



# La Vue-des-Alpes

## • Projet hôtelier

Fondation d'une société  
d'exploitation

**Hôtellerie**  
**Séminaire**  
**Event**  
**Restaurant**  
**SPA**

Dossier  
« bailleurs de fonds »

Novembre  
2024





# Sommaire

1. Genèse du projet	4
2. Contexte national du marché du tourisme	6
2.1 Fédération Suisse du Tourisme (FST), vision de la durabilité	6
2.2 Rôle promotionnel de Suisse Tourisme (ST)	7
2.3 Considérations de la segmentation selon l'expérience des spécialistes en hôtellerie	8
2.4 Considération des prévisions de croissance du tourisme en Suisse	9
3. Définitions stratégiques et marchés cibles	10
3.1 Vision	10
3.2 Mission	11
3.3 Stratégie – Approche conceptuelle	12
3.4 Stratégie - Verbalisation	14
3.5 Stratégie - Concrétisation	17
4. Positionnement de l'offre et concurrence	20
4.1 Positionnement général des offres de l'établissement	20
4.2 Évaluation du positionnement concurrentiel	22
5. Forme d'entreprise et actionnariat	24
5.1 Fondements	24
5.2 Forme juridique	25
5.3 Profil de l'actionnariat	25
5.4 Augmentation du capital-actions de la SA	25
6. Gouvernance	26
7. Plan d'affaires prévisionnel	27
7.1 Préambule	27
7.2 Hôtellerie	28
7.3 Restauration	31
7.4 Services transversaux (coûts indirects de l'établissement)	31
7.5 Projection des résultats d'exploitation	32
8. Modèle de durabilité	34
9. Capitaux requis	36
10. Planning	38



# Genèse du projet

1.

## La Commune de Val-de-Ruz donne une nouvelle perspective de rayonnement touristique au canton

La Commune a acheté le bâtiment qui abritait 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 (CT) composé d'experts du tourisme et de l'économie régionale, de spécialistes de l'hôtellerie et de la restauration, de professionnels du marketing, les autorités exécutives et législatives ont validé un concept qui inclut non 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 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 aux axes stratégiques déterminés dans le programme de législature, 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. À la suite de l'analyse des potentiels touristiques, économiques et sociaux du projet, tant les autorités exécutives que législatives sont convaincues 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 régional conséquent.



## **Un immeuble historique entièrement rénové**

C'est un caractère totalement nouveau qui sera donné au bâtiment historique. Au programme, une révision complète de l'accessibilité tant à l'extérieur qu'à l'intérieur. Dans les étages, une redistribution des espaces 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. Ces importants travaux, devisés à un peu plus de CHF 8 millions, doivent permettre une mise en exploitation à la fin de l'automne 2025.

## **Une société d'exploitation privée avec une participation de la Commune au capital**

Afin d'apporter à ce lieu emblématique toute l'efficacité que les publics ciblés sont en droit d'attendre, il faut que les activités économiques qui s'y déroulent disposent d'une structure d'exploitation et d'une organisation bien définie. Pour l'hôtel-restaurant, le but est de créer une société anonyme à but non lucratif, dont la collectivité publique détiendrait au maximum 49% de parts actions. La société d'exploitation répondra au double enjeu de rentabilité et d'exemplarité, relèvera le challenge de l'innovation en matière de circulation des revenus, permettra 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 une demande en pleine croissance selon les experts et les associations faitières du tourisme en Suisse.



# Contexte national du marché du tourisme

## 2.

### 2.1 FÉDÉRATION SUISSE DU TOURISME (FST), VISION DE LA DURABILITÉ

En tant qu'association faîtière et organisation du réseau national, FST 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.

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 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, 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.

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

## 2.2 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 : inspirer les nouveaux hôtes, augmenter les nuitées et fréquences, prolonger la durée de séjour, augmenter la valeur ajoutée et viser un équilibre durable.

Lancées en 2022, les priorités 2023-2025 se traduisent schématiquement comme suit. 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 diversifie dans le temps.

### Concept promotionnel des priorités stratégiques de ST



#### 1. Campagnes

Des campagnes faîtières et en partenariat à fort impact attirent l'attention, donnent envie de voyager en Suisse et génèrent des réservations.



#### 2. Mix de marchés

Un mix équilibré entre marché intérieur, marchés proches et marchés lointains constitue une base solide pour le tourisme suisse.



#### 3. Leadership digital

La transformation numérique et le marketing orienté sur les données seront accélérés.



#### 4. Swisstainable

La Suisse est l'une des destinations touristiques les plus durable au monde et les hôtes internationaux la considèrent comme une destination incontournable.



#### 5. Durée de séjour

Celles et ceux qui restent plus longtemps découvrent encore plus. Des séjours prolongés sont bénéfiques pour les hôtes, les prestataires touristiques et l'environnement.

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, elle 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.

## 2.3 CONSIDÉRATIONS DE LA SEGMENTATION SELON L'EXPÉRIENCE DES SPÉCIALISTES 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 ce document 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.



## 2.4 CONSIDÉRATION DES PRÉVISIONS DE CROISSANCE DU TOURISME EN SUISSE

Selon le récent rapport de BAK Economics (29.10.2024) après un été 2023 record, le nombre de nuitées en Suisse continuera d'augmenter durant l'hiver 2024/25 pour atteindre 18,1 millions de nuitées (+149 000, +0,8% par rapport à 2023/24). Alors que la demande européenne s'affaiblit sous l'effet de la force du franc suisse et d'une conjoncture maussade, la demande intérieure progresse.

