

France Tourisme ingénierie

**Expérimentation nationale
sur la réhabilitation
de l'immobilier de loisir et
la transition énergétique
des stations**

Septembre 2020

Ce rapport constitue le bilan et les principaux enseignements tirés de l'expérimentation relative à la réhabilitation de l'immobilier de loisir et à la transition énergétique des stations menée entre juillet 2018 et juin 2020.

Il s'inscrit dans une boîte à outils constituée de :

► 13 fiches stations

► 5 fiches outils

- *Simulateur de retombées économiques à l'échelle d'une station*
- *Caractérisation du parc immobilier touristique en station*
- *Identification et la caractérisation des équilibres pour le dimensionnement des stations de montagne*
- *Aide à la rénovation globale des copropriétés*
- *Temps de retour sur investissement en matière de rénovation (meublé et parties communes) - à venir*

► 6 fiches connaissance

- *La rénovation des meublés*
- *Les maisons des propriétaires*
- *La commercialisation en station*
- *Les retombées fiscales en station*
- *La perception des stations de montagne à horizon 2030-2035*
- *Les préalables à l'élaboration d'un Contrat de Performance énergétique et touristique*

► 1 guide réglementation sur la location saisonnière

► 1 étude prospective sur la vision des stations de montagne hiver/été à horizon 2030-2035



SOMMAIRE

01. UNE EXPÉRIMENTATION D'UN PEU MOINS DE 2 ANS	6
• France Tourisme Ingénierie	7
• 3 stations retenues à titre expérimental	8
• Structurer des méthodes d'intervention et identifier des leviers d'action dans une vision à 360°	10
02. DES PRÉREQUIS ET DES CLÉS DE RÉUSSITES INCONTOURNABLES	12
• Connaître le poids économique des socioprofessionnels de la station...	13
• ...pour mieux les associer dans une gouvernance station autour d'une stratégie claire et partagée	14
• Une animation locale dédiée de la rénovation de l'immobilier de loisir (et de la transition énergétique)	20
• Connaître et catégoriser son parc immobilier : quantité, qualité, usage	22
• Eclairer la stratégie immobilière (réhabilitation, orientation des programmes neufs, ...)	27
03. AXE 1 : LA RÉNOVATION DES MEUBLÉS	30
• Une entrée « historique » de la rénovation de l'immobilier de loisir	31
• Une approche globale pour un accompagnement personnalisé	32
• Des process et des outils...	34
• ...en réponse à des besoins identifiés	39
• Un classement à reconsidérer pour mieux intégrer la notion de confort et valoriser la qualité environnementale des hébergements	40
04. AXE 2 : LA RÉHABILITATION DES COPROPRIÉTÉS	42
• Une nouvelle donne !	44
• Des acteurs incontournables à mobiliser dans la rénovation globale des copropriétés	49
• Des leviers locaux à actionner en l'absence de crédit d'impôts ou de défiscalisation en résidences secondaires	50
• Zoom sur l' « AMO copropriété »	57
• Zoom sur le financement des travaux	58
05. LA COMMERCIALISATION AU SERVICE DE LA RÉHABILITATION ET DE LA PERFORMANCE DE LA DESTINATION	68
• Nouvelle donne !	69
• Offrir un service attractif pour le client ET le propriétaire	72
• Adapter la chaîne de commercialisation	73
• Définir une stratégie commerciale de destination	74
• Des pistes d'action pour les stations	74
• Un cadre réglementaire à reconsidérer	75
06. DES MODÈLES ÉCONOMIQUES AU SERVICE DE L'ACTION	76
• Une impulsion publique, historique et légitime	78
• Des retombées économiques qui éclairent les acteurs de l'écosystème station et les financeurs potentiels	79
• Un changement de cycle pour les stations	81
• Vers une évolution du modèle économique des stations ?	82

01 **UNE EXPÉRIMENTATION D'UN PEU MOINS DE 2 ANS**

I. FRANCE TOURISME INGÉNIERIE	7
II. 13 STATIONS RETENUES À TITRE EXPÉRIMENTAL	8
III. STRUCTURER DES MÉTHODES D'INTERVENTION ET IDENTIFIER DES LEVIERS D'ACTION DANS UNE VISION À 360°	10
1. Un vieux sujet à reconsidérer	10
2. Une approche complémentaire indispensable	10
3. Des mesures incitatives plus que des mesures coercitives	11

I. FRANCE TOURISME INGÉNIERIE



Lors du Conseil Interministériel du tourisme du 19 janvier 2018, il a été décidé de stimuler l'investissement touristique via la mobilisation de capacités d'ingénierie renforcées.

France Tourisme Ingénierie est un dispositif national d'ingénierie touristique programmé sur 5 ans s'appuyant sur Atout France et le financement de la Banque des Territoires.

Il se déploie en partenariat étroit avec les services de l'Etat et les équipes régionales de la Banque des Territoires en charge du développement touristique.

Ce dispositif partenarial est une réponse à la nécessité de favoriser l'adaptation des offres touristiques aux attentes internationales afin de permettre une meilleure diffusion des flux actuels et futurs dans l'espace et le temps, accélérer la concrétisation des projets d'investissement et accroître le rythme annuel d'investissement ainsi que les recettes internationales.

France Tourisme Ingénierie met en œuvre différents programmes d'actions thématiques dont 3 programmes disposant chacun de leur mode opératoire qui ont à ce jour été activés :

1. Une expérimentation relative à la réhabilitation de l'immobilier de loisir et à la transition énergétique des stations.
2. Un appui au montage et à la concrétisation des projets d'investissement structurants.
3. Un appui à la reconversion et à la valorisation touristique d'un échantillon pilote de 12 sites patrimoniaux retenus après appel à projets national.

Dans le cadre des programmes définis, France Tourisme Ingénierie apporte un appui en ingénierie via 2 modes d'intervention :

1. La mobilisation de l'expertise Atout France (équipe interne Atout France ou experts sélectionnés et mobilisés par Atout France).
2. Une part de financement d'une expertise complémentaire qui s'avérerait nécessaire pour répondre aux besoins du porteur de projet à hauteur de 30% de son coût global.

