

Rapport du Conseil communal au Conseil général relatif à l'avenir de la coopérative TBRC et du site de La Robella

Monsieur le président,
Mesdames et Messieurs les conseillers généraux,

1. Introduction

Délicate depuis plusieurs années, la situation de la coopérative TBRC s'est fortement dégradée en 2010. Malgré le soutien communal exprimé avec force par le vote du Conseil général début 2009 et en limitant les entretiens au minimum, TBRC a perdu environ 60'000 francs par an de 2010 à 2012. Le projet d'enneigement mécanique, sur lequel de grands espoirs avaient été fondés, a dû être abandonné fin 2012, sa non-viabilité économique ayant été démontrée.

Le Conseil communal a alors identifié un risque de faillite de la coopérative dès l'exercice 2013. Un versement anticipé de la subvention communale a permis à TBRC de « passer l'hiver », à la condition d'engager de nouvelles réflexions quant à son avenir... lequel restait menacé : au printemps 2013 déjà, il s'avérait indispensable de doter TBRC de liquidités suffisantes pour l'hiver suivant.

Compte tenu des courts délais, le Conseil communal a proposé de convertir une partie de la subvention, soit 150'000 frs, en avance de fonds. La Commission de gestion et des finances a donné son accord en juin 2013, en acceptant également la proposition du Conseil communal de constituer un comité de pilotage élargi, nommé Avenir Robella. Ce dernier s'est vu confier la mission d'explorer les pistes susceptibles de rendre pérenne La Robella, tout en étudiant également les conséquences d'une fermeture, totale ou partielle, du site, de façon à permettre au Conseil communal de présenter au Conseil général un rapport au printemps 2014. C'est de ce rapport qu'il s'agit ici.

2. Historique du dossier

Sans retracer toute l'histoire de TBRC, il importe de relever les éléments marquants de ces dernières années.

2009 Le Conseil général vote le 16 février l'arrêté fixant les modalités de subventionnement de la coopérative TBRC (20 francs par an et par habitant) et prévoyant différentes dispositions, dont celle de convertir en avance de fonds une partie de la subvention. Cela permet à TBRC de solliciter un prêt de 1,4 million de francs nécessaire au renouvellement de la concession d'exploitation par l'Office fédéral des transports pour la période 2008-2028. Le montant de la subvention effectivement versée retombe à 12 francs, soit à son niveau antérieur.

2010 En raison de la chute du chiffre d'affaires hivernal, TBRC boucle l'année avec un déficit de l'ordre de 60'000 frs, perte qui sera confirmée par les deux exercices suivants. Dès 2010, des rencontres ont lieu régulièrement entre TBRC, le Conseil communal et l'Etat. TBRC revoit à la demande de ces derniers son plan directeur de développement (PDD), axant notamment sa réflexion sur le développement du bas du site par l'enneigement mécanique.

2011 Les analyses menées conjointement par le Conseil communal et l'Etat aboutissent, à l'automne, à remettre en question certains éléments du PDD. Il est demandé à TBRC de mandater deux études professionnelles neutres visant à confirmer, d'une part, la faisabilité climatologique et réglementaire d'un enneigement mécanique et, d'autre part, sa faisabilité économique.

2012 La première étude est rendue au début de l'année : elle confirme la faisabilité du projet. En septembre, la seconde étude aboutit à des conclusions très négatives. Non seulement elle conclut qu'un enneigement mécanique ne permettrait pas d'améliorer la situation, mais elle confirme le caractère structurel des pertes enregistrées en 2010 et 2011. Le Conseil communal identifie en

outre un risque de faillite pour cessation de paiement début 2013. Cette situation alarmante le conduit à demander à TBRC d'étudier de nouvelles pistes de rentabilité du site et de procéder à un assainissement de son bilan ; deux groupes de travail sont constitués à cet effet. L'exécutif décide en outre de donner les moyens à TBRC d'assurer la saison hivernale 2012-2013, en autorisant le versement de la subvention 2013 en janvier déjà, et non pas après réception des comptes vérifiés et du rapport d'exploitation de l'exercice 2012 comme le prévoit l'arrêté adopté en 2009.