Prévision du nombre de nuitées en Suisse par zone touristique	Année touristique 2024	Année touristique 2025	Années touristique 2026
Communes des alpes	19'121 +0.6%	19'310 +1.0%	19'487 +0.9%
Communes urbaines	20'000 +4.0%	20'319 +1.6%	20'615 +1.5%
Communes rurales non alpines	3'250 +0.7%	3'335 +2.6%	3'431 +2.9%

Le tourisme indigène a été le principal pilier du tourisme suisse ces dernières années. Les Suisses ont passé significativement plus de nuits dans des hôtels helvétiques qu'avant la pandémie de Covid-19. Les informations disponibles suggèrent que les Suisses passent généralement plus de nuitées durant leurs excursions, ces nuitées étant principalement effectuées en Suisse. En 2023, le nombre de nuitées passées par les Suisses en Europe était similaire à celui de 2019. Tandis que les chiffres ont baissé en Allemagne et en Autriche, ils ont augmenté dans les régions méditerranéennes. Dans le cadre des voyages lointains, la population suisse se situe encore en dessous du niveau de 2019. Dans l'ensemble, le boom attendu des voyages des Suisses à l'étranger n'a pas eu lieu.



# Définitions stratégiques et marchés cibles

3.

## 3.1 VISION

Afin de s'inscrire dans l'intention de tourisme doux 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 nécessite de s'écartez 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 bientraitance envers chacun, à l'interne comme à l'externe. Les locaux et les pr cessus 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 des acteurs locaux. Il s'inscrit dans une perspective d'excellence en matière d'emploi des ressources, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales.*



### 3.2 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 promouvons 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 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 se résume comme suit :

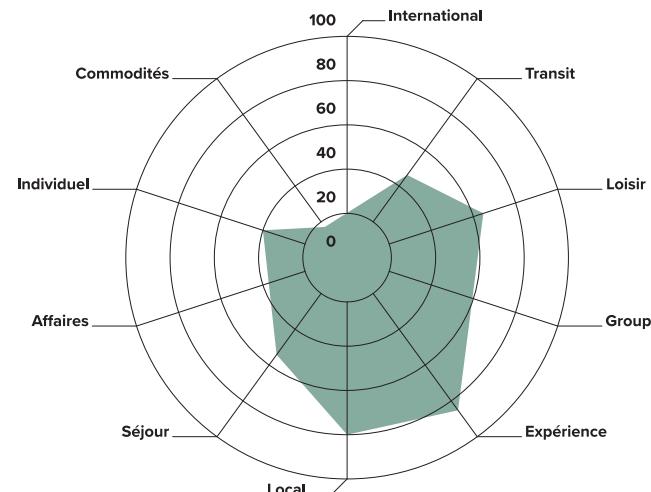
*en alignant notre mission sur le tourisme doux, nous aspirons à offrir à nos clients un séjour d'exception alliant la découverte, la détente, le terroir et le respect de l'environnement, tout en contribuant au développement durable de la région et en créant des souvenirs inoubliables.*

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 politique touristique de la Commune.

### 3.3 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.



Postulat du positionnement stratégique

**a) Commodité versus « vivre une expérience » :** est-ce que le client se rend dans l'établissement parce que l'accès-sibilité est aisée ou parce qu'il souhaite vivre une expérience ? L'attente actuelle du client consiste indéniablement dans la 2e option. L'établissement étant éloigné d'offres multiples, le client n'y viendra que très peu pour la seule raison de commodité.

**b) 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 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 balancée 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.

**c) 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.

**d) 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 séjournent 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 ; 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.

**e) 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 organisées 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.

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

#### → PHILOSOPHIE

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

Mise en valeur de l'emplacement
Offre d'expériences uniques
Ambiance cosy
Service de qualité
Communication efficiente
Couchages confortables
Restauration qualitative

#### 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'évent, la qualité doit correspondre à un niveau **trois étoiles**, voire swiss lodge en fonction des critères formels.



## → 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 torréé, 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. 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 », 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

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.

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 est économiquement viable, 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 s'efforce de représenter fidèlement la culture et le terroir de la région. 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 de la cheffe / du chef de cuisine 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).



### 3.5 STRATÉGIE - CONCRÉTISATION

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 décos 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.

#### a) 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, a un potentiel financier intéressant, avec une capacité de dépense moyenne par jour et par personne de CHF 158 (hébergement compris). Les 3.8 millions de ménages suisses en 2020, 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.

Le taux d'occupation moyen de la région J3L est également en hausse constante depuis 2015, 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 (en plus des activités touristiques). Cette clientèle peut être captée par les prestations hôtelières, mais également par les prestations annexes proposées par le lieu.

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 :



Les groupes



La clientèle familiale



La clientèle sportive



La clientèle familiale

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.

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, éventuellement dormir sur la paille et profiter d'une nuit dans une chambre cosy avec la possibilité de se relaxer au SPA.

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 à 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.

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 obligatoire certains ameublements et certaines performances phoniques. Ces performances sont aussi valables pour les salles de séminaire.





### b) 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 portant sur les aspects de durabilité, la volonté de mener un projet social au sein de l'exploitation a été 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 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 dans la dépendance sont prévus. La Fondation 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 sur une durée de cinq jours par semaine, durant toute l'année. La mise en œuvre de ce partenariat s'envisage de manière échelonnée dans le temps.

### c) Durabilité et labérisation

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 labérisation Swisstainable. Le fait que la Commune, propriétaire de l'immeuble, concède un important investissement en matière de production de chaleur à l'aide d'une ressource renouvelable, qu'elle mette à disposition un immeuble dont l'enveloppe thermique est entièrement renforcée, qu'une importante surface de production photovoltaïque soit également construite, aide considérablement l'exploitant à présenter un bilan énergétique très positif en vue d'une labérisation.

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 de tout l'immeuble, ce qui constitue encore un atout de durabilité.