II. 13 STATIONS RETENUES À TITRE EXPÉRIMENTAL

Suite à la décision du CIT de janvier 2018 qui annonçait le lancement d'une expérimentation avec une dizaine de stations, un pré-ciblage de stations mobilisées sur le sujet a été réalisé par les partenaires de France Tourisme Ingénierie avant d'être consultées.

Après analyse des candidatures, 13 stations ont été retenues pour faire partie d'une expérimentation de 18 mois (de juin 2018 à décembre 2019 avec prolongation de 6 mois), constituant un panel varié en termes de taille, d'implantation géographique et de niveau d'avancement sur le sujet.

10 stations de montagnes

Saint-Gervais, La Plagne, Valfrejus, Les Deux Alpes, l'Alpe d'Huez, Villars-de-Lans, Les Orres, Le Lioran, Saint-Lary Soulan et Ax-les-Thermes.

3 stations du littoral

La Grande Motte, Saint-Jean-de-Monts et La Baule.

Au lancement de l'expérimentation, l'accompagnement de chaque station consistait à :

- 20 jours d'ingénierie d'Atout France (portant sur l'appui au diagnostic immobilier, l'appui à la mobilisation des propriétaires et des syndic de copropriété en liaison avec les exploitants et tous les acteurs de la station, et l'appui aux projets de réhabilitation immobilière et à l'accélération de la transition énergétique des immeubles).
- Un cofinancement d'études complémentaires (prise en charge à 30%).

Au final, le niveau d'accompagnement a été très variable en fonction des caractéristiques des stations, de leurs enjeux, de leur perception du sujet, de leur situation en matière de réflexion et d'action(s), de leur organisation et de leurs vision d'avenir.

Par ailleurs, si les enjeux liés à la réhabilitation de l'immobilier de loisir sont aujourd'hui relativement bien partagés dans les différentes stations pilote (sans doute le fruit des actions passées avec notamment les ORIL déployées dès 2005), la notion de « transition énergétique des stations » a été difficile à traiter en tant que telle car elle renvoie à une prise de conscience, à une culture et à des schémas de fonctionnement qui n'étaient encore assez peu intégrés, à quelques exceptions près (Projet de « Smart Station » aux Orres par exemple).





III. STRUCTURER DES MÉTHODES D'INTERVENTION ET IDENTIFIER DES LEVIERS D'ACTION DANS UNE VISION À 360°

1. Un vieux sujet à reconsidérer

L'enjeu de rénovation des meublés était déjà identifié il y a environ 35 ans. Cependant, la dynamique de construction neuve qu'ont pu connaître les stations durant cette période a masqué l'impérieuse nécessité de (re)positionner le parc existant en termes de niveau de qualité et de confort en lien avec les nouveaux standards et les attentes de la clientèle. Les nouveaux modèles d'hébergements proposés par les opérateurs et la ressource fiscale générée étaient à la fois plus en adéquation avec une vision court-termiste inscrite dans une logique de valorisation des niveaux d'investissements touristiques, et plus confortable pour les opérateurs publics.

Il est par ailleurs communément acté que la réhabilitation de l'immobilier de loisir n'est pas une finalité mais un moyen pour rester attractif en réponse aux attentes des clientèles et garantir ainsi une meilleure occupation des lits, notamment en dehors des périodes de pointe sur le plan touristique.

Cette vision des socioprofessionnels et des acteurs politiques et institutionnels n'est pas forcément comprise ou partagée par les principaux acteurs concernés : les propriétaires des meublés. Avec un parc immobilier constitué en moyenne à plus de 80% (88% sur l'échantillon pilote des 13 stations) de logements appartenant à des propriétaires individuels, il apparaît indispensable de changer de posture pour replacer ces derniers au cœur de « l'écosystème station ». Dans ce contexte, les seuls arguments liés à l'attractivité de la destination et à la qualité de l'offre touristique ne suffisent pas pour convaincre d'investir et rénover, et les approches doivent avant tout prendre en compte l'usage de leur bien, leurs besoins, leurs freins et leurs motivations.

La diversité des profils de propriétaires en station (propriétaire occupant, propriétaire loueur, propriétaire loueur et occupant...) appelle ainsi toute une panoplie de langages, d'arguments, et d'outils spécifiques d'accompagnement qui doivent être adaptés à l'objectif recherché dans le cadre d'une stratégie de destination d'une part, et d'une structuration du parc immobilier de loisir d'autre part, en prenant en compte là encore diverses situations : résidences de tourisme, copropriétés, meublés diffus...

2. Une approche complémentaire indispensable

L'approche complémentaire de la transition énergétique des stations permet de dépasser les seuls critères qualitatifs traditionnels de « la qualité de l'offre d'hébergement ».

- Elle offre une nouvelle vision du sujet de la réhabilitation de l'immobilier de loisir et permet de mobiliser des acteurs absents jusqu'à présent des réflexions et des actions engagées.
- Elle permet d'ouvrir le périmètre de réflexion, au-delà de l'échelle du meublé.
- Elle répond, pour partie, aux préoccupations des propriétaires dans la gestion des copropriétés (travaux de réhabilitation, consommation énergétique, etc.).
- Elle oblige à engager une réflexion plus globale au niveau des destinations touristiques pour intervenir sur un des principaux postes de consommation énergétique et d'émission de GES et amorcer une transition vers un tourisme plus responsable et durable.

Pour donner du sens à cette expérimentation, il était nécessaire de replacer le double enjeu de réhabilitation de l'immobilier de loisir et de la transition énergétique dans une vision plus globale, afin de mettre en mouvement tout un écosystème en cohérence avec un contexte local, un fonctionnement économique et une stratégie de destination.

3. Des mesures incitatives plus que des mesures coercitives

L'intervention auprès des stations a surtout consisté à décrypter le contexte local, à intégrer la gouvernance en place et les actions déjà engagées pour structurer un programme d'actions adapté et, in fine, faire émerger des besoins partagés, des outils d'intervention et identifier les conditions de réussite...

L'expérimentation s'inscrivait dans un objectif de recherche de mesures incitatives et d'effets levier :

- dans un contexte de mesures coercitives quasiment inexistantes, l'expérimentation a été l'occasion de re-questionner les quelques mesures par ailleurs référencées dans le guide sur la « réhabilitation et remise en tourisme de l'immobilier de loisir en station de montagne »,
- sans aide financière directe au-delà du cadre d'intervention de France Tourisme Ingénierie.



