

# MONTAGNES

magazine

## Guide de l'hiver

**TEST 2014**

› La sélection des meilleurs **SKIS ALPINS**  
piste, all mountain, poudreuse et femme

› **AVALANCHE**

Détecteurs de victimes d'avalanche  
12 appareils au banc d'essai

**ENQUÊTE STATIONS**

Le piège immobilier  
Que faire des lits froids ?

**HORS-PISTE**

Les plus belles  
descentes des ARCS

**GLACE**

**OISANS** sauvage à la journée

**SKI DE RANDO**

V. SHAHSHAHANI

**L'EXPERT DES TOPOS**

livre sa vision  
de la pratique

N°396S/NOVEMBRE 2013

L 12056 - 396 S - F: 6,90 € - RD





## Extension des domaines skiables en Tarentaise Le Clou sauvé, le Valezan en sursis

À l'approche de l'hiver, les stations de Haute-Tarentaise (Savoie) qui souhaitent poursuivre l'extension de leurs domaines skiables doivent composer avec les contraintes environnementales et juridiques, avec plus ou moins de succès. La Rosière et Sainte-Foy-Tarentaise en ont fait l'expérience.

Quelques bonnes nouvelles sont récemment tombées pour les défenseurs de l'environnement en montagne. Après douze ans de procédures, le vallon du Clou en Haute-Tarentaise a été classé dans son intégralité le 25 mars dernier suite à la signature du décret ministériel. Cette protection vient conforter le classement du hameau du Monal situé en aval, dans une logique de territoire. Elle met aussi fin au projet d'extension de la station de Sainte-Foy-Tarentaise qui souhaitait y installer deux remontées mécaniques. Pour les associations de protection de l'environnement, le vallon du Clou fait partie « *des paysages et ensembles bâtis les plus remarquables du patrimoine naturel et culturel montagnard (...).* Comme tel, il participe aux grands équilibres d'aménagement du territoire en Haute-Tarentaise ». Un avis que ne partage pas Raymond Bimet, maire de la commune, pour qui le projet d'extension devait participer à l'équilibre économique de la station. Il a formulé un recours auprès des instances ministérielles, en réitérant sa demande de retrait de 150 hectares de la zone classée afin de pouvoir y implanter les deux remontées mécaniques. « *Sans trop d'illusions* », admet-il. Sa demande de pouvoir créer, depuis le hameau du Monal, une piste élargie afin de permettre le passage d'une dameuse pour assurer le retour des skieurs hors-piste vers la station, a également été refusée. L'itinéraire hors-piste actuel permet déjà ce retour. « *Nous aurions souhaité que ces quelques kilomètres aménagés en piste apparaissent dans notre catalogue à l'attention de la clientèle* », précise M. Bimet.

### Sursis

Non loin de là, toujours en rive droite de l'Isère, le projet d'équipement du mont Valezan présenté par la station de La Rosière a pris du plomb dans l'aile. Le 4 juillet dernier, le tribunal administratif de Grenoble a tranché en faveur des associations qui s'opposaient à cette extension, retenant notamment une étude d'impacts (faune, flore, paysages) insuffisante dans la demande UTN (Unités touristiques nouvelles). La station, déplorant une évasion de sa clientèle sur le domaine voisin italien de La Thuile, voulait consolider son offre en créant deux télésièges sur le versant sud-ouest vierge du mont Valezan (2891 m), point culminant de la commune, très apprécié des randonneurs, hiver comme été (voir MM n° 364). La décision du tribunal n'a pourtant pas découragé Jean-Claude Fraissard, maire de Monvalezan où se trouve la station de La Rosière. Plutôt que de faire appel, la commune a décidé de présenter un nouveau dossier « *plus sérieux* », selon les termes de M. Fraissard, en tenant compte des remarques du tribunal. « *Nous avons aussi proposé aux associations qui s'étaient opposées au projet initial de s'associer à notre démarche, en intégrant certaines de leurs demandes* », souligne le maire. Un pari sans aucun doute gagnant pour la commune puisque, au terme de plusieurs réunions, les trois associations concernées (Vivre en Tarentaise, FRAPNA Savoie et FFCAM) ont accepté de soutenir, ou du moins de ne pas s'opposer, au nouveau projet d'extension de La Rosière, en échange de certaines concessions. La gare d'arrivée du télésiège n'atteindrait plus la crête sommitale et serait abaissée à la cote 2 805, réduisant l'impact visuel sur le paysage, préservant la zone supérieure d'un dérochage de 10 000 m<sup>3</sup> et évitant le basculement par gravité sur le versant italien. La station s'engagerait à ne plus convoiter le sommet par la suite, élargissant un arrêté de protection de biotope en gage de sa bonne foi. Elle se dit prête aussi à abandonner toute publicité concernant la pratique de l'héliciski, très pratiqué sur ce secteur frontalier avec l'Italie où l'activité est légale.