# Positionnement de l'offre et concurrence

4•

## 4.1 POSITIONNEMENT GÉNÉRAL DES OFFRES DE L'ÉTABLISSEMENT

### a) Hôtellerie

HotellerieSuisse est l'association faîtière des hôteliers. Elle a introduit un système de classification pour les établissements hôteliers suisses en 1979 déjà. Depuis lors, ce système a été régulièrement adapté aux besoins changeants des hôtes, continuellement développé et édité sous la forme d'un catalogue dont la version actuelle est valable jusqu'en 2025. À noter encore qu'en 2011, HotellerieSuisse a introduit une nouvelle catégorie de base « Swiss Lodge » dépourvue d'étoiles, présentant plus de flexibilité tout en apportant une reconnaissance au niveau national. La classification suisse offre ainsi au client la plus grande transparence et comparabilité possible. Parmi les catégories de base, un hôtel peut être classé de une à cinq étoiles ou comme Swiss Lodge. Les meilleurs de chaque catégorie d'étoiles reçoivent en outre la distinction supplémentaire Superior. Cette distinction est applicable aux hôtels une à cinq étoiles.

L'objectif visé par le projet de l'établissement de la Vue-des-Alpes est la catégorie trois étoiles. De manière générale, l'hôtel répond à des exigences accrues. L'ameublement et l'équipement, en particulier, sont homogènes et présentent une harmonie de style et de couleur. L'impression générale perçue par la clientèle est celle d'un niveau de confort plutôt élevé. Au sujet des chambres, le projet architectural de rénovation tel qu'envisagé aujourd'hui propose, dans le bâtiment principal, 20 chambres doubles de différents standings, minimisant le nombre de chambres au nord. Une large majorité des chambres comptent une superficie supérieure à 25 m<sup>2</sup>, espace sanitaire compris.

Ce dernier est équipé d'une douche à l'italienne au minimum, d'une espace WC et d'un lavabo. Quatre chambres sont en plus équipées de baignoires relaxantes. Deux autres chambres comptent une petite installation de hammam, prestation très prisée. Les chambres comprendront l'équipement standard exigé (connectivité, télévision, etc.), une attention particulière devant être accordée au couchage, aux aménagements mobilier et à la décoration cosy attendue. Quant à la dépendance, le petit bâtiment situé au nord-ouest de l'immeuble principal, six chambres sont destinées à un public recherchant des prestations plus modestes, en l'occurrence les « grands randonneurs » qui traversent la chaîne du jura, de Bâle à Genève, ou les vététistes qui suivent les tracés nationaux.

Concernant l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, la catégorie trois étoiles ne comporte pas d'exigences minimales. Cependant, un établissement qui s'inscrit dans la démarche RSE se doit de réaliser ces accès, ce qui signifie pour l'immeuble principal une reconfiguration des accès piétonniers par le sud, un accès plein pied à la terrasse et l'installation d'un ascenseur au cœur du bâtiment.





### **b) Restauration**

Si la question des heures d'ouverture se règle dans le cadre de la mise en exploitation, il est impératif que l'établissement soit ouvert 7 jours sur 7 pour entrer dans la catégorie trois étoiles de la partie hôtellerie.

Ciblant particulièrement la clientèle « groupe » et « famille », les espaces du restaurant seront facilement modulables. Un espace « bar » et prévu, il jouera un rôle de lieu d'attente avant de passer à table, ou de lieu convivial après que la clientèle hébergée ait fini son repas. Quant à la terrasse sud, elle permettra d'accueillir une centaine de clients et sera équipée d'un système de protection solaire, voire de paravents.

Si le niveau de la qualité culinaire attendu est clair, il est à ce stade inutile de décrire de manière plus approfondie les mets et nectars du terroir proposés aux clients. En effet, la personne qui prendra la fonction de chef de cuisine sera choisie en fonction de ses aptitudes à répondre au cadre fixé.

### **c) Installation d'événements (MICE)**

Toujours selon la planification de rénovation, il est prévu de disposer, au 2e étage, d'une salle d'environ 45 m<sup>2</sup> et d'un espace modulable en deux sections totalisant environ 82 m<sup>2</sup> et permettant d'accueillir jusqu'à 100 personnes. Ces salles seront équipées du matériel média nécessaire, soit des écrans fixes, des moyens de projection mobiles, des connexions WLAN haut débit.

Au rez, deux espaces à utilisation flexibles permettront de répondre aux diverses demandes saisonnières, voire ponctuelles. Toujours de manière saisonnière, l'établissement proposera également des événements tels que des soirées thématiques ou expérientielles, éventuellement des après-midi champêtres, etc.

L'établissement offre une possibilité fantastique en matière d'organisation de mariage. Cependant, cette activité s'intègre mal avec l'atmosphère calme et reposante recherchée. Dès lors, il n'est pas exclu, à l'instar de certains acteurs déjà bien connus en Romandie, que l'établissement soir entièrement loué à un tiers selon le concept « Destination Weddings ». Il s'agit là d'un USP à exploiter de manière mesurée, avec pour objectif de maintenir le côté exclusif et extraordinaire du lieu, tout en garantissant l'accessibilité pour les publics cibles prioritaires.

D'autres prestations avec des partenaires commerciaux seront à développer, par exemple des « chasses au trésor », des expériences de survivalisme, des excursions « faune sauvage », des formations sur la bio résonance, sur la méditation, des présentations et bancs de test de nouvelles gammes de matériel de sport, etc.

En finalité, tout est à construire. Le facteur clé de succès fondamental est la qualité des personnes qui s'inscriront dans ce projet ambitieux, la qualité de l'organisation, la qualité et la fiabilité des prestataires qui s'identifieront à la philosophie du lieu, l'aptitude à s'adapter aux changements rapides des besoins de la clientèle, d'adapter l'offre en fonction des changements dynamiques de la météo. Les prestations et activités de l'établissement seront à l'image de beaucoup d'autres domaines, en perpétuelle amélioration, en perpétuelle recherche d'exclusivité.

## 4.2 ÉVALUATION DU POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL

Le succès d'un établissement d'hôtellerie-restauration dépend de son aptitude à se différencier du marché local existant. Pour apprécier cette différenciation, il convient d'identifier les offres de ce marché et la manière dont l'établissement projeté à la Vue-des-Alpes se démarque de celles-ci. À cet effet, une analyse utilisant d'une part des facteurs de différenciation, d'autre part des critères de comparaison ont été réalisés.

