédemment sur la parcelle 2032, il serait utile d'en avoir la maîtrise foncière. Des pistes sont à l'étude.

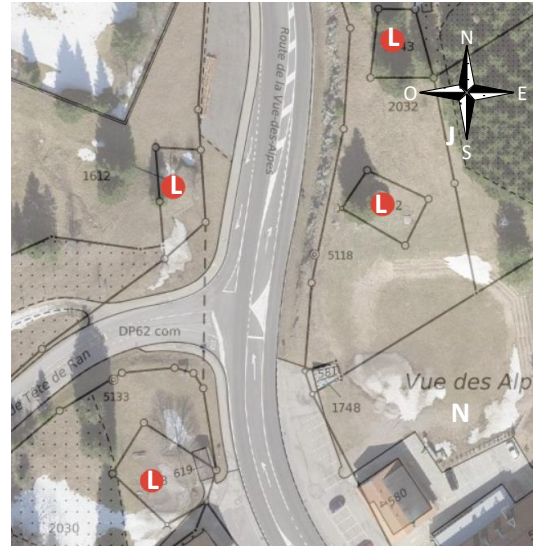


Illustration 15 – Ouvrages militaires du col

Lettre M

Le centre d'entretien des routes cantonales de l'État à La Vue-des-Alpes est une friche potentielle. En effet, l'État a pour projet la construction d'un nouveau centre d'entretien au bas du Raymond (La Chaux-de-Fonds). À l'occasion de la dernière rencontre entre le Conseil d'État et le Conseil communal, ce sujet a été abordé. Il en ressort qu'une première discussion doit avoir lieu entre la Commune et les chefs de service concernés (SPCH, SBAT).

Il s'agira de déterminer dans quelle mesure ces bâtiments peuvent être réaffectés à d'autres utilisations en lien avec le projet du site touristique (dameuses, véhic. transport en commun ou activités intérieures telles que mur de grimpe, escape room géante, etc.).

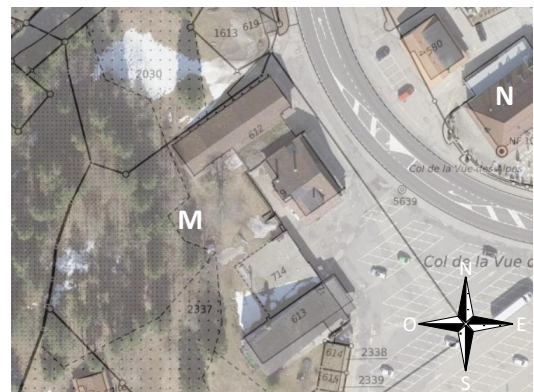


Illustration 16 – Centre d'entretien de l'État

Lettre N

Au sud de la parcelle 2031 et du chemin du Repère, un triangle d'environ 780 m² (pente 18%) offre plusieurs alternatives d'utilisations. Par exemple des places de pique-nique en terrasses, un parking privatif pour l'hôtel (max. 12 places), une place de jeu, un grand parc à vélos avec installation de chargeurs, etc.

Quant aux implantations actuelles des bâtiments, hormis l'hôtel historique, l'annexe située au nord-ouest et celle dans le prolongement nord-est de l'hôtel peuvent totalement être revues. Une déconstruction, au profit de nouveaux aménagements en lien avec l'évolution des besoins du site, serait envisageable.

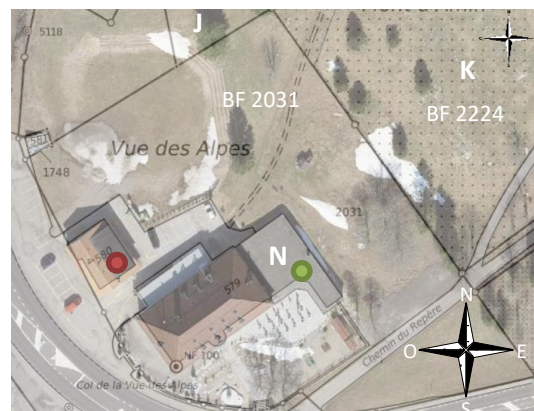


Illustration 17 – Parcelle de l'hôtel-restaurant



Lettre K

Le bien-fonds communal 2224 d'une surface de 8'190 m² situé au nord-est de l'hôtel présente lui aussi un potentiel d'exploitation en lien avec le tourisme.

Il s'agit d'un pâturage faiblement boisé dans une pente d'environ 15% orienté nord-sud.

Cette zone permettrait d'accueillir des activités de tourisme doux, multi saisonnières. Par exemple, l'installation de parcours didactiques temporaires, une exposition d'œuvres d'art éphémères, etc.

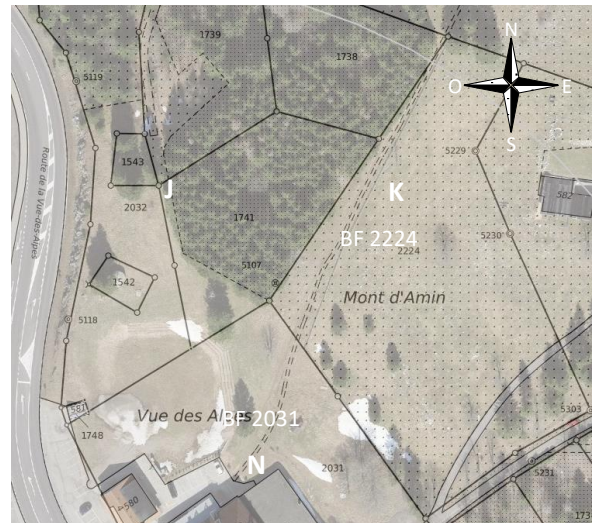


Illustration 18 – Pan nord-est du site hôtelier

Lettre O

Le bien-fonds 2340 appartient à l'État, mais il est grevé d'un DDP (2341) pour une durée d'environ 15 ans (fin = 2037), au profit d'un privé qui le loue au restaurateur du « Relais de La Vue-des-Alpes ». Ce même privé est propriétaire du bien-fonds 2339 (ancienne poste).

Enfin, le bâtiment sis sur la parcelle 2338 est propriété de l'État, il se compose d'un WC public et d'un local technique.

Une cession à la Commune du bien-fonds 2339 ainsi que du DDP 2341 est envisagée.

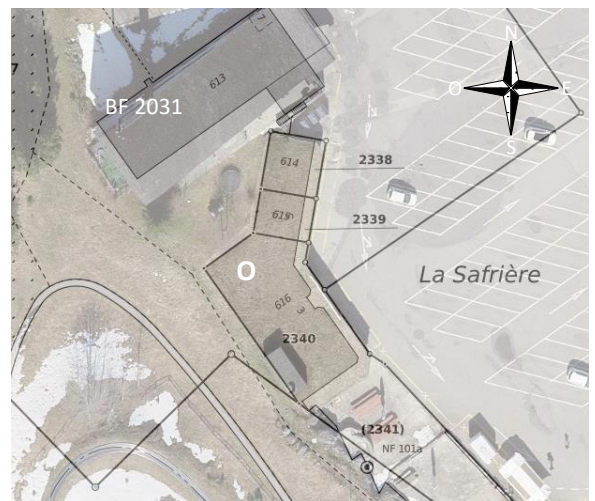


Illustration 19 – Bâtiment du relais

L'inventaire qui précède met en évidence des potentiels fonciers que le Conseil communal souhaite intégrer dans le futur PAL, dont les parcelles sont actuellement disponibles sur le marché.

Vu la description de la vision concernant le site de La Vue-des-Alpes (chapitre 4.2), vu le caractère stratégique que revêt le potentiel des parcelles de ce propriétaire (en particulier G, H, J, N, O), vu la fenêtre d'opportunité actuellement ouverte, il s'agit de se déterminer rapidement sur la suite à donner à cet ensemble. L'objet présentant le plus de risque est évidemment l'hôtel-restaurant (lettre N), mais c'est également celui qui offre un des leviers les plus importants à la mise en œuvre de la vision touristique du site.



7. Appréciations des opportunités

7.1. Position du Conseil communal

La réponse aux questions de fond qui suivent expose le point de vue du Conseil communal.

- 1) Pourquoi procéder à une appréciation des opportunités ayant pour but une décision d'acquisition de biens fonciers et immobiliers sur le site de La Vue-des-Alpes, alors que la politique publique n'est pas définitive ?

Parce que d'une part la réflexion stratégique a largement eu lieu ces dix dernières années, elle s'est précisée au travers des conclusions contenues dans les plus récents rapports des experts du tourisme (chapitre 4.2). Cette maturité de réflexion donne d'ailleurs un ancrage solide à la vision émise par le Conseil communal au (chapitre 5). D'autre part, parce que planter les jalons qui facilitent la mise en œuvre de la vision passe par des investissements qui s'inscrivent au patrimoine financier. S'agissant d'un domaine de compétence du Conseil communal, ce dernier adopte un comportement entrepreneurial au moment opportun.

- 2) En quoi le fait que la Commune devienne propriétaire de l'hôtel-restaurant et de parcelles voisines peut contribuer au développement touristique de La Vue-de-Alpes ?

Plus qu'une contribution, il s'agit d'une mesure forte propre à assurer une base stable au développement économique du domaine d'activités « tourisme » en ce lieu. Offrir un cadre sans garantie de sa pérennité représente un risque d'échec du projet touristique supérieur aux risques induits par l'acquisition d'objets fonciers et immobiliers sur ce site. Pour l'hôtel-restaurant, l'étude de Goût et Région SA le confirme : en améliorant la communication autour de son offre de prestations, la rentabilité de l'établissement sera indiscutablement positive. L'ex-exploitant de l'établissement souligne d'ailleurs que sa décision de cesser son activité n'a aucun lien avec une problématique financière. Quant à l'acquisition des parcelles voisines, elles permettent d'ancrer une véritable vision à long terme, vision stimulante pour les investisseurs.

- 3) Si en finalité la politique publique du tourisme devait subir des coups de frein, notamment en raison de choix budgétaires du Législatif, qu'advierait-il des objets acquis en raison des fenêtres d'opportunités qu'aura saisi le Conseil communal pour investir ?

Le choix de non allocation d'un budget spécifique lié à la mise en œuvre de la politique touristique peut s'inscrire dans deux perspectives : soit il s'agit d'un gel temporaire du budget, auquel cas la mise en œuvre de la stratégie touristique n'en est que reportée, soit il s'agit d'une décision radicale de renoncer à maîtriser le développement touristique à Val-de-Ruz, auquel cas l'Exécutif déterminera l'opportunité de garder ou non les biens immobiliers et fonciers en fonction de l'évaluation du rendement de ceux-ci et des opportunités du marché.



7.2. Introduction à l'aide d'un plan de situation

Le plan de situation ci-dessous facilite l'identification des biens-fonds entrant dans un périmètre (---) utile au développement d'activités touristiques de manière directe (J,N,M,O,P) et indirectes (C,G,H,U), avec des fenêtres d'opportunités immédiates (**lettres noires**) et différées (**lettres blanches**). Les cercles verts représentent les parcelles propriété de la Commune, le quadrillage gris indique le périmètre actuel du plan spécial du site.

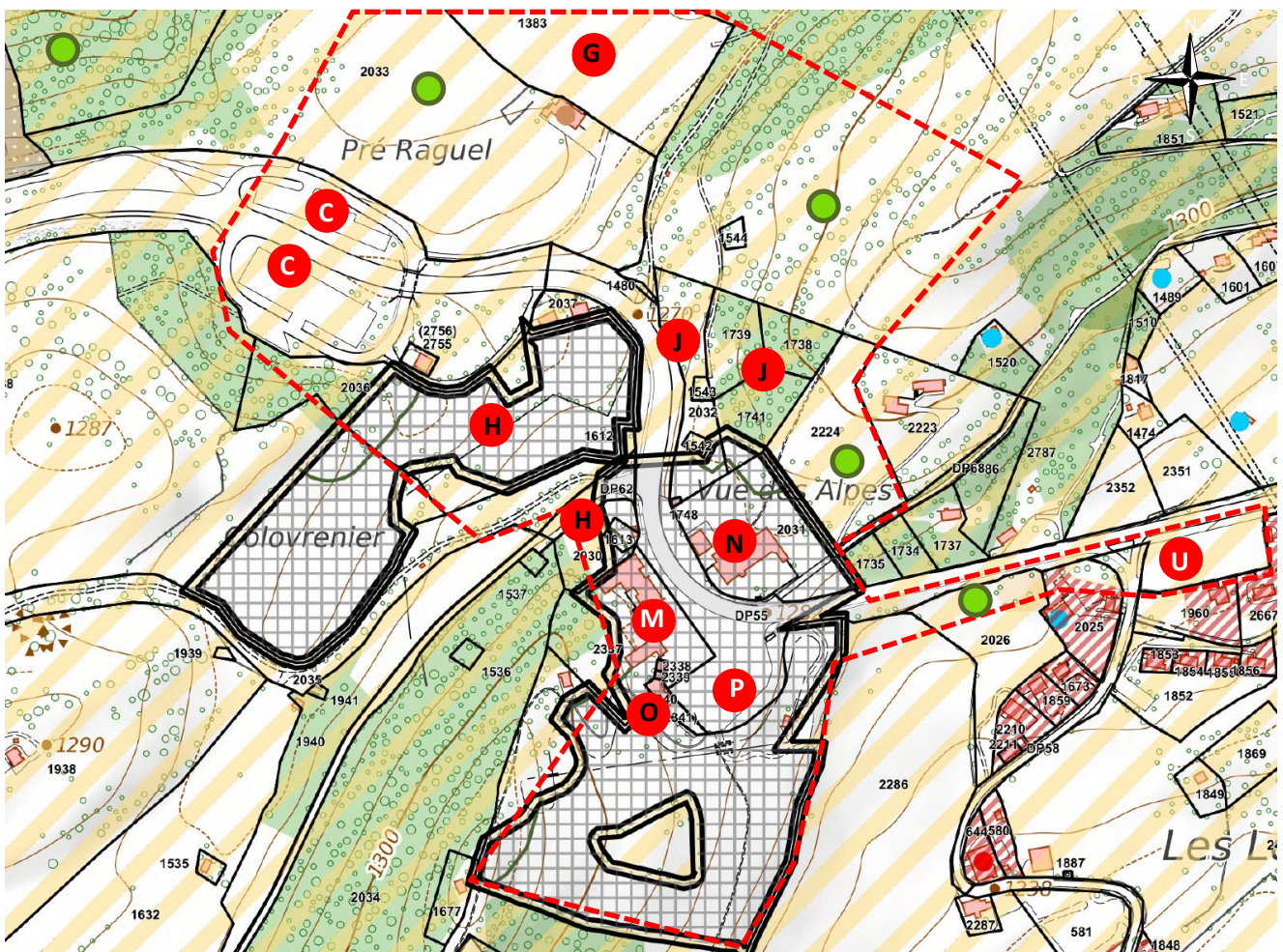


Illustration 20 – Plan de situation des parcelles à caractère stratégique

Inventaire quantitatif des parcelles :

Lettre	N° de BF	Usage du sol	Surface m2
C	DPCant 67	Place	12'470
G	1383	Champs	21'762
H	2036	Pâturages, forêt	20'679
H	2030	Pâturage boisé - Champs	2'303
J	2032	Jardin, pâturage boisé	4'140
J	1738-39-41	Forêt, jardin, pât. boisé	7'434

Lettre	N° de BF	Usage du sol	Surface m2
M	2337	Place, forêt, pâturage	8'107
N	2031	Jardin, pré, champs, bâtiments	8'269
O	2338-40	Bâtiment, place	585
O	2339	Bâtiment, place	45
P	DPCant 55	Place	5'400
U	DPCant 55	Place	3'200



La surface totale des parcelles inventoriées représente près de 95'000 m². En matière d'aménagement du territoire, les éléments contraignants sont la zone de crête et forêt, qui concerne l'ensemble du lieu, et la protection des voies de communication historiques ressortant de l'inventaire fédéral.

À titre de clarification terminologique, il faut comprendre l'expression « projet d'acquisition » au sens large du terme : il peut s'agir d'un échange de terrain, de la conclusion d'un DDP, de l'achat d'une société, etc. Cela dépend des prédispositions et des attentes des propriétaires actuels.

Les points communs entre les types de transactions précités sont, d'une part, la technique de valorisation foncière et, d'autre part, la volonté des parties à trouver un chemin d'entente sur le prix en appréciant la justesse de cette technique. Entre également en compte l'empressement du propriétaire à conclure l'affaire immobilière.

Pour la partie technique, le Conseil communal s'est encadré de deux spécialistes de l'évaluation immobilière, l'un dans le domaine agricole, l'autre dans les biens hôteliers. Pour la partie « évaluation de rentabilité » relative à l'exploitation de l'hôtel-restaurant, un mandataire¹¹ régional de ce domaine d'activité a rendu un rapport détaillé permettant de mettre en exergue les chances et risques d'un exploitant ordinaire.