2013 Les deux groupes de travail institués par TBRC bouclent leurs travaux. Ils concluent notamment que la poursuite de l'exploitation doit être privilégiée à un dépôt de bilan aux lourdes conséquences. Ils relèvent aussi qu'un abandon des créances de la Commune et de la Confédération permettrait de produire un bilan sain. Ils estiment en outre que l'amélioration de la rentabilité du site peut être envisagée, mais qu'elle implique en amont des changements importants au niveau de la gouvernance, diluée actuellement entre plusieurs acteurs. Enfin, les groupes de travail notent que les variantes envisageables sont nombreuses et complexes ; aussi doivent-elles faire l'objet d'une analyse approfondie par un nouveau comité de pilotage. Sur la base de ces réflexions et au vu de l'ampleur du travail à fournir, le Conseil communal accepte de « donner de l'air » à TBRC : en juin, il propose à la CGF de convertir en prêt 150'000 frs de la subvention (laquelle passe effectivement à 10.93 frs par habitant) et de consentir un nouveau versement de celle-ci début 2014 déjà. La CGF accepte et donne à TBRC une nouvelle chance, considérée par tous comme la dernière. Elle suit également le Conseil communal dans son souhait de créer un nouveau comité de pilotage, nommé Avenir Robella. Celui-ci se réunit une première fois le 26 août et parvient rapidement à la conclusion qu'aucune solution porteuse d'avenir ne pourra être arrêtée à court terme ; il convient dès lors de réfléchir à la façon de permettre à TBRC de « tourner » pendant un temps jugé suffisant afin que toutes les pistes à long terme puissent être envisagées, étant entendu que la concession d'exploitation reste acquise jusqu'en 2028. Avenir Robella se scinde alors en deux sous-groupes pour mener ses réflexions, le groupe 1 étant orienté vers l'avenir immédiat et le groupe 2 vers le long terme.

2014 Les deux sous-groupes rendent leurs rapports début janvier. Ceux-ci sont présentés à la CGF lors de sa séance du 27 janvier. Les conclusions du rapport du groupe 1, qui sont détaillées au point suivant du présent document, sont validées par la CGF. Le Conseil communal reprend le dossier pour le présenter au Conseil général lors de sa séance du 17 février.

3. Travaux du groupe Avenir Robella

3.1 Missions

Le groupe Avenir Robella s'est vu confier les missions suivantes :

- Analyser la situation financière de TBRC ;
- Etudier de façon élargie trois différents scénarios : cessation des activités, poursuite des activités selon la situation actuelle, projet de développement ;
- Définir un nouveau plan directeur de développement ;
- Présenter un rapport à la CGF afin de permettre au Conseil communal de livrer ensuite un rapport au Conseil Général.

Compte tenu de la complexité et de l'ampleur des enjeux, le groupe Avenir Robella a décidé, comme déjà indiqué, de mener ses réflexions sur deux plans.

3.2 Composition

Selon la demande du Conseil communal dans son rapport à la CGF, le groupe Avenir Robella a été composé de façon à y inclure l'essentiel des acteurs du dossier, à savoir des représentants des instances suivantes:

- Conseil général : Christophe Calame (PLR), Manuel Gonzalez (PS), Claude Perrin (UDC), Sergio Santiago (Les Verts) ;
- Conseil communal, à titre individuel : Yves Fatton, Frédéric Mairy, Christian Mermet ;

- TBRC : Jacques Haldi, Johanne Lebel Calame ;
- Services communaux : Jean-Michel Messerli (Centre sportif régional) ;
- ARVT, Destination Val-de-Travers : Katia Chardon ;
- Destination Val-de-Travers : Matthias von Wyss ;
- Tourisme neuchâtelois : Philippe Streiff ;
- Canton : Patricia Gacond (cheffe du Service des sports), Nicolas Junod (chargé de mission, Service de l'économie).

3.3 Analyse de la situation financière de TBRC

Les réflexions du groupe 1 portant sur la situation financière ont intégré différents éléments : l'état de l'endettement de TBRC, les pistes d'améliorations structurelles, les charges d'entretien des infrastructures et les résultats d'exploitation, en s'interrogeant sur l'opportunité d'une fermeture de la station pendant la saison hivernale. Enfin, il a émis des simulations budgétaires pour l'exercice 2014.

3.3.1 Endettement

Les dettes à long terme de la coopérative au 31 décembre 2013 se présentent comme suit :

- Commune: 1'259'467 frs ;
- Confédération (LIM): 300'700 frs.

Les charges financières qui en résultent sont les suivantes :

- Annuité constante Commune (amortissement + intérêts) : 98'410 frs ;
- Annuité constante Confédération : 21'500 frs.

