



Commune de  
**Val-de-Ruz**

## HÔTEL-RESTAURANT DE LA VUE-DES-ALPES

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Version : 1.0 - TH 672772

Auteur : Conseil communal

Date : 27.11.2023





## Table des matières

1.	Condensé.....	4
2.	Introduction .....	4
3.	Approche politique.....	5
4.	Synthèse des besoins de réaménagements en fonction de la stratégie de l'établissement... 8	
4.1.	Introduction .....	8
4.2.	Considérations de la segmentation client .....	9
4.3.	Considérations du positionnement de l'offre .....	9
4.4.	Considérations des éléments clés de la stratégie .....	9
4.5.	Considérations des aspects de mobilité et circulation intérieure.....	10
4.6.	Considérations du projet de partenariat d'inclusion .....	10
4.7.	Considérations relatives au développement durable .....	11
4.8.	Considérations du besoin de cohérence architecturale.....	11
5.	Situation actuelle de la planification.....	12
6.	Projet d'exploitation de l'hôtel-restaurant .....	12
6.1.	Contexte général servant à la formulation de la vision, la mission, la stratégie .....	12
6.2.	Définitions stratégiques et marché.....	16
6.3.	Stratégie – Approche conceptuelle .....	18
6.4.	Stratégie - Verbalisation.....	19
6.5.	Clientèle (marché) .....	23
6.6.	Modèle d'exploitation.....	24
7.	Projet d'exploitation d'un organisme du tourisme (hub touristique) .....	33
7.1.	Situation actuelle .....	34
7.2.	Fondements de la vision d'avenir .....	34
7.3.	Rôle et responsabilités .....	35
7.4.	Forme juridique.....	36
7.5.	Fonctionnement.....	36
7.6.	Financement et plan d'affaires .....	37
8.	Synthèse du système de durabilité proposé.....	40
9.	Calendrier et planification.....	41
10.	Conséquences financières du développement stratégique du tourisme .....	42
11.	Impact sur le personnel communal .....	43
12.	Vote à la majorité simple du Conseil général .....	43
13.	Conclusion.....	43
14.	Projet d'arrêté.....	45



## Liste des illustrations

Illustration 1 – Disposition du bâti .....	8
Illustration 2 – Concept promotionnel des priorités stratégiques de ST .....	14
Illustration 3 – Concept RSE (selon ISO 26000 :2010).....	15
Illustration 4 – Postulat du positionnement stratégique HVdA .....	18
Illustration 5 – Éléments clés de la stratégie .....	20
Illustration 6 – Schéma synthétique – Cadre de la vision touristique.....	33
Illustration 7 – Système de coordination actuel « site de La Vue-des-Alpes » .....	34
Illustration 8 – Schéma du système de durabilité.....	40

## Liste des tableaux

Tableau 1 – Répartition du chiffre d'affaires en fonction de la saisonnalité (hôtellerie-restauration) .....	29
Tableau 2 – Base de calcul du taux périodique d'exploitation par saison type et week-end .....	29
Tableau 3 – Tableau de projection des tarifs et du chiffre d'affaires hôtellerie .....	30
Tableau 4 – Coûts directs d'exploitation (hôtellerie).....	30
Tableau 5 – Coûts directs d'exploitation (restauration-événement).....	31
Tableau 6 – Synthèse des coûts directs d'exploitation .....	31
Tableau 7 – Évolution du résultat d'exploitation sur six ans .....	32
Tableau 8 – Projet de répartition du capital-actions de l'établissement.....	33
Tableau 9 – Compte d'exploitation prévisionnel du hub touristique .....	38
Tableau 10 – Plan général du projet de mise en œuvre de la politique du tourisme .....	41

## Liste des abréviations principales

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>	<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>APS</b>	<i>Accords de positionnement stratégique</i>	<b>PAL</b>	<i>Plan d'aménagement local</i>
<b>CGF</b>	<i>Commission de gestion et des finances</i>	<b>PMR</b>	<i>Personnes à mobilité réduite</i>
<b>CT</b>	<i>Comité de transition</i>	<b>PRC</b>	<i>Parc régional Chasseral</i>
<b>DD</b>	<i>Développement durable</i>	<b>RPST</b>	<i>Rapport sur la politique sectorielle du tourisme</i>
<b>EPT</b>	<i>Équivalent plein temps</i>	<b>RSE</b>	<i>Responsabilité sociétale d'entreprise</i>
<b>FST</b>	<i>Fédération suisse du tourisme</i>	<b>SA</b>	<i>Société anonyme</i>
<b>J3L</b>	<i>Jura &amp; Trois-Lacs</i>	<b>Sàrl</b>	<i>Société à responsabilité limitée</i>
<b>NECO</b>	<i>Service cantonal de l'économie</i>	<b>ST</b>	<i>Suisse Tourisme</i>
<b>NPR</b>	<i>Nouvelle politique régionale</i>	<b>TN</b>	<i>Tourisme neuchâtelois</i>



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

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

## 1. Condensé

<b>OBJECTIF DU RAPPORT</b>	Fond	Informier le Conseil général des démarches entreprises par le Conseil communal en vue de la création d'une société d'exploitation (société anonyme) de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes et d'une association s'occupant du développement et de la coordination des activités du site (hub touristique), toutes deux à but non lucratif.
	Forme	Vote sur la création d'une société anonyme (SA) ; vote sur la création de ladite association.
	Contenu	Présentation des enjeux politiques ; présentation de la situation actuelle du projet de La Vue-des-Alpes ; exposé des enjeux économiques et sociétaux en lien avec le modèle d'exploitation ; présentation des modèles d'organisation projetés.
	Résultat attendu	Il consiste en un accueil favorable du rapport par le Conseil général, accueil qui donnerait l'impulsion nécessaire à la constitution des entités précitées.
<b>PÉRIMÈTRE D'ÉTUDES</b>	Établissement hôtelier	Analyse des attentes et besoins du marché, définition des clients cibles, stratégie de l'établissement et modèle organisationnel ; analyse des besoins en compétences ; plan d'affaires et rentabilité.
	Hub touristique	Analyse des attentes et besoin en matière d'organisation et de stimulation des activités touristiques ; modèle de gouvernance ; analyse du financement de l'association et objectif d'autonomie financière.
<b>PLANIFICATION</b>	Travaux	Les rénovations intérieure et extérieure s'envisage sur environ 12 mois, une réouverture totale de l'établissement au début du second trimestre 2025 semble réaliste.
	Création de la SA	Après la sanction du Conseil d'État, la création de la société d'exploitation de l'établissement hôtelier se terminerai en avril 2024 afin de pouvoir recruter l'organe de direction qui s'attachera à entrer dans la phase de mise en service de l'hôtel.
	Création de l'association	Après les discussions de fond avec les partenaires principaux du projet d'association, la création de l'association en charge d'exploiter un « hub » touristique se concrétiserait également à fin avril 2024.
	Présentation de la politique du tourisme	Une description de la politique sectorielle du tourisme est indispensable à la bonne coordination des actions à mettre en œuvre en faveur du tourisme. Une politique de soutien financier est attendue et sera soumise à votre Autorité.

## 2. Introduction

Après l'accueil favorable que le Conseil général a réservé au rapport d'information présentant la vision touristique et la stratégie foncière concernant le site de La Vue-des-Alpes (R22.012), le Conseil communal procédait le 15 novembre 2022 à l'acquisition du bien-fonds 2031 du cadastre de Fontaines, sur lequel s'érigent l'hôtel-restaurant historique de La Vue-des-Alpes et sa dépendance.

Le 7 août 2023, après plus de 300 heures de travail, le Comité de transition (CT) spécialement constitué pour déterminer la stratégie hôtelière, la structure de l'exploitation, l'infrastructure à mettre au goût du jour, le modèle d'affaires et la faisabilité économique du projet, transmettait au Conseil communal un rapport détaillé



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

présentant la stratégie et le modèle d'exploitation de l'hôtel-restaurant, rapport dont se saisissait la Commission de gestion et des finances (CGF) à sa séance du 30 août dernier.

Dans le même temps, à l'avancement des réflexions du CT, l'unité administrative de la gérance du patrimoine coordonnait avec un bureau d'architecture la mise en adéquation des attentes déterminées en matière de prestations hôtelières et touristiques avec les besoins d'adaptations des locaux existants dans le bâtiment principal. Cette méthode de travail a permis au Conseil communal de préparer un rapport d'information à la CGF concrétisant l'approche stratégique réalisée par le CT, puisque décrivant le besoin d'intervention sur le patrimoine bâti, traduisant l'orientation stratégique recommandée par le CT, celle qui, précisément, permet une mise en œuvre du projet de l'établissement tout en donnant un véritable élan à la vision touristique.

Le projet est ambitieux. Il s'enracine sur les fondements du développement durable (DD) avec un certain *jusqu'au-boutisme*. Il est en parfaite cohérence avec l'orientation générale de la stratégie défendue par la Fédération suisse du Tourisme (FST), il s'inscrit avec force dans la segmentation des domaines d'activités stratégiques (DAS) de Jura & Trois-Lacs (J3L), il répond entièrement à un marché qui n'a de cesse de croître, celui de l'écotourisme ou tourisme doux. Politiquement, il répond notamment à l'enjeu « Emploi », l'un des trois axes stratégiques déterminés dans le programme de législature 2021-2024 (création endogène de places de travail), il redonne une certaine tonicité de fréquentation chez les acteurs se situant sur le parcours Savagnières - Tête-de-Ran - Creux-du-Van dont peuvent bénéficier de nombreux prestataires, enfin il concrétise sur le territoire communal une politique publique sectorielle en matière de tourisme, en discussion depuis fort longtemps.

Afin d'apporter à ce lieu emblématique toute l'efficacité que les publics ciblés sont en droit d'attendre, il lui faut une structure d'exploitation et une organisation bien définie. Le présent rapport expose ainsi deux thématiques : pour l'hôtel-restaurant, celle de la création d'une SA à but non lucratif, dont la collectivité publique détiendrait au maximum 49% de parts actions, pour l'activité touristique la création d'une association, à but non lucratif également.

Coté délai de réalisation, le dossier est maintenant suffisamment clair pour viser une ouverture au printemps 2025, après un investissement estimé à CHF 5'600'000 à l'heure de la rédaction de ce rapport.

Le présent rapport comprend une première partie (chapitres 3 à 5) permettant d'apprécier le chemin parcouru depuis l'énoncé de la vision touristique en octobre 2022. La seconde partie expose les éléments conduisant à la proposition d'une société d'exploitation de l'établissement, dans le cas d'espèce, une SA. La dernière partie aborde le sujet du point de rattachement touristique qui vient à la fois compléter les prestations hôtelières et soutenir les acteurs du tourisme, l'organisation touristique.

### 3. Approche politique

---

La Commune de Val-de-Ruz, au contraire de sa voisine de Val-de-Travers, n'a pas finalisé sa politique en matière de tourisme. Cette dernière s'est donc développée essentiellement au gré des initiatives des acteurs locaux du tourisme, initiatives se traduisant par des solutions d'hébergement et des offres d'activités qu'elles soient culturelles, sportives ou de loisir. Au Val-de-Travers, le nombre d'acteurs et celui d'activités offertes permettent



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

d'affirmer que le tourisme est un véritable secteur d'activité générant de l'emploi et donnant à cette région une attractivité particulièrement élevée aux yeux des touristes et excursionnistes.

Dans le rapport d'information R22.012 transmis à votre Autorité, il est mentionné les fonctions que devrait remplir l'hôtel-restaurant. Il s'agit du lieu à partir duquel une stimulation du marché des prestataires d'activités touristiques peut prendre forme. La Commune joue donc son rôle à part entière. Elle donne un cadre, une perspective à long terme de l'attractivité du site élargi de La Vue-des-Alpes, de l'écorégion Val-de-Ruz et enfin elle offre de la visibilité au canton de Neuchâtel.

Au sens des accords de positionnement stratégiques (APS), les thématiques « valorisation du site de La Vue-des-Alpes » et « définition d'une stratégie touristique pour la région intégrant une réflexion en matière d'accessibilité des sites phares » figurent en bonne place. Cette situation préfigure le fait que les projets touristiques développés sur ce site sont éligibles au soutien financier de la nouvelle politique régionale (NPR). Pour mémoire, cette dernière fait partie d'un programme mis en place par la Confédération ayant pour but d'améliorer la compétitivité et l'attractivité des différentes régions du canton pour y générer de la valeur ajoutée, créer et maintenir des emplois et viser ainsi à une occupation décentralisée du territoire.

Ce projet est donc en phase avec la stratégie communale à long terme consistant, dans le programme de législature 2021-2024, à apporter des réponses à plusieurs enjeux :

- 1) **Enjeu** – Économie de proximité (en général)
  - **Objectif** – Favoriser la création de 1'000 emplois à l'horizon 2035, tout domaine d'activité confondu
  - **Mesure** – Promotion d'un territoire durable aux yeux des investisseurs
  - **Moyens** – Finaliser le plan d'aménagement local (PAL), prendre le rôle de coordinateur entre les acteurs, promouvoir et soutenir les projets d'entreprises qui favorisent les circuits courts, accompagner, orienter les entreprises dans leurs projets de création, de développement ou d'implantation, etc.
  
- 2) **Enjeu** – Économie de proximité (Tourisme)
  - **Objectif** – Définir une stratégie de développement touristique
  - **Mesure** – Définition des missions de l'offre touristique
  - **Moyens** – Organiser les réseaux d'acteurs de La Vue-des-Alpes, organiser les réseaux d'acteurs par site en y incluant systématiquement l'association Parc régional Chasseral (PRC), spatialiser l'offre touristique existante et à prévoir, les répertorier et les justifier dans le cadre du PAL, identifier la clientèle cible, qualifier les différentes filières de l'offre touristique en fonction de l'identification de la clientèle cible – faire correspondre ces filières à des thématiques affinitaires du « pli jurassien » (filières « itinérance », « site de visites », « bien-être », « éco-tourisme », « divertissement », « green event »), déterminer les « manquants » à la mise en œuvre d'une véritable attractivité touristique, évaluer les investissements nécessaires au développement des offres touristiques.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

- 3) **Enjeu** – Gouvernance orientée durabilité
  - **Objectif** – Concrétiser l'écorégion
  - **Mesure** – Création de lien et de liant avec les acteurs et les citoyens de la région
  - **Moyens** – Mettre en place les dispositifs pour le commerce local, contribuer à l'attractivité de Val-de-Ruz (écorégion vivante), promouvoir les atouts du patrimoine nature, etc.
  
- 4) **Enjeu** – Gouvernance orientée durabilité
  - **Objectif** – Renforcer l'exemplarité de l'administration
  - **Mesure** – Intégration des critères de DD en amont, dans la planification et la priorisation des projets communaux
  - **Moyens** – Systématiser la prise en compte et le suivi des principes de DD dans l'évaluation des projets, améliorer la coordination entre les différentes politiques publiques qui pourraient entrer, soit en synergie, soit en opposition des enjeux de l'écorégion, etc.
  
- 5) **Enjeu** – Énergies (bâtiments communaux)
  - **Objectif** – Diminuer la consommation d'énergie des bâtiments de 25% à l'horizon 2034
  - **Mesure** – Réduction massive des ponts thermiques des bâtiments
  - **Moyens** – Établir un plan des priorités d'intervention chiffré sur la base des résultats d'analyse de la performance thermique des bâtiments, selon les normes CECB en vigueur, et réaliser un plan budgétaire, mettre en œuvre les travaux selon des critères de priorité définis, monitorer les données de consommation pour soutenir le processus d'amélioration continue des consommations d'énergie, etc.

D'autres enjeux de société non mentionnés dans le programme de législature auraient encore leur place dans le contexte de ce projet, notamment la contribution à la politique cantonale de la domiciliation et celle de l'inclusion sociale. Il y a aussi lieu de relever que, depuis la fermeture de l'hôtel-restaurant en avril 2022, les prestataires tels que les exploitants de buvettes et métairies sur l'axe Savagnières – Creux-du-Van et La Vue-des-Alpes – La Sagne relèvent une nette baisse de fréquentation, notamment du public « randonneurs-promeneurs ». Dans un contexte plus élargi, un réseau d'hébergement sur l'ensemble de l'Arc jurassien est en cours de développement. L'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes participera donc de manière prépondérante au renforcement de l'accueil des touristes et promeneurs d'un lieu à l'autre.