FICHES STATIONS

Synthèse des actions menées et des résultats obtenus par station



les **2**alpes
3600

SAINT-LARY
SOULAN
PYRÉNÉES
Vivre la montagne



Valfréjus
Haute Maurienne
Vanoise

alpe***huez**

Villard de Lans
VERCORS



LA PLAGNE
Paradiski



le lioran
LA STATION cantal

LES **ORRES**

AX
3 DOMAINES

PAYS DE
SAINT JEAN
DE MONTS
VENDÉE OcéAN

VILLE DE
La Baule
ESCOUBLAC

LGM
BY
LA GRANDE MOTTE



02 DES PRÉREQUIS ET DES CLÉS DE RÉUSSITES INCONTOURNABLES

I. CONNAÎTRE LE POIDS ÉCONOMIQUE DES SOCIOPROFESSIONNELS DE LA STATION...	13
II. ...POUR MIEUX LES ASSOCIER DANS UNE GOUVERNANCE STATION AUTOUR D'UNE STRATÉGIE CLAIRE ET PARTAGÉE	14
1. Avoir confiance en l'avenir pour (re)investir	14
2. Une gouvernance station pour répondre collectivement à la question « Quelle station demain ? » : le CoSS	16
3. Une gouvernance spécifique à l'immobilier de loisir pour gérer un pilier de l'écosystème station : Le CoSIT	18
III. UNE ANIMATION LOCALE DÉDIÉE DE LA RÉNOVATION DE L'IMMOBILIER DE LOISIR (ET DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE)	20
1. La nécessité de disposer d'un(e) Chargé(e) de mission (ou équivalent) dédié au sujet	20
2. Sensibiliser les propriétaires à l'écosystème et aux enjeux associés	20
3. Connaître ses propriétaires pour construire un plan d'actions	20
4. Une interface pertinente : la maison des propriétaires	21
IV. CONNAÎTRE ET CATÉGORISER SON PARC IMMOBILIER : QUANTITÉ, QUALITÉ, USAGE	22
1. La quantité effective de lits disponibles sur la station : Conitiff	22
2. La qualité des hébergements : un enjeu partagé	23
3. La catégorisation des lits : reconsidérer la distinction « lits chauds » / « lits froids » / « lits tièdes »	24
4. La « performance touristique » : considérer l'occupation et non plus seulement la location	25
5. Vers une base de données « immobilier de loisir » ...	26
V. ECLAIRER LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE (RÉHABILITATION, ORIENTATION DES PROGRAMMES NEUFS, ...)	27
1. Éviter le surstock pour ne pas fragiliser l'existant et sa capacité de réinvestissement	27
2. Ajuster dimensionnement du parc immobilier et domaine skiable	28

L'accompagnement sur-mesure des stations croisé à l'expérience d'Atout France en matière de réhabilitation et remise en tourisme de l'immobilier de loisir¹ a permis de bien identifier certains prérequis et certaines clés de réussites pour obtenir des résultats prégnant sur le long terme.

Sur la base de ces constat, Atout France a souhaité investiguer une série de sujets transversaux directement connectés au sujet développés ci-dessous. L'expérimentation a de ce fait été l'occasion de pousser certaines investigations et de développer certains outils visant à éclairer les décisions ou plans d'action.

I. CONNAÎTRE LE POIDS ÉCONOMIQUE DES SOCIOPROFESSIONNELS DE LA STATION...

Le fonctionnement économique des stations étant principalement basé sur le séjour, l'hébergement apparaît comme une clé de voûte de l'offre touristique de la destination. Les socio-professionnels doivent mieux intégrer le fait que leurs destins économiques sont intimement liés et dépendent, pour partie, de la structuration, de la qualité et de la fréquentation du parc immobilier touristique.

Afin de mobiliser les différents acteurs de la station, l'expérimentation a donc été l'occasion de développer un modèle expert permettant d'analyser et de simuler, pour les stations de montagne, la répartition du chiffre d'affaires des différents secteurs d'activités (dont la part revenant aux propriétaires et aux collectivités support de station) à partir de données d'entrée simples et d'algorithmes calculés sur la base de ratios constatés dans des stations de même catégorie.

Ce modèle permet ainsi d'évaluer les bénéfices respectifs des différents acteurs.

FICHE OUTIL Simulateur des retombées économiques



Plus particulièrement, il permet de distinguer, pour les hébergements marchands, la répartition des retombées économiques par typologie :

- Hôtels
- Villages de vacances, centres de vacances et hôtellerie de plein air
- Résidences de tourisme
- Meublés en agences immobilières
- Meublés en CtoC (location entre particuliers), gîtes et refuges

Il ressort notamment que plus de 40% des dépenses des clientèles en station se portent sur l'hébergement (42% en hiver, 50% l'été), et qu'1/3 de ces dépenses reviennent directement aux propriétaires particuliers, ce qui met en évidence, s'il en était besoin, leur poids économique.

1. En complément des enseignements tirés de cette expérimentation, Atout France a publié en 2019 un guide sur la réhabilitation et la remise en tourisme de l'immobilier de loisir qui fait un état des lieux complet des organisations à structurer et qui référence de nombreuses actions opérationnelles déployées en station.

II. ...POUR MIEUX LES ASSOCIER DANS UNE GOUVERNANCE STATION AUTOUR D'UNE STRATÉGIE CLAIRE ET PARTAGÉE

Dès lors, la structuration d'une gouvernance élargie (associant l'ensemble des socioprofessionnels mais également les propriétaires sous une forme de représentation) permet de partager collectivement les enjeux de la destination et de définir un plan d'actions opérationnel et raisonné, qui portera à la fois :

- Sur l'évolution des infrastructures et de l'offre d'activités et de services dans une approche 4 saisons.
- Sur l'offre d'hébergement (objectifs quantitatifs et qualitatifs par typologie de lits) et sa commercialisation, adaptés à son positionnement marché et à ses clientèles cibles, ce qui suppose de définir des objectifs en matière de construction neuve et de réhabilitation, ces deux leviers de développement des lits devant être complémentaires.