Premier facteur de différenciation, « le milieu » soit le positionnement urbain ou rural de l'établissement, auquel il convient d'ajouter la qualité de sa centralité. Le fait qu'un établissement se situe à mi-chemin de pôles dans lesquels existent de nombreuses activités économiques ou dans lesquels l'offre en activités touristiques et culturelles est dense et variée, influence fortement son attractivité. Pour les groupes, la clientèle d'affaires et les familles, la qualité de centralité cumulée à un milieu qui permet de renforcer le sentiment de « vivre une expérience » représente un atout prépondérant dans leurs choix de destination.

Second facteur, la « taille » : les très petits établissements, proposant moins de 10 chambres, sont plus proche d'une offre de parahôtellerie et sont en général destinés à une clientèle de niche qui cherche un accueil personnel ou familial, s'apparentant à un accueil « chez l'habitant » ou à un agencement type « Boutique Hôtel » dans un style spécifique. Par ailleurs, ces établissements ne permettent pas l'accueil de groupes de petites à moyenne taille, qui représentent une part significative de la clientèle prévue à la Vue-des-Alpes.

Le premier tri sur les deux critères précités aboutit à une sélection de neuf hôtels-restaurants sur 36 établissements comparables régionalement. Le détail du type d'offre de chacun de ces établissements est présenté dans le tableau 1 annexé. Ces établissements peuvent ensuite être comparés au positionnement de l'offre de l'hôtel-restaurant de la Vue-des-Alpes.





L'intention stratégique est de correspondre à un niveau de service « trois étoiles », avec une garantie de qualité tout en restant accessible et convivial. Ainsi, Le Grand Hôtel Les Endroits, Le Petit Hôtel de Chaumont et l'eco-Hôtel L'aubier à Montezillon attireront une clientèle différente, car ils se positionnent, par leurs offres, leurs infrastructures et leurs prix, au-delà du standing de l'hôtel-restaurant de la Vue-des-Alpes. La clientèle attirée aura un budget plus conséquent pour ses séjours et attendra un niveau de service correspondant plutôt à un « quatre étoiles » et à de la cuisine gastronomique ou semi-gastronomique. À l'inverse, l'hôtel du Val à Boudevilliers, l'hôtel Chasseral et l'hôtel-restaurant de la Gare à Montmollin affichent un standing s'apparentant plus à un niveau « deux étoiles » pour l'hôtellerie et à un niveau de brasserie pour la restauration. La clientèle attirée aura un budget plus restreint et une attente de confort et de service plus basique que l'offre proposée à l'hôtel-restaurant de la Vue des-Alpes. L'Hôtel de commune à Dombresson se différencie par une restauration de haute qualité, des chambres dont l'aménagement est particulièrement chaleureux et une volonté affichée d'avoir une relation tenancier-client particulièrement authentique. Les deux établissements proposant des prestations, des tarifs et une capacité les plus similaires au projet de la Vue-des-Alpes sont ainsi la Fleur de Lis et le Louverain Inn. En effet, ils proposent tous deux des chambres avec un standing « trois étoiles », une offre de restauration locale et qualitative sans être gastronomique, et une capacité d'accueil pour des groupes de loisirs comme d'affaires. De manière similaire à ce qui est proposé dans la stratégie d'accueil à la Vue-des-Alpes, le Louverain Inn propose la coordination d'activités de loisir et sportives pour ses hôtes. Les trois établissements s'adressent également à une clientèle régionale et nationale. La Fleur de Lis est cependant située au Locle, dans un environnement citadin qui lui confère ainsi un attrait différent à celui de déconnexion et de calme proposé à la Vue-des-Alpes. Le Louverain Inn, de par sa capacité d'accueil de plus de 300 personnes, s'adresse principalement à la clientèle de groupe, créant une dynamique plus soutenue que celle de la Vue-des-Alpes.

Finalement, au-delà des considérations d'offres et de prestations qui peuvent rendre le projet d'établissement de la Vue-des-Alpes comparable à d'autres prestataires de la région, la situation géographique de l'établissement reste un critère déterminant qui le différencie de fait : le sentiment de liberté et de légèreté provoqué par la vue et la position quasi sommitale du site, l'accessibilité aux activités sportives et de loisir, la proximité avec les centres urbains neuchâtelois, le tout dans un écrin naturel magnifiant. Cet atout important sera d'autant mieux exploité une fois les travaux de rénovation terminés, avec une ouverture et une visibilité plus grande sur les Préalpes, les Alpes, le lac depuis les chambres comme depuis le restaurant.

# Forme d'entreprise et actionnariat

5.

## 5.1 FONDEMENTS

Le bien immobilier de La Vue-des-Alpes a été acquis par la Commune avec l'intention de l'intégrer dans la politique touristique communale comme l'un des piliers structurants du tourisme. Rendre cohérent le lien entre la concrétisation de la vision touristique et le besoin de rendement financier du patrimoine immobilier communal a donc été le plus grand challenge à relever.

Dans sa réflexion, la Commune a posé les constats suivants :

- elle ne dispose pas de personnel formé à la mise en œuvre de touristiques, encore moins pour la réalisation de projets en lien avec l'hôtellerie et la restauration ;
- elle a besoin du lieu pour ancrer la vision touristique, elle veut donc fixer le niveau d'exigence en phase avec cet ancrage ;
- elle 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 réinvestis dans l'exploitation ;
- elle 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 ;
- elle 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 et le tourisme local, 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, représentait un objectif difficile à atteindre.