Ainsi, l'investissement à réaliser sur le patrimoine bâti de La Vue-des-Alpes aura un impact prépondérant sur les enjeux cités, impact qui ne peut se résumer à la seule considération d'un rendement sur le bien immobilier.



## 4. Synthèse des besoins de réaménagements en fonction de la stratégie de l'établissement

### 4.1. Introduction

En préambule, il convient d'expliquer la terminologie utilisée dans la suite de ce chapitre pour distinguer les secteurs touchés par les réaménagements. Par ailleurs, l'illustration ci-dessous facilite la compréhension.

- l'hôtel-restaurant se nomme « **l'établissement** », il comprend l'ensemble du bâti dont l'immeuble principal [1.1] (incluant le bâtiment métallique [1.2]), la dépendance [2] et les aménagements extérieurs [3] ;
- le point d'ancrage touristique se nomme « **le hub** », on parle alors de l'aile [1.3] accolée à l'est du bâtiment principal ;
- l'établissement et le hub ensemble se nomment « **le lieu** ».



Illustration 1 – Disposition du bâti

Actuellement, l'entier du bâti est exploitable. Cependant, mettre en correspondance l'orientation prise en 2022 par la FST quant au tourisme durable, la crédibilité à conquérir en appliquant une politique adéquate en matière de principes de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et le besoin d'attractivité du lieu permettant à l'exploitant de réaliser le plan d'affaires nécessite une mise à niveau de l'infrastructure et de la qualité des aménagements à l'intérieur comme à l'extérieur, bien plus importante que celle envisagée durant le processus d'acquisition du bien.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

En résumé, l'identification des besoins en transformations est relative à la définition stratégique formulée par le CT et préavisée favorablement par la CGF le 30 août 2023. À cela s'ajoute une approche plus technique du dossier, ne relevant pas du mandat du CT. Il s'agit de la protection incendie, de la performance énergétique, de la production de chaleur et d'énergies renouvelables, de l'utilisation efficiente des volumes à disposition, en particulier dans l'immeuble principal. Ces thématiques techniques ainsi qu'une étude de l'utilisation des espaces ont fait l'objet d'un mandat à un bureau d'architecture dont les coûts ont été absorbés dans le cadre d'un budget d'investissement au bénéfice d'un soutien financier à fonds perdu de la NPR.

#### 4.2. Considérations de la segmentation client

---

Le marché est segmenté en quatre catégories (familiale, sportive, d'affaires, groupes). D'autres catégories ne sont pourtant pas exclues ; à titre d'exemple, le segment client « mariage », particulièrement intéressant durant les périodes de moyenne et basse saison, s'insère facilement dans les infrastructures envisagées, sous certaines conditions de location. Dès lors, il faut envisager la segmentation au sens mercatique du terme, c'est-à-dire l'effort de communication à concéder pour atteindre la clientèle cible.

Par conséquent, les aménagements à prévoir prennent principalement en compte les catégories de clients ciblées qui potentiellement s'intéresseront aussi bien à la restauration, à l'hébergement qu'à l'usage de salles polyvalentes et de salles de séminaire.

#### 4.3. Considérations du positionnement de l'offre

---

Avec un objectif de catégorisation de l'établissement en trois étoiles, l'offre envisagée est clairement orientée « qualité ». Si pour le restaurant le niveau d'exigences des prestations n'a pas beaucoup d'impact sur son infrastructure, pour les chambres cela rend obligatoires certains ameublements et certaines performances phoniques. Ces performances sont aussi valables pour les salles de séminaire, la volonté de les rendre modulables nécessitant d'investir dans des parois mobiles de haute qualité.

#### 4.4. Considérations des éléments clés de la stratégie

---

Dans l'expression de la stratégie de l'établissement, deux éléments clés sont cités : la mise en valeur de l'emplacement et l'ambiance cosy.

Faire en sorte qu'au premier coup d'œil le lieu provoque une attirance quasi magnétique des personnes qui le regardent est une première composante de la mise en valeur. Actuellement, une sorte de « mur de Berlin » haut de deux mètres au moins, des aménagements dominés par les matières minérales ainsi qu'un groupe d'arbres de hautes tiges rendent le lieu froid et ne donnent pas envie d'y accéder. Il s'agit donc d'apporter une structure par étages au terrain, de le végétaliser avec des plantes basses, d'ouvrir des accès permettant aux personnes à mobilité réduite (PMR) et aux familles avec enfants en bas âge d'atteindre la zone d'accueil du hub touristique, sans encombre.

Il s'agit aussi de recréer une place de jeux contenant des structures attractives et sécurisées pour petits et grands. Des places de parcs pour deux roues seraient également les bienvenues.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Coté terrasse de l'établissement, pour la rendre exclusive et pratique, son niveau doit se situer à celui du plancher intérieur. Elle doit fondamentalement dominer l'étagement du terrain et être un véritable lieu de la vue sur les Alpes.

Quant à la création d'une ambiance cosy, d'un point de vue des aménagements, elle se traduit par des couleurs et textures chaleureuses, des éléments décoratifs soignés, des dispositions d'éléments permettant de créer des zones d'intimité, des systèmes d'éclairages non agressifs.

#### 4.5. Considérations des aspects de mobilité et circulation intérieure

---

Le bureau d'architecture a travaillé parallèlement à l'avancement des réflexions du CT, ce qui a permis d'instaurer une dynamique de concertation croisée d'une grande richesse. Les aspects de mobilité et de circulation intérieure se sont vus intégrés dès le début du projet.

Parmi les choix les plus importants, celui du besoin de l'accessibilité à l'accueil (hub), la porosité sud-nord du bâtiment, la mobilité verticale intérieure, le flux logistique en lien avec la cuisine et le service à table.

Le nouveau terrassement prévu au sud du bâtiment principal inclut des chemins en pente douce accédant à l'espace accueil que se partagent le hub et l'hôtel-restaurant. Quant au besoin de porosité entre le sud et le nord de l'immeuble, il s'est confirmé en raison de l'intention de délivrer le matériel de location à partir de la dépendance, la réservation et le paiement de la prestation s'effectuant directement à l'accueil. Ce moyen de transition transversale se révèle également souhaitable pour « capter » les randonneurs pédestres et vététistes arrivant du chemin des crêtes depuis Le Mont d'Amin.

Avec l'installation des salles de séminaire au second étage, la volonté d'exemplarité en matière d'infrastructures PMR, le besoin de praticité d'exploitation, la construction d'un ascenseur ne saurait être contestée. Son implantation a fait l'objet de nombreuses réflexions, car il s'agissait, en plus de l'ascenseur, de créer la cage d'escalier attenante (obligation sécuritaire). D'autre part, il fallait que l'implantation soit à proximité du lieu d'accueil et bénéficie d'un accès indépendant du restaurant pour les rentrées nocturnes. Ainsi, le plan prévoit de sacrifier une salle d'environ 45 m<sup>2</sup> au rez-de-chaussée, mais aussi un espace équivalent à deux chambres d'hôtel au premier étage.

Si les mesures prises précitées impactent positivement le confort des clients, d'autres doivent servir à la rationalité d'exploitation. C'est surtout le cas pour la fluidité de flux entre la zone de réception de marchandises et les zones de service en passant par celle de la préparation des mets. Bien que toute la réflexion ne soit pas aboutie dans le détail, il s'agit d'une part de respecter l'ensemble des règles sanitaires, d'autre part de gagner en efficacité de travail. Le projet prévoit donc la déconstruction de certains murs et cloisons, ainsi que la création d'un espace de travail destiné aux personnes participant au partenariat d'inclusion.

#### 4.6. Considérations du projet de partenariat d'inclusion

---

Le fil rouge du projet s'étire pleinement entre les trois piliers du DD. Le pilier « société » considère naturellement l'impact du projet sur le bien-être des usagers, mais ne s'en contente pas. Depuis le départ des réflexions, la volonté de mener un projet social au sein de l'exploitation est marquée. Et c'est en partenariat avec la Fondation Les Perce-Neige qu'il s'agira de le mettre en œuvre. Il consistera à intégrer des personnes en



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

situation de handicap tant en cuisine qu'au service à table. En fonction des aptitudes physiques et de motricité, elles pourront également intégrer le service de chambre et les entretiens extérieurs. Un maître socioprofessionnel s'occupera de l'encadrement.

Des aménagements sur les places de travail et l'installation d'un local de pause adéquat seront nécessaires. Le financement d'une partie de ces équipements et agencements serait à la charge de ladite Fondation. Cette dernière sera prestataire de l'exploitant et offrira ses services selon un calendrier périodique bien établi. Pour une raison d'organisation et de ressources, la Fondation envisage son mandat de prestations sur une durée de cinq jours par semaine, durant toute l'année.

#### 4.7. Considérations relatives au développement durable

---

Le CT le relève en plusieurs points dans son rapport : la stratégie de la FST en matière de durabilité devient un élément important de positionnement. Les établissements qui y adhèrent augmentent leur visibilité, notamment à l'aide de la labélisation Swisstainable.

Cette stratégie s'inscrit entièrement dans la vision de l'écorégion chère à la Commune. Il faut ainsi considérer qu'une intervention sur les installations techniques du bâtiment aura lieu. Durant la période d'étude de faisabilité de l'acquisition des biens immobiliers de l'hôtel-restaurant et de sa dépendance (Vue-des-Alpes 2 et 4), il avait été identifié la vétusté de la production de chaleur. La chaudière à mazout arrivant à la fin de son cycle de vie, un changement de celle-ci devait s'envisager dans les années à venir. Dans les faits, le projet prévoit un remplacement de cette unité par une chaudière à pellets, nécessitant la création d'un nouveau local technique dans le volume existant du bâtiment.

Afin de réduire considérablement la consommation de combustible, d'autres mesures en matière de remplacement ou de renforcement d'isolation s'envisagent. Le changement de certaines baies vitrées, dont la performance du coefficient de transmission thermique (valeur U) est faible, participera à l'amélioration globale du bilan énergétique.

L'enjeu « consommation d'eau » dans un hôtel-restaurant revêt une importance particulière. À ce sujet, il existe en sous-sol un réservoir de 50'000 litres qui collecte l'eau de pluie des toitures du bâtiment principal servant au remplissage des réservoirs des WC, ce qui constitue déjà un atout. Côté production d'énergie, il s'agit de prévoir l'installation de panneaux solaires et d'étudier le développement de récentes installations éoliennes s'appliquant à un usage « domestique ».

#### 4.8. Considérations du besoin de cohérence architecturale

---

Même si le CT n'a pas émis de recommandation particulière concernant la forme, les couleurs, les matières et les dispositions des aménagements, il semble important qu'un mandat d'accompagnement par un spécialiste de la décoration d'intérieur soit planifié.

À ce titre, un prestataire expérimenté dans le domaine de la restauration et hôtellerie serait le bienvenu. La planification financière du projet prend en considération un accompagnement pour la partie conceptuelle.



## 5. Situation actuelle de la planification

---

Il s'agit d'abord de préciser que le plan initial ne visait qu'une rénovation, sans plus d'ambition, rendant possible la réouverture complète de l'établissement à l'été 2024. Mais à mesure de l'avancement de l'étude menée par le CT, notamment la partie traitant du couple « marché / produits », en fonction de l'écho qu'il s'agissait de donner à la vision touristique établie par le Conseil communal, après la pesée d'intérêts entre un projet qui n'imprimait pas un véritable changement et un projet ambitieux dont la viabilité financière était démontrable, le plan initial a été abandonné.

Aujourd'hui, le scénario retenu par le Conseil communal est clair. Il considère que seule une ouverture complète de l'établissement à la fin des travaux, soit en début 2025, donne une impulsion positive et remarquable au projet touristique.

Quant à la dépendance du bâtiment principal sis à La Vue-des-Alpes 4, une réflexion concernant l'exploitation des six chambres durant la période du chantier est en cours. Après quelques rafraîchissements des sols et murs, cette offre d'hébergement permettrait à minima d'accueillir les randonneurs qui effectuent le chemin des Crêtes du Jura. Le tenancier du Relais de La Vue-des-Alpes se dit prêt à s'occuper de la prestation « petit-déjeuner ». Un modèle d'exploitation en self-service est envisagé. Il exige cependant l'utilisation d'applications de réservations, donc quelques dépenses qu'il s'agirait de mettre en regard des revenus possibles. Proposer à une personne qui s'occupe déjà aujourd'hui d'hébergement parahôtelier dans la région serait également une piste. L'objectif de cette recherche de solution serait de répondre au minimum au besoin d'hébergement des randonneurs longue distance.

## 6. Projet d'exploitation de l'hôtel-restaurant

---

La majorité des éléments qui constituent ce chapitre est issue du rapport du CT, validé par le Conseil communal et accueilli favorablement par la Commission de gestion et des finances le 30 août 2023.

### 6.1. Contexte général servant à la formulation de la vision, la mission, la stratégie

---

#### a) Fédération Suisse du Tourisme (FST), vision de la durabilité

La FST est soutenue par plus de 500 membres. En tant qu'association faîtière et organisation du réseau national, elle défend les intérêts du tourisme suisse auprès des autorités, des milieux politiques, des médias et du public. Son comité est composé de 15 représentants du secteur du tourisme, de l'économie et d'associations professionnelles. Elle fournit elle-même des prestations de service dans l'intérêt d'un développement touristique durable et collabore avec d'autres organisations poursuivant un but similaire.

La FST travaille en étroite collaboration avec la branche du tourisme, qui contribue à environ la moitié de son budget, tandis que l'autre moitié est constituée de fonds fédéraux. Ses activités sont gérées de manière entrepreneuriale, en mettant l'accent sur la satisfaction des clients et des besoins du marché.

En Suisse, la durabilité est depuis longtemps une priorité évidente. Le pays est régulièrement en tête des classements renommés, bien que cela soit souvent méconnu. La nouvelle stratégie de durabilité de la FST et de



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

l'industrie du tourisme vise à changer cette situation. La durabilité n'est plus un créneau de niche, c'est aujourd'hui un sujet largement abordé. Tant les acteurs du monde politique et économique que les consommateurs et consommatrices ont compris qu'il leur faut unir leurs forces pour parvenir à une gestion responsable des ressources.

Le Conseil fédéral s'est engagé à atteindre la neutralité climatique d'ici 2050, accordant une importance centrale à la durabilité dans la nouvelle stratégie touristique. Ainsi, étant donné que la Suisse est une destination de voyage naturellement propice au DD, la durabilité est aujourd'hui un thème clé de la stratégie de la FST pour la période 2023-2027.

De nombreux acteurs du secteur touristique sont déjà engagés dans le DD. Cependant, il est difficile pour les hôtes d'évaluer la durabilité des différentes offres. Ils peuvent se fier au Label « Swisstainable » qui fixe des normes de référence. En collaboration avec d'autres associations du secteur touristique, la FST encourage les prestataires à s'engager en faveur d'un développement plus durable de la Suisse en tant que destination de voyage. À l'avenir, la durabilité de l'offre aura une influence croissante sur le choix de la prochaine destination choisie par les clients. Selon une récente étude<sup>1</sup>, de nombreux voyageurs du monde entier accordent une grande importance à l'impact de leurs déplacements et souhaitent voyager de manière plus durable au cours des douze prochains mois. En effet, 70% des personnes interrogées ont déclaré qu'elles seraient plus enclines à choisir un hébergement durable, même sans recherche spécifique en ce sens. Mettre l'accent sur la durabilité est donc essentiel pour les hôtes et entraîne de nombreux avantages positifs. En réalité, une enquête menée par Suisse Tourisme révèle que les hôtes associent la durabilité à une qualité supérieure<sup>2</sup>.

Cette année, la FST a lancé la KONA<sup>3</sup>. Il s'agit d'un centre de compétences offrant des prestations qui facilitent la mise en œuvre d'une stratégie de durabilité s'adressant à un large éventail de prestataires touristiques.

Il s'agira donc, pour l'établissement de La Vue-des-Alpes, de considérer que la labélisation Swisstainable est une étape incontournable pour obtenir rapidement un bon niveau de crédibilité.

### **b) Rôle promotionnel de Suisse Tourisme (ST)**

Suisse Tourisme est une entité nationale dont la mission est la promotion du tourisme suisse à l'échelle nationale et internationale. En collaboration avec la FST et les acteurs touristiques nationaux, elle est une plateforme de visibilité pour les acteurs du secteur.