1. Avoir confiance en l'avenir pour (re)investir

Comme tout investisseur, les propriétaires doivent avoir confiance en l'avenir de la destination pour réinvestir dans leurs biens.

Les actions en matière de réhabilitation (des meublés et des copropriétés) doivent donc s'inscrire dans une stratégie globale mobilisant

tous les acteurs de l'écosystème station et dans le cadre d'une vision d'avenir à la fois globale (en élargissant les périmètres de réflexion, en intégrant les enjeux d'aujourd'hui et de demain) et partagée avec l'ensemble des acteurs concernés. Celle-ci devra nécessairement prendre en compte :

- Les évolutions fortes en matière de climat et d'enneigement, avec des impacts à plus ou moins court-terme en fonction des destinations (interrogeant de ce fait les politiques d'investissement).
- Les évolutions des attentes clients, notamment vers un tourisme moins impactant voire plus responsable.

Concernant les stations de montagne, les orientations à prendre appellent de multiples questions :

- Pour prendre en compte les évolutions des attentes et des pratiques des clientèles.
- En rapport aux aléas météorologiques été comme hiver.
- Face aux enjeux de préservation de l'environnement et des ressources.
- Dans un contexte d'élargissement du champ de la concurrence.

Le modèle historique des stations basé sur la pratique sportive est aujourd'hui fortement questionné.

S'il est acquis que la montagne doit se diversifier et se réinventer avec un objectif de fonctionnement 4 saisons, il reste important de préparer l'avenir et de fournir un cadre de réflexion commun aux stations de montagne leur permettant d'affiner et d'affirmer leur positionnement, de gagner en lisibilité et en attractivité.



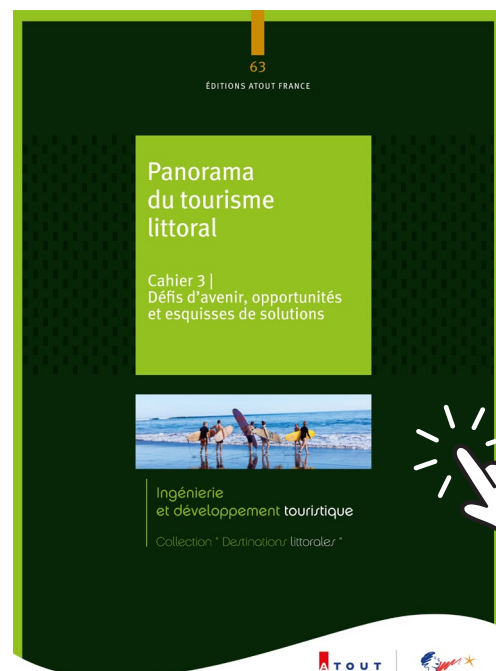
Pour permettre aux acteurs de la montagne de se projeter dans l'avenir en intégrant ces évolutions fortes, Atout France a engagé une réflexion spécifique sur la station de demain 10 ans après l'élaboration des carnets de route de la montagne. Une étude a été diligentée pour préfigurer les stations de montagne à horizon 2030-2035. Réalisée par le Bureau d'Etude Sociovision, celle-ci met en évidence certains leviers et freins autour de points saillants qui appellent des actions spécifiques pour redynamiser la destination montagne :

- L'exposition jeune à la montagne est décisive pour créer l'attraction.
- L'hiver, en matière d'attractivité, le cadre et l'ambiance l'emportent sur l'activité ski.
- Une valorisation nécessaire des lieux de vie doit pleinement être intégrée dans les schémas de développement touristique.
- Les hébergements doivent fournir davantage de confort et de fonctionnalité dans les espaces privatifs.
- La montagne est un espace de déconnexion multi-dimensions permettant d'offrir des perspectives différentes en fonction des segments de clientèle.
- Même avec moins de neige, la montagne l'hiver conserve son attractivité unique.

FICHE CONNAISSANCE Les stations de montagne à l'horizon 2030 - 2035



Concernant les stations du littoral, Atout France a publié en juillet 2018, le Cahier n°3 du Panorama du tourisme littoral portant sur les défis d'avenir, les opportunités et les esquisses de solutions.



2. Une gouvernance station pour répondre collectivement à la question « Quelle station demain ? » : le CoSS

La station est dominée par des logiques et des stratégies d'acteurs spécifiques :

- Une logique économique et financière pour les professionnels et les opérateurs (remontées mécaniques pour la montagne, hébergeurs professionnels, commerçants...) et d'amélioration de la rentabilité de leur activité.
- Une logique de services publics pour les élus à différentes échelles (station, commune, communauté de commune).
- Une logique patrimoniale conciliant capacité financière à entretenir le bien et évolution des comportements pour les propriétaires.
- Une logique de consommation pour les usagers des stations, qui sont également parfois propriétaires.

L'articulation entre des logiques privées et publiques, des logiques d'acteurs et d'intérêts divers (et parfois divergents), la superposition de périmètres de compétences différents (le domaine skiable, la commune, la station, l'intercommunalité), rendent délicate la gouvernance en station. Pour autant, face à la situation d'urgence liée au contexte de mutation et de transition des « stations » au profit d'un tourisme plus durable, il est primordial de définir une ligne directrice collective au service des intérêts individuels, car l'optimum de performance des entreprises dépendra de la dynamique de la destination (si le territoire sort grandi, les entreprises en tirent des bénéfices).

Une gouvernance de destination (qui ne sera pas forcément uniquement à l'échelle de la station) doit nécessairement s'organiser comme une organisation locale reconnue, légitime mais informelle, inscrite dans une logique de co-production et de co-financement des actions en faveur de la destination, avec un cadre de travail et des règles de fonctionnement.



Un CoSS...

Il existe une forte variabilité du degré de gouvernance partagée entre les stations. Entre gouvernance inexistante (très forte imperméabilité entre les activités en présence ou embryonnaire (limitée au binôme « Mairie – OT ») ou au triptyque « Mairie – OT – Domaine Skiable » pour les stations de montagne), la gouvernance partagée avec un comité de stations est très rare.