7.3. Hôtel de La Vue-des-Alpes SA

7.3.1 Situation actuelle

Comme indiqué dans la première partie de ce rapport, l'hôtel-restaurant, le terrain et la dépendance, qui constituent la seule valeur à l'actif du bilan de la société anonyme, sont en vente depuis plus de trois ans. Les copropriétaires se disent ouverts à la négociation, conscient du niveau de la demande et des difficultés à attirer des investisseurs dans un domaine qui connaît une énième vague de remise en question.

Depuis la fermeture de l'établissement, à la fin du printemps dernier, quelques intéressés se sont spontanément présentés en qualité d'exploitant. Cependant, les copropriétaires ne tiennent pas à entrer en discussion avec des tiers tant que le processus d'étude de la Commune n'est pas terminé. En effet, ils estiment que la meilleure chance qui puisse être donnée à une remise en marche de l'exploitation passe par un propriétaire capable d'influencer le projet touristique du site et de s'y projeter.

Ils attendent donc une prise de position de la part de la Commune avant de se déterminer sur la suite à donner à leur projet de vente.

7.3.2 Description et état général des objets

La détermination du prix d'un objet affecté à l'hôtellerie et à la restauration peut revêtir différentes approches. Pour le propriétaire, la recherche de gain sur la vente passe par une optimisation de la marge entre la valeur au bilan et le prix de vente idéalisé en fonction de critères pas toujours totalement objectifs. Pour l'acquéreur, les approches diffèrent selon le degré d'opportunisme : une approche liée à la valeur de rendement (en lien avec le résultat d'exploitation) reste la plus rationnelle.

Afin de disposer d'une approche technique complète, le Conseil communal a mandaté la société Read Conseil immobiliers Sàrl, basée à Sion. Cette entreprise effectue régulièrement des expertises en stations valaisannes

¹¹ Société Goût & Région SA



dont le contexte est assimilable à celui de La Vue-de-Alpes. Son mandat consistait à déterminer la valeur vénale¹² de l'objet, considérant l'approche méthodologique par la valeur de rendement plus appropriée que les approches « valeur par les coûts » et « valeur par comparaison ».

Objet	Hôtel-restaurant	Dépendance hôtel, bureau, chambres
Adresse	Route de La Vue-des-Alpes 2	Route de La Vue-des-Alpes 4
Zone	ZPSa (zone Plan Spécial a) affecté en zone d'activité mixte	
Année construction	Selon les données de l'ECAP, l'hôtel aurait été construit en 1902, sur un immeuble datant de 1842 qui devait servir de relais postal. La dernière rénovation lourde du bâtiment date de 1995. Toutes les installations techniques datent de cette époque.	1952 Bien que nous n'en retrouvions pas la trace dans les archives communales, une extension du bâtiment semble avoir eu lieu au début des années 70.
Plans	Disponibles uniquement pour l'hôtel-restaurant à l'annexe 3	-
Type de construction	<p>La partie construite en 1902 est en moellons massifs du sous-sol à l'arasée du mur des sous-combles. Côté ouest, une dalle hourdis sépare le rez-de-chaussée du premier étage, côté Est une dalle de compression est posée sur la dalle hourdis de l'époque. La séparation entre le premier étage et les combles est une construction de panneaux agglomérés massifs posé sur solivage, le tout revêtu d'un béton léger. Côté Est, au droit de la salle des événements, une dalle béton a été coulée en 1995.</p> <p>Toute la charpente est en bois massif, la toiture en tuile terre-cuite. L'annexe Est construite en 1995 est une construction béton massive à toit plat.</p> <p>Mis à part quelques fissurations normales en façade et un crépi à la chaux qui, au nord, se défait par endroit, le bâtiment est dans un état sain. La terrasse est globalement utilisable en l'état, même si la partie construite en dalles de pierres naturelles mériterait un sérieux rafraîchissement.</p>	<p>Double mur classique (terre-cuite et béton).</p> <p>Une grande lucarne sur le pan Est du toit a été construite en 1995.</p> <p>L'étage est séparé du rez par une dalle béton.</p> <p>La charpente est également en bois massif.</p> <p>Le crépi des façades montre des signes de fatigue, cependant le bâtiment est dans un bon état général.</p>
Chauffage	À mazout, bien que l'état du brûleur soit bon, sa durabilité est évaluée à 5 à 8 ans, ce qui laisse du temps à la réflexion pour l'étude d'un CAD local qui alimenterait également les immeubles voisins de l'État.	
Risques techniques	Revue détaillée disponible à l'annexe 4 (extrait du rapport Read Conseil immobiliers Sàrl)	
Niveaux	1 sous-sol (1/4) du bâtiment, 1 rez, 2 étages, 1 sur-comble	1 rez, 1 étage

¹² La valeur vénale est le prix auquel un bien pourrait être vendu à la date de l'évaluation. Cette valeur peut être assimilée à la notion de valeur de marché (Swiss Valuation Standards).



Dernière estimation ECAP	Octobre 2014	Octobre 2014
Valeur à neuf ECAP (Assurance totale)	CHF 5'200'000	CHF 730'000
Volume ECAP	7'556 m ³	1'186 m ³
Surface construite	960 m ²	169 m ²
Surface parcelle	8'269 m ²	
Parcs	Une dizaine de places sont disponibles au nord du bâtiment et une autre dizaine au sud-est de la parcelle. Avec la petite quinzaine de places publiques en face de la dépendance, le service minimum est assuré. L'état des places de parc est plutôt dégradé.	
Accès	Concernant l'accès pour les personnes à mobilité réduite, le strict minimum est assuré grâce à l'entrée nord de l'hôtel-restaurant. Pour la dépendance, une mesure d'amélioration serait nécessaire.	

Les autres aspects fonciers suivants ont été étudiés, mais n'incitent pas de commentaire particulier : cadastre du bruit, des sites pollués, du radon, données sur les dangers naturels.

La revue des droits réels (servitudes, mentions, annotations, charges foncières) démontre qu'aucun d'entre eux n'impacte la valeur. Il en va de même pour les aspects liés à la loi fédérale sur les résidences secondaires (LRS) et celle sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (LFAIE). Quant au droit du bail, l'objet est actuellement inoccupé (excepté un petit local dans la dépendance, loué à l'office du tourisme) : aucun risque en lien avec ce droit n'est identifié.

En matière d'inventaire de protection, le bâtiment de 1848 n'est pas recensé à l'inventaire architectural cantonal, pas plus qu'à celui des sites construits d'importance nationale à protéger (ISOS).

7.3.3 Résultat des analyses du potentiel d'exploitation

Afin d'optimiser la valeur du bien selon les possibilités de développement qu'il offre, le mandataire Read Conseil immobiliers Sàrl (RCIS) retient un scénario qui vient compléter les réflexions figurant dans le rapport de Goût & Région SA (G&R).

G&R expose de manière très claire le potentiel du marché de la région J3L. Il relève qu'à La Vue-de-Alpes, la partie « exploitation hôtelière » a été délaissée au profit de la seule restauration, en mentionnant qu'avec peu d'effort, le revenu de l'hôtel pourrait contribuer fortement à la couverture des frais fixes, tout en contenant la génération de frais variables.

Concernant les chambres d'hôtel, elles sont toutes dans un état d'exploitation acceptable et correspondant à une catégorie de tourisme « Swiss-Lodge ». Avec une vision hôtelière plus dynamique que celle qui prévalait, le futur exploitant dispose d'un grand potentiel de développement en matière de capacité d'accueil.

Quelques transformations visant à augmenter le nombre de chambres avec douches sont nécessaires. G&R estime qu'il serait possible d'étaler ces travaux sur une période de quatre à huit ans, RCIS part du postulat qu'une adaptation doit être faite avant la remise des clés à un nouvel exploitant. Il en va de même pour un sérieux rafraîchissement des peintures, notamment dans les couloirs et les salles à manger. Quant aux terrasses et à la place de jeu, un réaménagement serait bienvenu.

Concernant la partie restaurant, les experts relèvent trois points importants:



- 1) la cuisine professionnelle est agencée de manière optimale, fonctionnelle et les installations de chambres froides sont en très bon état ;
- 2) quatre « espaces de salle à manger » sont disponibles, mais leur attractivité mérite un effort d'aménagement consistant à créer des « ambiances cocooning » ;
- 3) la partie nord-est du rez-de-chaussée est aujourd'hui occupée par un bureau et une salle de jeu, là également une nouvelle vision d'utilisation de l'espace est souhaitable.

RCIS va plus loin dans sa réflexion en envisageant une affectation en surfaces commerciales (producteur locaux de produits du terroir, organisateur d'activités, magasin de sport).

Au sujet de la grande salle du troisième étage, elle constitue une pièce maîtresse du complexe, même si son accessibilité mériterait, dans une vision à long terme, d'être optimisée par l'installation d'un ascenseur.

D'autres potentiels sont encore à exploiter, notamment la terrasse sur le toit plat de la partie Est du restaurant et la grande pièce voutée au sous-sol à l'ouest du bâtiment. RCIS inclut dans son hypothèse de dynamique commerciale, le développement de l'offre par l'installation de logements individuels insolites de type Tiny-house sur la partie nord-est de la parcelle sous réserve qu'en matière d'aménagement du territoire des solutions puissent être trouvées.

Enfin, un véritable concept de communication digitale doit être mis en place. Actuellement, l'hôtel et le restaurant sont totalement invisibles sur internet. L'expérience de G&R relève à quel point l'impact de la présence sur les réseaux peut être bénéfique aux affaires hôtelières. Le taux d'occupation moyen annuel d'un hôtel existant au Val-de-Travers faisant office de « benchmark », est supérieur à 60%.

Le succès d'un hôtel-restaurant repose sur la vision que l'exploitant fixe sur le moyen et long terme en matière d'exploitation du lieu (communication, logistique, segmentation client, création d'événements uniques, qualité culinaire, mobilisation des parties prenantes du site). Les experts estiment que les exploitants de cet établissement devraient avoir une formation hôtelière, un bagage d'expérience dans une grande structure hôtelière (5 à 6 ans), avoir entre 35 et 40 ans, vouloir s'inscrire dans une vision de développement, venir de la région (idéalement), disposer de fonds propres suffisants pour trouver un partenaire financier qui les soutienne.

Afin de faciliter l'alignement de cette partie analytique explorant les potentiels d'exploitation à la partie prospective du sous-chapitre 7.3.6 qui passe en revue des scénarios de mise en œuvre, le Conseil communal propose une analyse SWOT, récapitulant les forces et faiblesses de l'établissement hôtelier ainsi que les opportunités à saisir, dont une partie dans un proche immédiat.

Facteurs internes	CHANCES		RISQUES	
	Forces		Faiblesses	
Accueil	Accès au bâtiment	Facile par le nord	Accès à l'entrée principale et à la terrasse	Inaccessible pour les personnes à mobilité réduite
	Place de parcs	En quantité suffisante	Réception	Peu accueillante, sombre
	Situation	Calme, vue imprenable	Accessibilité	Très peu de transports publics
Hébergement	Agencement	Trois types de chambres (couple, famille, dortoirs). Chambres plutôt spacieuses	Agencement	Faible nombre de chambres avec WC-douches
			Équipement	Lieu fermé pour vélos et matériel ski/raquettes Espace extérieur
			Mobilier	En bon état, mais plus au goût du jour



	Équipement	Wifi Blanchisserie	Équipement	Téléviseurs et installation des téléviseurs Disposition de prises électriques
Restaurant	Cuisine	Équipement optimal	Salles à manger	Mobilier « lourd » plus au goût du jour.
	Salles à manger	Beaucoup de modularités possibles	Terrasse	Aménagement plus au goût du jour
	Terrasse	Très spacieuse	Lieu pour enfant	Aménagement plus au goût du jour
Événement et MICE	Salle polyvalente	Forte modularité, tant pour des séminaires que mariage ou autres événements	Salle polyvalente	Difficulté d'accès pour les personnes à mobilité réduite Équipement média Voie de secours
Facteurs externes	Opportunités		Menaces	
Accès au site	Facile, proche route cantonale avec un trafic journalier moyen de 3'000 véhicules (source : SITN)		L'offre TP actuelle, insuffisante, pourrait être mise sous pression pour des motifs de rentabilité.	
Partenaires potentiels	Nombreuses possibilités de capter une clientèle « groupe », par exemple les visiteurs de Grand Tour of Switzerland, mais aussi Parc Chasseral, etc.			
Image	Surfer sur la vague du tourisme doux		Fermeture prolongée	
Demande en croissance	Bike hotel, gîte d'étape, MICE, lieux d'hébergement insolites			
Événements conjoncturels	Activités en lien avec la construction des contournements routiers et tunnel RER		Crise économique, sanitaire, énergétique Difficulté de recrutement de personnel formé	
Promotion	Inclusion à la touristCard, renforcement de présence dans le concept J3L			
Soutien politique communal	Mise en œuvre d'une politique publique favorisant le développement des activités touristiques.			

7.3.4 Autres considérations économiques

Le rapport RCIS actualise et met en évidence deux aspects liés aux risques économiques. Premièrement, la conjoncture, soit la situation du segment de marché hôtellerie-restauration : les chiffres du SECO montrent que le PIB de la Suisse a progressé de 0,5% au 1^{er} trimestre 2022, après une croissance de 0,2% au trimestre précédent. La reprise économique s'est poursuivie, conformément aux attentes soutenues notamment par le secteur industriel. Ces tendances suisses se retrouvent également au niveau du canton de Neuchâtel.

Deuxièmement, la situation actuelle de l'activité du segment de marché hôtellerie-restauration : RCIS constate que les hôtels de vacances ont bénéficié d'une consommation indigène plutôt importante qui a en partie compensé la diminution de la clientèle étrangère. Selon HôtellerieSuisse¹³, huit millions de nuitées ont été enregistrées de janvier à mars 2022, ce qui correspond à un volume supérieur à l'avant-crise, avec des progressions spectaculaires au Tessin, dans la région J3L et dans la région fribourgeoise. À noter toutefois que l'optimisme doit être modéré au vu des effets de nouvelles crises, celles de nature géopolitique, celle relative aux énergies. Toutes deux sont enclines à impacter l'activité touristique.

7.3.5 Modèles d'exploitation – Scénarios

Comme indiqué plus haut, l'approche retenue pour évaluer la valeur vénale du bien est basée sur la méthode de la valeur de rendement. Cette méthode repose sur l'actualisation des revenus annuels nets par un taux dont

¹³ Association faitière de l'hôtellerie en Suisse.



le détail figure au à l'annexe 5. Les revenus nets sont déterminés en déduisant de l'état locatif les différentes charges supportées par le propriétaire (frais d'exploitation et frais d'entretien). La vétusté du bâti et les provisions pour rénovation sont approchées à l'aide du coût du bâti à neuf estimé.

Les frais d'exploitation et frais d'entretien étant inhérents au modèle d'exploitation choisi par le futur propriétaire, il était nécessaire de déterminer à partir de quel scénario le prix pouvait être calculé. Raison pour laquelle, le Conseil communal s'est positionné sur cinq modèles d'exploitation, tous partant du principe que la Commune est propriétaire de la société anonyme. Ces modèles se déclinent en scénarios, tous analysés en fonction de critères stratégiques en lien avec la vision. Le détail des scénarios et de l'analyse figurent à l'annexe 4.

7.3.6 Scénario retenu

Le scénario E est celui retenu par le Conseil communal. Il consiste à mettre en place un conseil d'administration de transition, dont la composition inclurait deux membres du Conseil communal, deux personnes spécialisées dans le domaine de l'hébergement, de l'événementiel et du tourisme.

L'idée générale du scénario E consiste à ce que la société anonyme Hôtel-Restaurant de La Vue-de-Alpes (devenue propriété de la commune), réalise les investissements nécessaires à la mise au goût du jour des aménagements, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'hôtel, investisse dans un concept d'hébergement insolite (sous réserve de la stratégie hôtelière arrêtée), et démarre l'exploitation du lieu. Après quelques années de « mise en service », la Commune pourrait envisager au moins les trois alternatives suivantes : de revendre la SA à un hôtelier, de revendre le bâtiment à un hôtelier tout en conservant la maîtrise foncière, ou d'établir un contrat de bail avec un exploitant tiers.

Quant au conseil d'administration de transition il se chargerait de réaliser les missions suivantes :

- recruter une personne issue d'un cursus de formation d'école hôtelière (qui s'occupera de la direction opérationnelle de l'hôtel-restaurant) ;
- fixer la vision du développement du concept hôtelière sur la base des préceptes de la vision touristique du site de La Vue-de-Alpes ;
- étudier la création d'espaces dédiés à d'autres activités commerciales dans l'aile Est ;
- étudier la faisabilité d'investissement en matière d'hébergement insolite ;
- évaluer le coût de « mise à niveau » des aménagements (restaurant, chambres, terrasse)
- déterminer si, pour l'exploitation de l'hôtel-restaurant, il serait judicieux de constituer une entité juridique spécifique ;
- étudier la mise en œuvre d'une activité d'accueil hybride tel que présentée au point 12 du chapitre 5.2 ;
- dresser le business plan de chacune des alternatives étudiées et le présenter à l'assemblée générale des actionnaires.