Afin que le tourisme suisse prospère dans tout le pays, ST s'est fixé cinq objectifs touristiques majeurs<sup>4</sup> : inspirer les nouveaux hôtes, augmenter les nuitées et fréquences, prolonger la durée de séjour, augmenter la valeur ajoutée et viser un équilibre durable.

<sup>1</sup> Source : étude booking.com, 2022

<sup>2</sup> Source : enquête Monitoring du Tourisme Suisse (MTS) menée auprès des hôtes par Suisse Tourisme, 2019

<sup>3</sup> <https://www.stv-fst.ch/fr/durabilite/centre-de-competences/swisstainable/boite-et-faqs>, consulté le 23.07.2023

<sup>4</sup> [https://www.stnet.ch/app/uploads/2022/12/601\\_22a\\_01\\_brosch\\_strategie\\_und\\_planung\\_23-25\\_d\\_fr-1.pdf](https://www.stnet.ch/app/uploads/2022/12/601_22a_01_brosch_strategie_und_planung_23-25_d_fr-1.pdf)



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Lancées en 2022, les priorités 2023-2025 se traduisent schématiquement comme présenté dans l'illustration 2 :

La priorité 2 « Mix de marchés » poursuit deux objectifs sous-jacents :

1. Équilibre de flux touristiques – Grâce à l'offre variée, les flux touristiques en Suisse se répartissent mieux dans l'espace. Le tourisme itinérant (Grand Tour de Suisse, Grand Train Tour of Switzerland) ou les portraits « La magie des beaux sites » contribuent à cette meilleure répartition spatiale des visiteurs.

2. Tourisme toute l'année – Les taux d'occupation sont encore trop différents d'un mois à l'autre. Un marketing touristique durable cherche à se diversifier dans le temps.

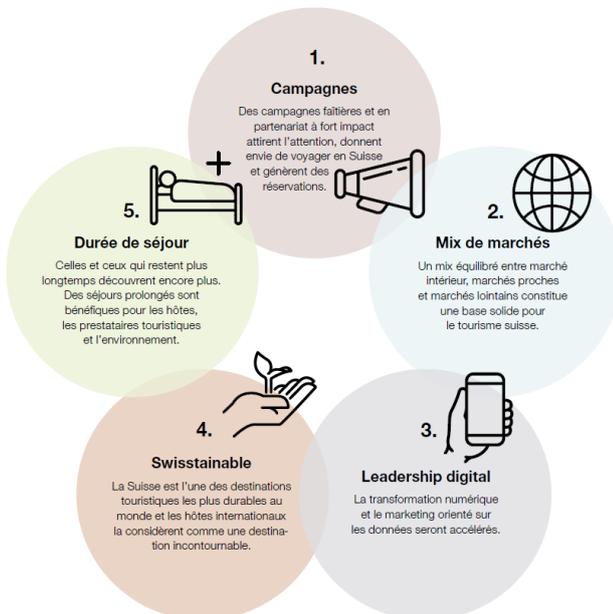


Illustration 2 – Concept promotionnel des priorités stratégiques de ST

C'est ce que ST encourage en proposant un portefeuille de marchés diversifié. Par exemple, ST fait la promotion de l'automne en tant que saison attrayante et en pleine croissance. Le tourisme d'affaires, de santé et les « Destination Weddings » (lieu de fête de mariage), que ST encourage, se déroulent presque exclusivement en dehors de la haute saison. La priorité 5, « Durée de séjour », est relative à l'augmentation de la valeur ajoutée par une meilleure division des frais fixes des établissements, mais s'inscrit également dans une philosophie du « Moins souvent, mais plus longtemps » correspondante à la réduction de l'impact de l'activité touristique sur l'environnement. D'autre part, l'augmentation des prix de la mobilité favorise encore cette tendance.

#### c) La qualité – Systèmes génériques

Depuis plus de 60 ans, les « systèmes qualité » ne cessent de se développer. D'abord appliqués à des processus de fabrication spécifiques, ils ont progressivement atteint toutes les strates de l'entreprise. Créée à la fin des années 40, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est celle qui influence le plus l'évolution des systèmes standardisés de la qualité.

La RSE, souvent utilisée comme synonyme des systèmes de management intégrés (SMI), correspond à l'ensemble des démarches et bonnes pratiques mises en place pour répondre aux différents enjeux du DD. La RSE touche ainsi à cinq domaines clés du concept de DD, à savoir écologique, social, économique, culturel et même éducatif.

Publiée en 2010, la norme ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

L'intégration des principes de la RSE nécessite une décision politique au plus haut niveau de l'organisme. Elle ne peut pas se faire sans une vision globale de l'entreprise et de ses facteurs-clés de réussite.

La représentation du fonctionnement de l'entreprise selon une cartographie des processus permet de comprendre l'impact des procédés sur les différents aspects tels que la qualité, la sécurité, l'environnement, etc.

L'intégration doit se faire de façon participative avec l'ensemble du personnel, visant à mieux l'impliquer au quotidien tout en le responsabilisant. En d'autres termes, il est question de favoriser le bon sens et la conscience professionnelle des individus.

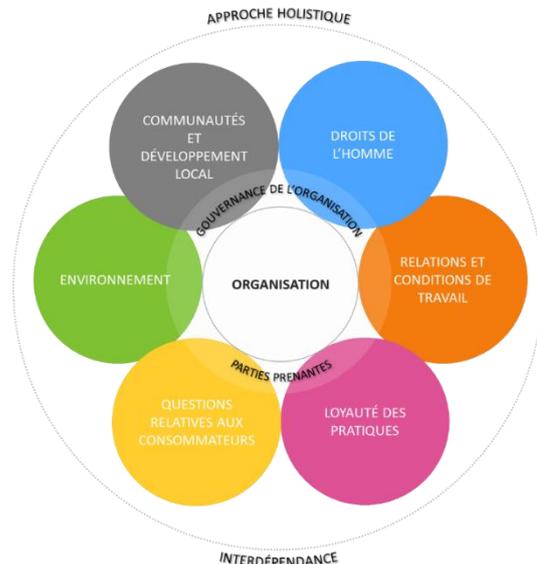


Illustration 3 – Concept RSE (selon ISO 26000 :2010)

#### **d) Considérations de la segmentation selon l'expérience des spécialistes (membres du CT) en hôtellerie**

Pour la vaste majorité des segments, les prestations annexes (organisées par l'hôtel ou non) sont la raison principale de déplacement de la clientèle. Ainsi, l'hôtel-restaurant est indéniablement et de manière significative dépendant des offres proposées sur place et dans les proches alentours, autant au niveau économique qu'au niveau touristique. L'hôtel-restaurant est un point de chute – un « bien nécessaire » qui accompagne les autres offres. Le site de La Vue-des-Alpes bénéficie indéniablement d'attraits. Sa dépendance aux activités non hôtelières renforce le rôle structurant que pourrait jouer l'établissement pour le tourisme à Val-de-Ruz.

Les segments présentés plus loin dans le rapport sont relativement captifs, c'est-à-dire qu'une grande partie de la clientèle qui dort à La Vue-des-Alpes mangera également sur le site. En ce sens, une dissociation des concepts d'hôtellerie et de restauration ne peut pas être envisagée. Une cohérence doit être maintenue entre l'offre hôtelière et celle de restauration pour satisfaire la clientèle de séjour.

Finalement, l'équilibre entre les différents segments de clientèle est un point important pour la pérennité du lieu. Afin de garantir l'intention touristique et la mission envisagée, il est impératif de prioriser les actions marketing sur lesdits segments. C'est pourquoi le concept hôtelier et les infrastructures sont développés en priorité à l'intention des segments. Les autres marchés cibles sont également bienvenus dans l'établissement, à la condition qu'ils ne mettent pas en péril le confort et l'attrait du lieu pour les clientèles prioritaires, garantissant ainsi l'attractivité touristique du site.



## 6.2. Définitions stratégiques et marché

---

### 6.2.1 Vision

---

Afin de s'inscrire dans l'intention de tourisme doux<sup>5</sup> de l'écorégion, la première réflexion du CT a été de s'éloigner du stress et de la précipitation qui peuvent se retrouver dans certains contextes hôteliers, notamment urbains. Ainsi, l'organisation se doit d'être efficiente et les prestations qualitatives.

Le ressenti ne doit donc pas générer de stress particulier pour le client, le service doit être proposé dans une atmosphère chaleureuse, selon une approche calme et bienveillante envers chacun. Privilégier ces aspects servira de soutien aux axes stratégiques développés plus loin.

La volonté de répondre à la demande d'un large public, celle d'intégrer les acteurs économiques du tourisme, les artisans, les producteurs locaux et celle d'ajouter une dimension sociale dans le concept de l'établissement nécessitent de s'écarter quelque peu de l'activité basique « hôtel-restauration ». Ces volontés demandent que la vision soit plus hybride, plus intégrative, plus évolutive et, au final, plus attractive. Ainsi, au-delà des services de l'établissement, il s'agit de garder à l'esprit que le lieu aura pour fonction de proposer les offres d'acteurs locaux aux visiteurs, qu'ils soient touristes ou excursionnistes d'un jour.

Afin de stimuler l'intérêt touristique, l'établissement se doit non seulement de proposer des services de qualité, mais également de communiquer sur des éléments uniques et « différenciants » (Unique Selling Proposition, USP) qui inciteront la clientèle à le choisir comme destination d'excursion ou de séjour. Dans ce but, un aspect novateur est indispensable pour le succès des prestations offertes, que ce soit dans leur contenu, leur forme, leur exécution ou leur communication.

Au-delà de l'offre proposée, une implémentation cohérente des axes stratégiques inclut une adaptation de l'organisation interne de l'établissement et de la manière dont celui-ci est géré. À ce titre, l'établissement ne s'adresse pas seulement à un public qui vient profiter des services proposés, mais également à des partenaires et des équipes à l'interne, qui représentent une partie vitale au bon fonctionnement du lieu.

En ce sens, la dimension sociale de l'établissement s'appliquera également à ces aspects organisationnels, avec une intention d'inclusion et de bienveillance envers chacun, à l'interne comme à l'externe. Les locaux et les processus permettront ainsi de collaborer avec des personnes en situation de handicap. Des partenariats avec des institutions actives dans l'encadrement ou la réinsertion de personnes en situation de handicap pourront être envisagés pour concrétiser la dimension d'inclusion sociale présente dans les piliers stratégiques du lieu.

En prenant en compte les différents aspects énumérés ci-dessus, la vision de l'établissement peut se résumer comme suit :

***l'établissement veut devenir le lieu régional phare propice au ressourcement des visiteurs, aux rencontres et aux expériences uniques, aux excursions et séjours. Il permettra la mise en valeur du territoire, du terroir et***

---

<sup>5</sup> Le tourisme doux est une forme de voyage qui poursuit trois préoccupations principales : avoir le moins d'impact possible sur la nature à visiter ou lui nuire, vivre la nature au plus près, intensément et originalement, s'adapter à la culture du pays à visiter autant que possible.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

*des acteurs locaux. Il s'inscrit dans une perspective d'excellence en matière d'emploi des ressources, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales.*

### 6.2.2 Mission

---

La concrétisation de la vision a pour terreau le développement des activités hôtelières, de restauration du terroir, de prestations aux séminaristes. Or, pour donner un caractère fort à l'identité du lieu, à la marque qualitative qui doit s'imprimer dans la tête des consommateurs, il faut pouvoir les accueillir dans un environnement générant l'enthousiasme et la motivation d'y revenir.

En se plaçant dans une posture déclarative, l'établissement expose sa mission comme suit.

#### **Offrir une expérience immersive :**

Notre mission est d'offrir à nos clients une expérience immersive qui les connecte à la nature environnante tout en leur procurant un sentiment de confort et de bien-être. Nous nous engageons à créer un environnement chaleureux et accueillant, où nos clients peuvent se détendre et se ressourcer tout en appréciant la beauté naturelle de la région.

#### **Promouvoir la durabilité :**

Nous sommes déterminés à promouvoir le tourisme doux en intégrant des pratiques durables dans toutes nos activités. Nous nous efforçons de minimiser notre impact sur l'environnement en favorisant l'utilisation de sources d'énergie renouvelable, en limitant nos déchets, en utilisant l'eau récupérée et l'eau du réseau avec parcimonie, en offrant la possibilité à nos hôtes de participer à la préservation des ressources.

#### **Mettre en valeur l'économie locale :**

Nous croyons en la richesse des ressources locales et nous nous engageons à mettre en valeur les produits locaux dans notre cuisine et nos services. En collaborant avec les producteurs et les fournisseurs de la région, nous souhaitons offrir à nos clients une expérience gastronomique authentique, mettant en avant les saveurs uniques de la région.

#### **Encourager l'exploration responsable :**

Nous encourageons nos clients à explorer la région de manière responsable, en mettant à leur disposition des informations sur les activités respectueuses de l'environnement et en les guidant vers des expériences locales durables. Nous promovons également les modes de transport écologiques et soutenons les initiatives de sensibilisation à la préservation de l'environnement.

#### **Favoriser le bien-être et la détente :**

Nous considérons le bien-être comme une priorité absolue et nous nous efforçons de créer un environnement propice à la détente et à la revitalisation. Des repas sains et équilibrés, des balades tonifiantes, des espaces naturels pour méditer : nous visons à offrir à nos clients des expériences qui leur permettent de prendre soin de leur corps et de leur esprit.

#### **Créer des liens sociaux et sociétaux :**

Nous croyons fermement à l'importance des liens avec la communauté locale et avec les acteurs touristiques et institutionnels de la région. Nous nous inscrivons dans une perspective collaborative tant à la participation à



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

des projets sociaux et culturels, qu'aux interactions avec les habitants pour offrir à tout un chacun une expérience authentique et enrichissante.

### Fournir un service personnalisé :

Nous nous engageons à offrir un service attentionné et personnalisé à nos clients, en veillant à ce que chacun se sente spécial et apprécié. Notre équipe est formée pour anticiper les besoins des clients et fournir des recommandations adaptées à leurs préférences, afin de garantir une expérience mémorable et unique à chaque visite.

En ce sens, la mission de l'établissement peut se résumer comme suit :

*en alignant notre mission sur le tourisme doux, nous aspirons à offrir à nos clients un séjour d'exception alliant la découverte, la détente, le terroir et le respect de l'environnement, tout en contribuant au développement durable de la région et en créant des souvenirs inoubliables.*

S'en suit la déclinaison des éléments influençant les choix stratégiques, tout en gardant à l'esprit les facteurs de contingence tels que le Plan directeur du tourisme, le Concept J3L, les autres plans directeurs territoriaux et la vision décrite par le Conseil communal dans son rapport d'information au Conseil général du 30 octobre 2022.

### 6.3. Stratégie – Approche conceptuelle

Le cadre de la vision touristique du site étant connu, le CT a ancré ses réflexions sur un postulat du positionnement stratégique de l'établissement. Ce postulat est posé en fonction d'appréciations relatives aux attentes et besoins des clients dans toutes leurs mixités, soit en synthèse, sur ce que cherche de manière générale le client qui se rend ou qui est de passage à La Vue-des-Alpes.

Le CT a mis en rapport cinq groupes d'attributs présentant chacun une polarité qui, en fonction des opportunités offertes par le site, influencent plus ou moins intensément le type et le niveau de prestation à prévoir. Ces groupes d'attributs sont évalués selon leur potentiel d'apport en chiffre d'affaires.

#### 1) Commodité versus « vivre une expérience » :

est-ce que le client se rend dans l'établissement parce que l'accessibilité est aisée ou parce qu'il souhaite vivre une expérience ? L'attente actuelle du client consiste indéniablement dans la 2<sup>e</sup> option. L'établissement étant éloigné d'offres multiples, le client n'y viendra que très peu pour la seule raison de commodité.