À la FRAPNA Savoie, on reconnaît qu'il aurait été préférable d'éviter un nouvel aménagement. « *Le nouveau dossier, mieux ficelé, a de*



En rouge, le tracé du télésiège dans la version initiale du projet d'extension de La Rosière sur le versant sud du mont Valezan. En violet, le nouveau tracé proposé par la station.

grandes chances d'être accepté. Nous avons donc préféré jouer la carte de l'option « *la moins pire* », explique Agnès Biau, animatrice du réseau régional montagne pour la FRAPNA. « *Nous étudierons de près le nouveau projet pour s'assurer qu'il respecte les engagements pris par la commune* », précise André Collas de la FRAPNA Savoie. On peut en effet s'étonner que, tout juste après avoir obtenu gain de cause auprès du tribunal, les associations cautionnent une nouvelle mouture du projet qui, malgré les concessions accordées par la station, prévoit l'équipement d'un site vierge. « *Nous ne cautionnons pas le nouveau projet* », corrige Denis Plaze, vice-président du Club alpin d'Albertville en charge de la protection de la montagne. « *Nous préférierions qu'il n'y ait pas de nouvel équipement, mais nous estimons avoir obtenu gain de cause en terme de préservation de l'environnement et sommes conscients des enjeux économiques auxquels la station est confrontée. Cette extension augmenterait significativement son offre touristique.* » L'association Mountain Wilderness se félicitait pourtant récemment de la décision du tribunal administratif de Grenoble sur le fond de l'affaire : « *Nombreuses sont les stations qui pensent encore que leur avenir passe par une extension sans fin de leur domaine skiable. Le tribunal leur dit de repenser leur stratégie.* » Le nouveau projet de La Rosière devra, quoi qu'il en soit, être validé par les membres du Comité de massif des Alpes, dont Mountain Wilderness. « *Il faudra que le nouveau projet soit vraiment différent du projet initial pour que l'association donne son accord* », précise son représentant Vincent Neirinck.

LEILA SHAHSHAHANI



# Lits froids

## La friche touristique menace

Évoquée dans les milieux concernés depuis une quinzaine d'années sans être réellement solutionnée, l'inflation du nombre de lits "froids" dans les stations de montagne annonce une érosion de fréquentation. Un remède se dessine sous la forme d'une gouvernance nouvelle, faute de quoi les friches touristiques se multiplieront. En attendant un soubresaut étatique, les initiatives locales organisent la lutte contre cette glaciation de leurs capacités d'hébergement.

PAR RAPHAËL SANDRAZ



© RAPHAËL SANDRAZ



## Le contexte

Trente ans après le Plan Neige, aucune analyse macroéconomique n'a jamais été menée sur les stations de montagne françaises pour comparer les coûts et les avantages des programmes d'incitation fiscale. Impossible de connaître officiellement et nationalement les conséquences économiques et sociales de ces mesures d'État qui ont visé à équiper les territoires de montagne : conséquences sur le développement local, l'emploi ou le désenclavement ; sur l'endettement, les conditions de vie des habitants permanents ; conséquences en termes d'impacts environnementaux et patrimoniaux inhérents à la dégradation des paysages et des ressources naturelles. Ces données auraient pourtant leur intérêt à l'heure où les stations françaises révèlent de plus en plus leurs handicaps dans un marché du tourisme mondialisé. La concurrence émergente mais agressive des domaines de sports d'hiver aménagés en Russie comme en

Europe de l'Est pointe en effet les limites des politiques menées en France, en particulier en matière d'immobilier.

Face à un parc de résidences secondaires du "périmètre neige" national dont 76 % ont vu le jour entre 1950 et 1990 (source Pamir Conseil), l'obsolescence perce au grand jour. L'investissement massif dans les stations sur un modèle d'industrialisation a transformé des hameaux en villages, créé de toutes pièces des villes à la montagne mais sans vision globale de ce qu'aurait dû être le développement touristique. Les investisseurs et les décideurs politiques des années soixante-dix ont bien entendu ouvert les montagnes à l'enrichissement, amoindri le risque d'exode rural et satisfait au souhait social de "vacances pour tous" attisé par l'appétit exponentiel pour l'or blanc. Mais ces vagues d'investissements ont été utilisées comme un outil d'urbanisation dans une politique d'aménagement du territoire national. Les politiques immobilières ont