Ce scénario exige de plus importants efforts financiers au départ de l'opération et une réouverture différée en raison des travaux de rénovation à opérer. Par contre, la vision exposée avec le scénario E est celle qui donne un véritable signal quant à la volonté d'apporter une offre correspondant à la demande actuelle. C'est en fonction de cette vision que RCIS a réalisé l'évaluation du prix des biens.



7.3.7 Evaluation du prix des biens en fonction du scénario retenu

RCIS et G&R déterminent la valeur du bien à l'aide du calcul de la valeur de rendement. Seules les approches de la vision d'exploitation et de l'évaluation immobilière sont différentes. RCIS prend en considération une évaluation du bâti extrêmement détaillée alors que G&R utilise un calcul qui part du principe que l'établissement est exploité dans l'état actuel sans considérer la situation du bâti.

Au final, RCIS postule que la valeur du bien (bâtiment principal, dépendance, parcelle) est de CHF 2'200'000, pour autant que le revenu d'exploitation du tout se situe annuellement à CHF 1'915'000 avec une répartition de 62% en restauration, 32% en hébergement et 6% en produits divers. À savoir que pour G&R, la valeur du bien (bâtiment principal et dépendance) est de CHF 1'800'000, prenant en compte un revenu d'exploitation de 76% en restauration et 24% en hébergement.

7.4. Terrains de tiers

7.4.1 Champs d'étude

Lorsque, dans le courant de l'été 2022, le Conseil communal s'est trouvé en position d'élargir l'étude d'opportunité d'achat que représente l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes d'un point de vue stratégique en matière de mise en œuvre de la politique du tourisme, il s'est intéressé aux parcelles voisines. L'un des copropriétaires de la SA est également propriétaire de ces biens-fonds voisins. Ces derniers, identifiés sous les lettres G, H, J présentent un potentiel d'utilisation favorable à la vision touristique du site, même s'ils se trouvent principalement en zone agricole (prés, pâturage boisé) et en zone forêt.

Afin de déterminer l'ordre de grandeur des prix des objets précités, la Chambre neuchâteloise d'agriculture et de viticulture (CNAV), s'est chargée d'une expertise.

7.4.2 Valeur foncière : résultat de l'expertise

La mandataire a utilisé une méthode d'évaluation économique standard consistant à calculer la valeur de rendement, la charge maximale et la valeur vénale des immeubles.

La valeur de rendement de l'ensemble est obtenue en additionnant les montants correspondant aux divers éléments. Les terres sont estimées selon un barème de points basé sur le climat et la qualité du sol. Ceux-ci sont convertibles en valeur de rendement à l'aide de facteurs.

Le rapport de la CNAV conclut que la valeur des articles cadastraux (prés, pâturages boisés, pâturage d'estivage, forêts, bois sur pâturage, bâtiments, accès, places et surfaces improductives), s'élève au sens du calcul sur la valeur de rendement à CHF 113'000. Le détail des données analysées et valorisées se trouvent à l'annexe 6.



7.5. Propriétés de l'État, DDP et ancien local de La Poste

7.5.1 Description des objets

Comme l'indique l'illustration 21 du présent rapport, les parcelles identifiées sous les lettres P, M, et O sont stratégiquement intéressantes dans le cadre de la vision à long terme du développement touristique du site.

Il s'agit de propriétés de l'État de Neuchâtel avec une nuance concernant la lettre O puisqu'une partie de la parcelle est grevée d'un DDP au profit d'un copropriétaire de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes (surface occupée par le Relai).

Autre nuance déjà relevée au chapitre 6.3, l'ancien local de La Poste sis sur cette même parcelle est également propriété de la personne citée au paragraphe précédent. Cette surface de 35 m² fait partie intégrante de l'immeuble de l'État et est à vendre.

Quant aux autres immeubles de la parcelle M, une habitation, un garage industriel et un dépôt de grande taille, ils ne seront plus utiles à l'État aussitôt que le futur centre d'entretien sera en service à La Chaux-de-Fonds. Dès lors, une entrée en discussion entre le SBAT et la Commune de Val-de-Ruz devient possible, dans le but de donner une nouvelle perspective de l'utilisation à ces immeubles, une perspective en lien avec le projet touristique.

Il en va de même pour la place de parc du col, lettre P ; l'État est même prêt à céder cette surface dans un délai plus court que celui concernant les bâtiments précités. Les conditions de cette cession sont à définir, tout comme les conditions liées à la problématique du déneigement. Pour cette dernière, l'interlocuteur de la Commune sera le SPCH.

7.5.2 Approche stratégique

Le fait que l'État soit disposé à entrer matière sur une cession de leurs biens sur le site de La Vue-des-Alpes renforce le champ des possibles quant à la mise en œuvre de la stratégie touristique en ce lieu. Dès lors, deux points restent à résoudre : l'intérêt que la Commune pourrait avoir pour ce local de 35 m² (libre de locataires depuis environ trois ans) et l'intérêt d'acquérir le DDP précité.

En matière de recherche de revenu (issu de la location) sur le capital investi pour le local, l'acquisition ne semble pas faire sens. Cependant, en considérant qu'il s'agit de la seule « verrue » au milieu du bâti appartenant à l'État, que ce bâti a toutes les chances de devenir propriété de la Commune, qu'un projet touristique abouti augmentera sa valeur dans un horizon d'une dizaine d'années, que le propriétaire est prêt à vendre, le Conseil communal se doit de porter intérêt à l'objet selon la vision à long terme qui l'anime.

Quant au DDP dont l'échéance est fixée en 2037, deux approches se dessinent : attendre, et par conséquent admettre que le propriétaire du DDP puisse s'opposer à des projets qui péjoreraient le revenu de son exploitant (suppression, forte réduction de la place de parc du col), ou trouver une solution de remplacement de la rente de superficie acquise au propriétaire et procéder à un « échange de valeur ». Ce dernier pourrait consister en une offre de terrain propriété de la Commune, sur lequel une rente à long terme équivalente à celle du DDP peut être calculée.



8. Approches financières

8.1. Stratégies d'acquisitions

Comme mentionné au chapitre 7.2 la façon d'approcher le financement de ces projets d'acquisitions peut être différente selon les objets.

Pour l'établissement hôtelier, l'option qui permet aux copropriétaires d'améliorer la compétitivité de leur offre passe par la vente des parts sociales de leur société anonyme. La fixation définitive du prix des parts sociales va probablement être influencée par le résultat des discussions concernant les parcelles agricoles et forestières autour de l'hôtel. Pour ces parcelles, les négociations porteront sur des possibilités d'échanges de biens-fonds ou sur la création d'un DDP en faveur de la Commune. Ainsi, le seul impact financier pour la Commune serait l'endettement, puisque les valeurs au bilan s'équilibrent (augmentation de la valeur patrimoniale à l'actif, un accroissement de l'endettement au passif). En matière d'exploitation, quel que soit le scénario choisi, le loyer encaissé devrait couvrir l'intérêt de la dette communale.

Concernant les objets appartenant aujourd'hui à l'État, au moins trois alternatives sont à étudier : une cession non onéreuse contre la prise en charge des assainissements du site, un achat à valeur vénale accompagné d'un soutien financier à la création d'un nouvel aménagement de la place de parc du col, la contractualisation d'un DDP composé d'une rente de superficie progressive en fonction du développement du site. Une combinaison de ces alternatives n'étant évidemment pas exclue.

8.2. Revue des soutiens financiers possibles

8.2.1 LPR

Au moment de la rédaction de ce rapport, le NECO n'a pas pris position sur l'aide qu'il pourrait apporter à ce projet. Cependant, à la lecture du programme cantonal de mise en œuvre de la loi fédérale sur la politique régionale pour la période 2020-2023, quatre axes d'action s'organisent autour de deux systèmes à valeur ajoutée : l'industrie et le tourisme. Ces deux systèmes sont mis en complémentarité dans une vision élargie de l'innovation et du développement socio-économique du canton. De même, les différents contenus de la promotion ne sont pas des axes d'action spécifiques. Ils se recoupent au sein des quatre axes d'action, selon l'illustration ci-après.

Parmi les objectifs poursuivis par ce programme, celui de développer une offre touristique attractive et transversale aux différentes activités économiques et culturelles du canton est clairement inscrit.

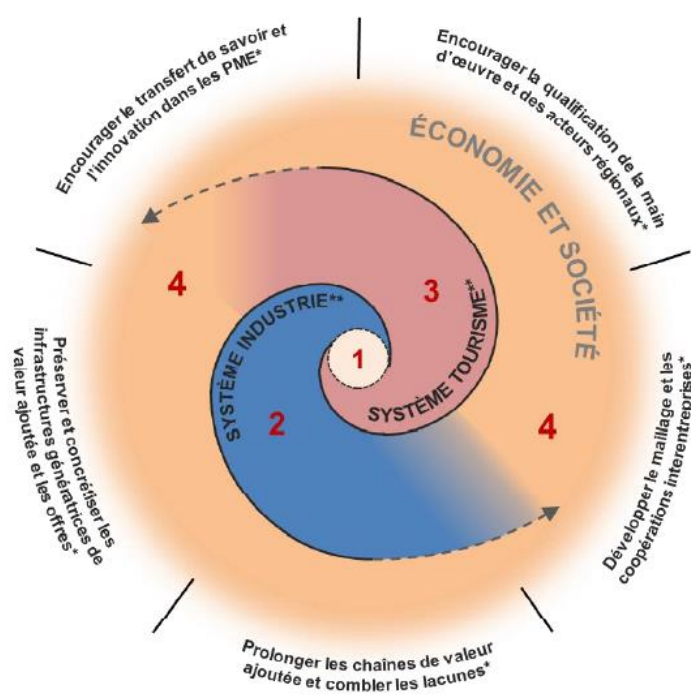


Illustration 21 – Quatre axes pour promouvoir un écosystème d'innovation et de transformation



Cet objectif part du constat que le tourisme se nourrit des activités de la région (agriculture, culture, industrie, commerce) et les valorise en retour. Le NECO précise dans ce programme qu'il ne faut donc pas se limiter à une approche classique consistant à créer une offre touristique d'un côté et à la promouvoir de l'autre.

Cet axe d'action encourage notamment les projets et les initiatives visant le développement de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation, de nouveaux modèles commerciaux, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. Ces actions doivent avoir pour objectif de valoriser les ressources naturelles, culturelles et industrielles spécifiques aux différentes régions du canton (sites naturels, produits du terroir, patrimoine gastronomique, etc.) en créant des nouvelles offres touristiques ou en renforçant celles existantes. Elles peuvent également viser à insérer l'offre touristique de la région dans des réseaux thématiques nationaux et internationaux spécifiques, par exemple le tourisme doux. De plus, le programme précise que le soutien au développement d'un accueil et d'une offre touristique innovants passe inévitablement aussi par un soutien au développement d'infrastructures.

Dans l'idéal, ces infrastructures doivent pouvoir renforcer la qualité des conditions d'accueil et de vie, soutenir une dynamique fédératrice de projet et développer une offre touristique innovante. Cet idéal correspond d'ailleurs au point 12 de la concrétisation de la vision exposé au chapitre 5.2.

En conclusion, les chances d'obtenir une forme de soutien financier au travers de ce programme valable jusqu'en 2023 semblent possibles, tout au moins pour la partie novatrice promouvant les hébergements insolites et pour la création d'une entité hybride, soutenant notamment les acteurs du tourisme (point 12 de la vision).

8.2.2 Crédit hôtelier

La Société suisse de Crédit Hôtelier fonctionne comme une banque. Elle octroie des prêts à long terme sans intérêt selon des critères bien définis, notamment celui de l'apport du porteur de projet d'une part de fonds propres allant de 30% à 50%. Naturellement, un plan d'affaires est impératif et doit démontrer la viabilité économique du projet ou, à défaut, un intérêt majeur pour la communauté. De plus, leur « département de conseil en crédit hôtelier » réalise, à la charge de l'investisseur, une expertise du projet.

8.2.3 Aide suisse à la Montagne

De manière subsidiaire, cette fondation reconnue d'utilité publique finance des projets concernant les hôtels de moyenne capacité et de maximum trois étoiles à hauteur de 10% selon l'expérience de TalentisLAB.

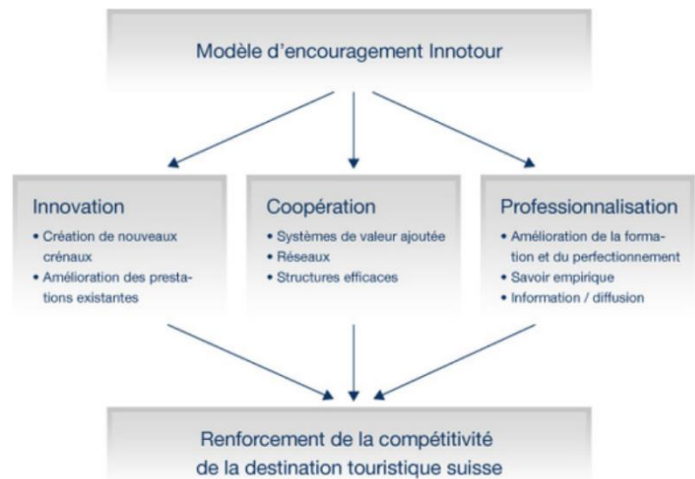
8.2.4 alpinfra

L'association alpinfra soutient exclusivement des communes et des collectivités de droit public et de droit privé. Ses contributions consistent en des versements à fonds perdus. Pour des projets de grande envergure, alpinfra peut soutenir le projet en complément à d'autres institutions ou organismes officiels ou privés.



8.2.5 Innoutour

Innotour est un modèle d'encouragement de projets touristiques mis sur pied par la Confédération en 2012. Le Conseil fédéral entend promouvoir davantage les projets innovants dans le tourisme et augmenter temporairement la contribution de la Confédération dans les projets Innoutour. Le 22 juin 2022, il a pris acte des résultats de la consultation concernant la modification de la loi fédérale encourageant l'innovation, la coopération et la professionnalisation dans le domaine du tourisme (Innotour) et a adopté un message à l'intention du Parlement. La mise en place de cette mesure nécessite un financement additionnel de 20 millions de francs en plus des 30 millions déjà affectés à cette politique publique.



Innotour concentre l'encouragement au niveau national. En d'autres termes, le gros des moyens se destine à des projets à vocation nationale et à des tâches de coordination nationales. L'instrument des « projets modèles » **permet cependant également de soutenir des projets régionaux ou locaux**. Le projet de la Commune sur le site de La Vue-des-Alpes s'inscrit aisément dans le modèle de la Confédération, notamment sur le plan de l'innovation et de la coopération. Cette piste de financement serait donc à exploiter.

9. Conclusion

Lieu à la fois emblématique (qualités naturelles) et stratégique (potentiel touristique), La Vue-de-Alpes se profile comme le véritable pivot de la politique touristique à Val-de-Ruz.

Durant ces vingt dernières années, les groupes de travail, les réunions d'acteurs touristiques du site, les études de mandataires, n'ont cessé de se succéder sans toutefois déboucher sur la concrétisation d'un projet. Les organes politiques ne sauraient se sentir étrangers à cette situation puisque sans leur impulsion, sans leur engagement à vouloir changer cet état de fait, les chances de donner une nouvelle ère à un tourisme choisi et assumé sont faibles.

La vision exposée au chapitre 5, les opportunités foncières détaillées au chapitre 6 et les considérations formulées au chapitre 7, permettent de construire l'alignement stratégique, celui qui s'intégrera à la politique publique du tourisme de notre écorégion.

Le Conseil communal se dit convaincu par l'approche du cadre conceptuel et le projet stratégique imaginé au scénario E. Il estime qu'ils sont suffisamment innovants pour donner de la visibilité aux investisseurs sur le site de La Vue-des-Alpes, *in fine* d'attirer spécifiquement un acquéreur de l'établissement après sa mise au goût du jour et son redémarrage de l'exploitation.

Pour l'essentiel, ce n'est pas à la Commune d'investir dans les activités touristiques à offrir au public. Son rôle est d'exprimer la vision dans laquelle les acteurs du tourisme peuvent se projeter, de mettre en place les cadres



réglementaires facilitant la réalisation de projets apportés par des exploitants, de porter le projet du tourisme doux auprès des habitants et communautés locales. Cependant, dans le cas qui nous occupe, l'investissement de la Commune dans l'hôtel-restaurant s'envisage sous la forme d'une impulsion physique, d'un signal fort démontrant la volonté d'entrer dans une nouvelle ère du tourisme à Val-de-Ruz, ère encline à attirer les acteurs vers cette vision fédératrice.

Accompagné par des aides cantonales (NPR / LPR) et fédérales (Innotour, Aide suisse à la montagne, %culturel, etc.), la Commune dispose de plusieurs possibilités de financement spécifiques tant pour soutenir la mise en place du projet touristique sur le site, que pour le développement du projet hôtelier.

D'un point de vue économique, il est complexe d'évaluer avec précision un impact à cinq ou dix ans. Il est toujours possible de mandater une entreprise spécialisée dans le tourisme pour valoriser l'ensemble des coûts et des recettes escomptées, cela restera néanmoins un exercice de style tant les variables sont nombreuses et dépendantes des délais de mise en œuvre.