#### 2) Visite individuelle versus visite en groupe :

est-ce que le lieu se prête plus à répondre à des besoins clients individuels ou plutôt à des groupes ? La configuration de l'établissement se prête aux deux catégories de clients. Cependant, le site est très

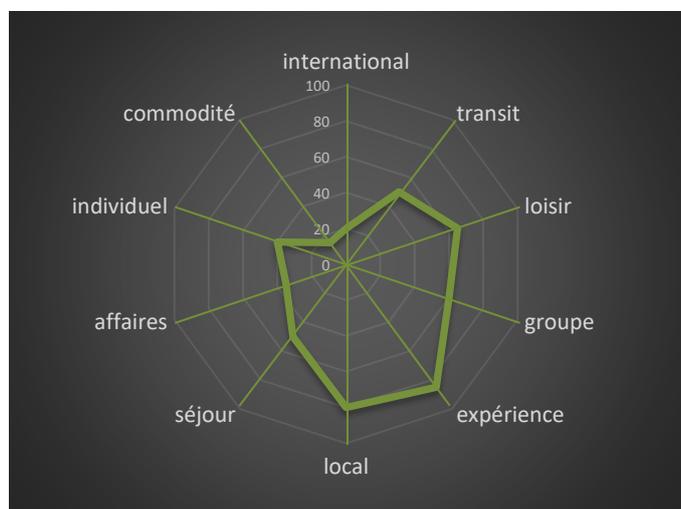


Illustration 4 – Postulat du positionnement stratégique HVdA



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

attractif pour les rencontres en groupe, que ce soit des réunions de famille, de contemporains, d'amis. De plus, les prestations pour des groupes sont intéressantes économiquement, car la charge administrative de coordination est réduite par rapport à la clientèle individuelle. La proportion doit toutefois rester équilibrée avec la clientèle individuelle afin d'éviter une spécialisation trop forte pour un type de groupe qui empêcherait la clientèle touristique d'accéder à l'établissement.

**3) Clientèle locale versus internationale :** est-ce que l'établissement recherche une clientèle locale, voire supra régionale ou vise-t-il à répondre à un besoin d'une clientèle internationale ? Cette dernière est plus à la recherche de lieux hors du commun. La Vue-de-Alpes est un lieu emblématique auquel est attaché un public local et supra régional (y compris transfrontalier). Par conséquent, l'établissement doit construire son attractivité en s'adressant principalement à un public de proximité, soit grossièrement dans un rayon de 100 km.

**4) Objectif de transit versus objectif de séjour :** est-ce que l'établissement recherche des excursionnistes, qui seront sur place le temps d'une journée, ou des clients qui séjourneront dans l'établissement ? Financièrement, les chiffres d'affaires et les marges étant plus élevés dans l'hôtellerie que la restauration, il est intéressant d'inciter la clientèle à dormir sur place. Le site s'adressant à un public régional à supra régional (national et frontalier), il semble évident que ce dernier sera celui qui séjournera majoritairement. Le col de La Vue-des-Alpes se situe sur le tracé Grand tour of Switzerland<sup>6</sup> ; à ce titre, alors qu'aujourd'hui il sert de transit au Grand Tour de Suisse, le col est appelé à devenir un lieu de séjour incontournable.

**5) Clientèle d'affaires versus de loisir :** est-ce que la clientèle sera présente dans l'établissement dans le cadre de ses loisirs ou pour des raisons professionnelles ? En raison de la forte présence industrielle dans le canton, une grande partie des séjours sont effectués pour des raisons professionnelles. Dans le cadre d'activités qui se dérouleront à proximité du site, dans celui des prestations de restauration, en cas de prestations annexes organisée par l'établissement, la clientèle locale et supra régionale, attachée au site de La Vue-des-Alpes profitera également du lieu pour se distraire.

Après l'intégration des dimensions – « vision touristique », « politique cantonale du tourisme », « concept J3L » – celle du « positionnement » complète le périmètre sur lequel le CT appuie ses réflexions. Ce positionnement sera également utilisé pour évaluer la stratégie de différenciation avec les autres prestataires régionaux.

L'objectif de développer des éléments « différenciants » est de rendre la clientèle captive. La clientèle doit ainsi trouver sur le site des expériences uniques, en quantité suffisante, pour occuper la durée entière de son séjour.

### 6.4. Stratégie - Verbalisation

---

Le CT a fait le choix de verbaliser la stratégie en décrivant les éléments qui fondent « la philosophie » dans laquelle s'inscrit l'activité de l'établissement, « les axes de développement stratégiques » et « les projets » à mettre en œuvre pour réaliser le plan stratégique. Ces éléments sont suffisamment précis pour affirmer le

---

<sup>6</sup> Attractivité touristique suisse : 1'600 kilomètres, 22 lacs, cinq cols alpins, 13 sites inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO et quatre régions linguistiques. Le Grand Tour de Suisse est une destination de chaque instant.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

positionnement de l'établissement et suffisamment souples pour laisser une marge de manœuvre à la personne qui s'occupera de l'exploitation.

### 6.4.1 La philosophie

L'établissement hôtelier de La Vue-des-Alpes fonde sa philosophie sur les éléments clés suivants :



Illustration 5 – Éléments clés de la stratégie

L'établissement joue un rôle central sur le col. Sa **visibilité** en matière de lieu d'accueil doit être optimale et à l'instar de son accès. En ce sens, un projet de réaménagement du périmètre extérieur au sud du bâtiment principal semble impératif.

Il doit proposer des **expériences uniques** à ses clients, soit au travers de prestations spécifiques propres, soit à l'aide de partenariats avec d'autres acteurs du site ou de sites plus éloignés. Il s'agit également d'exposer l'image unique d'un lieu social inclusif.

L'ambiance intérieure, tant dans les salles de restaurant que les espaces dédiés à d'autres activités doivent permettre à tous de se sentir dans un **endroit chaleureux invitant à la détente**. Les espaces extérieurs et intérieurs doivent suggérer la qualité.

Que ce soit le service d'accueil, les entretiens extérieurs et intérieurs, le service à table, les chambres ou encore les salles de séminaire et d'événement, la qualité doit correspondre à un niveau **trois étoiles**<sup>7</sup>, voire swiss lodge en fonction des critères formels.

### 6.4.2 Axes stratégiques à développer

Afin de concrétiser la vision et la mission formulées dans les points précédents, l'établissement s'appuiera sur les cinq axes stratégiques détaillés ci-après. Ceux-ci permettent d'inscrire la stratégie dans l'esprit du DD puisqu'elle considère un mode d'exploitation respectant l'environnement, intégrant une forte dimension sociale à plusieurs titres, tout cela ancré dans un modèle économique largement favorable au déploiement perpétuel de la qualité de l'offre. Elle s'aligne de manière cohérente avec la stratégie actuelle de la FST, mais aussi avec la vision à long terme des acteurs touristiques locaux et cantonaux.

#### a) **Le terroir**

Le Non Filtré, la torrée, la taillaule, l'absinthe, le saucisson neuchâtelois, etc. La liste des gourmandises du terroir est longue et met l'eau à la bouche de nombreux gourmets ! De plus, l'intérêt pour le terroir local lors des excursions et séjours a augmenté notablement depuis 2020 et la tendance se confirme même au-delà des périodes de crise du COVID-19. Ainsi, les opportunités de valoriser le terroir dans son assiette et dans son verre en travaillant des produits locaux sont multiples. Pour y apporter une

<sup>7</sup> Classification hôtellerie suisse



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

touche unique et une expérience hors du commun, la gastronomie peut également être intégrée à d'autres activités, à l'image de concepts tels que le « Sensorama »<sup>8</sup>, « Blindekuh »<sup>9</sup>, les tours en calèche avec fondue ou encore « Le Petit Chef »<sup>10</sup>.

Au-delà de son aspect gastronomique, de Cuche et Barbezat à Moscatelli, de l'industrie horlogère au patrimoine UNESCO, le terroir et l'héritage neuchâtelois sont vastes et offrent ainsi de multiples opportunités d'être valorisés. Le site de La Vue-des-Alpes lui-même représente un lien entre les régions du canton. Ainsi, il semble être un endroit fédérateur, propre à regrouper et mettre en avant artisans, producteurs locaux, associations proches de la nature, sociétés de sport autour de prestations hôtelières et touristiques qualitatives.

### b) L'humain et la nature

L'humain et la nature sont deux éléments au centre de l'idée de « tourisme doux ». Sortir du stress, de la frénésie des villes, du travail, de la pression, etc. Se retrouver dans une atmosphère chaleureuse, bienveillante et calme est de plus en plus recherché par tout un pan de la société en quête de bien-être.

D'un repas savoureux à une session intense de VTT, d'un bain à bulles à une balade guidée dans un parc naturel, chacun définit ses moments de bien-être comme il le souhaite. Un passage dans un établissement tel que celui de La Vue-des-Alpes semble être une opportunité idéale pour se consacrer à son bien-être et se ressourcer. C'est pourquoi l'établissement se positionne comme « tiers-lieu »<sup>11</sup>, soit un espace ouvert à tous destiné à se rencontrer et se réunir dans un climat fraternel.

Parvenir à fournir des prestations en mettant les personnes au centre n'équivaut pas simplement à « ralentir ». Il s'agit de penser et de réaliser les espaces et les prestations dans un contexte convivial et respectueux, générant un ressenti de douceur et de tranquillité.

Parmi les enjeux politiques définis dans le plan de législature 2021-2024 de la Commune, ceux de la santé, de l'intergénérationnalité, de la vie associative, de la culture, figurent en bonne place. En alignant la stratégie du lieu sur ces enjeux sociétaux, l'humain figurera au centre de ses prestations.

### c) La responsabilité sociétale

Comme relevé au chapitre 4, la RSE est un pilier incontournable du projet et de l'exploitation de l'établissement. Le tourisme étant indéniablement et par définition une activité énergivore, des efforts conséquents sont indispensables à la minimisation de l'impact environnemental de l'activité. L'objectif est de s'affilier au label « Swisstainable » de la FST.

Le phénomène de « Green washing » est un sujet récurrent dans le domaine touristique : il s'agit d'établissements qui s'affichent « verts », mais ne mettent pas ou très peu de mesures en place pour réduire concrètement leur impact environnemental. En plus d'être contraire à l'intention de

<sup>8</sup> Salle de dégustation ultramoderne à Sierre

<sup>9</sup> Chaîne de restaurants dans lesquels le repas est servi dans une obscurité totale par des personnes aveugles

<sup>10</sup> Chaîne de restaurants dans lesquels une expérience d'animation 3D immersive est proposée à table en parallèle du repas

<sup>11</sup> 22.03.2023 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Tiers-lieu>



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

l'écorégion, cette pratique pourrait nuire à l'établissement en lui faisant perdre de sa crédibilité. Ainsi, des mesures concrètes et conséquentes sont pensées depuis le début du projet.

Dans l'exploitation hôtelière, les domaines pertinents pour aborder la question de la RSE sont les énergies utilisées, la gestion des eaux, la gestion des déchets et l'utilisation des ressources de proximité ou des circuits courts. Afin que le déploiement des activités soit conduit de manière responsable, le projet doit également être économiquement viable, soit atteindre au minimum l'équilibre financier dès la première année d'exploitation.

#### d) La qualité

Tout établissement public est exposé à la critique de chaque client, partenaire et collaborateur, que ce soit sur place, auprès des cercles sociaux ou en ligne. La qualité dans ce contexte spécifique se caractérise par la capacité de l'hôtel-restaurant à offrir une expérience qui englobe différents aspects.

Authenticité : l'établissement doit s'efforcer de représenter fidèlement la culture et le terroir de la région où il est situé. Côté cuisine, cela implique de proposer des plats préparés avec des ingrédients locaux de haute qualité, en mettant l'accent sur des recettes traditionnelles. Côté hôtellerie, la qualité se traduit par la capacité à créer une expérience sur mesure dans des espaces respirant la nature. Des chambres confortables, une literie irréprochable, des équipements modernes et une propreté exemplaire sont essentiels.

Excellence culinaire : la qualité se mesure par la maîtrise des techniques de cuisine, la créativité des plats, le respect des saisons ainsi que la présentation soignée des assiettes. Les mets proposés doivent être savoureux, équilibrés et refléter le savoir-faire du chef dans l'utilisation des produits locaux.

Service attentif : le personnel de l'hôtel-restaurant doit faire preuve d'un service attentionné et chaleureux, offrant aux clients une expérience conviviale. Le personnel de service doit aussi être bien informé sur les possibilités offertes par et autour du lieu.

Atmosphère conviviale : une ambiance agréable et authentique doit être ressentie. Elle passe par le « prendre soin » du client, par un aménagement harmonieux du lieu, créant ainsi une immersion totale dans la culture régionale.

#### e) L'innovation

Pour combiner l'intention de positionner le site de La Vue-des-Alpes comme élément structurant du tourisme régional et l'attente de vivre une expérience unique de la clientèle, il est indispensable d'être ouvert à l'innovation. Celle-ci peut prendre diverses formes, que ce soit par la technologie, par le mode d'exploitation, par les combinaisons d'offres, par le contexte, etc. Afin d'ouvrir le champ des possibles, l'établissement dans son entier ou dans des espaces prédéfinis pourra jouer le rôle de « laboratoire » et créer des partenariats avec des acteurs externes tels qu'écoles et entreprises novatrices ainsi que soutenir les initiatives innovantes internes. Cette intention s'aligne par ailleurs au volet « innovation » de la politique de promotion économique du service de l'économie du Canton de Neuchâtel (NECO).



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### 6.4.3 Implémentation de la stratégie

---

Les principes stratégiques développés dans ce chapitre devront être traduits en éléments concrets dans l'offre de l'établissement au moment de la préparation de sa mise en service. La stratégie doit être concrétisée par une offre qui va au-delà d'un hôtel-restaurant traditionnel, pour créer une expérience qui ne se retrouvera pas ailleurs et qui donnera envie à la clientèle de revenir. Même si toutes les offres ne seront pas utilisées par chaque client, elles jouent un rôle dans leur prise de décision.

Le niveau des prestations de base de l'hôtel-restaurant est donc défini : un service soigné, mais accessible, avec des prestations correspondant à un niveau reconnu trois étoiles et une labellisation Swisstainable dont le socle est en grande partie le système RSE à mettre en place. L'ambiance cosy et confortable permettant à tous d'être accueillis de manière chaleureuse se concrétisera par la mise à jour du mobilier et des décorations intérieures, le réaménagement de la terrasse ainsi que le mode d'exploitation et la gestion des équipes.

Au-delà de ces prestations qui sont le cœur de l'activité de l'établissement, la stratégie définit ensuite l'amplitude et la nature des services qui devront se développer : des expériences uniques, novatrices, une mise en valeur du site et des activités touristiques *in situ*, locales et régionales. Ceci passera par la mise en valeur des éléments existants du lieu et du site ainsi que par des propositions d'offres combinées avec d'autres activités locales ou à mettre en place telle que séjours en Tiny House, sentiers thématiques, etc.

### 6.5. Clientèle (marché)

---

En considérant ce qui précède, les quatre catégories de clientèle mentionnées en page suivante sont jugées comme étant les plus pertinentes pour l'hôtel de La Vue-des-Alpes. Au niveau géographique, s'agissant d'un concept de tourisme doux, la définition du bassin de population cible est limitée à la Suisse ainsi qu'aux régions voisines proches, soit le potentiel client ressortant des statistiques et objectifs publiés par Tourisme neuchâtelois (TN), en ligne avec le concept J3L.

La clientèle suisse, en plus de représenter la majorité des dépenses touristiques dans le canton de Neuchâtel<sup>12</sup>, a un potentiel financier intéressant, avec une capacité de dépense moyenne par jour et par personne de CHF 158<sup>13</sup> (hébergement compris). Les 3.8 millions de ménages suisses en 2020<sup>14</sup>, dont 1.1 million comprend un ou plusieurs enfants, réalisent en moyenne annuelle 10.5 journées d'excursion sans nuitées, 0.9 voyage à l'étranger de quatre nuitées ou plus et 1.1 voyage en Suisse de une à trois nuitées par an<sup>15</sup>.

Le taux d'occupation moyen de la région J3L est également en hausse constante depuis 2015<sup>16</sup>, avec une clientèle à 61% domestique. De plus, 89% de la population suisse âgée de plus de 15 ans dépense une moyenne de CHF 1'937 par an pour les pratiques sportives<sup>17</sup> (en plus des activités touristiques). Cette clientèle peut être captée par les prestations hôtelières, mais également par les prestations annexes proposées par le lieu.