3.3.2 Améliorations financières

Après une lecture attentive des comptes des exercices 2008 à 2012, le groupe n'a pas été en mesure de constater de gros potentiels d'économies structurelles. Il convient de relever notamment les éléments suivants :

- Les salaires sont très faibles en règle générale et seront sujets à augmentation compte tenu de la nouvelle réglementation en matière de salaire minimum ;
- L'Association Sauver La Robella (ASR, qui exploite la Féeline) réalise des bénéfices proches de zéro, la majeure partie de ceux-ci étant injectés dans la comptabilité de TBRC ;
- Les frais de marketing investis sont raisonnables, mais ne permettent pas de gros efforts de promotion ;
- Le contrat de leasing sur la dameuse (33'000 francs) se termine à fin 2014 ;
- Les frais d'énergie pourraient éventuellement être optimisés en négociant avec le Groupe E.

3.3.3 Entretien des infrastructures

Les entretiens, remplacements et réparations réalisés depuis plusieurs années (hormis le renouvellement de la concession) ont été largement insuffisants, maintenus au strict minimum afin de permettre la survie de la structure avec les moyens disponibles tout en garantissant la sécurité des usagers et du personnel exploitant. Ainsi, seuls 35'000 frs en moyenne ont été engagés annuellement à cet effet. Or pour 2014, c'est un minimum de 130'000 frs qui devra être dépensé en raison de l'entretien du télésiège notamment, lequel ne peut plus être différé.

3.3.4 Résultats d'exploitation et perspective d'une fermeture hivernale

En se penchant sur les résultats d'exploitation des exercices précédents, le groupe a pris connaissance du « paradoxe » causé par les conditions météorologiques hivernales : en effet, meilleur est l'hiver et plus lourdes sont les pertes, comme le précise le tableau ci-dessous.

	Année défavorable	Année favorable	Différence
Ventes saison estivale	110'000	125'000	
Ventes saison hivernale	50'000	150'000	
Féeline (ASR)	50'000	60'000	
Autres ventes	8'000	16'000	
Total ventes	218'000	351'000	+133'000
Total charges	560'000	708'000	+148'000
Subventions	225'000	225'000	
Perte	117'000	132'000	-15'000

Autrement dit, à l'heure actuelle, des conditions météorologiques hivernales favorables induisent un déficit d'exploitation supérieur de 15'000 frs. La question qui se pose dès lors est de mesurer l'intérêt d'une fermeture de la station en hiver, ce que présente le tableau suivant :

	Année défavorable avec exploitation hivernale	Année défavorable sans exploitation hivernale	Différence
Ventes saison estivale	110'000	110'000	
Ventes saison hivernale	50'000		
Féeline (ASR)	50'000	50'000	
Autres ventes	8'000	3'000	
Total ventes	218'000	163'000	-55'000
Total charges	560'000	469'000	-91'000
Subventions	225'000	225'000	
Perte	117'000	81'000	+36'000

Une suppression de l'exploitation hivernale permettrait, par rapport à une année défavorable, de dégager une économie de 36'000 frs. On remarque toutefois que cela ne permettrait pas pour autant à TBRC de retrouver des comptes équilibrés, puisque la perte resterait conséquente, à 81'000 frs. Cette option doit donc être écartée.

3.3.5 Simulations budgétaires

Afin d'évaluer les conditions d'un exercice équilibré dans la situation actuelle, le groupe Avenir Robella a procédé à diverses simulations budgétaires, détaillées en annexe et reposant sur quatre scénarios, permettant chacun de calculer le montant de la subvention effective nécessaire pour atteindre cet équilibre :

- Fermeture hivernale, renoncement à l'entretien du télésiège → subvention de 27 frs par habitant ;
- Ouverture hivernale dans de mauvaises conditions météorologiques, renoncement à l'entretien du télésiège → subvention de 31 frs par habitant ;
- Ouverture hivernale dans de bonnes conditions météorologiques, renoncement à l'entretien du télésiège → subvention de 32 frs par habitant ;
- Ouverture hivernale dans des conditions météorologiques moyennes, entretien du télésiège effectué → subvention de 42 frs par habitant.

3.3.6 Scénarios envisageables

En fonction de ses réflexions, le groupe est parvenu à la conclusion que trois scénarios s'avèrent possibles. Ceux-ci ont été chiffrés.