Le plus souvent, les sujets abordés restent basiques et peu engageants pour les parties : lissage de l'activité station, événementiel, etc. Les discussions doivent nécessairement être axées sur les vrais enjeux : renouvellement de l'offre, accès, multi-saisonnalité, modèle économique, la transition écologique avec une gouvernance adaptée et partagée.



Un CoSS (Conseil Stratégique de Station) à vocation opérationnelle doit être composé de personnes représentatives ayant une légitimité indiscutable, notamment :

- Les agences immobilières
- Les gestionnaires de résidences
- Les hôteliers
- Les associations de propriétaires
- Les commerçants (Bars et restaurants, magasins de sports, autres commerces)
- Les prestataires d'activités
- Les écoles de ski (pour la montagne)
- Etc...

Mais la gouvernance ne doit pas systématiquement être assimilée à une « structure supplémentaire » au sein de la destination, elle doit être vue comme une organisation locale reconnue, légitime mais informelle, inscrite dans une logique de co-production et de co-financement des actions en faveur de la destination².

... avec un leadership à définir qui ne doit pas forcément être institutionnel

Quant à son leadership, il doit être à la fois :

Individuel

Travailler sur le comportement des personnes pour garantir un développement personnel.

Collectif

Partager une vision d'avenir (c'est de là que vient la gouvernance, sans que ce soit directement de l'opérationnel immédiat), structurer un esprit d'équipe (« teambuilding » de la direction de la station).

Par rapport à ce double aspect, l'Office de Tourisme apparaît comme facilitateur et tiers de confiance en tant qu'organisme neutre, porteur de l'image de la destination avec des acteurs économiques adhérents. Par ailleurs :

- Il dispose de l'observatoire touristique à l'échelle de la station (l'identification d'objectifs et d'indicateurs de performance environnementale, sociale et économique est indispensable).
- Il est à l'interface des différents métiers.
- Il peut intégrer des compétences pointues qu'il met au service de chaque acteur, de chaque corporation.
- Il organise des événements qui constituent une première forme de concrétisation d'une collaboration entre les acteurs³.

2. Le mot « gouvernance » vient du mot grec « kubernaō » qui signifie « donner une direction »

3. L'Alpe d'Huez accueille depuis 2018 le festival électro Tomorrowland Winter. A cette occasion, l'ensemble des socioprofessionnels ont été mobilisés, y compris les propriétaires de meublés, pour collaborer collectivement à son bon déroulement et pour participer financièrement à son organisation (rétribution pour les locations de matériel, pour les consommations dans les bars et les restaurants, etc.)

Un projet commun autour de valeurs partagées

Si la mise en place d'une gouvernance fait suite, la plupart du temps à une situation de crise, il est primordial d'anticiper et de mobiliser les acteurs en amont. La mobilisation collective ne pourra se faire qu'autour d'un projet commun et partagé par tous les acteurs, c'est-à-dire en réponse à des valeurs partagées.

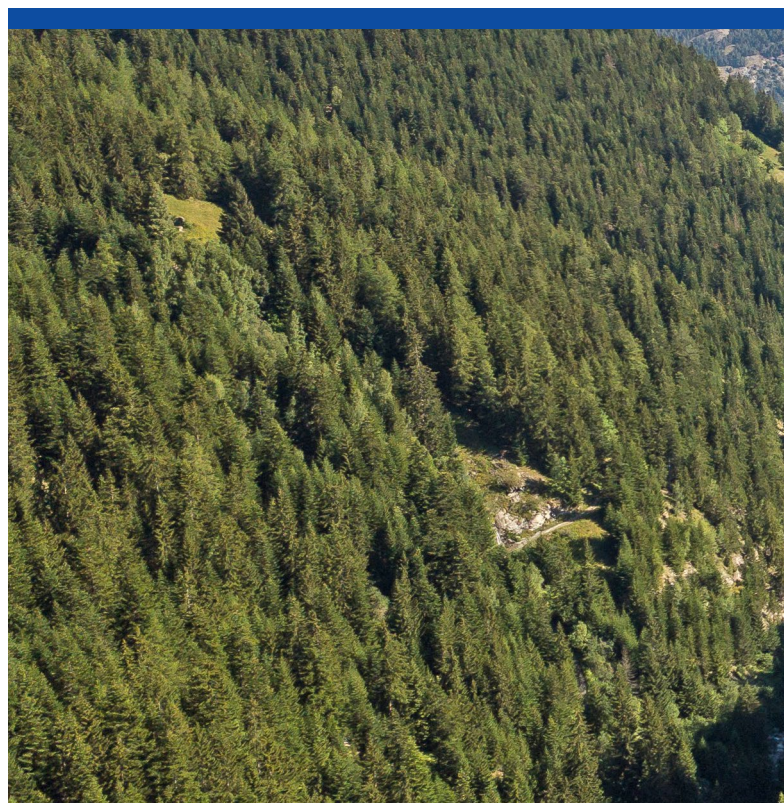
Dans les stations, « la marque » apparaît clairement comme un point de ralliement et un levier d'appropriation et de mobilisation collectives (via notamment l'établissement d'un code de marque si possible).

S'il n'y a pas forcément de règle concernant « la mise en mouvement » (elle dépend de la dynamique présente sur le territoire et surtout des personnes), elle s'appuiera sur un paramètre indispensable : comprendre collectivement que la performance (et la valeur immatérielle) des entreprises dépend du projet de la communauté, de leurs apports au territoire (qui bénéficieront aux entreprises en retour : si le territoire sort grandi, les entreprises en tirent des bénéfices).

3. Une gouvernance spécifique à l'immobilier de loisir pour gérer un pilier de l'écosystème station : Le CoSIT

Avec un fonctionnement principalement basé sur le séjour, l'immobilier de loisir est, compte-tenu de son poids, au cœur du modèle économique des stations et impacte l'activité de l'ensemble des acteurs (restauration, activités, commerces, services...).

Le développement d'une politique en faveur de l'immobilier touristique, marchand comme non marchand, nécessite de fait de mettre en œuvre une concertation et/ou des actions coordonnées avec l'ensemble des acteurs de la station.



L'expérimentation a mis en évidence l'importance de la mise en place locale de CoSIT (Conseil Stratégique pour l'Immobilier Touristique).