---

<sup>12</sup> Suisse Tourisme, 2022

<sup>13</sup> OFS, 2022

<sup>14</sup> OFS, 2021

<sup>15</sup> Suisse Tourisme, 2022

<sup>16</sup> Goût et Région, 2022

<sup>17</sup> Goût et Région, 2022



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Le but de la définition des marchés cibles est de pouvoir déterminer les prestations et le niveau de service selon les attentes de chacun des segments auxquels l'hôtel s'adressera. Ces différents segments doivent être compatibles ou complémentaires (par exemple par rapport aux jours de visite, aux nuisances, aux horaires, aux espaces utilisés, etc.) afin d'éviter tout conflit et de garantir une expérience qualitative pour chaque visiteur. La liste des marchés cibles n'est toutefois pas exhaustive. Les marchés non-mentionnés ne sont pas prioritaires dans le cadre de l'élaboration du concept hôtelier et de l'offre. Ils restent cependant bienvenus dans la mesure où ils ne génèrent pas de dérangement à la clientèle établie. Ainsi, une clientèle locale pour les repas du soir n'est absolument pas exclue. Elle est cependant, dans le cadre de l'élaboration du concept, marginale, car elle ne nécessite pas d'infrastructure spécifique et ne représente pas un potentiel financier déterminant pour le concept global.

Les marchés cibles sont regroupés en quatre grandes catégories attendant des besoins spécifiques :



la clientèle familiale



la clientèle d'affaires



la clientèle sportive



les groupes

Chaque catégorie a des caractéristiques spécifiques. Le rapport du CT les décrit avec une grande précision en utilisant une méthode courante dans l'analyse des profils sociaux appelée description « Personae ». Il s'agit de personnages fictifs qui représentent des exemples concrets du marché-cible. Selon le contexte, une même personne pourra faire partie d'un premier marché-cible lors d'une visite, puis d'un autre lors d'une seconde visite. En effet, cette catégorisation est perméable et il est tout à fait envisageable pour une personne ayant découvert le lieu lors d'un repas d'affaires, de revenir en famille. Les habitudes en matière de qualité et de services ont tendance à s'élargir. Une même personne peut avoir des attentes différentes par séjour ou durant le séjour. Par exemple, sur trois journées, elle voudra vivre une expérience d'hébergement dans une loge et dormir sur la paille et une nuit dans une chambre cosy avec hammam.

Dans tous les cas, l'intérêt de l'hôtelier est que sa clientèle séjourne le plus longtemps possible et qu'elle revienne pour de nouveaux séjours. En effet, ces éléments permettent d'augmenter la rentabilité des prestations fournies tout en réduisant l'effort de communication nécessaire. Une personne qui a un intérêt spécifique à rester ou revenir dans l'établissement est définie comme « captive », ce qui signifie qu'elle ne souhaite pas changer de prestataire, car elle a trouvé la meilleure proposition (prestations, qualité, commodité, prix, etc.) par rapport à ses besoins.

## 6.6. Modèle d'exploitation

---

### 6.6.1 Introduction liminaire

---

Le bien immobilier de La Vue-des-Alpes a été acquis avec l'intention de l'intégrer dans la politique touristique communale comme l'un des piliers structurants du tourisme. Appartenant au patrimoine financier, ce bien doit dégager une rentabilité. Rendre cohérent le lien entre la concrétisation de la vision touristique et le besoin de



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

rendement financier du patrimoine immobilier de la Commune est donc indiscutablement le plus grand challenge à relever.

Le 27 mars 2023, le Conseil Communal a débattu de la question, il en ressort les constats suivants. La Commune :

- ne dispose pas en son sein d'un personnel formé à la mise en œuvre de projets touristiques, encore moins pour la réalisation de projets en lien avec l'hôtellerie et la restauration ;
- a besoin du lieu pour ancrer la vision touristique, elle veut donc fixer le niveau d'exigence en phase avec cet ancrage ;
- veut s'assurer de la circularité des revenus d'exploitation. L'enjeu réside dans la durabilité du modèle. Il est impératif que les revenus générés soient systématiquement réinvestis dans l'exploitation ;
- tient à la mise en place du partenariat avec une organisation à but social. Elle veut faire de ce lieu un exemple d'intégration, le démarquant des modèles d'exploitation traditionnels ;
- ne veut pas se profiler comme « l'acteur qui fait ». Elle se positionne plutôt en qualité d'organe facilitateur, elle offre un cadre, elle fixe les objectifs généraux et veille au bon déroulement du développement du lieu.

En conséquence, rechercher un exploitant indépendant, prêt à réinvestir le cash-flow d'exploitation de manière récurrente dans l'établissement, prêt à accepter l'intégration d'une dimension sociale forte dans son organisation, prêt à coopérer activement avec un hub touristique, prêt à corriger sa stratégie en partenariat avec la Commune, relève d'un probable impossible. En effet, rien que de trouver un exploitant « standard » est un exercice auquel les propriétaires précédents se sont prêtés entre 2018 et 2021, sans succès.

Dès lors, le Conseil communal est convaincu que la solution permettant de mettre en œuvre la stratégie du lieu en général, de l'établissement en particulier, se trouve dans la constitution d'une SA, à gérer de manière classique, soit un Conseil d'administration constitué d'une personne représentant la Commune, de professionnels des domaines d'activités (hôtellerie, restauration, événement, tourisme, marketing) et d'un directoire s'occupant de l'opérationnel.

Si le Conseil communal souhaite être impliqué dans l'organe de gouvernance, sous-entendu le Conseil d'administration de cette SA, c'est pour lui permettre d'aller chercher l'implication d'autres acteurs clés régionaux dans le projet tout en gardant une influence sur la stratégie opérationnelle. Cette stratégie de participation permet aussi à la Commune, selon la qualité de l'ancrage stratégique atteinte cinq à sept ans après le démarrage de l'exploitation, de céder progressivement des parts actions afin de diminuer son implication financière dans l'établissement.

Le montage du capital-actions devrait garantir à la Commune un pouvoir suffisant pour que l'impulsion de départ de l'exploitation de l'établissement soit donnée. Le sous-chapitre 6.6.6 présente le projet de montage dudit capital-actions.



## 6.6.2 Forme juridique

Pour revenir sur les formes juridiques possibles, voici celles qui ont été discutées avec un notaire de la place.

**La société à responsabilité limitée (Sàrl) :** cette forme d'entreprise offre une responsabilité limitée aux propriétaires (appelés associés). Cela signifie que les dettes de l'entreprise sont supportées par les actifs de la société et non par les biens privés des associés. Les associés sont nommément inscrits au Registre du commerce, le capital minimum à engager est de CHF 20'000.

**La société anonyme (SA) :** la SA est une entreprise dont le capital est divisé en parts sociales détenues par des actionnaires. Les avantages comprennent une séparation claire de la fortune privée et commerciale des actionnaires, l'anonymat du statut juridique du détenteur d'actions, une responsabilité limitée au capital-actions versé par les actionnaires et la facilité de transfert des actions. Cependant, la création et la gestion d'une SA nécessitent des procédures administratives un peu plus complexes que celle de la Sàrl et des exigences de capital minimum plus élevées. Les propriétaires ne sont pas nommément inscrits au Registre du commerce et le capital minimum à engager est de CHF 100'000. À noter que la SA peut être à but non lucratif également, avec l'ajout d'une disposition adéquate dans les statuts.

**La fondation :** il s'agit d'une entité juridique poursuivant le but de réaliser des objectifs d'intérêt public ou privé. Ses principaux avantages sont la séparation des biens, ce qui permet de les protéger et de les préserver à long terme, la solidité des règles de fonctionnement, des modalités de prise de décision et les avantages fiscaux tels que des exonérations ou des allègements fiscaux spécifiques.

Au chapitre des inconvénients, la création d'une fondation peut impliquer des coûts significatifs, y compris les frais de constitution, les honoraires juridiques et des exigences élevées en matière de capital initial. Il est également utile de souligner qu'une fondation est soumise à l'autorité fédérale de surveillance des fondations, ce qui implique des contrôles et des exigences de transparence particulièrement élevées. Enfin, une fois établies, la structure et les règles d'une fondation sont relativement rigides et peuvent être difficiles à modifier, ce qui limite la flexibilité sociétale.

**La coopérative :** cette forme d'entreprise est basée sur le principe de coopération entre leurs membres. Les avantages se distinguent comme suit : la coopérative fonctionne sur le principe démocratique « une personne, une voix », permettant à chaque membre de participer à la prise de décision et à la gouvernance de l'entreprise. Les membres d'une coopérative ont la possibilité de participer activement aux activités de l'entreprise et de contribuer à son succès en apportant leurs compétences et leur engagement. Les membres bénéficient généralement d'une responsabilité limitée à leurs parts sociales ou à leur engagement financier dans la coopérative. Cette dernière peut aussi bénéficier d'avantages fiscaux spécifiques, tels que des taux d'imposition réduits ou des déductions fiscales, en raison de sa structure particulière et de son but d'intérêts communs. La coopérative est souvent basée sur des principes de solidarité et de partage des bénéfices permettant aux membres de bénéficier équitablement des résultats économiques de l'entreprise.

Du côté des inconvénients, il faut citer les contraintes de gestion, car le système « démocratique » peut rendre les processus décisionnels plus lents et plus complexes. L'accès aux capitaux des bailleurs de fonds peut être plus limité pour les coopératives par rapport à d'autres formes d'entreprises, car elles dépendent généralement



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

des contributions financières de leurs membres pour le développement et le fonctionnement de l'entreprise. Le processus de sortie d'un membre d'une coopérative peut être plus complexe. Enfin, bien que la responsabilité des membres soit généralement limitée, il peut y avoir des situations où les membres peuvent être collectivement responsables des dettes ou des obligations de la coopérative.

Le domaine d'activité de l'hôtellerie et de la restauration exige de la flexibilité et de la réactivité. Vu le positionnement du Conseil communal, soit la fondation d'une entité juridique privée indépendante dont la Commune serait actionnaire, vu l'engagement durable visé, vu la volonté de disposer d'assez de liberté pour faire varier sa part de propriété, vu la volonté de réinvestir avec récurrence le résultat d'exploitation, une société anonyme sans but lucratif semble effectivement être la solution la plus appropriée.

Lors de la création de cette entité juridique, les statuts contiendront la définition de l'utilisation du résultat d'exploitation (réinsertion dans l'activité propre à l'établissement, investissement pour l'activité touristique locale et régionale, contribution ou soutien à des projets novateurs, etc.).

Cette SA louera à la Commune la dépendance, la partie hôtel-restaurant et les salles de séminaire du bâtiment principal.

#### 6.6.3 Parties prenantes

---

À l'image de structures existantes telles que Microcity SA, dont les actionnaires sont les institutions publiques (communes, Canton de Neuchâtel, à parts minoritaires) et privées (HE-ARC, EPFL, CSEM, BCN, AIP, CNCI, UNINE, etc.), ainsi que d'autres structures similaires existantes (SCAN, Silatech<sup>18</sup>, etc.), un modèle impliquant est indispensable.

Le Conseil communal propose que chaque partie prenante soit actionnaire, proportionnellement à son implication et à sa contribution financière à la SA. L'association PRC et TN seront peut-être intéressés à prendre quelques parts, cependant pour ces deux acteurs il serait préférable que leurs contributions soient concentrées sur le hub touristique.

Il est aussi envisageable que les artisans réalisant les travaux de rénovation prennent, à leur bon vouloir, une certaine quantité de parts sociales dans la SA. Pour financer une partie des installations d'exploitation, une recherche de fonds auprès d'entités régionales s'identifiant à la philosophie d'exploitation et/ou à l'écorégion, souhaitant « utiliser » le lieu dans leur propre concept marketing de durabilité, pourrait être mise sur pied.

#### 6.6.4 Modèle de gouvernance

---

La déclinaison des tâches, responsabilités et compétences des trois organes de gouvernance ci-dessous figurera en clair dans les statuts de la société.

---

<sup>18</sup> Société immobilière appartenant à des parties prenantes telles que l'État, CSEM, etc.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

- **L'assemblée générale**

Elle sera composée des titulaires de parts-actions et de deux membres du Conseil général. Ces derniers n'auront qu'une voie consultative et seront invités aux assemblées générales.

- **Le Conseil d'administration**

Il se composera de cinq à sept membres, principalement de personnes issues du domaine touristique, hôtelier et de la restauration. De plus, les institutions partenaires clé seront présentes pour garantir le respect des piliers stratégiques définis. Une personne représentant les institutions promouvant l'inclusion de personnes en situation de handicap sera également appelée à siéger. Enfin, la représentation du Conseil communal sera assumée si possible par la personne à la tête du dicastère responsable du tourisme.

- **L'équipe de direction**

L'objectif de l'équipe de direction est de couvrir les activités de management transversal, production culinaire, management en salle, gestion hôtelière, accueil et gestion de la clientèle et encadrement des personnes avec handicap. Dans tous les cas, le CT recommande de faire preuve d'ouverture à des schémas organisationnels novateurs et inclusifs.

### 6.6.5 Plan d'affaires prévisionnel

---

Bien que plusieurs incertitudes demeurent concernant l'aménagement intérieur et la rénovation de certaines installations de production et installations techniques, le CT base l'élaboration du plan d'affaires sur les postulats décrit ci-après.

#### a) **Investissements immobiliers**

L'intégralité des investissements considérés comme mobiliers et appartenant aux murs entre dans le budget lié à la rénovation de l'immeuble principal, à la réaffectation et au rafraîchissement des locaux de la dépendance de la Commune, soit dans son budget d'investissement du patrimoine financier. Au jour de la rédaction du présent rapport, ce budget avoisine, dans sa première version, un montant de CHF 5'600'000.

#### b) **Investissements de départ de la SA**

Bien que son fonds de roulement devra se situer entre CHF 300'000 et CHF 500'000, la SA prévoit un investissement de départ qui ne devrait pas excéder CHF 30'000. En fonction du chef de cuisine à engager, il est nécessaire de réserver un montant pour le « petit matériel » de service spécifique à la présentation des mets (verrines, plats, cassolettes, bols, etc.). À cela s'ajoute le hardware du système de gestion des commandes clients composé de caisses enregistreuses, d'imprimantes à tickets et des tablettes numériques. Le matériel bureautique nécessaire à l'accueil et au back-office est inclus à ce montant de départ. L'amortissement s'effectue sur cinq ans.

#### c) **Jours d'exploitation et saisonnalité**

L'établissement est ouvert 365 jours par an, 7 jours sur 7. Les horaires d'ouverture sont à définir et s'adapteront au fil des saisons et de l'expérience client. Le tableau ci-dessous présente, en pour cent du chiffre d'affaires total, la variation saisonnière (BS = basse saison ; MS = moyenne saison ; HS = haute saison). Le taux mensuel de chiffre d'affaires se base sur des données d'expérience des membres du CT.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

BS	MS	BS	MS	MS	HS	HS	HS	MS	BS	BS	MS
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
6%	11%	4%	9%	10%	8%	11%	13%	9%	7%	3%	9%

**Tableau 1 – Répartition du chiffre d'affaires en fonction de la saisonnalité (hôtellerie-restauration)**

Le tableau qui suit décrit la base de calcul utilisée, par saison type, dans le but d'évaluer le chiffre d'affaires potentiel de l'activité hôtelière qui applique des prix différenciés de chambres. Ces différenciations se retrouvent dans la politique des prix pratiqués durant les week-ends.

		Mensuel	Annuel		
Nombre de jours moyens		30.42	365		
Jours considérés comme WE = vendredi-samedi		8.67	104		
Jours d'exploitation en semaine = dimanche-jeudi		21.75	261		
Saison type	BS	MS	HS	week-end (WE)	Total
Taux périodique (saison, week-end)	24%	30%	18%	28%	100%
Jours d'exploitation	87	109	65	104	365
Nb de mois d'exploitation par an	4	5	3		

**Tableau 2 – Base de calcul du taux périodique d'exploitation par saison type et week-end**

#### d) Détermination du chiffre d'affaires potentiel de l'hôtellerie

Le chiffre d'affaires potentiel est calculé sur un total de 26 chambres, dont 20 dans le bâtiment principal. Les informations permettant de déterminer le prix des chambres sont issues de données statistiques nationales et cantonales. Ces données sont croisées avec celles empiriques détenues par certains membres du CT s'occupant d'exploitation hôtelière dans un contexte et avec une clientèle comparable au site de La Vue-des-Alpes.