Le Conseil communal affirme également qu'un projet unique, fort et ambitieux aura plus de chance d'emporter l'adhésion, plus de chance de fédérer la population autour d'un programme dont elle tirera une certaine fierté et dont elle profitera pleinement.

Avec d'un côté un secteur d'activité dans lequel les taux de rendement pour les bailleurs de fonds sont modestes, de l'autre côté un environnement politico-légal dont la complexité est extrême, il semble évident que sans politique communale digne de ce nom, le développement d'un tourisme doux, d'un tourisme maîtrisé, demeurera à jamais un casse-tête. Le présent rapport démontre que l'intervention du secteur public peut offrir aux acteurs un cadre de travail stimulant, une impulsion encline à assoir de la durabilité à leurs projets.

Pour les raisons qui précèdent, nous vous remercions de bien vouloir prendre le présent rapport en considération.

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

Val-de-Ruz, le 14 septembre 2022

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL
Le président Le chancelier
J.-C. Brechbühler P. Godat



10. Annexes

Annexe 1 – Fiche de coordination R_31 - Développer le tourisme.....	54
Annexe 2 – Fiche de coordination R_33 - Valoriser les réseaux touristiques et de loisirs.....	58
Annexe 3 – Plan généraux de l'hôtel-restaurant	62
Annexe 4 – Détail des modèles d'exploitation étudiés.....	67
Annexe 5 – Détail du calcul de la valeur de rendement de l'hôtel-restaurant et de sa dépendance.....	70
Annexe 6 – Détail du calcul de la valeur de rendement des terrains agricoles et forestiers.....	74



Annexe 1 – Fiche de coordination R_31 - Développer le tourisme

R_31 Développer le tourisme

Etat d'information création : 23.05.11 actualisation : 22.03.2018

Fiche adoptée par le CE / juin 2011
Approuvée par le CF / juin 2013
Adaptation adoptée par le CE / mai 2018
Approuvée par le CF /

But

Développer le tourisme selon les principes du développement durable avec l'ensemble des acteurs concernés.

Priorité stratégique : Moyenne

Objectifs spécifiques

- Rayonnement accru du canton par une image positive tant à l'extérieur qu'à l'intérieur, en valorisant ses atouts majeurs;
- Renforcement du canton de Neuchâtel comme cadre de vie hautement favorable pour l'habitation et l'implantation d'entreprises;
- Augmentation de la valeur ajoutée de cette branche économique (emplois directs et indirects, nuitées, restauration, transports, etc.);
- Offre structurée et diversifiée à partir de produits touristiques innovants et authentiques;
- Planification des sites touristiques d'importance cantonale et gestion adaptée des flux de visiteurs (TIM, TP, MD).

Priorités politiques R Relations extérieures : rayonner

Ligne d'action R.3 Renforcer l'attractivité touristique

Renvois Conception directrice Projet de territoire p. 7-8 Carte PDC

Organisation**Instances concernées**

Confédération: SECO
Canton: NECO, SAT, SFFN, SCTR, SPCH
Régions: Toutes
Communes: Toutes
Autres: Association RUN, Tourisme neuchâtelois, Associations Parcs naturels régionaux, Jura-Trois Lacs

Réalisation

- immédiatement (-2018)
 court terme (2018-22)
 moyen terme (2022-26)
 permanente

Ligne d'action

- générale
 spécifique

Pilotage:

NECO

Etat de coordination des

- Coordination réglée
 Coordination en cours
 Information préalable

Mandats / Projets

M1 – M2

Mise en œuvre**Principes d'aménagement et de coordination valables pour toutes les autorités**

1. Développement et mise en œuvre de la Loi sur l'appui au développement touristique (L'ATour) et de son Règlement d'exécution (ReL'ATour). En termes de planification, cela implique de :
 - a) définir les régions, localités ou sites naturels offrant un intérêt touristique, existant ou potentiel, en veillant à la sauvegarde des sites protégés, et clarifier les besoins d'équipement de base et de planification sous l'angle de l'aménagement du territoire ;
 - b) collaborer avec et coordonner d'autres collectivités publiques et en s'appuyant sur des organismes compétents en la matière ;
 - c) examiner la conformité des projets avec la loi, la conception directrice et le PDC, ainsi que les principes directeurs de la politique touristique du canton ;
 - d) planifier et gérer les flux dans les sites drainant un nombre important de visiteurs, y compris dans les Parcs naturels et les sites naturels protégés du canton, par des mesures adéquates de gestion et d'aménagement visant à :
 - o favoriser la complémentarité d'accessibilité des sites TIM-TP-MD (cf. Fiches R_38, S_31, etc.);
 - o ménager les secteurs les plus fragiles et les plus exploités (ex. Creux-du-Van), en coordination avec les acteurs concernés.
 - e) consolider l'infrastructure d'hébergement touristique cantonale, aussi bien en termes de qualité que de capacité d'accueil (offre d'hébergement dans les villes, développement de l'agri-tourisme et de la parahôtellerie (B&B, chambres d'hôtes, nuit sur la paille, mémoires, auberges de campagne, gîtes d'étapes, buvettes d'alpage, etc.) dans l'espace rural en coordination avec la politique régionale ;
 - f) développer et mettre en valeur des itinéraires, afin notamment de soutenir le tourisme doux (randonnée pédestre d'été et d'hiver, raquette, ski de randonnée, VTT, randonnée équestre, etc. (cf. Fiche R_33).



2. Soutien à la mise en œuvre du programme global de développement touristique de l'association Jura & Trois Lacs (cf. Masterplan J3L 2014), afin d'être une destination plus fréquentée grâce à la qualité de ses offres et de son accueil, mettant en valeur les caractéristiques et les valeurs des régions qui la composent tout en visant à assurer la durabilité de ses actions. Dans ce cadre, il y a lieu d' :
 - a) exploiter la diversité et la complémentarité exceptionnelles du Massif du Jura et du Pays des Trois-Lacs, pour augmenter la valeur ajoutée du tourisme sur le territoire de Jura & Trois-Lacs tout en mettant le client au centre des priorités, et de créer une culture commune pour devenir une région touristique où chacun des partenaires trouve sa place et contribue au développement souhaité ;
 - b) agir dans les cinq Domaines d'activités stratégiques (DAS) identifiés qui devront positionner la destination. A charge des régions et des prestataires d'y développer des offres et des produits.
3. Ancrage des grands projets touristiques à incidence spatiale dans un « Concept touristique global » à l'échelle régionale, cantonale ou supracantonale. Dans ce cadre l'opportunité et la faisabilité du projet sous l'angle de l'aménagement du territoire est documentée, de même que les éventuels impacts sur la nature, le paysage et l'environnement, et la manière dont la pesée des intérêts est effectuée. Le concept touristique global peut être intégré dans la planification directrice régionale (PDR) ou faire l'objet d'une démarche ad hoc. Ce concept est préavisé par les services compétents et validé par le CE sur proposition des chefs de départements DEAS/DDTE. Il vaut pour cahier des charges pour le développement du projet.

Compétences du canton et des communes

Le canton :

- définit la stratégie cantonale et les principes directeurs pour le développement du tourisme afin de permettre à des porteurs de proposer des projets, notamment dans le cadre du programme de politique régionale;
- encourage et facilite l'émergence de projets touristiques qui s'appuient sur un réel potentiel (opportunité de localisation - faisabilité - durabilité), notamment à travers la mise en place d'une structure de pilotage;
- définit les périmètres à valoriser et à développer pour les projets et accompagne les études liées aux besoins de planification ;
- met en place une gestion des sites appropriée qui assure la préservation des valeurs naturelles, en particulier la conservation de la biodiversité, en coordination avec les acteurs concernés ;
- par le service de l'économie (NECO), fournit un appui à des projets initiés dans le domaine du tourisme en :
 - facilitant les actions, encourageant les investissements et coordonnant l'activité des différents acteurs du tourisme, notamment dans le cadre d'offres touristiques attractives et une mise en réseau de produits;
 - instruisant les dossiers tendant à obtenir une participation financière des fonds cantonaux et fédéraux de promotion de l'économie touristique;
 - préavisant et, dans la mesure où il en reconnaît le bien-fondé, facilitant et appuyant toute demande de soutien.

Les communes :

- organisées en région, identifient, sur le plan local, les atouts et attractions touristiques et proposent des projets à mettre en valeur, en coordination avec les autres instances et acteurs concernés;
- collaborent avec le DEAS et le DDTE pour toute question ayant trait à leur développement territorial et à l'implantation sur leur territoire d'infrastructures touristiques ;
- intègrent dans les instruments de planification directrice tels que les PDR ou des PD sectoriels et les plans d'affectation (PAL, Plans d'affectation de détail) les projets de développement touristique à incidence spatiale (activités sportives et de loisirs, circuits pédestres et VTT, activités équestres, parcs naturels régionaux, zones de tourisme, etc.) ; le cas échéant contribuent à l'établissement d'un concept touristique global pour les grands projets situés sur leur territoire .

Mandats (éléments à prendre en compte, études à entreprendre, mandats concrets aux autorités, etc.)

- M1. Le canton clarifie les besoins de planification à l'échelle cantonale pour faciliter la mise en œuvre des principes directeurs de la politique touristique du canton de Neuchâtel et du Masterplan J3L notamment dans le domaine des DAS MICE et Hébergement cf. *fiche R_32 en projet* (2018, coordination en cours)
- M2. Le canton se coordonne avec les cantons voisins de Vaud et Berne quant à l'avenir et à la gestion des sites naturels et touristiques communs (Creux-du-Van ; Combe-Biosse-Les Bugnenets-Savagnières, la Grande-Cariçaille). (2016-2018 - coordination en cours) cf. *Fiche S_34*.

Projets au sens de l'art. 8 al.2 LAT

- Néant

Interactions avec d'autres fiches

- R_33 Promouvoir et valoriser les réseaux touristiques et de loisirs
- R_34 Développer les activités équestres
- R_35 Protéger et valoriser le patrimoine culturel
- R_37 Protéger et promouvoir les palafittes (UNESCO)
- R_38 Développer les parcs naturels régionaux
- S_21 Préserver les meilleures terres cultivables (SDA) et assurer la vitalité du territoire rural
- S_22 Développer une gestion intégrée des pâturages boisés
- S_29 Gérer les résidences secondaires et les zones de constructions basses
- S_31 Préserver et valoriser le paysage
- S_32 Planifier les installations de loisirs dans la nature
- S_33 Protéger et gérer les rives des lacs
- S_34 Promouvoir et renforcer la biodiversité et développer les réseaux écologiques



- S_35 Gérer les dérangements de la faune sauvage
- S_37 Protéger et gérer les biotopes, objets géologiques et sites naturels d'importance régionale (ICOP)

Autres indications

Références principales

- *Loi fédérale sur la politique régionale, OPR, Loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE 2015)*
- *Loi cantonale sur le tourisme (L Tour 2014)*
- *Règlement d'application de la Loi cantonale sur le tourisme (ReL Tour 2015),*
- *Loi cantonale sur les subventions (L Sub 2011)*
- *Principes directeurs de la politique touristique du canton de Neuchâtel (2016)*
- *Jura & Trois Lacs (J3L) : Masterplan (2014)*
- *Tourisme neuchâtelois (Tn) : Statuts (2015)*
- *Organisation mondiale du tourisme (OMT 2004)*
- *Perspectives de l'économie neuchâteloise : panorama touristique, CNCI, DEAS, BCN 2014*
- *Recommandations à l'attention des services fédéraux concernant la planification de grands projets touristiques (concept touristique global), ARE/OFEV 2016*

Indications pour le controlling et le monitoring

- Rapports annuels des acteurs du tourisme
- Instruments de contrôle instaurés dans le cadre de la NPR
- Observatoire du tourisme (J3L)

Dossier

Tout le canton

Localisation

Stratégie cantonale

L'évolution constatée depuis quelques années dans le secteur du tourisme a abouti à l'acceptation du Masterplan proposé en 2014 par l'association Jura & Trois Lacs, validé par les acteurs concernés des cantons de l'arc jurassien composant la région touristique 8 (BE, JU, VD, FR, NE, SO).

Créée en 2011, la destination Jura & Trois-Lacs s'étend sur six cantons, on y parle deux langues et elle représente 10% du territoire helvétique et 10% de sa population. Elle est prometteuse, grâce à des complémentarités qui sont autant d'atouts, à l'exemple du splendide Massif jurassien et de l'enchanté Pays des Trois-Lacs, mais aussi grâce à un réseau de pôles touristiques entourant des sites de randonnée à forte fréquentation, sans oublier l'horlogerie, dont la notoriété et les innombrables qualités n'ont pas encore pu suffisamment être exploitées par l'économie touristique !

« Les résultats obtenus montrent que le tourisme, dans le Canton de Neuchâtel, est un acteur relativement peu important de l'économie en comparaison nationale, comptant pour environ 1% de la production économique cantonale. Il présente toutefois un intérêt et un potentiel non négligeables de développement, tant son essor impacte de nombreux secteurs économiques. Par la création d'emplois, le tourisme pourrait par ailleurs offrir des perspectives professionnelles aux personnes peu ou pas qualifiées, notamment dans la restauration, l'hôtellerie ou les transports » (*perspectives de l'économie neuchâteloise : panorama touristique, CNCI, DEAS, BCN 2014*)

Le Masterplan est un programme de développement qui a pour but d'inciter tous les acteurs touristiques à s'engager dans le même sens et faire de Jura & Trois-Lacs une destination touristique importante et globale et contribuer à optimiser leur exploitation.

La pertinence et la légitimité de la démarche comme des thèmes retenus sont justifiées par les constats suivants :

- Le potentiel de développement du tourisme sur le plan mondial et la nécessité de diversifier notre économie en développant une branche touristique insuffisamment exploitée jusqu'ici prend une nouvelle évidence face aux difficultés actuelles de notre industrie-clé et des services qui y sont liés, après quelques années de forte croissance.
- La reconnaissance extérieure de notre patrimoine culturel et naturel progresse remarquablement. Sa manifestation la plus spectaculaire est évidemment l'inscription des villes de La Chaux-de-Fonds et du Locle ainsi que les Palafittes au Patrimoine mondial de l'UNESCO, doublée d'un intérêt accru pour les oeuvres précoces de Le Corbusier et les témoignages régionaux de l'Art nouveau.
- La politique de développement régional de la Confédération va dans le même sens, en valorisant les critères d'exploitation équilibrée des ressources, d'ouverture et de volonté politique locale. En plus de l'appui décisif de Berne aux candidatures UNESCO, il faut mentionner la reconnaissance accordée aux projets de Parc naturel régional Chasseral et du Doubs, qui vise le même objectif : encourager les régions à construire leur prospérité économique future par un aménagement et une utilisation équilibrés, harmonieux, mais volontariste de l'ensemble de leur territoire et de ses atouts.
- Les nouvelles attentes de la clientèle touristique et en particulier la demande toujours accrue d'un tourisme « intelligent », en quête d'authenticité.

Le tourisme doit être considéré comme une branche économique stratégique pour le canton de Neuchâtel car il dynamise la consommation intérieure, crée des emplois dans diverses branches et contribue à donner une image attractive de la région, image dont les retombées ne sont pas seulement favorables pour le tourisme mais également pour l'ensemble du secteur économique neuchâtelois. Par ailleurs, il accroît également la qualité de vie des habitants en leur offrant des activités de loisirs plus nombreuses et augmente donc l'attractivité du canton comme lieu d'habitat et de travail.

Objectifs de la politique touristique cantonale

Les objectifs de la politique touristique cantonale visent à augmenter la plus-value économique de ce secteur d'activités dans le sens du développement durable et de contribuer à la bonne image du Canton et de son rayonnement.

Ils s'incrivent également en lien avec la politique régionale, le développement du territoire ainsi que le développement et le maintien des places de travail, selon les lois du marché. Ils sont en phase avec les tendances sociétales, notamment par une veille et le développement d'outils dans le domaine digital.



Rapport d'information au Conseil général présentant la vision touristique et la stratégie foncière

Le canton de Neuchâtel soutient un processus de développement touristique durable axé sur les cinq Domaines d'activité stratégiques (DAS) définis par le du programme global de développement touristique de l'association Jura & Trois Lacs (Masterplan - 2014) :

- Les DAS Nature et Mobilité pour les régions
- Les DAS Culture, MICE (Meeting, Incentive, Congress, Events) et Horlogerie pour les villes et communes

L'hébergement, la restauration et les transports publics viennent en soutien du développement des DAS. Ces secteurs sont essentiels car ils permettent l'activité touristique, génèrent des retombées économiques, concentrent une partie importante des emplois touristiques et contribuent à la promotion de la destination.

Les *Principes directeurs de la politique touristique du canton de Neuchâtel*, validés par le Conseil d'Etat (2016), assurent une cohérence entre la stratégie et les plans d'actions mis en œuvre par les partenaires Jura & Trois Lacs et Tourisme neuchâtelois (Tn) et les objectifs de la politique du tourisme de l'Etat. Ils précisent les idées-forces et déterminent les objectifs visés pour chaque DAS.

Les DAS sont développés dans des zones prioritaires, définies sur la base de leur attrait touristique en termes de fréquentation annuelle ou saisonnière.