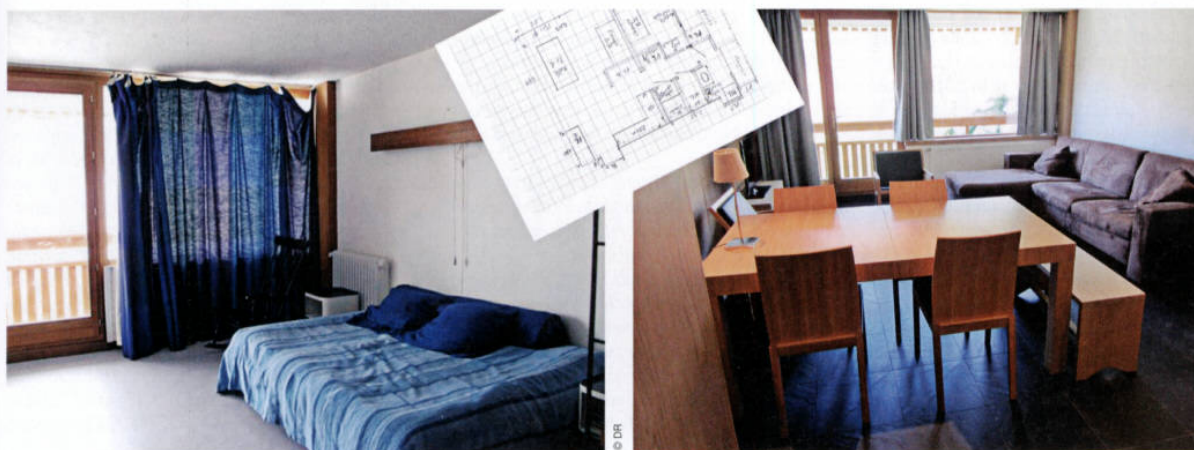
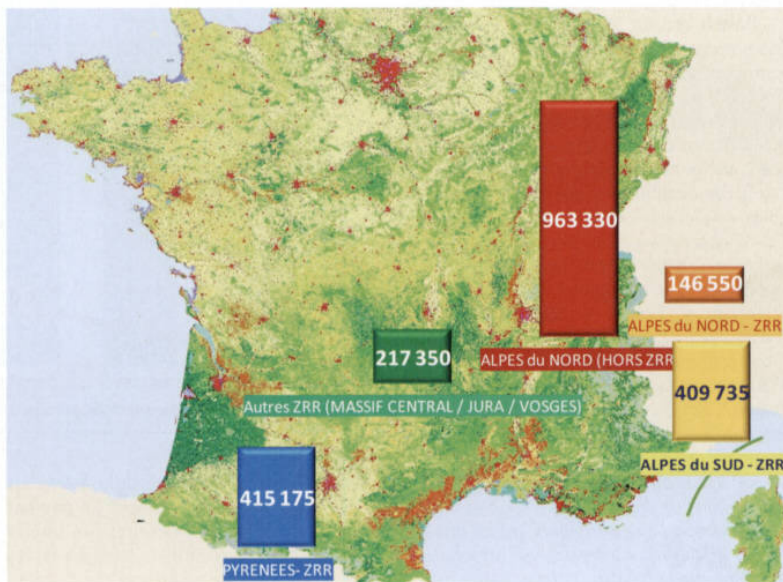
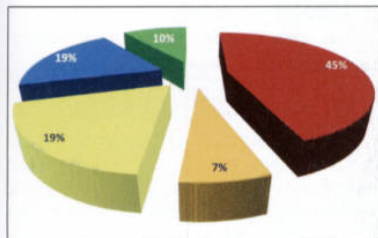
reposé sur une suite d'incitations fiscales à durée limitée manquant de vision à long terme. Pour garantir leur activité et rentabilité, les stations ont donc eu le réflexe facile : créer en permanence de nouveaux lits, surtout depuis les années quatre-vingt-dix, au bénéfice des lois successives (Périssol, De Robien, Besson, Scellier, Censi-Bouvard). L'offre locative, notamment en résidences de tourisme, a connu une inflation ininterrompue alors qu'en même temps cette frénésie du "plus de lits" a laissé progressivement sombrer les lits préexistants dans le désintérêt. Entre 1990 et 1999, les stations de montagne ont absorbé 317 117 lits nouveaux (source Pamir Conseil) pour remplacer la glaciation progressive de l'immobilier vieillissant.

Effet boomerang de cette course en avant, les domaines voient aujourd'hui croître le nombre de leurs "lits froids", appelé aussi "volets clos". Aucune définition officielle n'apparaît dans les grands livres du ministère

Page de gauche : à La Plagne en Tarentaise, la station a engagé des missions de rénovation depuis 1991 qui soutiennent les propriétaires, de même que Tignes, les Ménuires, ou encore Méribel-les-Allues.

À droite et ci-dessous : l'équipement total en lits, par massifs, en 2009 (source Pamir Conseil). 30 à 50 % de ces hébergements ne sont occupés que deux à quatre semaines par an. Les Alpes du Nord concentrent 45 % du parc total.

En bas : une rénovation en salle de travail ou de séminaire.





du Tourisme sur cette notion, mais les professionnels s'accordent à considérer qu'un lit se refroidit dès lors qu'il n'est occupé que deux à quatre semaines par an. Cette sémantique s'étend aux lits "chauds", ceux qui vivent au moins douze semaines par an, et aux "lits tièdes" dont l'usage oscille entre un et quatre mois par an. Une question devient donc brûlante : dans une conjoncture qui révèle l'érosion continue de la fréquentation en montagne, comment maintenir l'activité des domaines sans réhabiliter l'hébergement ? « *La construction effrénée d'immobilier de loisir en stations pour augmenter les capacités d'accueil doit céder à la réhabilitation* », résume le député et président du Conseil général de la Savoie, Hervé Gaymard. L'urgence pointe. Les stations ont à maintenir les capacités et les qualités de leurs hébergements en assumant les sauts techniques, qualitatifs, sociaux et économiques qui garantiront à la montagne française sa place dans l'économie internationale.