Concernant le taux d'occupation, la région J3L enregistre une moyenne à 43%. Cependant, selon l'expertise du CT, un taux de 50% est parfaitement envisageable dès la première année d'exploitation vu la qualité des aménagements et prestations envisagées. Un objectif de progression à 70% au minimum semble réaliste sur cinq ans d'exploitation (chiffre d'affaires budgété de CHF 1'060'000), le taux idéal se situant à 85%. À ce taux, en utilisant le tarif du tableau 3 ci-après, le chiffre d'affaires se situerait à environ CHF 1'380'000.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

				taux annuel	50%	Prix du marché	Prix BS (basse saison)	variation prix MS s/BS	variation prix HS s/BS	variation prix WE s/BS	Prix moyen annuel	CA potentiel en CHF
		Nb chambres	capacité de nuitées/chambre à 100%	Nb lits	Nb nuitées	Base	-15%	15%	30%	40%		
1 <sup>er</sup>	doubles standard nord	6	2'190	12	1'117	120	100	120	130	140	123	134'391
	doubles standard sud	8	2'920	16	1'489	140	120	140	160	170	147	215'162
2 <sup>ème</sup>	doubles big view	4	1'460	8	745	165	140	160	180	200	170	124'263
2 <sup>ème</sup> +	doubles big view suite	2	730	4	372	250	210	240	270	290	252	92'157
20												
Dépendance	double	2	730	4	372	120	100	120	130	140	127	46'537
	triple	2	730	6	372	160	140	160	180	200	175	63'872
	quadruple	2	730	8	372	195	170	200	220	240	214	78'038
		26		58	4'746						159	754'420

Tableau 3 – Tableau de projection des tarifs et du chiffre d'affaires hôtellerie

### e) Détermination des coûts directs relatifs à l'exploitation hôtelière

Les coûts directs d'exploitation se calculent selon des ratios issus de données disponibles au sein des multiples associations métier du domaine d'activité. Là aussi l'expertise et l'expérience de membres du CT a permis d'actualiser ces données avec la récente vague d'augmentation des prix, notamment celle en lien avec le coût du personnel.

Dans le tableau ci-dessous, le calcul des coûts est réalisé sur la base du chiffre d'affaires déterminé à la page précédente. Avec un montant total de CHF 362'000, le résultat avant imputation des charges indirectes est d'environ CHF 392'300. À droite du tableau figure une évaluation du seuil de rentabilité.

FF	Frais de personnel	-75'442	10%
FV	Frais de marchandise	-45'265	6%
FV	Linge	-37'721	5%
FF	Loyer	-135'796	18%
FF	Énergies	-30'177	4%
FF	FG d'entretien	-37'721	5%
Total coûts directs		-362'122	

FF	Frais fixes	279'136
FV	Frais variables	82'986
CA	Ventes	754'420
Marge s/coûts variables		671'434
Taux de marge s/coûts var.		89%
Seuil de rentabilité		313'635
Point mort en jours		152

Tableau 4 – Coûts directs d'exploitation (hôtellerie)

### f) Détermination du chiffre d'affaires potentiel de la restauration

Les calculs relatifs à l'activité de la restauration s'effectuent sur un maximum de 150 couverts par service, au total 300 par jour. Considérant un taux de remplissage de 50%, le nombre de couverts journalier moyen est de 150. Cette moyenne comprend tous les types de clients, événements, groupes et individuels. Cela représente un ticket moyen situé entre CHF 30 et CHF 38 par couvert selon les saisons et la densité de la clientèle « groupes ». Ce qui amène à conclure qu'un chiffre d'affaires d'environ CHF 1'900'000 est une estimation qui reste très conservatrice.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### g) Détermination des coûts directs relatifs à l'exploitation de la restauration

À l'instar des coûts directs d'exploitation de l'hôtellerie, ceux de la restauration se calculent également à l'aide de ratios communiqués par les associations du domaine. Dans le cadre du CT, les experts de cette activité ont apporté à ces références une actualisation bienvenue, notamment celle en lien avec la hausse récente des salaires en plus des produits de consommation cités plus haut.

FF	Frais de personnel	-836'000	44%
FV	Frais de marchandise	-589'000	31%
FF	Loyer	-76'000	4%
FF	Energies	-19'000	1%
FF	FG d'entretien	-285'000	15%
Total coûts directs		-1'805'000	

FF	Frais fixes	1'216'000
FV	Frais variables	589'000
CA	Ventes	1'900'000
Marge s/coûts variables		1'311'000
Taux de marge s/coûts var.		69%
Seuil de rentabilité		1'762'319
Point mort en jours		339

Tableau 5 – Coûts directs d'exploitation (restauration-événement)

### h) Détermination des coûts indirects de l'établissement

Avec le format organisationnel imaginé, les fonctions de soutien ont été calculées sur des bases expérientielles des membres du CT, en particulier ceux qui ont géré ou qui aujourd'hui sont encore impliqués dans la gestion d'établissements d'hôtellerie-restauration ou multisectoriels.

Le résultat des réflexions se traduit par l'engagement de 2.1 équivalents plein temps (EPT) pour les activités en lien avec l'accueil et la préparation des salles de séminaire. Côté marketing/communication, une compétence spécialisée en médiatique est aujourd'hui indispensable et évaluée à 0.5 EPT. Concernant la comptabilité, une certaine expertise est demandée notamment en matière de connaissance du fonctionnement de la convention collective de l'hôtellerie-restauration et d'aptitude à réaliser des états financiers mensuels. Cette fonction nécessite au moins 0.2 EPT. Une personne « à tout faire » capable de s'occuper de problèmes techniques simples, d'entretenir les extérieurs et de réaliser de petits travaux d'aménagement évite le recours régulier à des entreprises externes. Une force de travail d'environ 0.3 EPT semble cohérente. Enfin, il convient logiquement de prévoir un poste à 100% pour la fonction de direction d'exploitation, soit au total pour les fonctions de soutien : 4.1 EPT.

Coûts indirects (personnel de soutien)	CHF
Accueil	117'040
Médiatique	41'933
Comptabilité	25'740
Entretien	22'500
Direction	130'000
<b>Total transversal (coût indirect)</b>	<b>338'000</b>

Tableau 6 – Synthèse des coûts directs d'exploitation

### i) Projection des résultats

Basé sur les tableaux 3 à 6, l'année N (la première année d'exploitation) dégage un résultat légèrement au-dessus de l'équilibre. Puis, progressivement, avec une maîtrise correcte des frais variables et une variation plutôt prudente du chiffre d'affaires de chaque activité, le résultat se renforce, atteignant à l'année N+5 un niveau se situant dans la moyenne des références du marché. La location à payer d'environ CHF 210'000 est selon le CT conforme, voire légèrement inférieure aux références des associations faitières.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3	Année N+4	Année N+5
	Total exploitation					
Chiffre d'affaires	2'654'420	2'760'597	2'904'662	3'089'504	3'296'903	3'503'996
Frais de personnel	-911'442	-947'115	-994'239	-1'054'038	-1'118'451	-1'177'373
Frais de marchandise	-634'265	-659'636	-692'980	-735'192	-780'626	-822'192
Linge	-37'721	-39'230	-41'493	-44'511	-48'283	-52'809
Loyer	-211'796	-212'000	-212'000	-212'000	-212'000	-212'000
Energies	-49'177	-50'384	-52'194	-55'609	-59'626	-63'248
FG d'exploitation	-322'721	-330'448	-342'996	-360'096	-377'031	-392'484
Total coûts directs	-2'167'122	-2'238'813	-2'335'901	-2'461'445	-2'596'016	-2'720'106
Total coûts indirects	-338'000	-338'000	-354'000	-371'000	-371'000	-387'000
<b>EBITDA</b>	6% <b>149'299</b>	7% <b>183'784</b>	7% <b>214'761</b>	8% <b>257'059</b>	10% <b>329'887</b>	11% <b>396'890</b>
Charges et produits financiers	-3'000	-3'000	-3'000	-3'000	-3'000	-3'000
Amortissements	-6'000	-6'000	-6'000	-6'000	-6'000	-6'000
Provisions pour risques	-25'000	-28'000	-30'000	-30'000	-30'000	-40'000
Provisions légales	-15'000	-15'000	-15'000	-15'000	-15'000	-15'000
Charges et produits extrao.	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>	4% <b>100'299</b>	5% <b>131'784</b>	6% <b>160'761</b>	7% <b>203'059</b>	8% <b>275'887</b>	10% <b>332'890</b>
Impôts	0	0	0	0	0	0
<b>Résultat à affecter</b>	4% <b>100'299</b>	5% <b>131'784</b>	6% <b>160'761</b>	7% <b>203'059</b>	8% <b>275'887</b>	10% <b>332'890</b>

Tableau 7 – Évolution du résultat d'exploitation sur six ans

Il faut préciser ici que le montant du loyer correspond à une valeur locative capitalisée à 2.88%, soit correspondante à un rendement sur un capital investi d'environ CHF 7.4 millions net.

#### 6.6.6 Modèle de financement

La constitution du capital de la société doit impliquer une bonne diversité d'acteurs. Idéalement, pour que l'entreprise soit privée, les parties prenantes publiques ne devraient financer le capital qu'à un taux maximal de 49%.

Toutefois, pour que ces parties s'assurent de conserver à long terme leur pouvoir de décision, une part des capitaux doit provenir d'institutions publiques de droit privé, par exemple de banques régionales et compagnies d'assurances cantonales, etc. Idéalement, le total de leurs parts serait d'au minimum 30% de manière que, si une partie prenante de droit public se retire au profit d'un actionnaire privé, un taux de 51% subsiste chez les acteurs du secteur public.

Pour le reste des parts, elles se répartissent auprès « d'investisseurs » tiers tels que les entreprises adjudicatrices des travaux, les entreprises privées de la région et les particuliers.

Pour un montant de capital-actions de CHF 500'000<sup>19</sup>, constituant le fonds de roulement, permettant le financement de la phase de lancement des activités de l'établissement et de réaliser les menus investissements,

<sup>19</sup> Au stade de cette étude, le montant de CHF 500'000 sert d'exemple. Une étude plus détaillée prenant en compte la spécificité organisationnelle du restaurant, notamment les partenariats avec les fournisseurs, déterminera plus précisément le besoin de fonds de roulement.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

la répartition pourrait ressembler à l'exemple qui suit. Ultime précision, le calcul de la répartition du montant se base sur une valeur nominale de CHF 10 par action.

Nombre d'actionnaires	Répartition	Secteur	Droit	Quantité d'actions	Total CHF 500'000
3 à 4 idéalement	45%	Acteurs du secteur public	droit public	22'500	225'000
3 à 4 idéalement	30%	Acteurs du secteur public	droit privé	15'000	150'000
10 à 500 actions	10%	Entreprises privées	droit privé	5'000	50'000
20 à 250 actions	10%	Entreprises privées	droit privé	5'000	50'000
120 à 20 actions	5%	Particuliers	droit privé	2'500	25'000

Tableau 8 – Projet de répartition du capital-actions de l'établissement

## 7. Projet d'exploitation d'un organisme du tourisme (hub touristique)

Bien que la définition de la politique sectorielle du tourisme (politique publique) ne soit pas entièrement aboutie au niveau communal, de nombreuses réflexions sont menées depuis plus de dix ans au sein du Conseil communal et surtout au sein du « Groupe de coordination » chargé des questions en lien avec le domaine d'activité du tourisme touristique dans le secteur Tête-de-Ran – La Vue-des-Alpes et accessoirement à Val-de-Ruz.

Comme le relate le rapport d'information présentant la vision touristique et la stratégie foncière concernant le site de La Vue-des-Alpes (R22.012), le maillage « organisation du tourisme », « coordination entre les acteurs touristiques » et « dispositions légales en matière d'aménagement du territoire » nécessite de prendre une posture holistique.

L'illustration 6 présente les systèmes qui influencent la politique du tourisme. Ils sont nombreux et complexes. Dans cette complexité, grâce à une vision touristique clairement déclarée, la Commune se doit de disposer d'un « outil structurant », autrement dit d'une ressource lui permettant de passer à la mise en œuvre de cette politique.

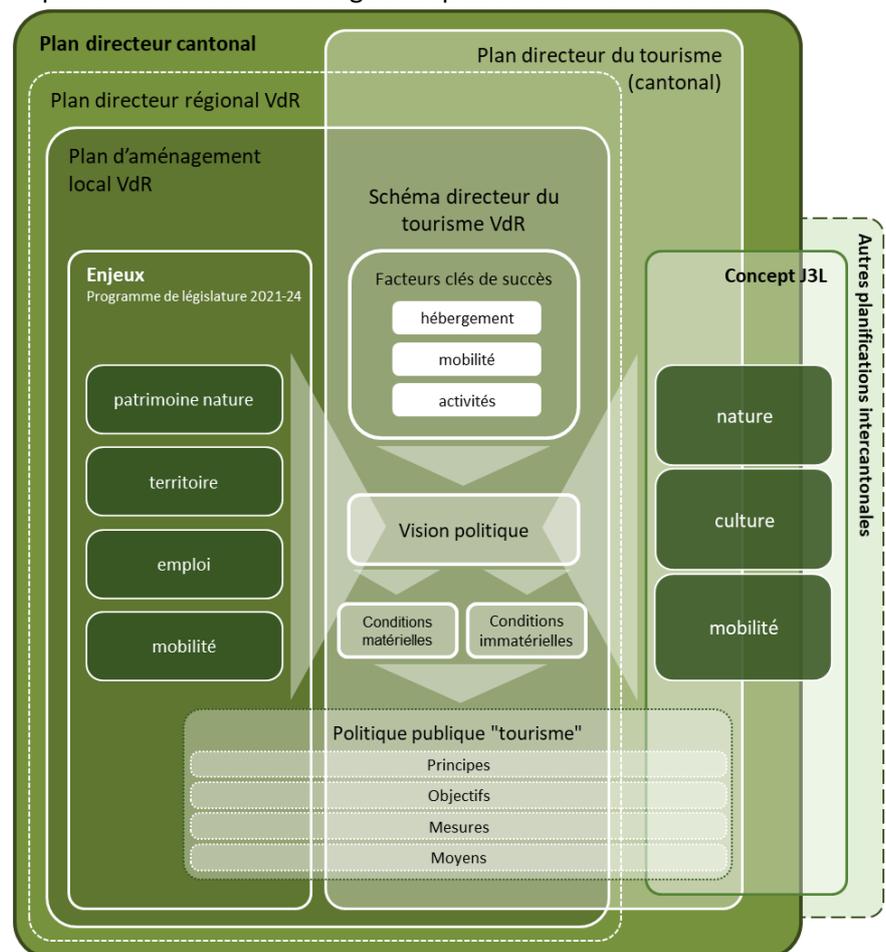


Illustration 6 – Schéma synthétique – Cadre de la vision touristique



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Plus concrètement, il s'agit pour la Commune de se donner des moyens matériels (infrastructures, impulsions financières, professionnalisation des prestations, etc.) et de garder à l'esprit que seule une subtile mixité entre les conditions matérielles et les conditions immatérielles (lois, ordonnances, règlements) offriront la possibilité aux acteurs du tourisme, aux créateurs d'événements, de s'engager sur des projets à long terme.

### 7.1. Situation actuelle

Actuellement, le système de coordination des acteurs locaux s'organise autour du groupe mentionné au centre de l'illustration ci-dessous.

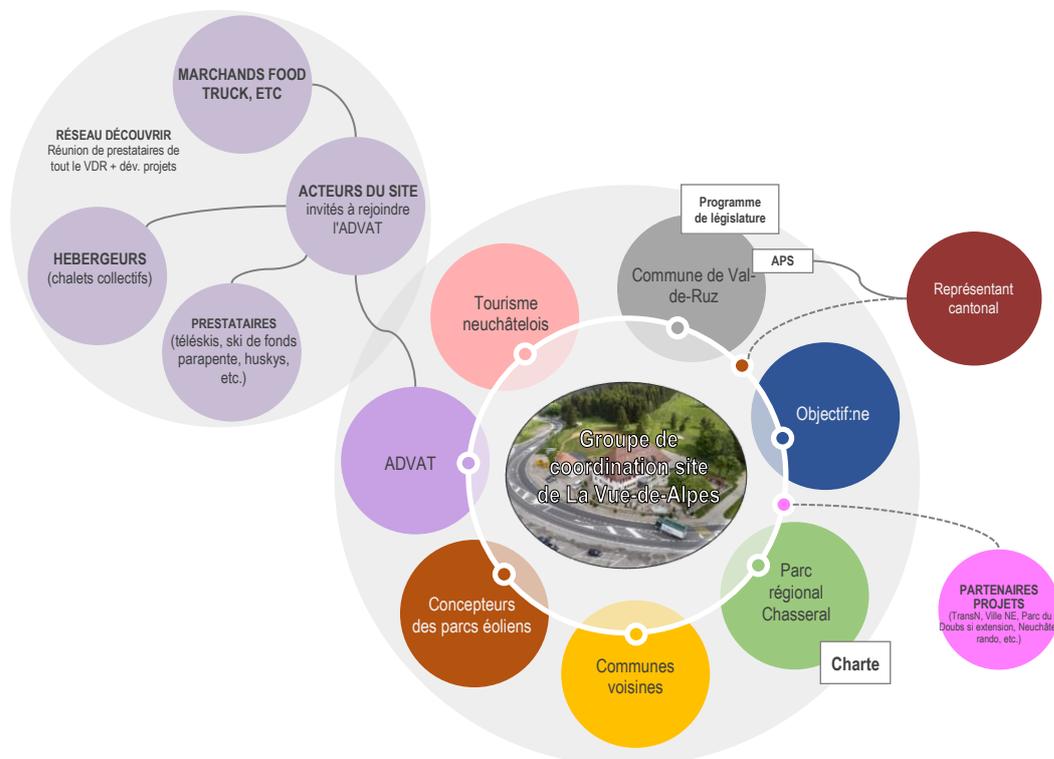


Illustration 7 – Système de coordination actuel « site de La Vue-des-Alpes »

Bien que ce schéma n'ait rien d'officiel et qu'à l'heure actuelle il soit encore « en travail », il a le mérite d'exposer le nombre d'acteurs plus ou moins concernés ou à considérer, en vue du projet de constitution d'un organisme du tourisme.