- Cessation des activités : ce scénario impliquerait des frais de démontage à charge de la Commune, estimés à 800'000 frs, remise en état des sols compris ; il induirait aussi un abandon de créance de la Commune et de la Confédération, selon les montants cités au point 3.3.1 ;
- Poursuite durable des activités selon la situation actuelle : cela impliquerait, comme indiqué au point 3.3.5, d'augmenter la subvention de 20 à plus de 40 francs par habitant ;
- Envisager un projet de développement permettant de viabiliser le site à long terme : ce scénario nécessite de permettre à TBRC de tourner pendant une durée estimée à 2 ans, le temps d'approfondir les pistes de développement dégagées par le groupe 2.

3.3.7 Scénario retenu par le groupe Avenir Robella à court terme

Les frais induits par le premier scénario et l'incohérence d'une augmentation de la subvention communale en l'état actuel de l'exploitation ont conduit le groupe à retenir la troisième option. Afin de permettre à TBRC de disposer des moyens nécessaires à son fonctionnement pendant cette phase transitoire, il est proposé ceci :

- La commune renonce en 2014 et 2015 à l'encaissement des frais financiers liés à ses prêts à TBRC, soit 98'410 frs par an, ce qui ramènera la subvention effective au montant initial de 20 frs par habitant ;
- Afin d'éviter que l'entretien du télésiège, devisé à 110'000 frs et qui doit impérativement être réalisé à court terme, ne préterite les comptes d'exploitation des deux exercices à venir, il est proposé à TBRC de trouver un arrangement avec l'entreprise mandatée pour ces travaux de rénovation et, le cas échéant, pour une nouvelle installation, afin d'en reporter l'échéance de paiement.

3.3.8 Développement du site à long terme

Comme indiqué ci-dessus, il apparaît qu'un développement durable du site de La Robella pourrait passer par la pose d'une nouvelle installation au départ de Buttes. Le groupe chargé de plancher sur l'avenir à long terme du site a déjà défriché plusieurs pistes, qui dégagent des potentialités importantes. De l'avis du groupe Avenir Robella, il importe toutefois de ne pas brûler les étapes et de se donner le temps d'approfondir chaque piste avant d'ouvrir un débat plus large.

4. Position du Conseil communal

Bien que trois de ses membres aient été associés, à titre individuel, aux travaux du groupe Avenir Robella, le Conseil communal a cherché à considérer les propositions émises avec toute l'objectivité et la distance nécessaires. Il tient à remercier par le présent rapport l'entier des acteurs s'étant investis dans ces réflexions, engagement qui témoigne de l'attachement de la population envers le site de La Robella.

Le Conseil communal souhaite réitérer en préambule les convictions qui étaient les siennes lors de la remise de son rapport à la CGF au printemps 2013 :

- La Robella joue un rôle important dans l'attractivité touristique du Val-de-Travers, notamment en saison estivale ;
- La population vallonnaise apprécie les activités rendues possibles par La Robella, et cela toute l'année ; elle est attachée au site et comprendrait difficilement son abandon ;
- Des moyens importants ont été investis pour renouveler la concession jusqu'en 2028 et ils seront tout simplement perdus si la coopérative devait partir en faillite, laquelle en outre préteriterait le succès de la luge Féeline, qui fonctionne sans soutien communal ;
- Des pistes existent pour améliorer la rentabilité du site dans une échéance raisonnable ;

- La Robella est un atout pour la région et, à l'heure où l'image de Val-de-Travers s'est améliorée et où la Commune s'est donné les moyens pour l'améliorer encore, une fermeture enverrait un signal particulièrement négatif.

Le Conseil communal ne cache pas qu'il aurait préféré, comme il s'y était engagé envers la CGF au printemps dernier, être en mesure de rendre au Conseil général ce début d'année un rapport complet, permettant de prendre des décisions quant à l'avenir du site à long terme. Force est toutefois de constater que les pistes défrichées par le groupe Avenir Robella nécessitent davantage de temps pour être précisées. Aussi le Conseil communal estime-t-il cohérent de suspendre, pendant deux ans, le versement des annuités par TBRC.

Le renoncement à cette recette, de 98'410 frs, doit être mis en relation avec les coûts qu'il faudrait supporter en cas de mise en faillite de TBRC, seule alternative crédible au scénario retenu par le groupe Avenir Robella, le Conseil communal excluant lui aussi une poursuite à long terme de l'exploitation selon son modèle actuel.