Le développement de l'offre est soutenu, orienté et appuyé par Tn, en collaboration avec J3L et les acteurs touristiques.

D'après l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le tourisme durable doit :

- « exploiter de façon optimale les ressources de l'environnement qui constituent un élément clé de la mise en valeur touristique, en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à sauvegarder les ressources naturelles et la biodiversité;
- respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leurs atouts culturels bâtis et vivants et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelles;
- assurer une activité économique viable sur le long terme offrant à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques équitablement répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté. »

« Le développement du tourisme durable nécessite la participation éclairée de tous les acteurs concernés, ainsi qu'une forte direction politique pour assurer une large participation et un consensus. Le tourisme durable est un processus continu qui nécessite un suivi constant des impacts, l'introduction de mesures préventives et / ou correctives chaque fois que nécessaire.

Le tourisme durable devrait également maintenir un haut niveau de satisfaction des touristes et assurer une expérience significative pour les touristes, les sensibiliser sur les questions de développement durable et la promotion de pratiques de tourisme durable parmi eux. » OMT (2004).

Mise en œuvre

Le Département de l'économie et des affaires sociales (DEAS) est le département compétent pour traiter les affaires du tourisme. Il peut déléguer certaines tâches à Tourisme neuchâtelois.

Dans le cadre de ses attributions, l'association Tourisme neuchâtelois est chargée de l'accueil, du développement de l'offre et du confort de l'hôte. L'objectif visé consiste à favoriser le bien-être des hôtes s'étant acquittés de la taxe de séjour en leur assurant un séjour attractif par le financement d'infrastructures, d'animations et de prestations touristiques leur étant directement destinées.

Les tâches de promotion touristique du canton sont effectuées par l'association Jura & Trois-Lacs (J3L) avec pour objectif de favoriser la création d'une identité commune de la destination et d'assurer la promotion équitable des offres, produits et spécificités du canton de Neuchâtel.

L'offre touristique neuchâteloise à promouvoir est sélectionnée par Tn, d'entente avec J3L, en prenant en compte la stratégie marketing de la destination. L'offre touristique transversale J3L à promouvoir est évaluée et fixée par J3L, d'entente avec Tn.

Les tâches du Département du développement territorial et de l'environnement (DDTE) concernent la planification, conformément à l'art. 3 RELTour. Dans le cadre de ses attributions, le DDTE a pour tâches d'examiner la conformité avec la loi, la conception directrice et le plan directeur cantonaux en matière d'aménagement du territoire, et les principes directeurs de la politique touristique du canton, de se prononcer sur l'opportunité de ces principes en regard du développement territorial souhaité et souhaitable et des infrastructures existantes et projetées, et de mener les études liées aux besoins de planification. Les recommandations de la Confédération relatives aux grands projets servent de guide (concept global valant pour étude d'opportunité et de faisabilité sous l'angle de l'aménagement du territoire et de l'environnement et de rapport explicatif concernant la manière dont la pesée des intérêts a été effectuée).

Coordination

Les projets touristiques se coordonnent avec les autres thématiques du plans directeur vu le caractère transversal de cette politique : préserver et valoriser le paysage (cf. Fiche S_31), préserver les meilleures terres cultivables (SDA) et assurer la vitalité du territoire rural (cf. Fiche S_21), garantir un accès durable aux services de base (cf. Fiche S_11) et optimiser la localisation des équipements publics (cf. Fiche U_31), renforcer la biodiversité et développer les réseaux écologiques (cf. Fiche S_34), protéger les sites naturels du canton (cf. Fiches S_37 et S_38), protéger et valoriser le patrimoine culturel (cf. Fiches R_35 à R_37), valoriser les réseaux touristiques et de loisirs (cf. Fiches S_32 et R_33), créer des parcs naturels régionaux (cf. Fiche R_38), etc.

Les grands projets touristiques à forte incidence spatiale sont susceptibles de correspondre à la notion de projets au sens de l'art. 8 al.2 LAT. Le cas échéant de tels projets seront inscrits dans le PDC.



Annexe 2 – Fiche de coordination R_33 - Valoriser les réseaux touristiques et de loisirs

R_33 Valoriser les réseaux touristiques et de loisirs

État d'information création : 20.05.11 actualisation : 22.03.2018

Fiche adoptée par le CE / juin 2011
Approuvée par le CF / juin 2013
Modifications mineures / DDTE mai 2018
Approuvées par le DETEC /

But	Développer et valoriser les itinéraires touristiques et de loisirs d'importance cantonale et intercantonale de manière cohérente et coordonnée, dans une perspective de développement durable.		Priorité stratégique :	Faible
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none">Maintien, valorisation et adaptation ponctuelle des itinéraires pédestres, cyclistes et VTT existants en lien avec le développement et la structuration de l'offre touristique et de loisirs sur le plan cantonal et à l'intérieur des régions;Coordination cantonale et intercantonale des circuits pédestres, cyclistes, VTT et équestres au sein des parcs naturels régionaux;Information et sensibilisation de la population sur la protection de l'environnement (gestion des déchets, protection de la faune et de la flore) et sur l'intérêt des sites parcourus (patrimoine au sens large).			
Priorités politiques	R	Relations extérieures : rayonner	S	Solidarité territoriale : renforcer
Ligne d'action	R.3 Renforcer l'attractivité touristique			
Renvois	Conception directrice	<input checked="" type="checkbox"/>	Projet de territoire	<input checked="" type="checkbox"/> p. 7-8 Carte PDC <input checked="" type="checkbox"/>

Organisation		
Instances concernées	Réalisation	Ligne d'action
Confédération: ARE, OFROU, SECO	<input type="checkbox"/> immédiatement (-2018)	<input type="checkbox"/> générale
Canton: SAT, SFFN, SAGR, SPCH, NECO	<input type="checkbox"/> court terme (2018-22)	<input checked="" type="checkbox"/> spécifique
Régions: Toutes	<input checked="" type="checkbox"/> moyen terme (2022-26)	
Communes:	<input checked="" type="checkbox"/> permanente	
Autres: Neuchâtel Rando, Neuchâtel VTT, Tourisme Neuchâtelois, AREN, Associations PNR, Cantons BE, JU, VD, Bourgogne-Franche Comté		
Pilotage: SAT	Etat de coordination des	Mandats /Projets
	<input checked="" type="checkbox"/> Coordination réglée	M2
	<input checked="" type="checkbox"/> Coordination en cours	M1- M3
	<input checked="" type="checkbox"/> Information préalable	M4 - M5

Mise en œuvre**Principes d'aménagement et de coordination valables pour toutes les autorités**

- Les réseaux existants / à développer pédestres, cyclistes, VTT et voies historiques sont intégrés dans un concept cantonal des réseaux touristiques et de loisirs valorisant les principaux sites du canton. Ce concept tient compte des principes directeurs de la politique touristique du canton de Neuchâtel (cf. Fiche R_31) et des installations de loisirs dans la nature (cf. Fiche S_32), ainsi que des besoins de l'aménagement (développement de la mobilité douce et des TP, renforcement des proximités habitat / travail / loisirs, objectifs de qualité).
- Les réseaux d'itinéraires pédestres, cyclistes et VTT faisant partie intégrante du PDC sont révisés afin de consolider l'accessibilité par MD aux sites touristiques et de loisirs d'importance cantonale, en coordination avec le projet SuisseMobile, les réseaux d'importance régionale et locale, l'offre en TP et les parkings d'échange (P+R, P+B, etc.). Les modifications de tracés sont régulièrement mises à jour sur le SITN et par ce fait rendues accessibles au public. Les informations existantes sont complétées concernant les itinéraires de ski de fond, ski de randonnée et raquettes à neige et les circuits équestres (cf. Fiche R_34) (nouvelles thématiques).
- Les itinéraires et le concept cantonal tiennent compte de l'*Inventaire national des voies historiques de la Suisse IVS* (2003).
- Le canton de Neuchâtel, les communes et les régions RUN collaborent avec Neuchâtel Rando, Neuchâtel VTT et l'AREN pour la création de nouveaux itinéraires, le balisage et l'entretien des chemins au travers de conventions. Les démarches de promotion et de sensibilisation sont coordonnées par Tourisme Neuchâtelois et les offices régionaux du tourisme. Les réseaux touristiques sont coordonnés avec les cantons voisins et la France voisine.



Compétences du canton et des communes

Le canton :

- révisé et tient à jour les réseaux touristiques et de loisirs (plan directeur des chemins pour piétons et des chemins de randonnée pédestre, plan directeur cantonal de mobilité cyclable, VTT) sur la base de la stratégie cantonale de mobilité douce, en coordination avec toutes les instances concernées;
- définit les conditions-cadres pour la création de nouveaux itinéraires ouverts à la pratique sportive individuelle et de masse (cf. Guide à l'attention des organisateurs de manifestations sportives);
- veille à ce que la coordination intercantonale en matière d'itinéraires et de réseaux soit assurée.

Les communes :

- développent et mettent en valeur sur le plan local, avec l'appui des offices régionaux, les réseaux à partir des sites touristiques et des produits identifiés sur le plan cantonal et régional;
- tiennent compte des plans directeurs sectoriels cantonaux et des réseaux de MD dans la planification directrice et d'affectation locale;
- assurent l'entretien des réseaux, selon leurs obligations légales.

Mandats (éléments à prendre en compte, études à entreprendre, mandats concrets aux autorités, etc.)

- M1. Le canton actualise et révisé le plan directeur cantonal des chemins pour piétons et des chemins de randonnée pédestre de juin 1991 selon les *Objectifs de qualité des chemins de randonnée pédestre de Suisse* (OFROU/Suisse Rando) et la carte du réseau cantonal d'itinéraires VTT, de mai 1993, et complète les données (2016-2019; coordination en cours).
- M2. Le canton élabore et met en œuvre une loi sur la mobilité douce (LMD) et un plan directeur cantonal de mobilité cyclable (PDCMC) (2017) ; coordination réglée)
- M3. Le canton accompagne l'élaboration d'un réseau équestre cantonal (2014-20; coordination en cours).
- M4. Le canton actualise les conventions passées avec des tiers concernant l'entretien et le balisage des itinéraires (2019 – information préalable).
- M5. Le canton évalue la situation concernant la mise en œuvre de l'IVS sur le plan cantonal (cf. notice de l'OFROU en préparation); (2013-2014 – information préalable.)

Projets au sens de l'art. 8 al.2 LAT

- Néant

Interactions avec d'autres fiches

- R_31 Développer le tourisme
- R_32 *Promouvoir des sites touristiques d'intérêt cantonal et régional (sites prioritaires): fiche en suspens*
- R_34 Développer les activités équestres
- R_38 Créer des parcs naturels régionaux
- S_21 Préserver les meilleures terres agricoles et assurer la vitalité du territoire rural
- S_22 Développer une gestion intégrée des pâturages boisés
- S_34 Renforcer la biodiversité et développer les réseaux écologiques
- S_32 Planifier les installations de loisirs dans la nature
- S_35 Gérer les dérangements de la faune sauvage

Autres indications

Références principales

- Loi cantonale sur le tourisme (LTour 2014) et son règlement d'application (RELTour 2015)
- Principes directeurs de la politique touristique du canton de Neuchâtel (2016)
- Loi fédérale sur les chemins pour piétons et les chemins de randonnée pédestre (LCPR, RS 704)
- Loi d'introduction de la loi fédérale sur les chemins pour piétons et les chemins de randonnée pédestre (LILCPR, RSN 701.6)
- Règlement d'exécution de la loi d'introduction de la loi fédérale sur les chemins pour piétons et les chemins de randonnée pédestre (RELILCPR, RSN 701.60)
- Stratégie mobilité douce et Loi cantonale sur la mobilité douce (LMD 2015)
- Plan directeur cantonal de mobilité cyclable (PDCMC 2017)
- Plan directeur cantonal des chemins pour piétons et des chemins de randonnée pédestre (RCN 1991)
- Inventaire des voies de communication historiques de la Suisse (IVS 2003)
- Objectifs de qualité des chemins de randonnée pédestre de Suisse (OFROU/Suisse Rando 2007)
- Manuel Signalisation des chemins de randonnée pédestre (OFROU / Suisse Rando 2008)
- Manuel Construction et entretien des chemins de randonnée pédestre (OFROU/Suisse Rando 2012)
- Manuel Planification des chemins de randonnée pédestre (OFROU / Suisse Rando 2014)
- Signalisation des pistes VTT (bpa 2016)
- La Suisse à VTT : Manuel itinéraires (SuisseMobile 2016)
- Guide à l'attention des organisateurs de manifestations sportives (2014)
- Accords de positionnement stratégiques



Indications pour le controlling et le monitoring

- Révision du Plan directeur cantonal des chemins pour piétons et de randonnée pédestre et du plan des itinéraires VTT
- Mise en œuvre du plan directeur cantonal de mobilité cyclable (PDCMC) et de la LMD

Dossier

Tout le canton

Localisation

Problématique et enjeux

Neuchâtel Rando est considérée comme l'association cantonale spécialisée dans le domaine de la randonnée pédestre dans le cadre de la mise en œuvre de la LI-LCPR. Neuchâtel VTT est l'association spécialisée en ce qui concerne ce type de réseau. L'association AREN s'occupe de promouvoir et développer la randonnée équestre dans le canton.

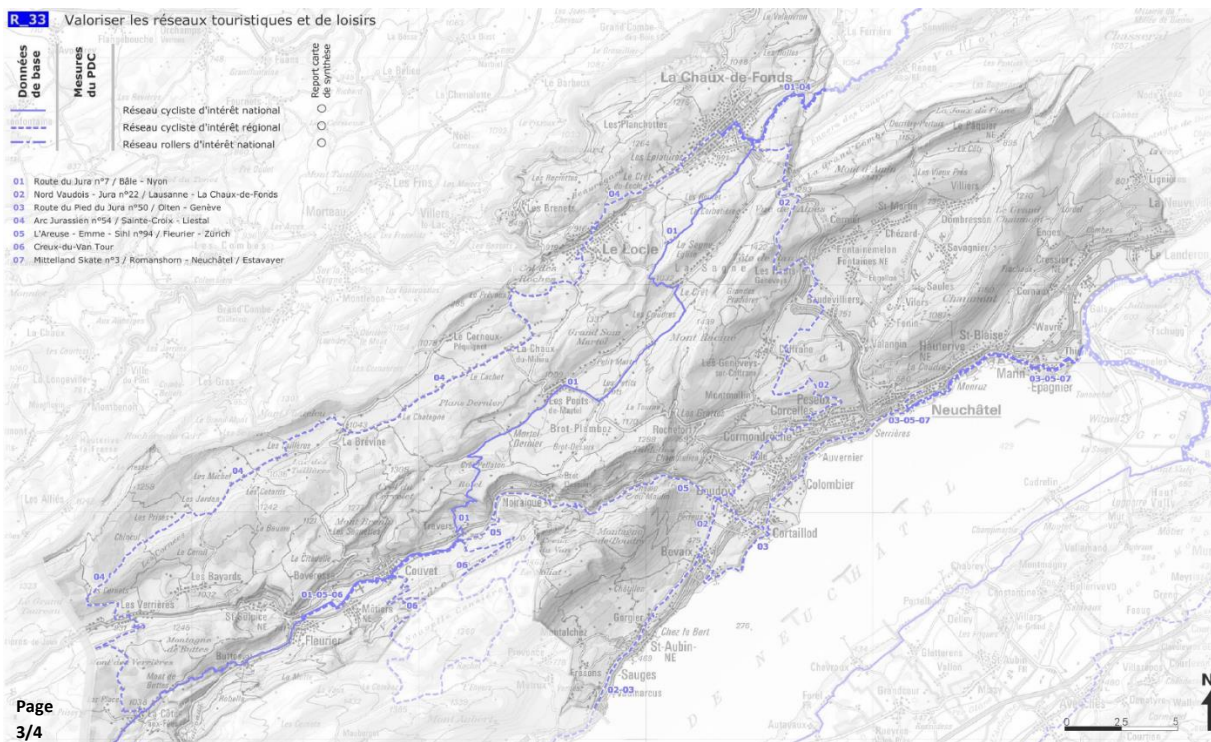
Sous principe d'aménagement 1, par « concept cantonal », il faut entendre une vision d'ensemble, la définition et la mise en œuvre d'une stratégie cohérente et coordonnée entre les différents réseaux de loisirs et les différents politiques publiques portée par divers services en faveur d'objectifs communs partagés, et non un instrument d'aménagement du territoire complémentaire. Les travaux de la commission cantonale nature, tourisme, loisirs et sport (CNTLS) visent à définir cette vision.