### 7.2. Fondements de la vision d'avenir

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 DD 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 ;



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

3

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

Les analyses réalisées par les spécialistes du tourisme mentionnées dans le rapport R22.012 se focalisent principalement sur des aspects législatifs, techniques et conceptuels. Fort de ce constat, le Conseil communal intègre le fait que la dimension « vente des prestations touristiques » reste un point clé de la vision, qu'il s'agit de concrétiser. En effet, la communication de J3L étant régionale par nature et ne se focalisant que ponctuellement sur le pôle « Vue-des-Alpes », il faut de toute évidence trouver une solution pour assurer une cohérence forte entre les acteurs, leurs actions de promotion, le programme et la nature des événements. À ce stade, le besoin de faire naître une structure professionnelle de coordination tombe comme une évidence.

Ainsi, parmi les dix mesures traduisant la concrétisation de la vision figure celle qui consiste à « structurer, professionnaliser le service aux acteurs du tourisme et à son public ».

Il s'agit donc 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 les sous-chapitres qui suivent, le nom utilisé pour l'organisme qui devrait s'occuper de la promotion du tourisme et de la vente de prestations touristiques est le « hub touristique ».**

### 7.3. Rôle et responsabilités

---

Les rôles principaux du hub touristique sont d'une part de faciliter l'expérience des touristes et excursionnistes et, d'autre part, de soutenir les acteurs locaux de l'industrie du tourisme en collaborant avec eux, qu'ils se trouvent à proximité du site ou dans un rayon plus éloigné.

Ses principales responsabilités s'envisagent de la manière suivante :

**Information et accueil touristique** : le hub touristique est le premier point de contact pour les visiteurs. Il fournit des informations essentielles sur la destination, y compris des cartes, des brochures, des conseils et des recommandations pour les attractions locales, les hébergements, les offres de restauration et d'autres activités. Il assure un accueil chaleureux pour orienter les touristes et répondre à leurs questions.

**Promotion touristique** : l'office joue un rôle clé dans la promotion de la destination. Il utilise divers canaux de communication pour mettre en avant les attraits locaux, les événements spéciaux et les activités, attirant ainsi les publics cibles définis.

**Développement du tourisme** : l'organisme travaille en étroite collaboration avec les acteurs du secteur touristique de la région, tel que les hôteliers, les restaurateurs, les guides, etc. pour développer de nouvelles prestations touristiques et maintenir celles qui existent déjà. Cela peut inclure la création de forfaits touristiques, de circuits et la mise en place d'infrastructures adaptées.

**Soutien aux acteurs locaux** : le hub touristique offre des services de conseil et d'assistance aux entreprises et aux prestataires locaux pour améliorer leur visibilité et leur efficacité, ainsi que pour les aider à se conformer aux réglementations et aux normes de qualité.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

**Coordination de la mise en œuvre de mesures en lien avec la politique touristique :** dans le cadre d'actions spécifiques, sur mandat institutionnel ou non, le hub touristique peut être appelé à conduire des projets, par exemple la mise en œuvre d'un sentier didactique éphémère, l'entretien de la signalétique des boucles, le piquetage de circuits particuliers en fonction des saisons, etc.

**Génération de revenus par la location d'espaces :** dans le but de générer des revenus contribuant à la couverture des charges, le hub touristique fournit des prestations payantes. Sans trop entrer dans les détails, il s'agira principalement de location de matériel de sport (skis de fond, raquettes, équipement de randonnée, etc.), de vente des produits du terroir, de commissions sur la vente de paquets d'excursions, à l'image d'une agence de voyages, de mise en location d'un espace réservé à l'évènementiel.

**Gestion des événements et autres activités :** le hub touristique s'occupera de planifier, de mettre à l'agenda de l'occupation du lieu les événements spéciaux, en particulier ceux qui occuperont les espaces extérieurs dont la Commune est soit propriétaire soit en charge de la gestion. En la matière, elle est responsable de la communication aux membres de l'organisme.

**Sensibilisation environnementale et culturelle :** il joue un rôle dans la sensibilisation à la préservation de l'environnement et de la culture locale, en encourageant les touristes à adopter des comportements responsables, en proposant des activités ludiques organisées par exemple par l'association PRC.

**Statistiques et analyse :** en collectant des données sur les tendances touristiques, le hub touristique peut aider à orienter les décisions politiques et commerciales pour le DD du tourisme local.

### 7.4. Forme juridique

Il est prévu de constituer une association à but non lucratif selon les articles 60 à 79 du Code civil suisse. Cette forme correspond bien à la cause à servir et son mode de gestion permet une grande implication des membres, facilitant la mise en œuvre d'actions répondant à l'intérêt général.

De plus, une association à but non lucratif peut bénéficier de dons, de subventions, de fonds perdus alloués par des fondations et d'autres organismes. En matière fiscale, cette forme juridique devrait permettre de bénéficier de réduction, voire d'exonération d'impôts sur le revenu et d'exemption de TVA sur certaines activités liées à la mission de l'association et pour lesquelles l'intérêt public en serait reconnu.

Concernant la structure et le mode de gouvernance, ce type d'organisation offre une grande souplesse, ce qui est un avantage dans le cadre des besoins d'adaptation dynamique caractéristique au domaine du tourisme.

### 7.5. Fonctionnement

Le hub touristique est appelé à fonctionner comme une association sans but lucratif, avec un comité composé au minimum d'une personne représentant le Conseil communal, d'une autre représentant TN, puis, idéalement d'une représentation de l'association PRC et d'au moins deux représentants des acteurs du tourisme régional élus librement parmi les membres.

L'attribution du nombre de voix en assemblée générale entre les différentes entités, qu'elles soient publiques ou privées, doit encore faire l'objet de réflexions, notamment avec les partenaires précités (TN et PRC).

Au niveau du fonctionnement opérationnel, il est envisagé l'engagement de deux EPT sous contrat de droit privé, dont les compétences attendues sont en lien avec un parcours formatif dans le domaine du tourisme.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Dans le cadre des engagements à réaliser, il s'agira idéalement de trouver au moins une personne dont la qualification corresponde à celle de « gestionnaire en tourisme dipl. ES », ce qui permettrait à l'organisme de compter sur des compétences en matière de gestion d'entreprise, de management en tourisme durable et de pilotage de la communication digitale.

Entre le personnel polyvalent de l'hôtel-restaurant et le personnel du hub touristique, des synergies et complémentarités de service s'avèrent possibles, notamment en matière d'heures d'ouverture du hub touristique, postulant qu'en dehors des heures d'affluence il sera possible de laisser le personnel hôtelier s'occuper de l'accueil.

Le comité de l'association disposera des compétences nécessaires pour adapter la structure organisationnelle dans le cadre budgétaire qui lui sera attribué par l'assemblée générale.

#### 7.6. Financement et plan d'affaires

---

Dans sa phase de mise en place, une impulsion à l'aide de fonds publics est indispensable, phase qui se déroulerait sur une période de trois à quatre ans. Cela induit une prise de décision budgétaire du Conseil général, sur la base d'un rapport présentant la politique du tourisme, dans lequel figurent les mesures d'encouragement en lien avec les développements souhaités. Pour aider la Commune à la mise en route du hub touristique, le fonds cantonal d'impulsion de la NPR est activable, également pour une durée limitée. Après cette période de lancement, le modèle économique schématisé au chapitre 8 doit prendre le relai du financement public.

Bien qu'au jour de la rédaction du présent rapport aucun accord formel quant au soutien de TN n'existe, une première discussion a abouti sur le fait qu'il était prêt à contribuer financièrement à la fonction « point i » du hub touristique et à lui céder l'activité de location de matériel hivernal. Concernant l'association PRC, il s'agira de déterminer s'il existe une possibilité de financement des activités du hub touristique.

#### **Plan d'affaires**

La modélisation du plan d'affaires postule que le hub touristique devient financièrement autonome après environ quatre ans d'exploitation. Cette autonomie est rendue possible par le fait que lorsque les fonds d'impulsion diminuent, ils sont relayés par le versement d'une fraction du cash-flow excédentaire dégagé par l'hôtel-restaurant, selon le schéma exposé au chapitre 8.

Le plan d'affaires qui suit prend en considération des montants qui doivent encore être confirmés, notamment ceux concernant l'impulsion NPR, le subventionnement communal, le mandat de prestations TN et les mandats de prestation que la Commune pourrait octroyer au hub touristique, dans le cadre de sa politique sectorielle du tourisme.



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

	B2025	B2026	B2027	B2028	B2029	B2030
<b>PRODUITS DES VENTES ET PRESTATIONS</b>						
1. Cotisations de membres de l'association	5'000	8'000	10'000	12'000	12'000	12'000
2. Location d'espace événement	15'000	20'000	25'000	30'000	35'000	35'000
3. Location de matériel	10'000	15'000	25'000	35'000	35'000	35'000
4. Réservations	2'000	5'000	8'000	12'000	15'000	15'000
5. Prestations marketing	0	10'000	30'000	50'000	50'000	50'000
6. Prestations d'accueil hôtel La Vue-des-Alpes	5'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000
7. Prestations d'accueil point i	20'000	35'000	35'000	35'000	35'000	35'000
8. Subventions	230'000	200'000	160'000	110'000	55'000	0
9. Revenus de mandats de prestation public	25'000	25'000	35'000	10'000	10'000	10'000
10. Don durable				10'000	60'000	130'000
<b>Total revenus</b>	<b>312'000</b>	<b>333'000</b>	<b>343'000</b>	<b>319'000</b>	<b>322'000</b>	<b>337'000</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>						
Loyer des locaux de l'association	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000
Charges des locaux de l'association	3'750	3'750	3'750	3'750	3'750	3'750
Frais d'entretien des locaux	1'800	1'800	1'800	1'800	1'800	1'800
Coûts de mandats de prestation public	25'000	30'000	40'000	10'000	10'000	10'000
Soutien aux manifestations (tourisme, culture, etc.)	5'000	15'000	20'000	20'000	25'000	30'000
Personnel	176'000	180'000	185'000	185'000	190'000	195'000
Promotion hub	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000
Médiamatique	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000
Administration	12'000	12'000	12'000	12'000	12'000	12'000
Assurances	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000
<b>Total charges</b>	<b>301'550</b>	<b>320'550</b>	<b>340'550</b>	<b>310'550</b>	<b>320'550</b>	<b>330'550</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>10'450</b>	<b>12'450</b>	<b>2'450</b>	<b>8'450</b>	<b>1'450</b>	<b>6'450</b>

Tableau 9 – Compte d'exploitation prévisionnel du hub touristique

Quelques explications s'imposent sur les lignes budgétaires exposées :

#### Revenus

1. Il s'agit de cotisations versées par les acteurs du tourisme correspondant à des prestations de bases offertes par le hub, notamment en matière de visibilité digitale sur les canaux du hub touristique.
2. Un espace réservé à l'évènementiel dans l'aile ouest permet l'accueil de différents types de manifestations, qu'elles soient éphémères (un à trois jours) ou d'une durée supérieure, par exemple à l'occasion d'une exposition thématique ou d'un événement traitant d'innovation en matière de restauration. Le budget prévoit une utilisation moyenne de 175 jours par an, représentant environ 65 réservations au prix moyen de CHF 155 par jour d'utilisation, charges de mise en place et de nettoyage comprises.
3. Qu'il s'agisse de matériel de sport hivernal ou estival, le hub est appelé à fournir une prestation à l'année, reprenant l'activité de location de TN et en l'étendant.
4. La position « Réservations » concerne les commissions touchées des acteurs touristiques. Il s'agit de pratiques courantes dans ce secteur d'activité lorsque le hub devient promoteur d'une excursion qu'il



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

aura monté en partenariat avec, par exemple, un transporteur et un ou plusieurs prestataires touristiques.

5. Par prestations en matière de marketing, il est sous-entendu, par exemple, l'entretien et l'alimentation en informations des pages internet des acteurs du tourisme. Dans le montant évoqué est également comprise une marge sur la vente des produits du terroir que déposeront les intéressés. Là aussi des partenariats doivent prendre forme afin de donner toutes les chances aux fabricants de produits régionaux de les mettre en vente au hub touristique.
6. Afin de mutualiser quelques ressources en lien avec l'accueil hôtelier, certaines tâches telles que l'enregistrement d'hôtes, la préparation de salles de conférences, le service de boissons au desk d'accueil, un contrat de prestation indiquant un volume horaire tarifé sera mis en place. L'idée consiste à considérer que, durant les extrémités de journées, le personnel d'accueil hôtelier s'occupe des quelques demandes relatives aux activités du hub et, durant la journée aux heures pleines, le personnel du hub fournit des prestations à l'établissement.
7. La prestation « point i » concerne le montant affecté par TN pour l'accueil des touristes et excursionnistes en quête de conseil personnel.
8. Sans pouvoir encore distinguer exactement ce que le NECO pourra affecter comme fonds perdu au titre de la NPR, il est certain que la Commune devra subventionner au moins la moitié du montant total octroyé.
9. Les revenus de mandats de prestation publique pourraient concerner, par exemple, le financement de la signalétique d'une boucle thématique. En fait, plutôt que la Commune s'occupe avec son personnel de participer à l'amélioration de l'offre touristique sur le terrain, elle délègue cette tâche de mise en œuvre au personnel du hub touristique.
10. Comme illustré au chapitre 8 qui suit, le don durable est le résultat d'un financement induit par le système de circulation des richesses produites sur place.

#### Charges

La majorité des charges s'expliquant par nature, les précisions suivantes sont apportées :

- le hub touristique loué à l'administration de la gérance du patrimoine les infrastructures dont il dispose, soit le local de stockage du matériel à louer, une part de l'accueil et du back-office, la salle d'événement ;
- les frais d'entretien concernent uniquement les interventions courantes de nettoyages, qui pourraient par ailleurs être déléguées au personnel d'intendance de l'hôtel-restaurant ;
- quant au soutien aux manifestations en lien avec l'animation du site de La Vue-des-Alpes, il s'envisage comme une participation indirecte de la Commune à la dynamique touristique.

En conclusion pour ce chapitre, la démonstration de faisabilité économique est faite, mais reste conditionnée au budget communal en matière de politique publique du tourisme. Le Conseil communal se doit donc de présenter à votre Autorité un rapport à l'appui d'une demande d'un crédit pluriannuel en vue de soutenir, avec le fonds d'impulsion cantonal, la mise en œuvre de la politique touristique à Val-de-Ruz.



## 8. Synthèse du système de durabilité proposé

L'économie circulaire est la voie de l'avenir. Elle préserve les ressources, renforce la création de valeur au niveau régional, favorise les liens sociaux, offre des opportunités pour développer de nouveaux modèles d'affaires et rend nos modèles économiques plus durables, plus résilients. De plus, l'effet de circularité réduit les dépendances et risques liés aux chaînes d'approvisionnement globales, encourage la création de valeur au niveau régional et crée des emplois à proximité des personnes qui consomment des biens et services de proximité.