Dès lors, l'autorité exécutive s'est orientée vers une solution permettant de mettre en œuvre la stratégie du lieu en général, de l'établissement en particulier, en promouvant la constitution d'une SA, à gérer de manière classique, soit un Conseil d'administration constitué de professionnels des domaines d'activités (hôtellerie, restauration, événement, tourisme, marketing) et d'un directoire s'occupant de l'opérationnel. À noter qu'il n'est pas exclu qu'une personne du Conseil communal rejoigne le Conseil d'administration, au moins durant la période de croissance de départ de l'activité.

Pour donner une impulsion significative de son implication au projet, la Commune sera propriétaire d'une partie du capital-actions (maximum 49%, minimum 35%). Cet engagement pourrait progressivement diminuer si cinq à sept ans après le démarrage de l'exploitation, la Commune constatait l'atteinte des objectifs en matière de dynamique touristique du site.





## 5.2 FORME JURIDIQUE

La forme choisie est celle de la société anonyme (SA), une disposition mentionnant qu'elle est à but non lucratif sera inscrite dans ses statuts. Ces choix sont motivés par le fait que le domaine d'activité de l'hôtellerie-restauration exige de la flexibilité et par le fait que le revenu excédentaire d'exploitation est principalement destiné à être réinjecté dans la société et dans la promotion de l'offre touristique.

## 5.3 PROFIL DE L'ACTIONNARIAT

L'objectif est de rassembler un groupe restreint d'actionnaires afin de constituer rapidement la société. Des entités publiques de droit privé, des acteurs économiques locaux, ainsi que, potentiellement, des personnalités attachées au lieu emblématique de La Vue-des-Alpes, tous prêts à envisager leur contribution sous un angle philanthropique, sont les profils d'actionnaire recherchés.

Il est en outre projeté d'avoir recours à un grand nombre de plus petits « investisseurs » acquis à la cause du développement du site et prêts à s'engager financièrement pour cela. L'idée consisterait à fonder une association de soutien qui pourrait avoir comme membres lesdits investisseurs. À terme, l'association pourrait entrer dans le capital de la SA.

## 5.4 AUGMENTATION DU CAPITAL-ACTIONS DE LA SA

Historiquement, la structure du capital-actions d'une société anonyme est plutôt rigide, son augmentation nécessitant un certain nombre de démarches administratives relativement complexes. La révision du droit de la SA du 19 juin 2020, entrée en vigueur le 1er janvier 2023, a introduit l'institution de la marge de fluctuation du capital (art. 653 s à 653 v CO). Cette institution a assoupli les procédures d'augmentation du capital-actions : elle permet aux fondateurs ou à une assemblée générale ultérieure d'autoriser statutairement le conseil d'administration, pendant une durée maximale de 5 ans, à modifier le capital-actions.

Il est imaginable de limiter cette faculté à une augmentation du capital (sans autoriser une éventuelle réduction). L'augmentation doit par ailleurs être limitée à une fois et demie le capital-actions initial. Cette institution, qui représente une réelle innovation dans le droit de la SA, donne une marge de manœuvre au conseil d'administration qui peut procéder, dans le cadre défini par l'assemblée générale, à une ou plusieurs augmentations de capital dans la durée déterminée.

Des dispositions particulières peuvent être prises afin d'assurer les droits des actionnaires fondateurs, comme leur conférer des actions à droit de vote privilégié ou ne pas limiter le droit de souscription préférentiel.

# Gouvernance

6.

La déclinaison des tâches, responsabilités et compétences des trois organes constituant la gouvernance figure en clair dans les statuts de la société.

On y trouve :

- l'assemblée générale, composée des titulaires du capital-actions.
- le conseil d'administration, composé de cinq à sept membres, principalement des personnes issues du domaine touristique, hôtelier et de la restauration. Un représentant du Conseil communal y siégera également. Actuellement, trois personnes sont prêtes à s'engager dans une fonction du conseil d'administration : M. Martin Mayoly (directeur d'établissements hôteliers expérimenté), M. Matthias von Wyss (hôtelier-restaurateur, promoteur et acteur du tourisme à Val-de-travers depuis plus de 30 ans), M. Jean-Kley Tullii (chef du service cantonal de l'économie (2017-2022) et personne de réseau dans le tissu des entreprises industrielles du canton). M. Yvan Ryser (conseiller communal 2021-2024 à Val-de-Ruz et spécialiste en management des organisations) reste à disposition.
- la direction exécutive, composée de professionnels des domaines de la gestion hôtelière, de la production culinaire, du management de salle, de l'accueil et la gestion de la clientèle.



# •7

# Plan d'affaires prévisionnel



## 7.1 PRÉAMBULE

L'intégralité des investissements considérés comme mobiliers et appartenant aux murs entre dans le budget lié à la rénovation de l'immeuble principal, entièrement financé par la Commune.

Le plan d'affaires prévoit un besoin en fonds de roulement au début de l'exploitation situé entre CHF 300'000 et CHF 500'000. Les investissements se limiteront au matériel de cuisine, à l'achat de vaisselle, de nappage, de draps de literie, de matériel d'entretien, et à l'achat d'éléments décoratifs des salles, des chambres, de l'espace d'accueil. 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 doit également être acquis.

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 du chiffre d'affaires se base sur des données d'expérience.

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

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 différentiés 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		

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

## 7.2 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 ont été croisées avec celles empiriques détenues par des hôteliers locaux.

Concernant le taux d'occupation des chambres d'hôtel, 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 suivant, le chiffre d'affaires se situerait à environ CHF 1'380'000.

			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	cap. de nuitées/ chambre à 100%	Nb lits	Nb nuitées	Base	-15%	15%	30%	40%	
1er	double standard nord	6	2'190	12	1'095	120	100	120	130	140	123	134'391
	double standard sud	8	2'920	16	1'460	140	120	140	160	170	147	215'162
2ème	double big view	6	2'190	8	1'095	195	170	200	220	240	208	227'588

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

161

765'589

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

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 les coûts du personnel ont été actualisé à la suite de la récente vague d'augmentation des prix.