### Des menaces...

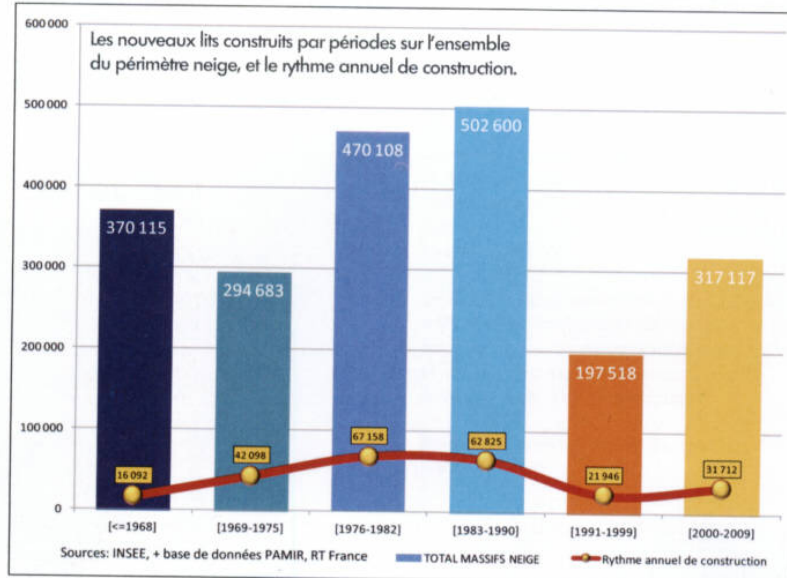
Posé le constat, reste à cerner les enjeux que portent ces volumes de lits froids qui pourraient atteindre 30 à 50 % des capacités d'accueil, selon les stations. L'investigation est d'autant plus périlleuse que, depuis quinze ans et autant d'enquêtes, de colloques ou d'analyses, aucun recensement national n'inventorie l'état quantitatif et qualitatif de ces lits froids. « *Ni les services de l'État, ni les associations d'élus ne possèdent de chiffres globaux et fiables* », alerte Françoise Miquel dans le rapport sur la réhabilitation de l'immobilier de loisirs en France qu'elle a remis, en février 2010, aux ministères de l'Écologie, de l'Aménagement du territoire et au secrétariat d'État chargé du commerce et de la consommation. Chef de mission de contrôle général au Contrôle général économique et financier, elle pointe des estimations quant au nombre de lits sortis annuellement du secteur marchand. « *Ce volume serait de 1,5 à 3 % par an selon Atout-France, le même depuis quinze ans si l'on se réfère aux extrapolations nationales des estimations locales.* » Cette multiplication d'hébergements sortis du circuit de commercialisation n'est pas sans alerter sur l'attractivité globale de la montagne française.

Attirés par un placement financier apportant une exonération d'impôt, nombre de propriétaires ont misé davantage sur le gain que sur la destination. Or, la durée limitée dans le temps de toutes les incitations fiscales et dispositifs de revitalisation en zones rurales (s'ils ont pu rattraper un retard d'équipement sur certains massifs) promet, sous cinq ans, une déferlante de fin de baux. Fini alors l'obligation contractuelle de mettre en location pour un nombre imposé de semaines sur l'année, fini l'entretien vigilant du logement. Ce déversement de lits hors secteur marchand incarne une menace réelle d'appauvrissement des capacités d'accueil. Car si les lits "chauds" assouviennent leur mission commerciale et peuvent prétendre à être entretenus, gérés et

### Repères chiffrés

- Progression annuelle de l'activité des sites d'annonces PâP : + 10 % (source : G2A).
- Valeur moyenne d'une rénovation "Plagne Rénov" : 23 000 €.
- Estimation du coût moyen d'une rénovation en station de montagne : 10 000 à 20 000 €, hors impacts Grenelle II et parties communes\*.
- L'INSEE compte 4 personnes par meublé = 5 000 €/lit.
- Nombre estimé de lits touristiques mis en marché en France\* : 1,8 million (lits classés comptabilisés) à 7,5 millions (1,8 million lits classés comptabilisés + 5 millions en résidences secondaires + 0,7 million en logements vacants).
- Taux moyen estimé de lits froids\* sur volume global : 30 %.
- Taux moyen annuel estimé de sortie du secteur marchand\* : 2 % des lits touristiques.
- Sortie de bail en résidence de tourisme de 12 000 lits entre 2013 et 2016 sur le périmètre de la Compagnie des Alpes.

\* Source : Contrôle général économique et financier.



inscrits au rang des potentiels de la station, les lits "froids" ont, par ancienneté, au pire par abandon de leurs propriétaires, un intérêt économique imperceptible. À ce jeu-là, les stations de montagne se dirigent vers l'ère des friches touristiques, avant peut-être celle de la congélation. Les obstacles sont identifiés : incompatibilité croissante des usages entre villégiature et hébergement de masse, vétusté des équipements privatifs et/ou communs, irrespect des nouveaux enjeux énergies-climat de l'habitat, multiplicité des modes de commercialisation.

Françoise Miquel abonde en ce sens. Elle voit dans la topologie de la montagne les fragilités à solutionner. « *Le milieu est contraint dans l'espace, dans les ressources, dans l'accessibilité. La raison d'être de nos stations de montagne tient exclusivement à la fréquentation. C'est clairement le moteur à catalyser sur la base des capacités d'accueil actuelles.* » Si elle voit d'un bon œil la création d'une "taxe de non-séjour" en lieu et place d'une taxe de séjour, Françoise Miquel mise sur la réhabilitation de l'immobilier pour maintenir les

capacités d'hébergement de la montagne française ; même si elle reconnaît combien est compliquée la mobilisation des « propriétaires, qui sont avant tout opportunistes de niches fiscales centrées sur les territoires de montagne ; mais qui n'ont aucune obligation de commercialiser leur logement une fois sortis du dispositif d'exonération ».