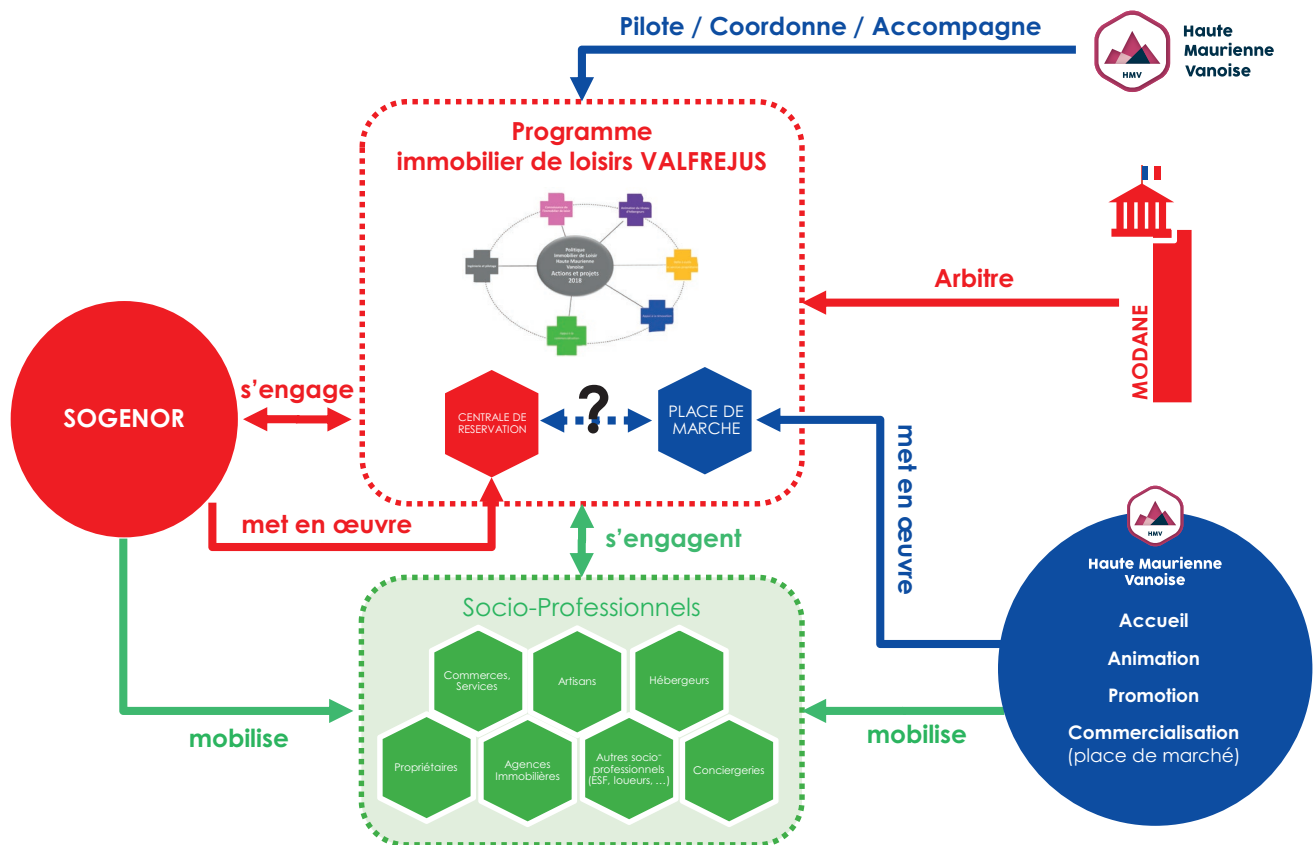
Mobilisant sur un pied d'égalité l'ensemble des socioprofessionnels, des instances publiques et l'office de tourisme, le COSIT ou toute autre collectif équivalent définit la stratégie et les actions opérationnelles en matière d'immobilier de loisir au service de la stratégie plus globale de la destination.

Basées sur une parfaite connaissance du parc immobilier (dans ses caractéristiques et son usage), inscrites dans une stratégie globale de destination (offre et positionnement marketing), les actions devront être coordonnées et hiérarchisées...

Concernant leur financement, certaines actions relèveront des structures publiques, d'autres des acteurs privés, ou encore d'un mix public-privé qui pourra se structurer à travers un « fond local d'investissement touristique » (Cf. page 86).



EXEMPLE DE GOUVERNANCE MISE EN PLACE POUR LA STATION DE VALFRÉJUS



III. UNE ANIMATION LOCALE DÉDIÉE DE LA RÉNOVATION DE L'IMMOBILIER DE LOISIR (ET DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE)

1. La nécessité de disposer d'un(e) chargé(e) de mission (ou équivalent) dédié au sujet

Au-delà de la notion de gouvernance, le double sujet de la réhabilitation de l'immobilier de loisir d'une part et de la transition énergétique des stations (plus global) d'autre part nécessite :

- Une mobilisation et une animation des différents acteurs concernés (la gouvernance doit s'entretenir).
- Un pilotage et une coordination des actions opérationnelles inscrites dans le plan d'action co-élaboré et validé.
- Du lien avec de nombreux partenaires publics ou privés à différentes échelles (départementale, régionale, nationale).
- La mise en place d'un dialogue avec les propriétaires des logements et d'outils d'accompagnement.

Les destinations qui ont le plus avancé dans le cadre de l'expérimentation sont sans conteste celles qui disposaient d'un(e) chargé(e) de mission déjà reconnu(e) et investi(e) d'une feuille de route précise ou qui ont fait l'effort de recruter une personne dédiée au pilotage local du dispositif.

Sans référent identifié et dédié, le pilotage oscille entre les élus, les DGS, les Directeurs d'Office de Tourisme, parfois les Directeurs de remontées mécaniques, sans être in fine totalement assuré faute de temps à y consacrer et de disponibilité, car une des clés de réussite réside dans la relation de confiance à instaurer entre la destination (avec ses représentants) et les propriétaires (dans leur pluralité).

2. Sensibiliser les propriétaires à l'écosystème et aux enjeux associés

Les propriétaires sont souvent déconnectés de la réalité économique d'une station, des niveaux d'investissements engagés par les professionnels pour maintenir à la fois une offre touristique de qualité et l'attractivité de la destination.