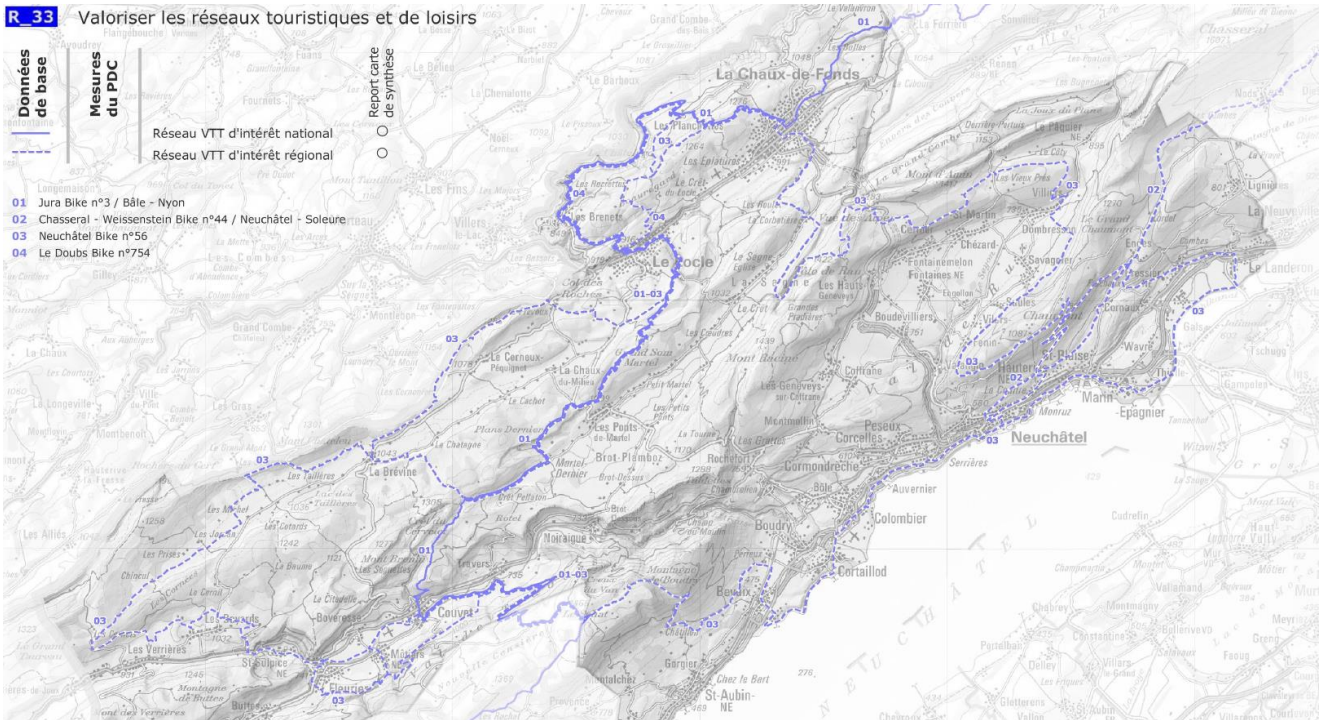
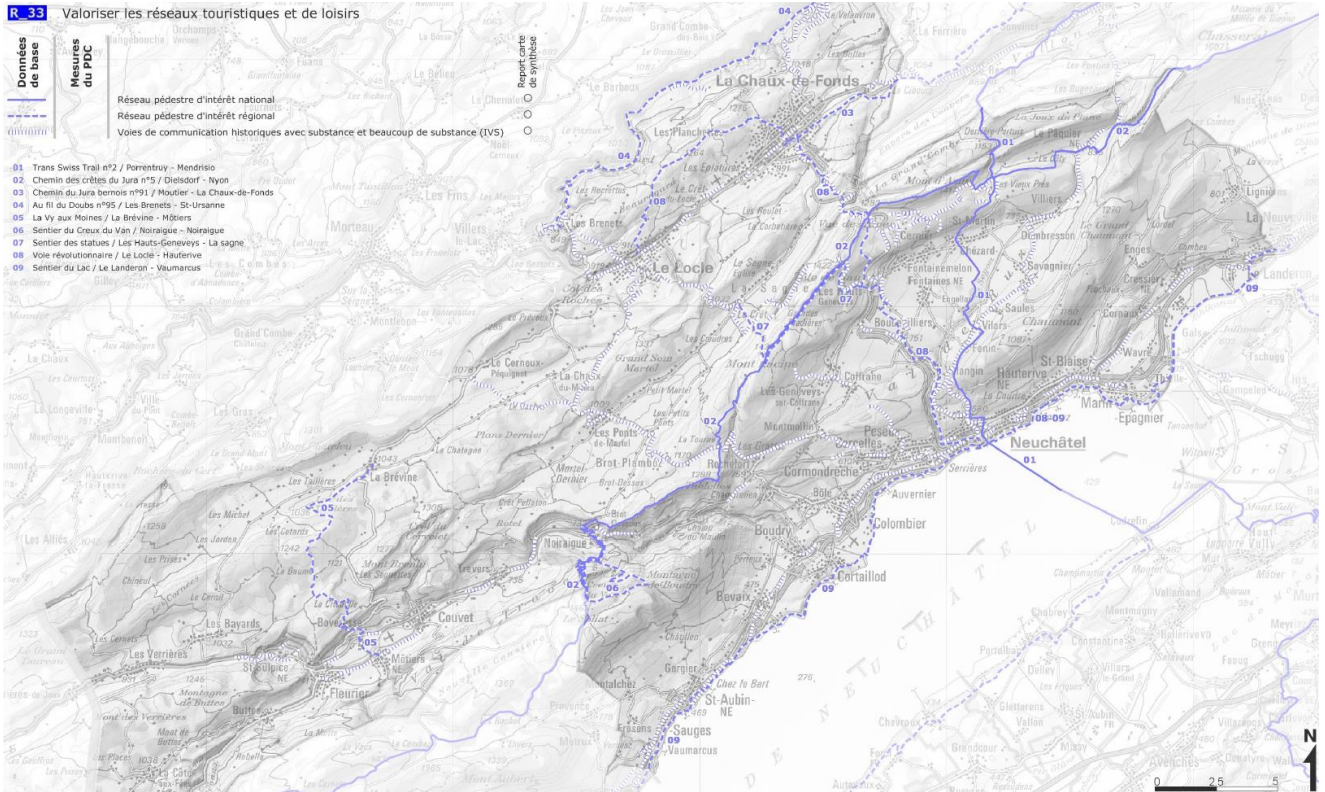
Les réseaux pédestres, cyclables et VTT d'une densité et qualité adéquates, bien coordonnés et reliés aux transports publics constituent un atout en matière de mobilité douce de loisirs. Il y a lieu d'assurer la pérennité des itinéraires existants et de poursuivre l'excellente collaboration sur le terrain avec les associations d'usagers concernés, notamment pour le balisage et l'entretien des quelques **1'077 km du réseau pédestre cantonal** et de renforcer la coordination avec la stratégie de développement du tourisme sur le plan cantonal et dans les différentes régions RUN.

Les randonnées pédestres et sportives d'été comme d'hiver, la pratique du vélo et du VTT, du ski de fond et de la raquette à neige, etc. sont des sports de loisirs en pleine expansion. Leur exercice sert les intérêts de la société (santé de la population, qualité de vie, identité), mais peut également venir en appui de l'économie si ces itinéraires sont coordonnés avec les sites touristiques et lignes de produits définies par les stratégies de valorisation cantonale et régionale, sous la forme de réseaux, avec l'offre d'hébergement et l'offre d'accessibilité (TIM, TP, parkings).

Les itinéraires peuvent ponctuellement entrer en conflit avec les intérêts de la protection de la nature (atteintes à la flore et à la forêt, dérangement de la faune; cf. Fiche S_35). Dans ces cas, il y a lieu de gérer les flux de visiteurs et réserver ces espaces à un tourisme doux sélectif.

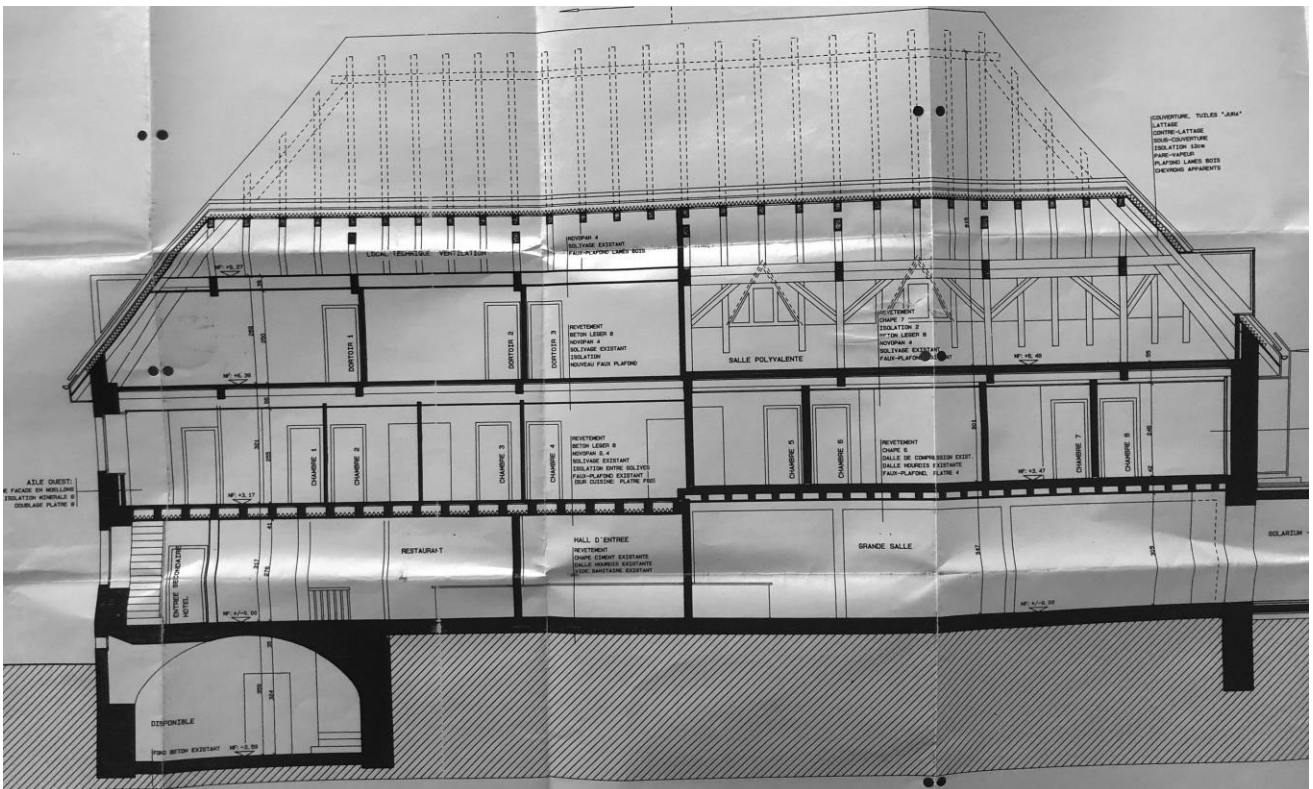
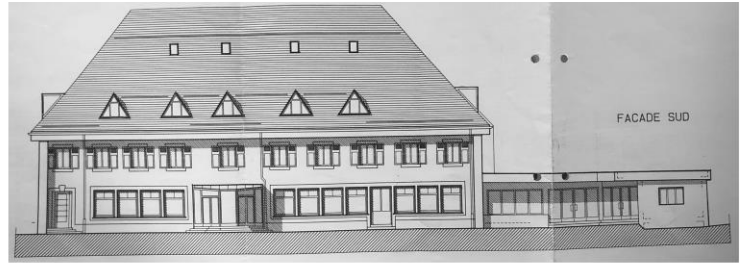
Les mesures d'encouragement à l'accès de réseaux pédestres, cycles, etc. dans l'espace rural et de sites de loisirs directement depuis les gares des villes, par exemple par le train et les bus régionaux, est également potentiellement de nature à soutenir l'offre en TP dans les régions périphériques, et à résoudre localement les problèmes d'excès de mobilité par TIM (cf. Fiche S_32).