Pas d'obligation, c'est bien ce que redoute Christian Sarran. Le directeur de l'office de tourisme de Font-Romeu a vu, en une décennie, éclore 15 000 lits supplémentaires dans les résidences de tourisme, portant à 35 000 lits la capacité du domaine. Mais aujourd'hui, les difficultés se font jour. Les manques d'entretien se devinent. « *Le sentiment politique de l'époque voyait dans ces résidences de tourisme la rénovation de la station. Alors que nous pensions que tous ces grands opérateurs, forts de leurs réseaux commerciaux internationaux, amèneraient à Font-Romeu de nouvelles clientèles, ce ne fut nullement le cas. Ils ont mangé des parts du gâteau existant* », regrette Christian Sarran. Depuis trois ans, des difficultés de gestion et des pertes de rendement annoncia-



trices de baisse des loyers garantis ont ouvert la brèche des conflits entre propriétaires et gestionnaires. « Nous redoutons particulièrement la sortie de baux et par conséquent celle de ces hébergements du champ contrôlé du secteur marchand. »

Pascal Jacottin pointe une autre fragilité de la station de montagne à la française : le mode de gestion. « Le choix a été fait dès les premières stations de séparer la propriété des murs de leur exploitation commerciale. Or, la location dépend beaucoup de la charge économique, remboursement d'emprunt ou loyers garantis, restant sur le bien. Un bien amorti est de ce fait moins susceptible d'entrer en marché », confirme le directeur de Pamir Conseil, bureau d'études spécialisé. Le temps de la réhabilitation semble donc d'autant plus presser que les destinations concurrentes ne rencontrent pas de tels écueils. À titre d'exemple, les Dolomites optimisent un modèle de résidences hôtelières aux mains des familles du pays pour commercialiser des accueils de trois à quatre étoiles dont la mise en marché ne bute pas sur la multiplication des interlocuteurs. La Suisse a, elle, adopté deux lois structurelles. Depuis le 11 mars 2012, les communes touristiques helvétiques ne peuvent accorder plus de 20 % de leur parc

de logements aux résidences secondaires. Plus récemment, le 3 mars 2013, la révision de la loi d'aménagement du territoire, acceptée par référendum, encadre plus encore la densification immobilière en montagne afin d'optimiser les flux et les taux de remplissage.

Mais si les stations françaises n'ont manifestement plus d'autre choix que de s'interroger sur leur état et leur fonctionnement, la réhabilitation et/ou la rénovation de l'offre d'hébergement en station bute sur un principe constitutionnel : l'atteinte à la propriété privée. Comment alors inciter un propriétaire à sortir ou éviter le lit froid ?

### Station, nouvelle conception ?

La réponse tient en une formule : affecter à la gouvernance territoriale une responsabilité nouvelle dans "l'incentive" en matière de réhabilitation de l'hébergement. Mais pas seulement. « Les stations ont à faire preuve de dynamisme, à proposer une démarche marketing attractive sur le principe "plus je loue, plus je gagne" », conseille Gilles Revial, gérant de G2A Consulting. « La meilleure solution porte sur la reconstruction de la station sur la station, en veillant à dégager pour les propriétaires de logements une plus-value énergétique et de confort », confirme Pascal Jacottin, convaincu de l'obsolescence des concepts immobiliers qui furent pourtant « les phares de la période de développement industriel ». En clair, face à des propriétaires parfois éloignés du fait de la commercialisation, les stations de montagne ont un rôle opérationnel à jouer, une veille sinon un accompagnement nécessaire pour inciter et aider à rénover l'hébergement vieillissant « sur la base d'une charte encadrée », insiste Gilles Revial.

Changer la posture du propriétaire à la montagne, telle est l'une des solutions de maintien quantitatif et qualitatif de l'hébergement. « Une attention particulière doit être apportée à deux acteurs clés », confirme Françoise Miquel. « Il y a, d'une part, les propriétaires, parce qu'ils sont à l'origine du problème et qu'ils seront les premiers acteurs de sa résolution, d'autre part les collectivités

territoriales qui sont les premières concernées et doivent disposer de la boîte à outils juridique et financière permettant d'orienter les comportements dans l'intérêt des stations. » La chef de mission au contrôle général économique et financier à Bercy ajoute : « Si le propriétaire ne loue pas, il échappe aux contraintes de perception de la taxe de séjour, ne subit pas les contraintes d'organisation liées à la location et n'a pas de prélèvements à acquitter sur d'éventuels revenus locatifs. Il faut donc une incitation forte. » Forte et globale pour Pascal Jacottin. « La rénovation d'un hébergement ne suffit pas à changer l'image d'une station, elle participe à l'implication des propriétaires dans l'économie locale. Restent à changer le modèle même de la copropriété, à ajouter des fonctionnalités à l'hébergement telles que "bagagerie" et services. Se résumer au seul rapport lits froids/lits chauds ne suffit plus. Le regard des stations doit désormais porter sur l'agrément global de l'accueil. »

Gilles Revial préfère lui aussi un autre critère que le lit froid : les lits "exposés". C'est par essence ceux de l'hôtellerie et de la résidence de tourisme, ils restent le cœur dur de l'accueil professionnel. À l'autre extrémité se placent les lits "non exposés", un tissu diffus et difficile à dénombrer « mais nécessaire d'amener vers la performance et l'exposition via un encadrement technique local ». Entre les deux émergent les lits "moyennement exposés", portés par les agences de location et, de plus en plus, par de nouveaux intervenants dont la masse et l'impact vont croissants : les sites Internet de particulier à particulier (PàP). « Là où les agences gèrent un stock relativement stable, les sites PàP deviennent les leviers de progression. L'avenir d'une station, c'est désormais la somme de tout », assure Gilles Revial.