Ils sont aussi rarement conscients de leur propre rôle économique, en lien avec une présence sur place souvent courte (quelques semaines par an) et bien souvent une faible implication des instances locales auprès de ce public difficile à cerner et qui par ailleurs n'exerce pas de poids électoral... Pourtant, les propriétaires sont très souvent attachés à « leur » station ; ils manifestent, à la fois le désir d'être reconnus en tant que propriétaires et parfois, en tant qu'acteurs (investisseurs, contribuables, consommateurs et usagers), d'être mieux informés des évolutions de la station. Ainsi, les propriétaires immobiliers peuvent être des partenaires actifs ou pro-actifs du cycle nécessaire de rénovation et de remise en tourisme de l'immobilier.

S'il est nécessaire de nouer un dialogue avec les propriétaires, les modes et les contenus doivent naturellement être adaptés, chaque station étant différente en termes d'offres d'hébergements et d'enjeux associés.

3. Connaître ses propriétaires pour construire un plan d'actions

La première étape pour construire une stratégie dédiée à l'immobilier de loisirs est de mieux connaître les propriétaires, leurs préoccupations, et attentes en matière d'accompagnement.

Il est aussi essentiel de mieux mesurer le poids des différents segments de propriétaires pour construire et dimensionner les réponses/politiques adaptées. La station doit absolument connaître les attentes des propriétaires qui peuvent être de plusieurs ordres, en lien avec la palette de situations d'usage de leur logement :

- Garder toute la souplesse d'utilisation de leur bien.
- Avoir des services qui les assistent dans leurs démarches de location et une garantie d'entretien de leur bien.
- Améliorer le rendement de leur bien.
- Disposer d'un accompagnement technique et financier dans la rénovation de leur bien.
- Être considérés comme des partenaires de la station, porteurs d'idées.
- Etc...

A titre d'exemple, la Haute-Maurienne Vanoise a réalisé un questionnaire à destination de tous les propriétaires.

Avec 30% de retour, ils apportent un éclairage sur les besoins et les souhaits en terme d'accompagnement. De même, la station des Orres a sondé ses propriétaires pour identifier certains besoins récurrents.

4. Une interface pertinente : la maison des propriétaires

La « maison des propriétaires » apparaît clairement comme un front office pertinent... voire indispensable. Avec un présentiel disponible (chargé(e) de mission dédié(e), référent meublé de l'OT), elle permet :

- De centraliser la connaissance sur le parc immobilier et les propriétaires.
- D'assurer l'interface entre la politique immobilière sur la station et les détenteurs du parc immobilier, de centraliser les outils d'information et d'accompagnement adaptés au déploiement de la politique de rénovation et de remise en marché.
- De considérer le propriétaire et de le replacer au centre de l'écosystème station dans une relation de confiance.

Avec des outils et des services (parfois on line) à adapter en fonction du contexte et des besoins, et un modèle intrinsèquement lié à la destination, elle constitue un outil considéré comme indispensable pour animer et mener à bien une politique en faveur de la réhabilitation de l'immobilier de loisir et de la performance touristique de la destination.

FICHE CONNAISSANCE
Maison
des propriétaires



IV. CONNAÎTRE ET CATÉGORISER SON PARC IMMOBILIER : QUANTITÉ, QUALITÉ, USAGE

Toute stratégie doit s'appuyer sur un état des lieux précis de la situation de départ. Or, force est de constater qu'en matière d'immobilier de loisirs, le parc disponible en station est en règle générale assez mal connu, tant sur le plan quantitatif, ou qualitatif, qu'en matière d'usage et d'occupation.

1. La quantité effective de lits disponibles sur la station : Conitiff®

Alors même qu'il est utilisé pour justifier d'une planification urbaine ou d'une programmation de nouveaux hébergements, le suivi des lits en station apparaît comme assez approximatif. La connaissance du parc immobilier existant est basée le plus souvent sur un recensement historique ou sur les données Insee (ou Filocom) sur un périmètre administratif communal (périmètre différent de ce que l'on considère être la « station ») et avec le ratio systématique de 5 lits/résidence secondaire quelle que soit la taille du logement.

L'expérimentation a été l'occasion de consolider une méthode de caractérisation du parc immobilier initiée dès 2016 dans le cadre d'un partenariat de recherche et développement entre Atout France et le Cerema.

Basée sur l'exploitation des Fichiers Fonciers, du fichier fiscal des résidences secondaires et du fichier DVF (Demande de Valeur Foncière qui recense toutes les informations déclarées lors des mutations : date de mutation, prix, nature du bien, vendeur et acheteur), la méthode Conitiff® permet, sur un périmètre libre de choix, de caractériser le parc immobilier touristique en distinguant :