Annexe 3 – Plan généraux de l'hôtel-restaurant

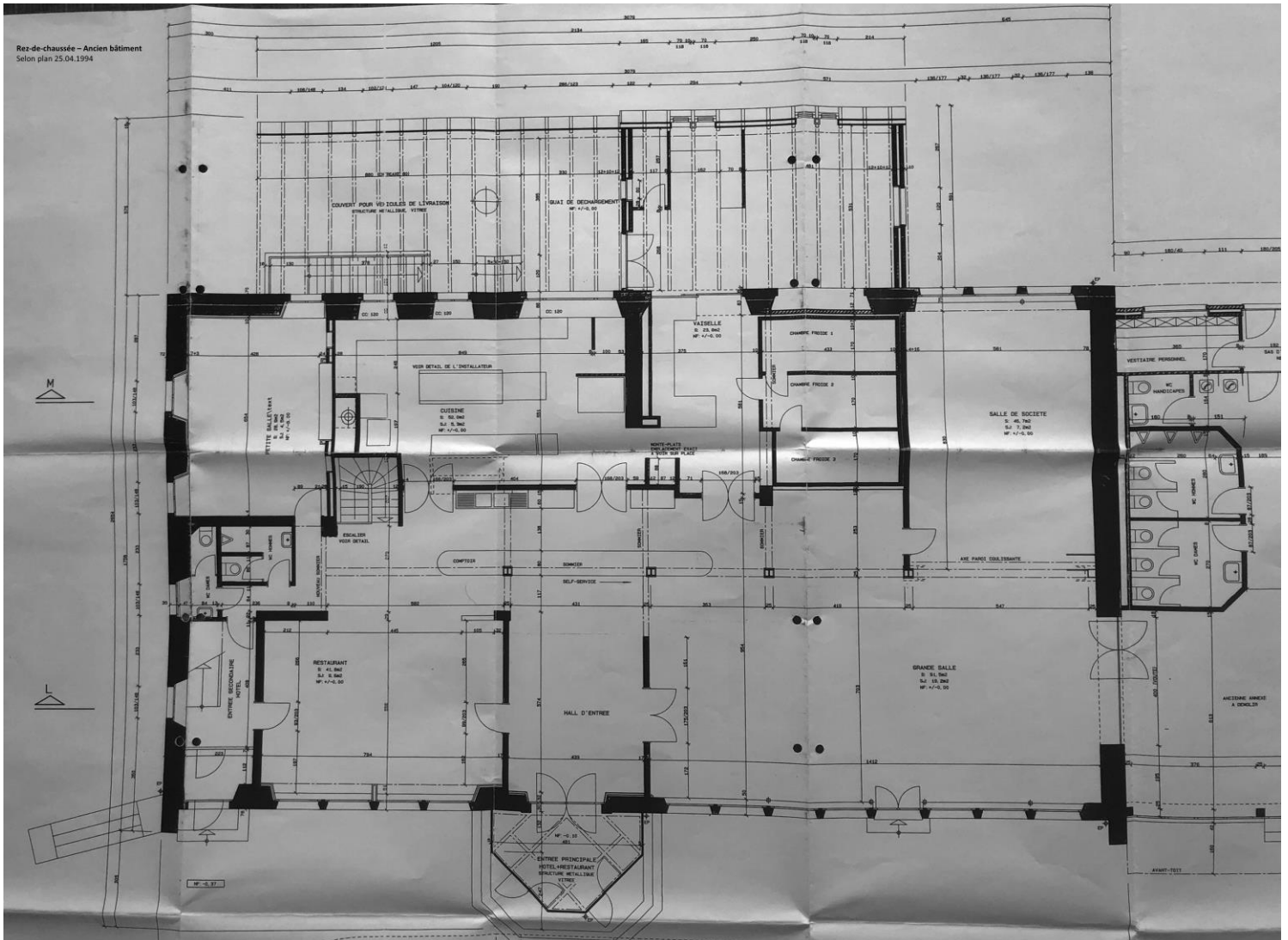


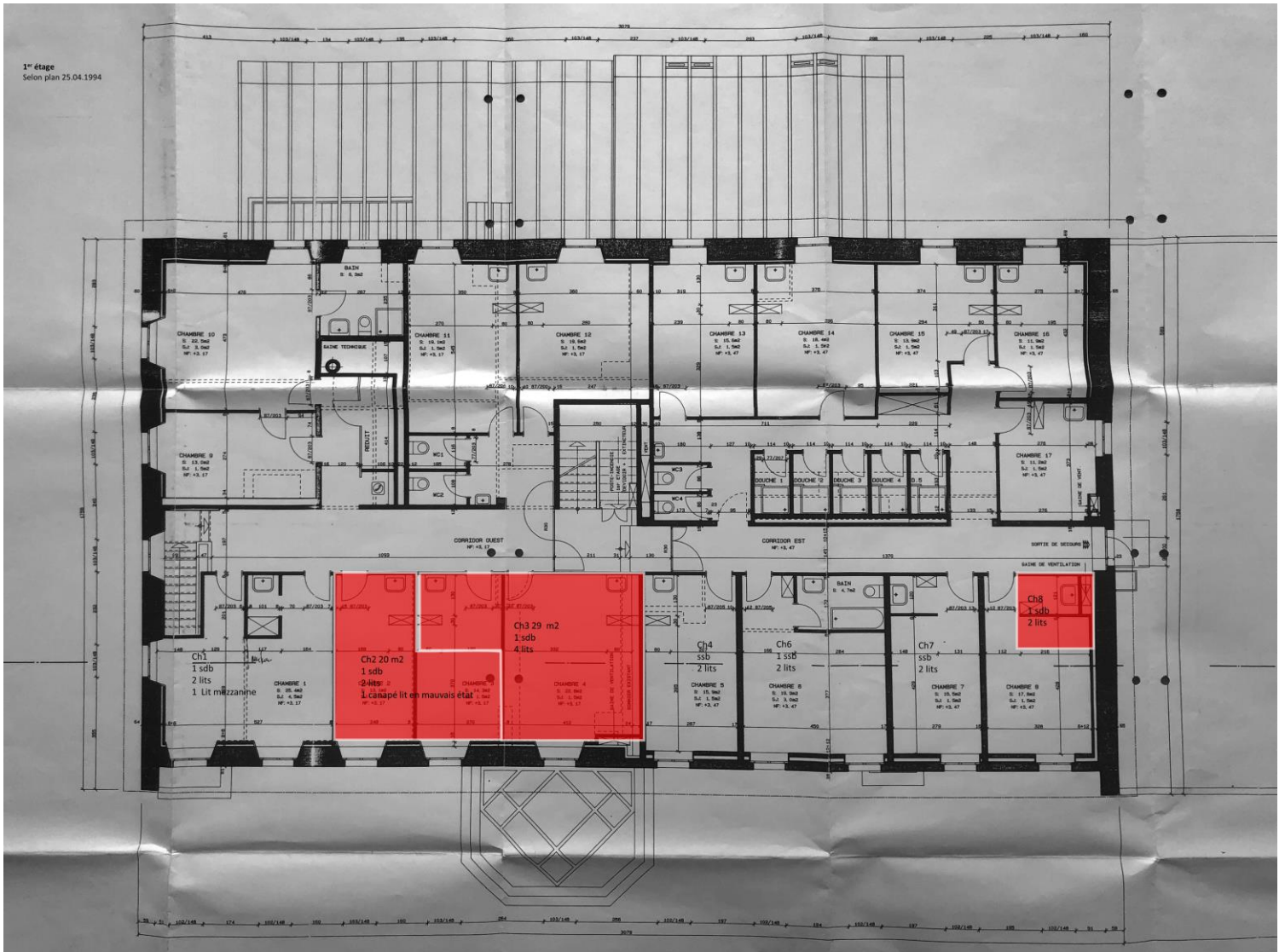


Hôtel de la Vue-des-Alpes

Sous-sol
Selon plan 25.04.1994



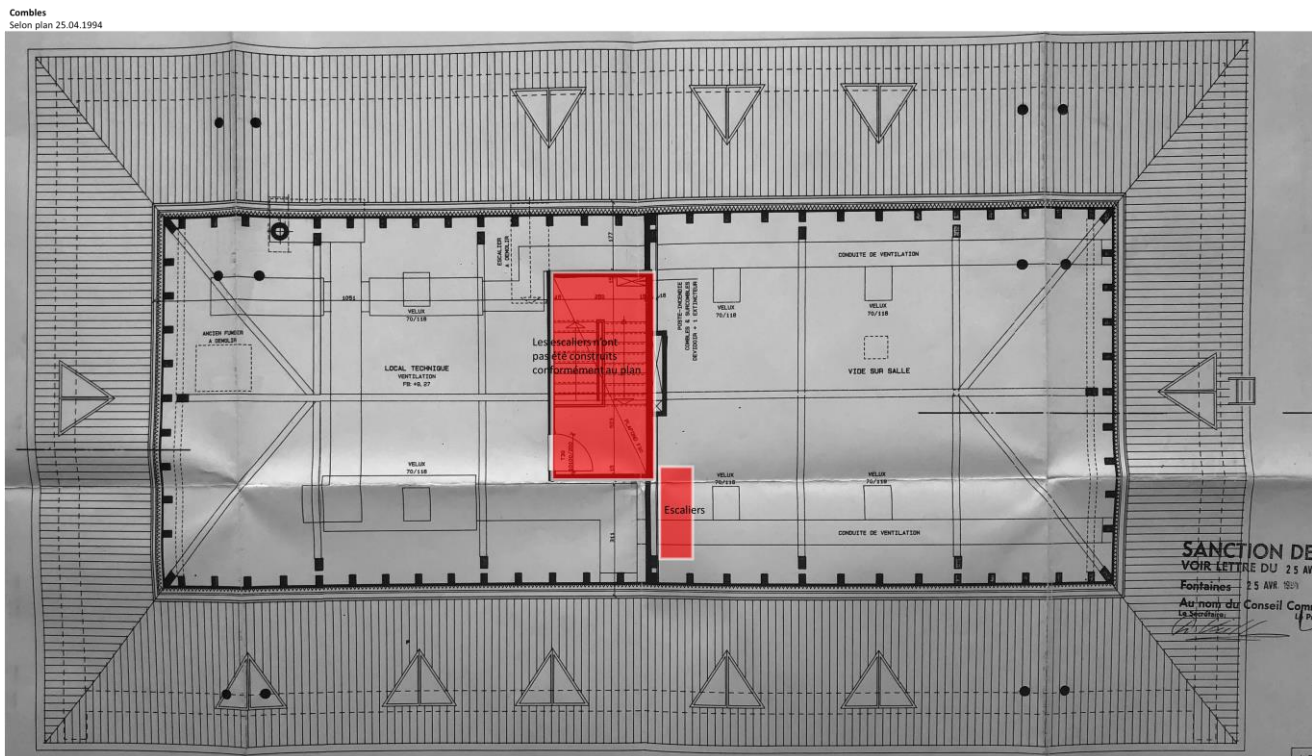
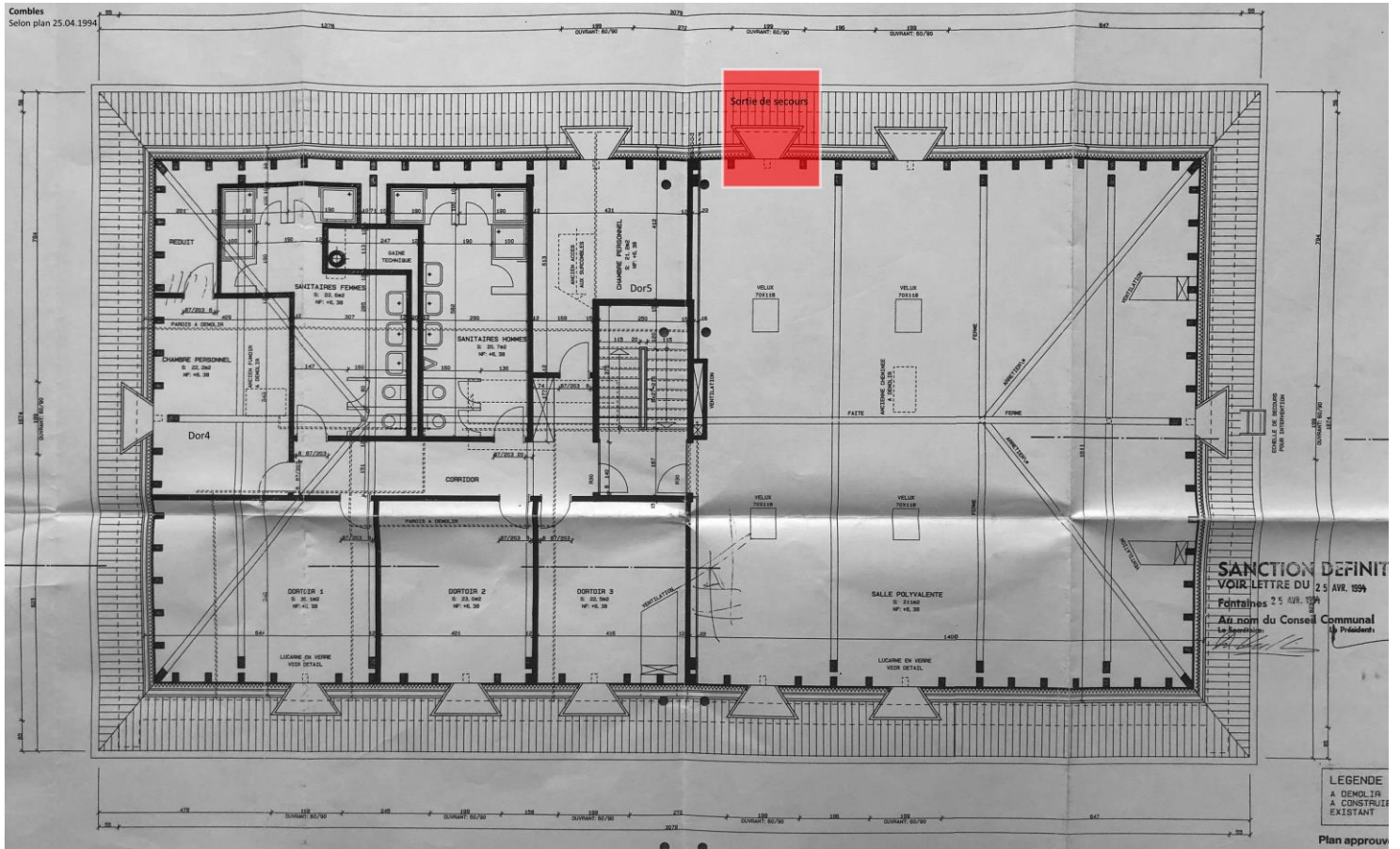






Site de La Vue-des-Alpes

Rapport d'information au Conseil général présentant la vision touristique et la stratégie foncière





Annexe 4 – Détail des modèles d'exploitation étudiés

Scénario A (location du bien à un seul locataire – bail commercial)

Stratégie type : délégation du développement

- la Commune procède à la recherche d'un exploitant (mandat à une entreprise spécialisée) ;
- l'exploitant est « simple locataire »;
- l'exploitant reprend les locaux en l'état ;
- l'exploitant investit en particulier dans la communication (réseau, cercle de professionnels du tourisme, etc.) et s'il le souhaite dans l'agencement et la décoration des locaux ;
- la Commune octroie à la SA un crédit (forme à définir) pour « la mise à niveau » des prestations, notamment l'accès aux étages, les sanitaires dans les chambres, le rafraichissement des salles (peinture, éclairage, etc.). Ces investissements se déroulent sur les cinq premières années d'exploitation, le loyer est adapté en fonction de la mise en service des parties rénovées.

Scénario B (exploitation par la SA propriété de la Commune – mise en place d'une direction)

Stratégie type : développement par la SA communale

- la Commune procède à la recherche d'une personne spécialisée du domaine hôtelier qui dirigera la SA ;
- la personne qui dirige assimile la vision déterminée par la Commune, participe à la programmation du développement de l'établissement, recrute le personnel en fonction des objectifs fixés, s'occupe de la gestion ;
- la Commune réalise le gros des investissements évoqués au scénario A dans les deux ans qui suivent l'acquisition.

Scénario C (création d'un DDP – l'investisseur met en place son concept hôtelier)

Stratégie type : délégation du développement

- la Commune procède à la recherche d'une personne spécialisée du domaine hôtelier qui est intéressé à un projet à long terme (25 ans);
- la Commune convient d'un DDP avec cette personne, elle encaisse un loyer réduit lui permettant *a minima* de couvrir sa charge d'intérêt relatif au montant investi (coût d'achat de la SA).
- le titulaire du DDP peut utiliser la valeur du DDP actualisé à 25 ans pour contracter un prêt bancaire qui lui permettra d'investir dans la vision qu'il voudra donner à l'établissement.

Scénario D (exploitation de l'hôtel-restaurant par la SA propriété de la Commune – mise en place d'une direction + création d'espaces dédiés à d'autres activités commerciales mises en location)

Stratégie type : de diversification par la SA communale

- la Commune réduit la capacité d'hébergement en affectant la dépendance à d'autres activités (commerciale et salle de séminaire exclusive), réduit la capacité restauration au profit d'une activité de fabrication d'un produit local ;
- la Commune procède à la recherche d'une personne spécialisée du domaine hôtelier pour diriger cette activité, recherche un partenaire commercial intéressé à installer un centre de séminaire (par exemple une grande entreprise horlogère de la région), recherche un artisan intéressé à installer une fabrication d'un produit local ;
- la Commune finance les travaux de rafraichissement et d'aménagement des locaux commerciaux dans un délai qui correspond à l'installation des intéressés.



Scénario E (exploitation par la SA propriété de la Commune – mise en place d'une direction + mesure en matière d'offre d'hébergement insolite + création d'espaces dédiés à d'autres activités commerciales mises en location)

Stratégie type : diversification et innovation en vue d'une revente ultérieure

- la Commune constitue, dans la SA, un comité de direction transitoire qui aura pour tâche de fixer la vision du développement du concept hôtelier. Ce comité est accompagné d'un spécialiste en matière de mise en œuvre stratégique du domaine touristique. Le concept inclut la création d'hébergements insolites, la recherche d'une occupation commerciale dans la partie Est de l'hôtel et dans la dépendance. Il étudie également la mise en service d'une activité d'accueil hybride telle que présentée au point 12 du chapitre 5.2. Le comité de direction dresse un business plan correspondant aux investissements à concéder pour l'hôtel-restaurant et le présente à la Commune. Enfin, le comité s'occupe du recrutement de la personne qui sera en charge de la direction d'exploitation ;
- la Commune réalise dans un premier temps les investissements dans la structure hôtelière et dans un second temps, la SA investit dans la création d'hébergements insolites avec un cautionnement communal et des financements tiers;
- la Commune réalise l'investissement sur la partie hôtelière dans les deux ans qui suivent l'acquisition, les travaux d'aménagement des locaux commerciaux dans un délai qui correspond à l'installation des intéressés.
- la SA paie une location relative au CA, durant les trois premières années elle bénéficie d'une remise de loyer forfaitaire.
- après cinq ans d'activité (phase de lancement), la Commune évalue la possibilité de revente de l'hôtel.

Évaluation et choix du scénario

En principe, le choix d'un scénario s'effectue sur la base de critères stratégiques en lien avec la vision. Dans le cas d'espèce, le Conseil communal retient les critères suivants :

- 1) AMBITION – Le scénario donne un signal fort au site quant à mise en œuvre de la vision touristique, tant sur le plan local que régional.
Pondération : 25% Points : 1 = signal très faible ; 10 = signal très fort
- 2) INNOVATION – Le scénario présente des perspectives touristiques innovantes en adéquation avec la demande, soit celle formulée dans les rapports des prestataires.
Pondération : 40% Points : 1 = très faible prise en considération ; 10 = très forte considération
- 3) ECONOMIE – Le scénario induit un impact sur les finances communales, en particulier aux comptes du patrimoine administratif.
Pondération : 20% Points : 1 = très fort impact ; 10 très faible impact
- 4) IMPACT SUR L'ATTRACTIVITE DU SITE – Le scénario peut se réaliser dans un délai qui ne risque pas de péjorer l'attractivité du site à court terme.
Pondération : 15% Points : 1 péjore l'attractivité à court terme ; 15 ne la péjore pas

Le Conseil communal a évalué chacun des scénarios en considérant l'impact des quatre critères stratégiques pour chacun d'entre eux. Le résultat de son analyse est synthétisé dans le tableau ci-dessous.



Critères	AMBITION		INNOVATION		ECONOMIE		IMPACT ATTRACTIVITE		Résultat
Pondération	25%		40%		20%		15%		
Evaluation	Points	Résultat	Points	Résultat	Points	Résultat	Points	Résultat	
Scénario A	1	0.25	1	0.4	7	1.4	8	1.20	3.25
Scénario B	1	0.25	2	0.8	4	0.8	6	0.90	3.00
Scénario C	2	0.50	2	0.8	9	1.8	5	0.75	3.85
Scénario D	5	1.25	4	1.6	5	1.0	5	0.75	4.60
Scénario E	8	2.00	6	2.4	1	0.2	4	0.60	5.20

Malgré les plus forts engagements financiers au départ de l'opération et une réouverture différée en raison des travaux de rénovation lourde, la vision exposée avec le scénario E est celle qui donne un véritable signal quant à la volonté d'apporter une offre correspondant à la demande actuelle. C'est en fonction de cette vision que RCIS a réalisé l'évaluation du prix des biens.



Annexe 5 – Détail du calcul de la valeur de rendement de l'hôtel-restaurant et de sa dépendance

L'évaluation réalisée par RCIS est fonction du scénario E. L'objectif du calcul consiste à évaluer la valeur vénale du bien immobilier, et de tester le rapport entre cette valeur et le rendement d'exploitation. Les paramètres retenus se déclinent de la manière suivante :

- 1) **Évaluation du revenu locatif** : basée sur les loyers potentiels, elle tient compte d'un revenu moindre temporaire sur les trois premières années d'exploitation afin de considérer dans le calcul le temps permettant d'atteindre le montant de ces loyers (environ trois ans).

Aucun risque de vacance n'est pris en considération pour la partie hôtel-restaurant (un seul locataire et garantie locative). Le risque y relatif est néanmoins pris en considération dans le taux de rémunération des fonds propres du propriétaire.

Concernant les charges, une grande part est supportée par le locataire (hypothèse basée sur une pratique courante selon l'expert).