Dans le tableau qui suit, le calcul des coûts est réalisé sur la base du chiffre d'affaires déterminé ci-dessus. Avec un montant total de CHF 367'000, le résultat avant imputation des charges indirectes est d'environ CHF 398'000. À droite du tableau figure une évaluation du seuil de rentabilité.

FF	Frais de personnel	-76'559	10%
FV	Frais de marchandise	-45'935	6%
FV	Linge	-38'279	5%
FF	Loyer	-137'806	18%
FF	Énergies	-30'624	4%
FF	FG d'entretien	-38'279	5%
Total coûts directs		-367'483	

FF	Frais fixes	283'268
FV	Frais variables	84'215
CA	Ventes	765'589
	Marge s/coûts variables	681'374
	Taux de marge s/coûts var.	89%
	Seuil de rentabilité	318'279
	Point mort en jours	152

Coûts directs d'exploitation (hôtellerie)





### 7.3 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.

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. La hausse récente des salaires en plus de celle sur les produits de consommation sont pris en compte. Concernant le personnel ce sont environ 12 EPT en moyenne annuelle qui sont prévus pour cette activité.

FF	Frais de personnel	-836'000	44%
FV	Frais de marchandise	-589'000	31%
FF	Loyer	-76'000	4%
FF	Énergies	-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

Coûts directs d'exploitation (restauration-event)

### 7.4 SERVICES TRANSVERSAUX (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
<b>Accueil</b>	117'040
<b>Médiamatique</b>	41'933
<b>Comptabilité</b>	25'740
<b>Entretien</b>	22'500
<b>Direction</b>	130'000
<b>Total transversal (coût indirect)</b>	<b>338'000</b>

Synthèse des coûts directs d'exploitation

## 7.5 PROJECTION DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

Basée sur les tableaux précédents, 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.

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Chiffre d'affaires	2 665 589	2 772 213	2 916 948	3 102 683	3 311 199	3 519 632
Frais de personnel	-912 559	-995 443	-995 443	-1 055 316	-1 119 824	-1 178 859
Frais de marchandise	-634 935	-660 333	-693 717	-735 983	-781 483	-823 130
Linge	-38 279	-39 811	-42 107	-45 170	-48 998	-53 591
Loyer	-213 806	-212 000	-212 000	-212 000	-212 000	-212 000
Énergies	-49 624	-50 849	-52 686	-56 136	-60 198	-63 873
FG d'exploitation	-323 279	-330 448	-342 996	-360 096	-377 031	-392 484
Total coûts directs	-2 172 483	-2 241 705	-2 338 948	-2 464 701	-2 599 533	-2 723 937
Total coûts indirects	-338 000	-338 000	-354 000	-371 000	-371 000	-387 000
<strong>EBITDA</strong>	<strong>6%</strong>	<strong>155 106</strong>	<strong>7%</strong>	<strong>192 508</strong>	<strong>8%</strong>	<strong>224 000</strong>
Charges et produits financiers	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000
Amortissements	-20 000	-22 000	-22 000	-22 000	-22 000	-22 000
Provisions pour risques	-11 000	-12 000	-14 000	-14 000	-20 000	-30 000
Provisions légales	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Charges et produits extrao.	0	0	0	0	0	0
<strong>EBIT</strong>	<strong>4%</strong>	<strong>106 106</strong>	<strong>5%</strong>	<strong>140 508</strong>	<strong>6%</strong>	<strong>170 000</strong>
Impôts	0	0	0	0	0	0
<strong>Résultat à affecter</strong>	<strong>4%</strong>	<strong>106 106</strong>	<strong>5%</strong>	<strong>140 508</strong>	<strong>6%</strong>	<strong>170 000</strong>

## Évolution du résultat d'exploitation sur six ans

# Modèle de durabilité

8.

L'établissement hôtelier de La Vue-des-Alpes s'inscrit dans un modèle très concret de développement durable.

Économiquement, il se base sur une politique de création de valeur par circularité des revenus. Le cash-flow net est, pour sa plus grande partie, réintégré à l'exploitation et au soutien du développement touristique local dans le but de renforcer l'attractivité du site. Durant les cinq à six premières années l'actionnaire se voit payer un montant correspondant à un modeste intérêt sur le capital investi. Lorsque le résultat net atteint plus de 10% du chiffre d'affaires, l'assemblée générale peut alors affecter une part du cash-flow net à la rétribution des actionnaires.

Dans cet esprit de durabilité, l'actionnaire investit donc sur le long terme tout en étant conscient que son engagement comporte un angle philanthropique. Qu'il soit une entreprise ou un investisseur institutionnel (privé ou public), il pourra utiliser dans sa communication son engagement envers un projet à résonance régionale, s'ancrant vertueusement sur les trois piliers du développement durable.