D'où le schéma que dessine Pascal Jacottin lorsqu'il envisage la fin de la vocation hôtelière de ces lits arrivés au terme de leurs baux. « La revalorisation immobilière doit créer un projet de site exemplaire. Cela veut dire qu'il convient d'anticiper les savoir-faire artisanaux locaux qu'exige la rénovation, source d'activité



Pascal Jacottin

© DR

## Foncière Rénovation Montagne : une première nationale au secours des lits froids

La Compagnie des Alpes a officialisé en avril 2013 la "Foncière Rénovation Montagne". Rassemblant à son capital la Caisse des Dépôts, la Banque Populaire des Alpes, la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, le Crédit Agricole des Savoie en plus de la CDA (majoritaire), cette société, première du genre en France, se dédie au financement de la rénovation de l'hébergement touristique en montagne. Son intervention s'organise autour de foncières locales, en station, dont elle prend la majorité au capital aux côtés d'acteurs publics ou privés locaux : sociétés de remontées mécaniques, collectivités

territoriales. Cinq premières entités ont été ainsi constituées début 2013 à La Plagne, Serre-Chevalier, les Deux-Alpes, les Menuires et Les Arcs. Elles visent à l'acquisition d'ici cinq ans de 500 appartements diffus ou sortis de baux pour en assurer la requalification en confort, service et énergie avant une mise en marché locatif puis une vente au bout de sept ans. Cette première tranche d'investissement mobilise 72 millions d'euros. Elle mise sur l'accompagnement technique et urbanistique des acteurs privés et publics des stations afin d'aider à l'embellissement général des îlots, préambule à la constitution de villages

résidentiels de tourisme classés 2 voire 3 étoiles. « La construction neuve, quand elle est encore possible, ne peut plus constituer la seule réponse à la mise en marché d'une quantité suffisante d'hébergements touristiques qualitatifs. La rénovation de l'immobilier de loisir ancien et sa mise en gestion est, pour l'avenir, le passage obligé pour augmenter l'occupation des saisons d'hiver et d'été, et assurer l'avenir des stations », justifie Agnès Pannier-Runacher. La directrice adjointe de la CDA entend faire des émules dans toute station candidate, propriété ou non de la Compagnie.



économique. Il faut aussi s'assurer de l'appui financier et politique, impliquer les acteurs des stations et les gestionnaires afin, au final, d'associer les propriétaires à des formules d'optimisation. Devenus ainsi propriétaires-bailleurs, ils participent à l'essor de leur station. » Une approche qu'il n'est pas toujours aisé d'engager, Gilles Gravier le constate. Le directeur de l'office de tourisme du Val-d'Allos est convaincu du bien-fondé d'une stratégie qui valoriserait les résidents secondaires, élevés au rang d'ambassadeurs de leur station. Seul hic : « Les propriétaires aujourd'hui engagés sur le marché de la location peinent face à la force de frappe des résidences de tourisme qui sont prêtes à casser les prix pour remplir. Comment les inciter à investir et leur garantir un retour sur investissement dans ces conditions ? » L'ingénierie territoriale sur mesure a du pain sur la planche.

### Les réactions localisées se multiplient

Parce que les propriétaires ont peu ou prou une part de l'avenir des stations en main, des premières initiatives pour les y intéresser sont apparues dès 1995. Sur une approche généralement restreinte à leur propre territoire, quelques stations (notamment dans les Alpes du Nord) ont mobilisé localement des moyens humains, techniques, parfois financiers afin d'accompagner leurs propriétaires dans la réhabilitation de leur hébergement. En contrepartie de cette prolongation de mise en marché locative, les possesseurs d'appartements rénovés obtiennent avantages et privilèges selon un concept "VIP". Tignes a été l'une des premières stations en France à se lancer dans la reconquête des lits diffus (50 % de sa capacité totale). La station a créé "Partenariat-Propriétaires". Moyennant

la valorisation de leur bien, les hébergeurs bénéficient d'une subvention à la rénovation, de remises ou cadeaux sur les forfaits, parkings, loisirs et détente. Depuis 2004, plus de 1 200 propriétaires se sont engagés à doper le taux d'occupation de leur logement, 2 100 appartements ont été classés et 600 000 € de subventions ont été attribués (chiffres 2012). La démarche est identique aux Deux-Alpes. En dix ans, Deux-Alpes Loisirs a réhabilité et remis en marché plus de 1 500 lits, l'équivalent de 10 % du parc professionnel. Depuis trois ans, les propriétaires sont même invités à clore la saison lors d'une journée VIP : Very Important Propriétaires.

La "SEM Renov" des stations de la vallée des Belleville, en Savoie, est sur la même logique. La création de "l'Espace Propriétaires" a donné vie à un lieu de rencontres, d'échanges et d'animations pour apporter des conseils sur la conduite de travaux, la commercialisation ou la fiscalité. En complément, le programme "Avantages Propriétaires" accepte tout détenteur de bien, jusqu'alors loué au minimum cinq semaines. La SEM effectue les visites préalables, définit le cahier des charges, monte les dossiers administratifs, met une boîte à outils à disposition, contrôle la conformité des travaux, valide le versement d'une subvention de 300 euros pour les vingt premiers mètres carrés (puis de 150 euros pour les suivants). La gestion de l'appartement revient alors à une agence immobilière pour neuf ans. Elle a droit à douze semaines de location en hiver. Le programme apporte également des réductions sur les remontées, dans les commerces ou centres sportifs. L'incitation a déjà touché 300 lots.

Les Menuires vont plus loin encore dans l'accompagnement et l'encadrement vers de

nouveaux modes de consommation locative. Afin de cadrer au mieux la location PâP, le site web de la station inclut une interface sur laquelle les loueurs particuliers proposent des meublés labellisés suivant les critères du Label Qualité Hébergement de la station. « 20 % des propriétaires ont déposé au moins deux annonces sur plusieurs sites d'annonce et 28 % des réservations se font auprès d'un particulier », observe Thierry Suchet, gérant de Immo 3 vallées.