De l'avis du Conseil communal, ce nouveau soutien à TBRC doit toutefois être conditionné à plusieurs éléments :

- La réflexion sur l'avenir du site devra être portée par un comité de pilotage qui s'inscrira dans le prolongement de celui institué par Avenir Robella ;
- Si l'entreprise devant être mandatée pour les travaux d'entretien refuse de surseoir à leur facturation, la Commune n'entrera pas en matière pour un subventionnement complémentaire permettant de couvrir les frais en question ;
- Une meilleure gouvernance du site, déjà envisagée par TBRC, doit désormais être concrétisée ;
- La réflexion devra aboutir sur un rapport remis au plus tard aux autorités communales à fin juin 2015, de façon à intégrer ses répercussions au budget communal de l'exercice suivant ;
- Si le rapport ne parvient pas à démontrer la viabilité du site ou que les autorités politiques jugent celle-ci insuffisante, une procédure de désengagement de la commune de la coopérative sera initiée, quitte à ce que celle-ci aboutisse à la faillite de TBRC.

5. Décision du Conseil général

Donner le « bol d'air » nécessaire à TBRC pendant deux ans implique, pour la Commune, de renoncer à percevoir les intérêts et amortissements des prêts consentis. Par souci de transparence, le Conseil communal n'a pas voulu simplement renoncer à facturer les intérêts et reporter les amortissements. Il vous propose d'accorder à TBRC une subvention supplémentaire de 9.07 frs par habitant et par année, en 2014 et 2015. Ce complément à la subvention ordinaire ne sera pas versé à la société du télésiège, mais servira à prendre en charge les annuités du prêt communal évoqué au point 3.3.1.

Le coût précis dépendra de l'effectif de la population et devrait être légèrement inférieur à 200'000 francs.

L'arrêté qui vous est proposé prend la forme d'un crédit extrabudgétaire ouvrant droit au référendum facultatif. Son approbation représenterait en outre pour le Conseil communal le mandat de concrétiser les mesures proposées dans le présent rapport.

6. Conclusion

Voulant croire qu'un avenir du site de La Robella est viable à long terme, le Conseil communal vous invite à partager ses conclusions et celles de la Commission de gestion et des finances. Il remercie une fois encore le groupe Avenir Robella pour son investissement dans ce dossier et

vous prie de croire, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs les conseillers généraux, à l'expression de ses sentiments distingués.

Val-de-Travers, le 28 janvier 2014

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL
LE PRESIDENT : LE CHANCELIER :

Christian Mermet

Alexis Boillat

Annexes : - simulations budgétaires
- projet d'arrêté

**Rapport du Conseil communal au Conseil général
relatif à l'avenir de la coopérative TBRC et du site de La Robella**

GROUPE DE TRAVAIL AVENIR ROBELLA				
Simulation budgétaires				
	1	2	3	4
	TBRC 2014 Fermeture Hiver Pas d'entretien Télesiège	TBRC 2014 Mauvaise Année Pas d'entretien Télesiège	TBRC 2014 Bonne Année Pas d'entretien Télesiège	TBRC 2014 Budget moyen Entretien Télesiège
Ventes été (1-05 / 31-10)	110'000.00	110'000.00	125'000.00	121'250.00
Ventes hiver (1-11 / 30-04)		50'000.00	150'000.00	125'000.00
Ventes Féé Line (ASR)	50'000.00	50'000.00	60'000.00	57'500.00
Subventions des communes	225'000.00	225'000.00	225'000.00	225'000.00
Total Produits	387'600.00	442'600.00	574'600.00	541'600.00
Salaires fixes	110'000.00	110'000.00	120'000.00	117'500.00
Salaires variables	70'000.00	90'000.00	150'000.00	135'000.00
Entretien télesiège				110'000.00
Entretien téléskis		20'000.00	20'000.00	20'000.00
Intérêts sur emprunts	15'000.00	15'000.00	15'000.00	15'000.00
Amortis. installation d'exploitation	80'000.00	80'000.00	80'000.00	80'000.00
Total Charges	468'800.00	559'800.00	707'350.00	780'462.50
Résultat de l'exercice	-81'200.00	-117'200.00	-132'750.00	-238'862.50
Résultat sans intérêts et amortissements Commune Val-de-Travers	13'800.00	-22'200.00	-37'750.00	-143'862.50
Nb habitants à Val-de-Travers	10'870	10'870	10'870	10'870
Supplément de subvention / habitant pour équilibrer le résultat	-fr. 1.27	fr. 2.04	fr. 3.47	fr. 13.23
Subvention totale nécessaire avec frais financiers	fr. 27	fr. 31	fr. 32	fr. 42