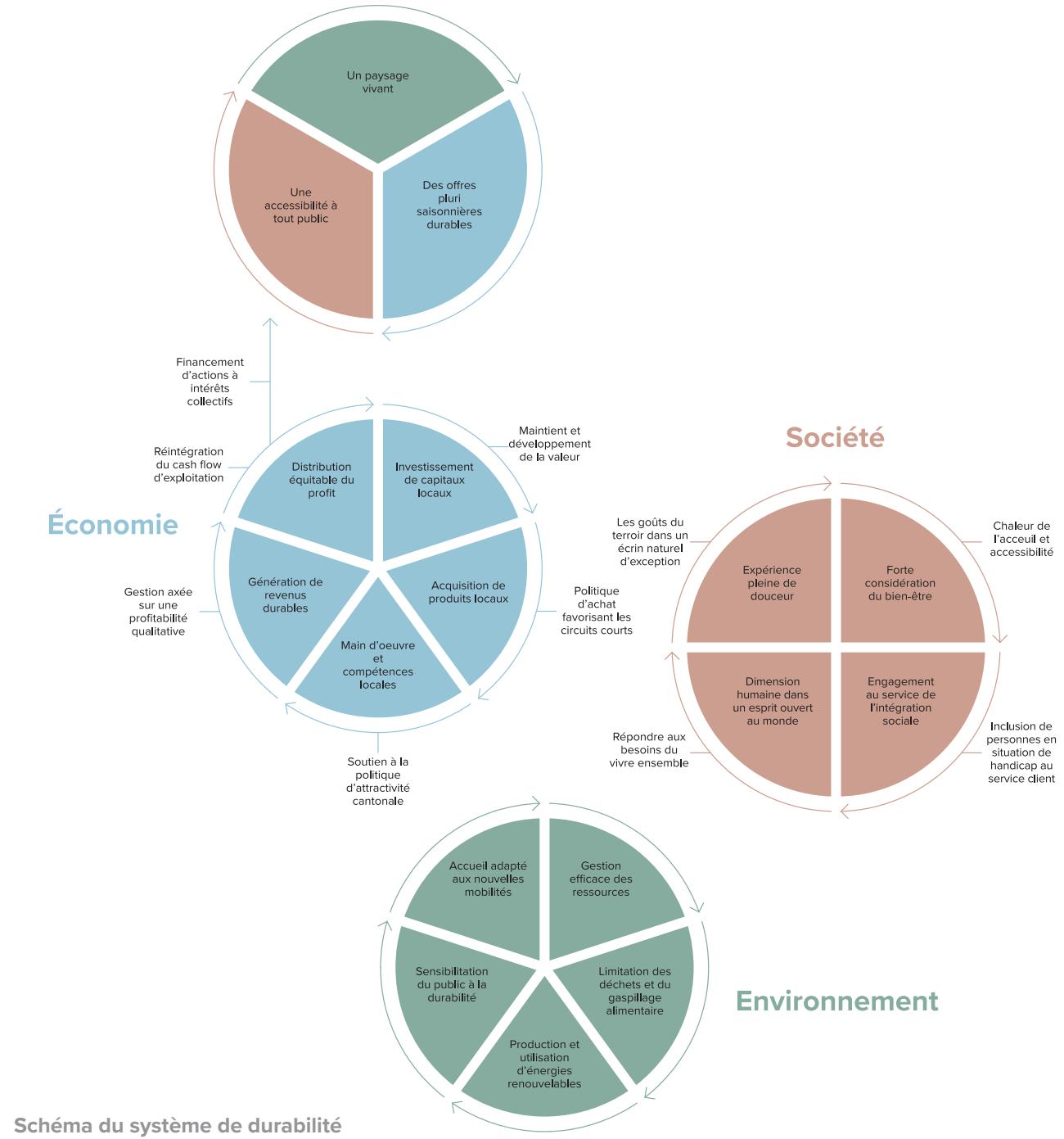
Socialement, le projet d'exploitation contient un volet d'inclusion, via une collaboration forte avec la Fondation Perce-neige dont le siège se trouve à Val-de-Ruz. Pour l'actionnaire, soutenir cette dimension représente une opportunité de contribuer à une cause sociale essentielle, tout en valorisant son rôle d'acteur engagé dans la responsabilité sociétale. En favorisant l'intégration de femmes et hommes en situation de handicap dans les activités quotidiennes de l'établissement, le projet ne se contente pas de leur offrir un cadre de travail, mais de créer un impact concret sur la vie de ces personnes et sur la communauté locale.

En parallèle, l'établissement prévoit de collaborer avec des partenaires régionaux pour privilégier l'emploi local et encourager les circuits courts, notamment dans l'approvisionnement alimentaire et les services connexes. Cette approche garantit non seulement une empreinte écologique réduite, mais aussi un soutien actif à l'économie locale.

Enfin, sur le plan environnemental, l'exploitation de l'établissement hôtelier adopte des pratiques écoresponsables, telles que la gestion optimisée des ressources (eau, énergie, déchets), l'utilisation d'énergies renouvelables et la promotion de la mobilité douce pour les visiteurs. Ces engagements renforcent l'image du site comme une destination durable et exemplaire.

En somme, l'actionnaire qui s'engage dans ce projet s'associe à une vision équilibrée où la performance économique, l'impact social et le respect environnemental s'entrelacent harmonieusement pour assurer la pérennité de La Vue-des-Alpes en tant que modèle de développement durable innovant et inspirant.





# Capitaux requis

9.

Avant discussion avec les bailleurs de fonds, l'hypothèse retenue se base sur la constitution d'un capital-actions de CHF 400'000. Un quart de ce montant serait affecté au fonds de roulement, le solde constituant la garantie des prêts bancaires. Ces derniers seraient acquis sous forme d'un compte courant, l'autre sous forme d'un crédit d'investissement. L'évaluation du besoin en capitaux se base sur les trois tableaux qui suivent :

Frais d'exploitation avant ouverture et entrée en location	CHF	Remarque
Processus de constitution juridique	6 000	
Processus de recrutement (publication)	3 000	
Coût complet direction durant la période de préparation d'ouverture	45 000	4 mois à 100%
Coût complet chef(fe) cuisine durant la période de préparation d'ouverture	13 000	2 mois à 100%
Coût complet chef(fe) salle durant la période de préparation d'ouverture	5 000	1 mois à 100%
Coût complet marketing digital durant la période de préparation d'ouverture	6 000	4 mois à 30%
Coût complet personnel d'entretien durant la période de préparation d'ouverture	7 000	(préparation chambres et nettoyages)
Coût promotionnel d'ouverture	15 000	
Constitution de stock non périssable	5 000	
Coûts licences software	7 000	
<b>Total</b>	<b>112 000</b>	

Investissements avant ouverture et entrée en location	CHF
Création plateforme WEB	20 000
Matériel de cuisine	25 000
Matériel de table	15 000
Matériel de chambre	25 000
Matériel informatique	17 000
Matériel de bureau	8 000
Matériel de décoration et rideaux	28 000
<b>Total arrondi</b>	<b>140 000</b>

La planification du fonds de roulement de la première année d'exploitation comprend la phase préparatoire de l'ouverture ainsi que les deux premiers mois de démarrage sur la période 2025. Les calculs se fondent sur le tableau 7.5 (année N) du présent document. La cadence de remboursement du crédit d'investissement s'accentue dès 2026 à raison de CHF 10'000 par semestre.