Méribel Les Allues a également lancé une démarche voisine depuis plus de dix ans pour labelliser des hébergements dont les propriétaires assument des efforts d'amélioration. Dès 2004, l'étude conduite dans la station auprès de 690 détenteurs de résidences (trentenaires sinon davantage) révélait que 85 % des interviewés considéraient ne pas nécessiter de rénovation, 84 % souhaitaient n'avoir ni engagement, ni contrainte s'ils venaient à rénover. « Nous n'avons conduit aucune ORIL\*\* et apporté aucune aide financière », indique Jean-Philippe Renouprez. « La collectivité s'est seulement attachée à des aides techniques, par le biais de mon poste, afin d'inciter les propriétaires à rénover leur bien », précise le responsable de la démarche qualité hébergement "Label Méribel". La mesure a progressivement qualifié 800 lots sur les 6 400 unités disponibles, et offert des centaines de journées ski aux concernés. Sur le même modèle, le programme Plagne Renov (lire en encadré l'interview de Bernard Aubonnet) élaboré par les communes d'Aime, Macôt, Belentre et les remontées mécaniques de La Plagne, propose des aides financières pour la rénovation d'appartements. Deux systèmes de classification sont ici utilisés en simultané : un classement préfectoral et un nombre de "Cristal Paradiski".

### INTERVIEW BERNARD AUBONNET

Adjoint au maire de Macôt au tourisme et au sport, ancien directeur de la Société d'aménagement de La Plagne

#### Pourquoi avoir créé la SAEM Plagne Renov ?

Face à la perte de lits, élus et exploitants ont engagé dès 1991 une réflexion sur Aime 2000, et remis 144 appartements en marché. Le constat s'est imposé : lorsqu'il y a aide, la rénovation fonctionne. Nous avons envisagé une ORIL, mais trop compliquée, notamment pour la revente des appartements rénovés. En outre, les appartements de 25 m<sup>2</sup> ne font plus pour 4 personnes. L'avenir de nos 55 000 lits est au qualitatif plus qu'au quantitatif.

#### Comment fonctionne le dispositif ?

L'aide ne peut être accordée qu'aux propriétaires disposant d'appartements classés tant sur le plan préfectoral qu'au titre des "Cristaux Paradiski", classement propre à notre domaine. Ils s'engagent à le mettre en location auprès d'une agence immobilière durant neuf ans, treize

semaines au moins sur la saison d'hiver.

Nous proposons deux formes d'aide : le contrat de location des équipements et mobiliers (CLEM) ou le contrat de subvention. Dans le premier cas, la SAEM Plagne Renov achète et loue au propriétaire qui s'engage à 200 € TTC/m<sup>2</sup> de travaux au minimum dans la limite de 25 000 euros TTC. Le propriétaire rembourse une redevance annuelle. Dans le second cas, le propriétaire fait réaliser l'ensemble des travaux de rénovation pour 350 € TTC/m<sup>2</sup> au minimum et perçoit une subvention plafonnée à 5 000 euros TTC sur la base du devis approuvé. Il s'agit à chaque fois d'obtenir au moins un classement 2 cristaux et 1 étoile.

#### Cela fonctionne ?

À fin 2012, nous avons levé 6,063 M€ de travaux pour 295 contrats.

#### Vos objectifs ?

Nous misons sur 50 appartements aidés pour autant de réalisés sans aide, soit 100 appartements par an. L'ambition, c'est bien de rénover 500 appartements sur les cinq prochaines années. C'est forcément un prochat sur le long terme.

#### Comment sensibiliser ?

Par les unions de syndicats, les syndicats, associations de propriétaires, propriétaires en direct. Nous avons déjà reçu 477 demandes de documentation. Nous accompagnons aussi les gestionnaires en vue d'améliorer les extérieurs et les parties communes dans le même temps.



© RAPHAEL SANDRAZ



La voie tracée éveille depuis un an la station des Arcs dans un programme baptisé "Référence Les Arcs". Objectifs : apporter transparence et visibilité aux clients sur le niveau d'hébergement proposé, structurer l'offre, créer le premier classement à l'échelle du domaine skiable Paradiski en rejoignant le classement des Cristaux initié par La Plagne. Il s'agit aussi de susciter et d'accompagner la rénovation d'hébergements ensuite valorisés.

« Le propriétaire gère sa rénovation mais nous prescrivons un catalogue d'artisans dont nous nous portons garants », précise Ghislaine Volpe, responsable de ce service rattaché à l'office de tourisme. Dans cette approche, un groupement de jeunes architectes présentera cet hiver un showroom à Arc 1800 afin de présenter le champ du possible en matière de rénovation. De quoi intéresser les propriétaires de lits froids qui représentent ici 65 % du parc. « Nous n'imposons aucune mise en agence car nos études internes ont révélé des taux de location identiques entre mise en agence et location PàP. » En un an, 250 diagnostics ont été réalisés pour une douzaine de rénovations en cours. En parallèle, les 36 premiers appartements rénovés par la Foncière Rénovation Montagne (lire encadré p. 22 FRM : une première nationale au secours des lits froids) seront livrés fin novembre.