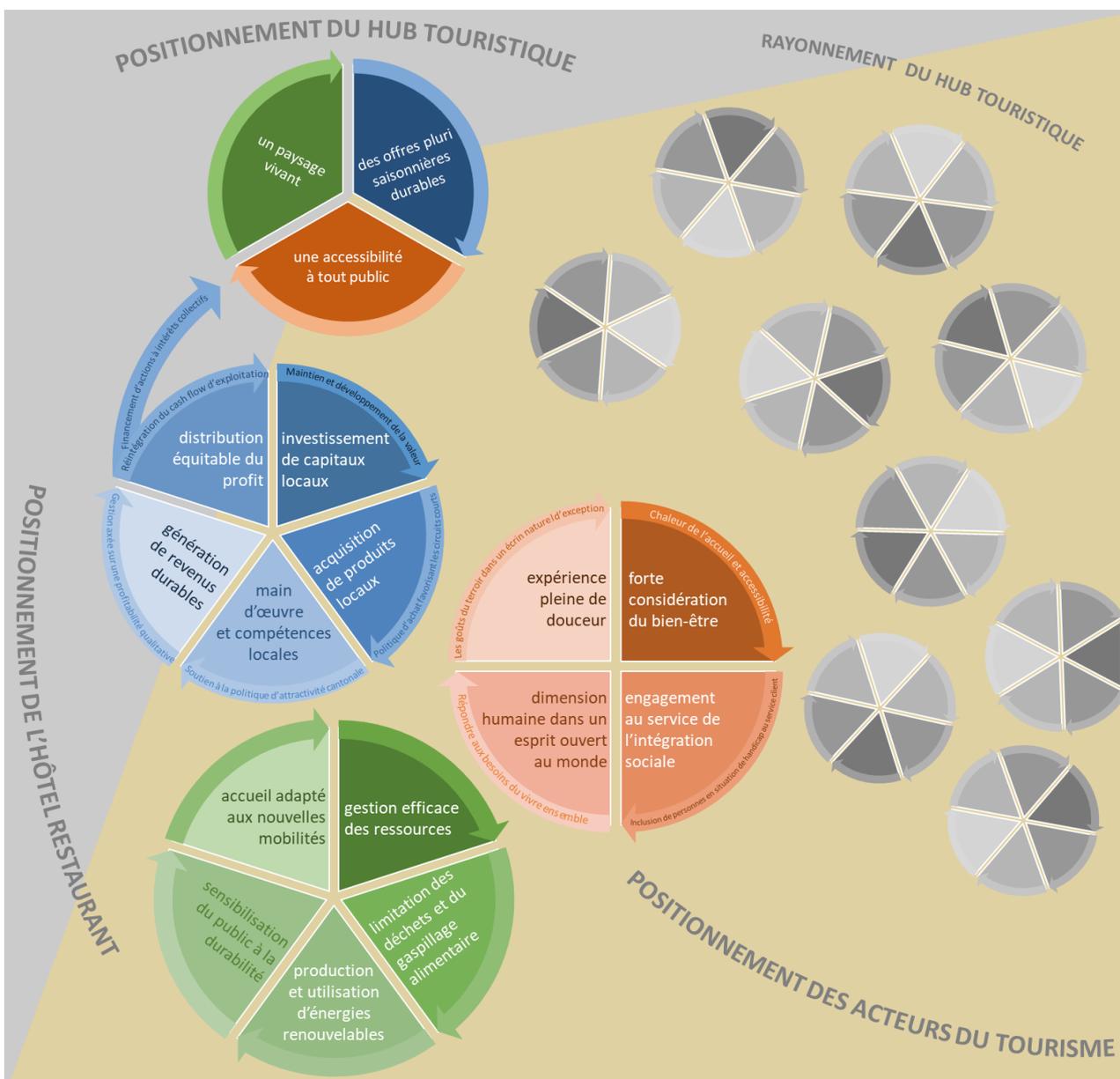


Illustration 8 – Schéma du système de durabilité

Ainsi, le projet de tourisme durable à Val-de-Ruz, qui trouve sa matérialisation au travers de la renaissance de l'hôtel-restaurant emblématique de La Vue-des-Alpes, revêt un caractère innovant sur le plan de la



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

redistribution des richesses tout en utilisant des systèmes organisationnels conventionnels. Pour autant que votre Autorité accueille favorablement la création du hub touristique et valide formellement la création d'une société de capitaux à but non lucratif, la principale force de ce projet réside dans le fait que ce projet repose pleinement sur les trois piliers du DD.

De nouvelles coopérations sont indispensables pour orienter un secteur économique vers une économie circulaire. L'efficacité sera maximale si le savoir-faire nécessaire à la mise en œuvre des modèles d'affaires est développé de manière collaborative au sein de l'écosystème. Cela renforce le secteur dans son ensemble et favorise parallèlement chaque partie prenante.

### 9. Calendrier et planification

Le plan de mise en œuvre du contenu du présent rapport s'expose ci-dessous. À sa lecture, il est possible de constater la faisabilité du projet tout en sachant qu'il reste peu de marge de manœuvre si l'objectif de création des deux entités fixées au 5 mai 2025 veut être tenu.

Objet	Période																		
	14.12.23	15.01.24	31.03.24	04.04.24	29.04.24	31.05.24	30.06.24	31.07.24	31.08.24	30.09.24	31.10.24	30.11.24	31.12.24	30.01.25	29.02.25	31.03.25	30.04.25	05.05.25	
Présentation du présent rapport au CG	■																		
Fin du délai référendaire		■																	
Réception de l'arrêté de sanction du Conseil d'État			■																
Rédaction des statuts de la SA à but non lucratif			■																
Présentation des statuts de la SA à la CGF				■															
Montage du capital-actions de la SA	■	■	■	■	■														
Création de la SA, constitution de l'organe de gouvernance					■														
Recrutement d'une personne à la direction de la SA					■	■													
Engagement de la personne à la direction de la SA										■									
Préparation du projet d'exploitation de la SA										■	■	■	■	■					
Recrutement du personnel d'exploitation de la SA											■	■	■	■					
Engagement du personnel d'exploitation de la SA												■	■	■	■	■			
Rédaction des statuts de l'association du hub touristique		■																	
Présentation des statuts de l'association à la CGF			■																
Création de l'association, constitution de l'organe de gouvernance				■															
Préparation du rapport sur la politique sectorielle du tourisme (RPST)	■	■	■																
Présentation du RPST à la CGF				■															
Présentation du RPST à l'appui d'une demande d'un crédit au Législatif					■														
Entrée en force de la décision du Législatif						■													
Recrutement d'une personne à la direction de l'association							■												
Engagement de la personne à la direction de l'association										■									
Préparation du projet d'exploitation de l'association										■	■	■	■	■					
Recrutement du personnel d'exploitation de l'association											■	■	■						
Engagement du personnel d'exploitation de l'association												■	■	■	■	■			
Appel à adhésion de membres de l'association																			
Ouverture de l'hôtel-restaurant et du hub touristique																			■

Tableau 10 – Plan général du projet de mise en œuvre de la politique du tourisme



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### **10. Conséquences financières du développement stratégique du tourisme**

---

Le projet de mise en œuvre de la politique du tourisme se compose d'engagement financier de différentes natures, résumé ci-après.

#### **Hôtel-restaurant (La Vue-des-Alpes 2, Fontaines)**

Au patrimoine financier figure un budget d'investissement de CHF 5'600'000 pour la rénovation lourde de l'hôtel-restaurant et la création des espaces permettant au hub touristique de prendre place. Préavis favorablement le 30 août 2023 par la CGF, sur la base de deux rapports exposant le projet, les travaux sont en cours, notamment ceux de la planification détaillée de la rénovation et ceux de la déconstruction intérieure des éléments non porteurs.

L'étude préalable qui s'est déroulée en même temps que l'avancement des réflexions du CT, d'un montant prévisionnel de CHF 85'000, est quant à elle, bouclée. Son coût est finalement d'environ CHF 35'000. Il s'explique par le fait que la Commune a sollicité une demande de soutien NPR au NECO qui la lui a octroyée sous la forme d'un montant à fonds perdu.

#### **Société d'exploitation de l'hôtel-restaurant**

S'agissant d'une société anonyme, l'achat de parts sociales permettant au Conseil communal de garder un certain pouvoir d'influence sur la stratégie de l'entreprise est indispensable. Le travail du montage du capital doit avoir lieu avant de déterminer le montant à placer dans cette société. Selon les calculs prévisionnels, les parts sociales à acheter seraient d'environ 35%, soit un peu moins de CHF 200'000. Ce montant sera principalement affecté au fonds de roulement de la société.

#### **Financement de l'association « hub touristique »**

Pour lancer l'association, des discussions avec le NECO, TN et PRC doivent avoir lieu. À ce stade, il est certain qu'un fonds d'impulsion sera demandé par l'association afin d'assurer les quatre premières années d'activité. Comme indiqué au chapitre 7.6 du présent rapport, un montant de CHF 755'000, dont environ CHF 380'000 à charge de la Commune, est à prévoir. Cette somme se répartira sur les années allant de 2025 à 2028.

#### **Soutien aux projets d'aménagements sur le terrain (secteur Vue-des-Alpes)**

Pour mettre en œuvre quelques actions en lien avec des aménagements spécifiques permettant d'améliorer l'offre touristique ou la qualité d'accueil des excursionnistes et touristes, il s'agit de prévoir au budget des investissements l'allocation d'un crédit d'environ CHF 120'000 permettant d'organiser un mandat de prestations à charge du hub touristique, à répartir sur cinq ans.

#### **Passerelle du cheminement de liaison « voie historique / boviduc dans le secteur Vue-des-Alpes »**

Initié en 2017 déjà, le projet de la passerelle a été « gelé » quelques années en raison d'un manque de visibilité quant au devenir du site de La Vue-des-Alpes. Les choses s'étant éclaircies, le Conseil communal, accompagné dans cette démarche par l'association PRC, a relancé dans le courant du printemps 2023 les travaux d'études de faisabilité de cette passerelle, tout en inscrivant dans le PAL deux zones permettant d'accueillir chacune une traversée de la route cantonale. À ce titre, un bureau d'ingénieurs en génie civil s'est penché sur le calcul du



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

coût de construction d'un passage dessus ou dessous la chaussée. À l'instant de la rédaction du présent rapport, l'exposé de travail au Conseil communal n'a pas encore eu lieu. Toutefois, un pré-chiffrage lui a été transmis : en fonction des différentes variantes, le coût estimatif fluctue entre CHF 500'000 et 1'800'000 pour un passage dessous ou dessus la route cantonale.

#### **Synthèse**

Le financement de la stratégie touristique communale représente un montant total d'environ CH 500'000 si l'on prend en considération l'investissement minimal (soutien au hub + action d'aménagements sur le terrain), d'environ CHF 2'000'000 si l'on inclut la construction d'un passage sur la route cantonale. À titre de comparaison avec la Commune de Val-de-Travers, c'est également le montant qui a été investi entre 2015 et 2020 dans sa stratégie du tourisme.

Quant aux investissements consentis pour la rénovation de l'hôtel-restaurant et l'acquisition de parts sociales, même s'il contribue au soutien du développement stratégique du tourisme, il faut considérer que ces montants rapportent directement à la Commune ou pour le moins ne représentent pas de charges à inscrire dans les comptes communaux.

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

---

Le présent projet n'engendre aucune augmentation de l'effectif et des charges salariales du personnel communal. Les charges financières relatives à la conduite du projet sont absorbées dans le budget ordinaire de la Commune. La conduite du projet sera assurée par le Conseil communal, avec délégation aux chefs de dicastères concernés (tourisme, gérance du patrimoine, finances).

Par conséquent, hormis les séances de coordination prévues entre le maître d'ouvrage et la Commune, l'impact sur le personnel communal sera minime et pourra être absorbé dans le cadre de l'effectif ordinaire.

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

---

La présente demande de création d'une société anonyme à but non lucratif étant considérée comme participation financière à une entreprise privée présentant un intérêt général, elle est soumise au sens de la loi sur les communes (article 25, chiffre 5, lettre e), à la votation du Conseil général. Ne satisfaisant ainsi pas aux dispositions de l'article 5.13 du règlement sur les finances, du 2 mai 2022, le vote à la majorité simple est requis.

Quant à la création de l'association à but non lucratif, le Législatif n'est pas appelé à se prononcer étant donné qu'elle est de la compétence du Conseil communal.

## **13. Conclusion**

---

La Commune a acheté l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes en novembre 2022 avec l'intention d'y implémenter le pilier de la politique touristique régionale. En ce sens, accompagné des recommandations d'un Comité de transition composé d'experts du tourisme et de l'économie régionale, de spécialistes de l'hôtellerie et de la restauration, de professionnels du marketing, le Conseil communal propose un concept qui inclut non



## Hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

### Rapport au Conseil général relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes

seulement une exploitation pérenne de l'établissement, mais aussi un projet qui s'inscrit de manière durable dans plusieurs couches de la stratégie touristique communale, régionale et suprarégionale.

Le projet est ambitieux. Il répond au double enjeu de rentabilité et d'exemplarité, présente l'opportunité de créer un endroit hors du commun, relève le challenge de l'innovation en matière de circulation des revenus, permet l'inclusion de personnes en situation de handicap, le tout en plaçant le client au centre des attentions. Ainsi, la mixité des parties prenantes lors de la création de la structure d'exploitation et le développement en parallèle d'un « hub » touristique sont centraux à la réussite du projet, car ils permettront de combiner les perspectives, d'offrir des prestations adaptées à un large public.

Bien que certains travaux préparatoires soient déjà en cours, ceux de rénovation sont prévus dès le début de l'année 2024. Au programme, une révision complète de l'accessibilité tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du bâtiment principal. Dans les étages, une redistribution des espaces aura lieu, donnant place à une vingtaine de chambres, dont six bénéficieront d'une vue panoramique exceptionnelle. Des salles de séminaire technologiquement bien équipées ainsi qu'un espace réservé à des activités événementielles sont également prévus. Enfin, sur le plan des énergies, une chaudière à pellets, l'installation de panneaux solaires et un renforcement de l'isolation intérieure amélioreront considérablement le bilan carbone du bâti. Ces importants travaux, devisés à CHF 5.6 millions, doivent permettre une mise en exploitation au début du printemps 2025. Dès le début de l'exploitation, la location perçue permettra de dégager un rendement sur le capital investi.

À la suite de l'analyse des potentiels touristiques, économiques et sociaux du projet, le Conseil communal est convaincu que l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes, en parallèle avec le développement d'un hub touristique sur le lieu, est une solution réaliste pour l'ancrage du tourisme régional en un lieu emblématique et présentant un potentiel de développement économique local conséquent.

Les prochaines étapes clé pour la concrétisation de ce projet seront la réalisation des travaux de rénovation, la constitution de la société d'exploitation ainsi que le développement en parallèle du concept d'exploitation pour le hub touristique, sans oublier la validation de la politique sectorielle du tourisme et le budget y relatif.

Pour les raisons qui précèdent, nous vous remercions de bien vouloir prendre le présent rapport en considération et d'adopter le projet d'arrêté qui l'accompagne.

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

Val-de-Ruz, le 27 novembre 2023

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL  
Le président                      Le chancelier  
Y. Ryser                              P. Godat



## 14. Projet d'arrêté



Commune de  
**Val-de-Ruz**

### Arrêté du Conseil général

#### relatif à la création d'une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des- Alpes

Le Conseil général de la Commune de Val-de-Ruz,  
vu le rapport du Conseil communal du 27 novembre 2023 ;  
vu la loi sur les communes (LCo), du 21 décembre 1964 ;  
sur la proposition du Conseil communal,

**arrête :**

**Constitution  
d'une société  
de capitaux**

**Article premier :**

Le Conseil général autorise le Conseil communal à créer une société anonyme à but non lucratif concernant l'exploitation de l'hôtel-restaurant de La Vue-des-Alpes.

**Participation**

**Art. 2 :**

Le Conseil communal peut s'engager à une prise de parts sociales maximale de 49% et minimale de 35%. Le montant relatif à cet engagement sera soumis à la Commission de gestion et des finances.

**Délégation de  
pouvoirs**

**Art. 3 :**

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

**Sanction**

**Art. 4 :**

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

Val-de-Ruz, le 14 décembre 2023

AU NOM DU CONSEIL GÉNÉRAL  
Le président                      La secrétaire

J. Matthey-de-l'Endroit

C. Geiser