Résumé revenu locatif			Loyers potentiels				
Lot	Lots	m ²	CHF/ mois	CHF/ an	Part %	CHF/ m ² /an ou CHF /pl.	Ecart loyer actuel (%)
Commerce et admin.	-	130.0	1'550	18'600	7.2%	143	0.0%
Hôtellerie et rest.	-	2'080.0	20'036	240'435	92.8%	116	0.0%
Total		2'210.0	21'586	259'035	100%	117	0.0%

- 2) **Détermination du taux d'actualisation** : le taux utilisé pour l'actualisation des revenus nets correspond au coût moyen pondéré du capital. Celui-ci est construit sur une base de répartition de fonds propres et de fonds étrangers en fonction de la typologie de l'objet et conformément aux exigences actuelles des établissements financiers.

Le taux de rendement admis pour les fonds propres prend en considération la typologie de l'objet, sa situation et l'appréciation du risque pris par l'investisseur. À noter toutefois que ce dernier peut avoir une appréciation nuancée du risque, ceci en regard de sa stratégie des investissements. Dans le contexte d'une acquisition de cet établissement par la Commune, elle pourrait apprécier le risque financier en considérant les chances données au développement de l'activité du tourisme dans toute la région.

L'approche de la détermination du taux d'actualisation utilisé dans le cas d'espèce prend en compte la vision stratégique soit, comme indiqué dans le scénario E, une part d'activité commerciale.

Taux d'actualisation	Taux moyen	Commerce/administratif			Hôtellerie/restauration			
		Quotité	Taux	Part rev. % loc. %	Quotité	Taux	Part rev. % loc. %	
Fonds étrangers		70%	3.10%	2.17%	60%	3.35%	2.01%	
Fonds propres		30%	6.10%	1.83%	40%	7.50%	3.00%	
Correction pour risque spécifique				0.00%			0.00%	
Taux d'actualisation	4.94%			4.00%			5.01%	
				7.2%			92.8%	

- 3) **Provision de rénovation relative à la vétusté et répercussion potentielle des travaux sur les loyers** : l'appréciation de la vétusté permet de déterminer la perte de valeur qu'un bâtiment a subie en raison du vieillissement et de l'usure naturelle des matériaux. L'âge du bâtiment est l'élément principal sur lequel repose l'appréciation de la vétusté.



L'approche détaillée ci-après permet de faire apparaître la provision annuelle (vétusté future) ainsi que la vétusté accumulée à ce jour.

Hôtel-restaurant (CFC 2)	Répartition du	Valeur à	Part à	Coût de	Durée de vie	Dernière	Âge	Durée de vie	Provision	Vétusté	
Taux d'actualisation	4.94%	bâti	neuf	à rénover	rénovation	totale	rénovation	actuel	restante	annuelle	à ce jour
Structure et murs	47%	2'346'973	20%	469'395	100		50	50	189	-38'694	
Toiture	9%	449'420	50%	224'710	50		27	23	1'095	-59'309	
Façades	9%	449'420	50%	224'710	50		27	23	1'095	-59'309	
Fenêtres	5%	249'678	100%	249'678	35		27	8	2'800	-151'654	
Aménagements	9%	449'420	70%	314'594	20		10	10	9'577	-120'110	
Cuisines	0%	-	100%	-	30		-	30	-	-	
Sanitaires	6%	299'614	70%	209'730	30		10	20	3'191	-40'016	
Installations techniques	15%	749'034	40%	299'614	25		15	10	6'332	-135'993	
Total	100%	4'993'560		1'992'430					24'279	-605'085	
Coût du bâti à neuf	7'566 m3	660 CHF/m3							Vétusté en %	12.1%	

Bâtiment annexe (CFC 2)	Répartition du	Valeur à	Part à	Coût de	Durée de vie	Dernière	Âge	Durée de vie	Provision	Vétusté	
Taux d'actualisation	4.94%	bâti	neuf	à rénover	rénovation	totale	rénovation	actuel	restante	annuelle	à ce jour
Structure et murs	47%	312'155	20%	62'431	100		50	50	25	-5'146	
Toiture	9%	59'774	50%	29'887	50		27	23	146	-7'888	
Façades	9%	59'774	50%	29'887	50		27	23	146	-7'888	
Fenêtres	5%	33'208	100%	33'208	35		27	8	372	-20'170	
Aménagements	9%	59'774	70%	41'842	20		15	5	1'274	-27'358	
Cuisines	0%	-	100%	-	30		-	30	-	-	
Sanitaires	6%	39'850	70%	27'895	30		15	15	424	-9'115	
Installations techniques	15%	99'624	40%	39'850	25		15	10	842	-18'088	
Total	100%	664'160		265'000					3'229	-95'653	
Coût du bâti	1'186 m3	560 CHF/m3							Vétusté en %	14.4%	

Sachant que la vision hôtelière relative au scénario E comprend l'exploitation de Tiny houses, le tableau suivant présente la provision annuelle de vétusté considérée dans le calcul du rendement d'exploitation.

Tiny houses (CFC 2)	Répartition du	Valeur à	Part à	Coût de	Durée de vie	Dernière	Âge	Durée de vie	Provision	Vétusté	
Taux d'actualisation	4.94%	bâti	neuf	à rénover	rénovation	totale	rénovation	actuel	restante	annuelle	à ce jour
Structure et murs	46%	368'000	20%	73'600	80		-	80	79	-	
Toiture	8%	64'000	50%	32'000	40		-	40	269	-	
Façades	8%	64'000	50%	32'000	40		-	40	269	-	
Fenêtres	4%	32'000	100%	32'000	35		-	35	359	-	
Aménagements	8%	64'000	80%	51'200	20		-	20	1'559	-	
Cuisines	8%	64'000	100%	64'000	30		-	30	974	-	
Sanitaires	8%	64'000	100%	64'000	30		-	30	974	-	
Installations techniques	10%	80'000	40%	32'000	25		-	25	676	-	
Total	100%	800'000		380'800					5'158	-	
Coût du bâti	1'000 m3	800 CHF/m3							Vétusté en %	0.0%	
Installations d'exploitation	(CFC 3)	-	100%	-	30		10	20	-	-	
									Vétusté en %	0.0%	
Aménagements extérieurs	(CFC 4)	100'000	30%	30'000	30		10	20	456	-5'724	
									Vétusté en %	5.7%	
Frais secondaires	(CFC 5)	258'309	50%	129'154	30		15	15	1'965	-42'201	
									Vétusté en %	16.3%	

La hausse sur le revenu locatif générée par les travaux de rénovation est admise selon des taux de répercussion différenciés selon les affectations et le contexte, puis pondérés selon le poids desdites affectations dans l'état locatif.

Taux de répercussion travaux	Taux moyen	Commerce/administratif	Hôtellerie/restauration
		Taux pondéré par la part de revenu locatif	Taux pondéré par la part de revenu locatif
Taux de répercussion des travaux sur les loyers	10.7%	20%	1.4%
		Taux	Taux
		10%	9.3%



La répercussion des travaux sur les loyers n'est évidemment pas une obligation. Le propriétaire peut admettre qu'une non-répercussion est une action de fidélisation envers l'exploitant.

4) **Calcul de la valeur de rendement** : trois corrections importantes sont incluses dans le calcul. D'une part le revenu moindre temporaire du loyer durant trois ans, d'autre part les travaux de mise à niveau (rénovations lourdes) ainsi que l'investissement des Tiny houses.

Revenu locatif	Potentiel CHF/an	Part état locatif %
Logement	-	0.00%
Pl. de parc logement	-	
./. Vacance	-	
Commerce et administratif	18'600	7.18%
Pl. de parc com./adm.	-	
./. Vacance	2.50%	-465
Artisanat et industrie	-	0.00%
Pl. de parc artis./ind.	-	
./. Vacance	-	
Hôtellerie et restauration	240'435	92.82%
Pl. de parc hôtel/rest.	-	
./. Vacance	0.00%	-
Total	258'570	100.00%
Détermination du revenu net		
Revenu locatif annuel net admis		258'570
Charges d'exploitation		-11'050
Frais d'entretien		-11'050
Provision de rénovation		-35'087
Autres dépenses		-
Rente de superficie		-
Revenu net		201'383

Calcul de la valeur de rendement sur le revenu locatif potentiel	
Revenu net	201'383
Taux d'actualisation	4.94%
Valeur de rendement avant vétusté et corrections	4'078'652

Vétusté et corrections	
Vétusté du bâti (CFC 2-5)	-742'939
Vétusté des installations d'exploitation (CFC 3)	-
Vétusté des aménagements extérieurs (CFC 4)	-5'724

Travaux à plus-value (p.v.)	Travaux	Tx moyen réperc.	Travaux p.v.
	2'257'430	10.72%	241'952
	Cycles	TH (%)	Trav. p.v. act.
Réperc. travaux à p.v. 1er cycle dans	25 ans	3.00%	72'521
Réperc. travaux à p.v. 2e cycle dans	50 ans	3.00%	21'737
Réperc. travaux à p.v. 3e cycle dans	75 ans	3.00%	6'515

Correction des frais d'entretien de	-	durant	soit à ce jour	-
Revenu supplémentaire temporaire de	-	durant	soit à ce jour	-
Revenu moindre temporaire de	48'087	durant	3.00 ans	soit à ce jour
Travaux : redistribution chambres et salles d'eau + aménagements locaux commerciaux				-250'000
Correction : Investissement Tiny Houses				-800'000
Total vétusté et corrections				-1'874'134

Résultat	
Valeur de rendement (arrondie)	2'200'000
Taux de capitalisation brut (revenu locatif / valeur de rendement)	11.75%
Valeur par m2 de surface locative (y.c. places de parc)	995

La méthode utilisée par RCIS conclut donc à une valeur de rendement de 2,2 millions de francs, partant du principe que l'établissement est livré par la Commune « aménagé et équipé » et que le locataire doit ensuite, au travers du loyer qu'il paie, supporter le remplacement et donc l'amortissement des éléments suivants :

- installations d'exploitation → considérées à 5% du coût de construction soit CHF 300'000 avec une durée d'amortissement de 20 ans, soit linéairement d'environ CHF 15'000 par an.
- petit inventaire → considéré à hauteur de CHF 450'000, avec une durée d'amortissement de 15 ans, soit un amortissement linéaire d'environ CHF 30'000 par an.

5) **Test du loyer théorique** : le tableau ci-dessous permet d'évaluer si, en fonction d'un plan d'affaires grossier, le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) de l'exploitant peut permettre de supporter la charge fiscale (variable notamment en fonction du type de structure juridique du locataire), de supporter les intérêts des engagements financiers (variables selon la structure de financement du locataire), de dégager une marge bénéficiaire permettant de rémunérer les fonds propres de l'exploitant et de constituer des réserves.



Estimation du chiffre d'affaires					
Restauration	Nombre de places	Nombre de couverts/jour	Nombre de jours	Revenu par place/jour	Revenu annuel (CHF)
Terrasse	150	80	135	30	324'000
Restaurant	150	80	270	30	648'000
Banquet	150	130	15	45	87'750
Petits-déjeuners	80	40	270	12	129'600
	-	-	-	-	-
Total restauration					1'189'350

Hébergement	Nombre de chambres	Taux d'occupation	Nombre de jours	Prix par chambre/jour	Revenu annuel (CHF)
Chambres doubles	11	35%	270	130	135'135
Chambres triple/quadr.	7	35%	270	150	99'225
Dortoirs (8 lits)	5	35%	270	310	146'475
Bungalows/Tiny Houses	10	40%	270	220	237'600
Total hébergement				364	618'435

Autres revenus	Nombre de lots / entrées	Nombre de jours	Prix unitaire	Revenu annuel (CHF)
Revenus activités	20	270	20	108'000
	-	-	-	-
				-
				-
Total autres revenus				108'000

Chiffre d'affaires annuel total					1'915'785
--	--	--	--	--	------------------

Calcul du loyer d'après le chiffre d'affaires					
Type de chiffre d'affaires	CA 20xx	CA 20xx	CA durable retenu	Ratio loyer	Loyer théorique
Restauration	-	-	1'189'350	8.0%	95'148
Hébergement	-	-	618'435	20.0%	123'687
Autres revenus	-	-	108'000	20.0%	21'600
Loyer théorique total	-	-	1'915'785	12.6%	240'435

Test du loyer théorique		
Centre de profit restauration	%	CHF
Chiffre d'affaires restauration	100.0%	1'189'350
/./ Charges de marchandises	35.0%	-416'300
/./ Charges de personnel	45.0%	-535'200
/./ Charges directes d'exploitation	1.5%	-17'800
Résultat brut restauration		220'050

Centre de profit hébergement		
Chiffre d'affaires hébergement	%	CHF
Chiffre d'affaires hébergement	100.0%	618'435
/./ Charges de personnel	28.0%	-173'200
/./ Charges directes d'expl.+commiss.	9.0%	-55'700
Résultat brut hébergement		389'535

Autres revenus		
Autres revenus	%	CHF
Autres revenus	100.0%	108'000
/./ Charges directes d'exploitation	15.0%	-16'200
Résultat brut autres revenus		91'800

Récapitulatif		
Chiffre d'affaires total	%	CHF
Chiffre d'affaires total	100.0%	1'915'785
/./ Charges de marchandises	21.7%	-416'300
/./ Charges de personnel	37.0%	-708'400
/./ Charges directes d'expl.+commiss.	4.7%	-89'700
Résultat brut	36.6%	701'385
/./ Charges d'administration	3.5%	-67'100
/./ Charges marketing	4.5%	-86'200
/./ Charges d'entretien	3.5%	-67'100
/./ Charges énergie/nettoyage	3.5%	-67'100
/./ Autres charges	0.5%	-9'600
Résultat opérationnel brut	21.1%	404'285
/./ Loyer d'après le chiffre d'affaires	12.6%	-240'435
EBITDA (Résult. av. int/impôts/amort)	8.6%	163'850
/./ Amortissement inst. expl. locataire	0.8%	-15'000
/./ Amortissement autres invest. locat.	1.6%	-30'000
EBIT (Résultat avant intérêts et impôts)	6.2%	118'850

Le loyer potentiel théorique semble cohérent. Toutefois, il y a lieu de préciser que le scénario E implique de la part de l'exploitant potentiel un effort commercial important pour atteindre le chiffre d'affaire cible ainsi qu'une rigueur de gestion afin de maintenir les charges dans les ratios usuels détaillés ci-dessus.

**Annexe 6 – Détail du calcul de la valeur de rendement des terrains agricoles et forestiers**

L'estimation de la valeur des bâtiments se fait selon la formule : (valeur locative x 100) / taux de capitalisation = valeur de rendement.

Articles cadastraux (Fontaines) : 1383, 1738, 1739, 1741, 2030, 2032, 2035, 2036 et 2039.

Nature des articles :	Prés et pâturages boisés	21'762 m ²
	Pâturages d'estivage	41'014 m ²
	Forêts et bois sur pâturage	25'031 m ²
	<u>Bâtiments, accès, places et surfaces improductives</u>	<u>5'711 m²</u>
	Total	95'518 m²

Valeur des pâturages d'estivage

Cette valeur est calculée par pâquier normal¹⁴ (PN). Un barème de points prend en compte l'accès et la qualité du pâturage, les risques naturels, l'approvisionnement en eau ainsi que les frais d'exploitation.

PN	Nb. de points	Valeur du point	Valeur de rendement (CHF)
6.77 (BF n° 2035, 2036, 2039)	91	11	6'777
0.22 (BF n° 2030)	91	11	220

Valeur des autres bâtiments d'exploitation

Le guide prend en compte la surface utile, les aménagements, l'état, l'âge et la hauteur des portes accédant à l'intérieur du bâtiment.

Autres bâtiments	Surface	Valeur locative (CHF)	Valeur de rendement (CHF)
Loge de pâturage simple	90 m ²	473	6'750

Valeur de rendement de la forêt

Elle résulte de la valeur du sol (accroissement annuel) et de la valeur du peuplement forestier (volume de bois sur pied, part de résineux, part de bois d'œuvre). Les frais d'exploitation sont également pris en compte.

Surfaces forestières	Surface (ares)	Valeur de rendement/ha	Valeur de rendement (CHF)
BF n° 1738, 39, 41	68.91	2'985	2'057
BF n° 2030, 32, 39	115.2	2'985	1'874
BF n° 2035	18.26	1'400	256
BF n° 2036	47.94	2'985	1'431
Totaux	250.31		5'618

¹⁴ Le pâquier est une unité de mesure correspondant à la quantité d'herbage (sur un pâturage d'estivage) nécessaire à la nourriture d'une vache durant 100 jours.



Valeur vénale par élément

La valeur vénale correspond au prix d'achat défini dans des conditions normales et reflète la valeur marchande d'une entreprise agricole. Elle correspond au prix moyen auquel des terrains peuvent être vendus dans la région concernée.

Éléments	Valeur vénale (CHF)
Terres agricoles en SAU	40'278
Pâturage d'estivage	41'982
Forêts et bois sur pâturage	16'854
Loge de pâturage	13'500
Total arrondi	113'000

En conclusion, la valeur des parcelles évaluées selon les règles applicables d'évaluation foncière dans le domaine de l'exploitation agricole et sylvicole est de CHF 113'000.