D'autres stations développent elles aussi des labels internes cherchant à inciter les hébergeurs privés à maintenir la qualité de leurs biens et à ajouter des prestations modernisées. Courchevel a choisi cette voie en 2011. Basé sur une cotation "made in station", le classement des meublés accorde des points. Pour être retenu et visible dans la commercialisation assurée par l'office de tourisme, un appartement doit à minima obtenir 80 des

## INTERVIEW

### Thierry Durand, directeur de Valloire Réservation

#### Quelle définition donner à Valloire Réservation ?

Son modèle est atypique. C'est une agence de voyage, voire un Tour Operator réceptif sur le plan technique ; dans les faits, c'est une association créée par la commune, qui siège minoritaire au conseil d'administration. Indépendante et autonome, elle a évolué en 2007, à la demande des hébergeurs, afin d'obtenir le statut d'agence de voyage. L'association a créé la SAS Valloire Réservation dont elle est propriétaire à 100 %.



#### Et son business model ?

Comme toute association, une adhésion : 15 €/an, pour les 350 membres. Nous appliquons également une commission de 4 à 12 % selon les périodes de fréquentation, sur les locations et sur les prestations annexes : forfait, cours, location, repas, garderie, transports. Avec six salariés, nous gérons un potentiel de 500 lits soit plus de 2 000 lits sur les 17 000 lits que compte la station. À noter, que les locations en direct ou par notre intermédiaire affichent des tarifs identiques. Autre élément de réussite, la bonne intelligence des relations avec les remontées mécaniques, les collectivités et les prestataires dans la constitution de packs.

#### Son mode de fonctionnement ?

La spécificité de Valloire tient aux hébergeurs, des locaux majoritairement. Ils font eux-mêmes la remise des clés, l'état des lieux. En 2000, les résidences de tourisme, les agences immobilières et les hôteliers ont rejoint la structure qui commercialise les biens sans exclusivité. Elle vient en complément des mises en location par les propriétaires en direct, sur la base d'un planning partagé. Cette souplesse est un principe fondamental, et sans doute l'une des clés d'un bon fonctionnement car il ne force personne.

#### Quid des lits froids ?

Une situation contre laquelle il n'est pas aisé de lutter. Les craintes à l'orée des sorties de baux sont légitimes, il faut s'y préparer. Néanmoins, je dirais que sur notre territoire, il est urgent de laisser le marché et les gestionnaires s'exprimer. Notre structure n'a pas vocation à intervenir lors de la phase de renégociation ; sauf à ce que les lots sortent du secteur marchand. Il faudra alors être interventionniste.

meublés, hôtels et appartements selon des notions d'eau, de bruit, d'énergie, de confort sur une échelle de 1 à 3 edelweiss. La lutte contre l'effritement de l'attractivité de l'hébergement en station de montagne va même

tourisme (ce fut aussi le cas en Savoie) et la caractéristique d'une clientèle impulsive dont la consommation "glisse" est fortement influencée par les conditions météorologiques. « Les investisseurs des résidences de tourisme ne sont pas ici dans l'optique de venir une semaine par an ! », regrette Christian Sarrahan. Le directeur de l'office de tourisme de Font-Romeu redoute le manque de visibilité des agences immobilières « dans la foire qu'est devenue la recherche web ». Et le professionnel de s'interroger : « Comment donner affaire à nos bons produits lorsque les sites internet PàP suppriment les intermédiaires du tourisme : office, agences, TO ; donc les garanties de la qualité ? » Françoise Miquel reconnaît qu'une nouvelle législation pourrait être envisagée, fondée sur « la légitimité d'un intérêt économique collectif ». À la nuance près qu'un dispositif législatif de la sorte nécessiterait un avis préalable du Conseil d'État et serait soumis à l'examen probable du Conseil constitutionnel tant il serait susceptible d'être remis en cause devant les tribunaux ordinaires par la voie de l'atteinte à la propriété privée. La diminution des lits froids reste donc suspendue, dans l'immédiat, à l'intelligence des territoires. ▲

## La performance managériale des stations devient le service additionnel nécessaire à la gestion de l'hébergement en station de montagne

100 points du barème. Il décroche alors un label "Montagne de charme", "Montagne de rêve" ou "Montagne d'exception". Même principe aux Contamines-Montjoie avec une gamme "Coup de cœur" qui distingue les meilleurs hébergements en matière de décoration et de services. À Val-d'Isère, le classement des hébergements labellisés s'exprime de 1 à 5 aigles. Valloire s'est également attachée à mobiliser les acteurs de la "chaîne d'hébergement", et avec succès même si son principe repose davantage sur la conviction que l'incitation (lire en encadré l'interview de Thierry Durand ci-dessus).

Moins impactée par la multiplication de lits froids, la station des Gets se concentre sur l'éco-tourisme pour influencer sa "charte hébergeurs". Ses critères distinguent les

jusqu'à l'action individuelle. Patrick Thévenet, patron de l'agence Atherac à La Clusaz, a lancé son propre projet de rénovation d'appartements en constatant la baisse des locations. Toutes ces expériences mènent à un constat unique : la performance managériale des stations devient le service additionnel nécessaire à la gestion de l'hébergement en station de montagne.

#### Vers un cadre législatif ?

Alors que les massifs alpins tentent des solutions et des moyens pour endiguer l'érosion des lits froids, le massif pyrénéen s'avoue en revanche plus en peine. Dans une étude réalisée en 2011, Pascal Jacottin met en exergue les difficultés rencontrées par ces stations, des faillites de gestionnaires de résidences de

\*Incentive : anglicisme utilisé dans le management de ressources humaines, associant l'incitation et l'obtention de primes afin de stimuler des collaborateurs à atteindre l'objectif fixé.

\*\* ORIL : Opération de réhabilitation de l'immobilier de loisirs.