	Situation avant ouverture (31.10.25)	nov.25	déc.25	janv.26	févr.26	mars 26	avr.26	mai.26	juin.26	juil.26	août 26	sept.26	oct.26	nov.26	déc.26	
<b>SITUATION DÉPART TRÉSORERIE</b>																
Caisse	0		4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	
CC Banque (capitaux propres)	100 000	0	0	0	0	0	10 000	15 000	10 000	45 000	65 000	75 000	115 000	115 000	90 000	
CC Banque (capital tiers ou ATF)	80 000	68 000	67 300	74 300	73 600	78 385	71 785	69 085	68 685	50 785	50 585	50 885	41 285	40 285	37 385	
Banque (capitaux propres)	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	
Prêt bancaire (investissements)	140 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL CPTES TRÉSORERIE</b>	<b>620 000</b>	<b>368 000</b>	<b>371 300</b>	<b>378 300</b>	<b>377 600</b>	<b>382 385</b>	<b>385 785</b>	<b>388 085</b>	<b>382 685</b>	<b>399 785</b>	<b>419 585</b>	<b>429 885</b>	<b>460 285</b>	<b>459 285</b>	<b>431 385</b>	
<b>RENTRÉES DE FONDS</b>																
Ventes au comptant	0	166 600	188 800	174 700	178 100	181 600	193 900	211 700	232 900	246 500	267 700	263 200	214 100	200 400	220 800	
Encaissements débiteurs	0	0	0	3 000	4 000	5 000	6 000	6 000	7 000	9 000	10 000	10 000	8 000	4 000	8 000	
<b>TOTAL DES RENTRÉES DE FONDS</b>	<b>0</b>	<b>166 600</b>	<b>188 800</b>	<b>177 700</b>	<b>182 100</b>	<b>186 600</b>	<b>199 900</b>	<b>217 700</b>	<b>239 900</b>	<b>255 500</b>	<b>277 700</b>	<b>273 200</b>	<b>222 100</b>	<b>204 400</b>	<b>228 800</b>	
<b>Total des fonds disponibles</b>	<b>620 000</b>	<b>534 600</b>	<b>560 100</b>	<b>556 000</b>	<b>559 700</b>	<b>568 985</b>	<b>585 685</b>	<b>605 785</b>	<b>622 585</b>	<b>655 285</b>	<b>697 285</b>	<b>703 085</b>	<b>682 385</b>	<b>663 685</b>	<b>660 185</b>	
<b>SORTIES DE FONDS</b>																
<b>TOTAL FLUX charges d'exploitation</b>	<b>112 000</b>	<b>163 300</b>	<b>181 800</b>	<b>178 400</b>	<b>177 315</b>	<b>183 200</b>	<b>197 600</b>	<b>223 100</b>	<b>212 800</b>	<b>235 700</b>	<b>267 400</b>	<b>242 800</b>	<b>223 100</b>	<b>232 300</b>	<b>207 700</b>	
Remboursement du prêt bancaire solde initial N = 140 kF	0	0	0	0	0	0	0	0	10 000	0	0	0	0	0	10 000	
Achat d'immobilisations	140 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Autres sorties de fonds	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>217 700</b>	<b>TOTAL FLUX</b>	<b>252 000</b>	<b>163 300</b>	<b>181 800</b>	<b>178 400</b>	<b>177 315</b>	<b>183 200</b>	<b>197 600</b>	<b>223 100</b>	<b>222 800</b>	<b>235 700</b>	<b>267 400</b>	<b>242 800</b>	<b>223 100</b>	<b>232 300</b>	<b>217 700</b>
<b>SOLDES DE TRÉSORERIE</b>																
<b>Situation (fin de mois)</b>	<b>368 000</b>	<b>371 300</b>	<b>378 300</b>	<b>377 600</b>	<b>382 385</b>	<b>385 785</b>	<b>388 085</b>	<b>382 685</b>	<b>399 785</b>	<b>419 585</b>	<b>429 885</b>	<b>460 285</b>	<b>459 285</b>	<b>431 385</b>	<b>442 485</b>	

# Planning

10.

Le plan de mise en œuvre s'expose ci-dessous. Sa faisabilité est étroitement liée à la terminaison des travaux, actuellement prévue le 30 octobre 2025. S'agissant d'une rénovation lourde complexe, le risque qu'un retard survienne ne peut être exclu. Pour cette raison une confirmation du délai sera donnée par la Commune au plus tard en semaine 12 (mi-mars 2025).

Objet	Période													
	09.24	10.24	11.24	12.24	01.25	02.25	03.25	04.25	05.25	06.25	07.25	08.25	09.25	10.25
Étude des alternatives de construction du capital-actions et préparation d'un projet de statuts (notaire)														
Finalisation des documents de présentation aux actionnaires potentiels														
Présentation du projet aux investisseurs ciblés et présentation des statuts aux intéressés														
Présentation des statuts de la SA et du projet de constitution à la Commission de gestion et des finances														
Création de la SA, constitution de l'organe de gouvernance														
Recrutement du personnel d'encadrement														
Engagement de la personne à la direction														
Préparation du projet d'exploitation de la SA (CA + direction)														
Engagement chef-fe cuisine														
Engagement chef-fe accueil et salle														
Recrutement du personnel d'exploitation														
Engagement du personnel d'exploitation														
Ouverture de l'hôtel-restaurant et du hub touristique														

Plan général du projet de mise en œuvre





## La Vue-des-Alpes

*...une toile infiniment vivante,  
où la nature dévoile toute sa splendeur...*