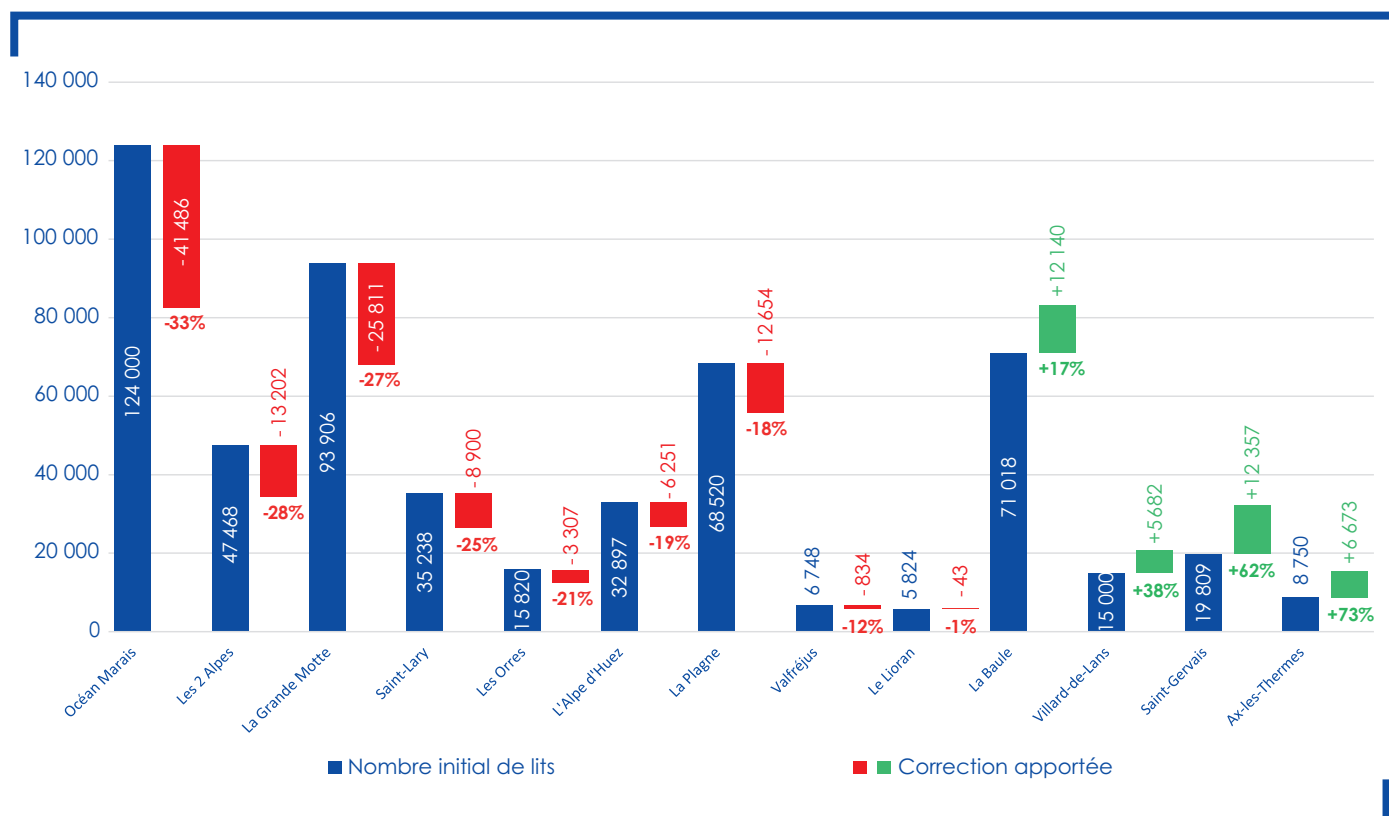
- Les lits en hôtels,
- Les lits en centre et villages de vacances,
- Les lits en meublés en résidences de tourisme,
- Les lits en meublés en résidences secondaires situées dans une copropriété,
- Les lits en meublés en résidences secondaires diffuses.

Si le nombre de lits en meublés est approché de façon plus fiable qu'auparavant (en fonction du nombre de pièces ET en fonction de la surface⁴), les fichiers fonciers ne permettent pas d'appréhender de façon précise les lits en hôtels ou en centres et villages de vacances. Pour ces hébergements professionnels marchands, le croisement avec d'autres sources d'informations renseignées au niveau local est donc nécessaire (ex. : plateforme Apidae pour les Régions AuRA et PACA, données issues des bureaux d'études assurant les suivis de fréquentation en lien avec les hébergeurs...). Cette méthode a permis de réviser le nombre de lits effectivement disponibles pour chacune des stations de l'expérimentation.



4. Calcul à partir du nombre de pièces : Studio = 4 lits (3 lits si < 18m²), T2 = 5 lits, T3 = 6 lits... Tn = 2n lits.
Calcul à partir de la surface habitable : 8 m²/lit

CARACTÉRISATION DU PARC IMMOBILIER : NOMBRE DE LITS CORRIGÉ PAR STATION



2. La qualité des hébergements : un enjeu partagé

La qualité des hébergements est et restera un enjeu de la satisfaction client. Si certaines stations ont parfois eu tendance à confondre « qualité » et « montée en gamme », la prise en compte des attentes de la clientèle en matière d'hébergement et le respect des usagers est aujourd'hui de mise.

L'expérimentation a été l'occasion pour les acteurs des stations de rappeler que le classement actuel des meublés (qui n'a pas été révisé depuis 2009 contrairement à celui des autres catégories d'hébergement) est inapte à garantir une qualité ou un confort d'hébergement. De ce fait, il est très faiblement investi par les propriétaires.

Parallèlement, l'instauration des nouvelles règles de calcul de la taxe de séjour pénalisant les hébergements non classés a amené les propriétaires loueurs à s'intéresser de nouveau au classement de leur bien⁵.

Cette insuffisance a généré l'apparition de nombreux labels (ou autres classifications) pour d'une part développer un référentiel identitaire de la destination, et d'autre part engager une démarche et une dynamique collective autour de la qualité de l'hébergement touristique. Si les référentiels locaux permettent de donner la tendance qualité de la destination, celle-ci doit être le plus justement appréhendée en conciliant :

- l'état initial du parc,
- la capacité d'investissement des propriétaires
- le profil de la clientèle cible⁶

5. Avec toutefois l'effet pervers constaté de voir des propriétaires demander un niveau de classements moindre pour minimiser le montant de la taxe de séjour rattaché à leur hébergement.

6. Il a été constaté dans certaines stations que des réhabilitations importantes de certains meublés se sont parfois traduites par une augmentation des prix et donc la perte d'une clientèle qui pouvait se satisfaire d'un rapport qualité/prix jugée acceptable.

Pour autant, la multiplication ses labels en parallèle du classement national risque de rendre illisibles aux yeux des clients ces multiples signes de distinctions identitaires (en phase avec les valeurs / la personnalité / l'esprit de la destination) et leur niveau d'équipement/qualité. Face à ces constats, Atout France et la DGE ont décidé d'entreprendre une réforme du classement des meublés en collaboration avec les principaux acteurs du secteur de la location.

En terme de connaissance du parc, l'enregistrement des meublés en mairie, qui constitue une démarche obligatoire dès lors que le meublé est proposé à la location saisonnière est l'occasion de référencer le niveau de classement (pour la perception de la taxe de séjour) et/ou de labellisation des hébergements (lorsque cette démarche est en place). Cette information disponible dans le listing des meublés déclarés permet également d'appréhender la qualité du parc d'hébergement marchand.

3. La catégorisation des lits : reconsidérer la distinction « lits chauds », « lits froids » et « lits tièdes »

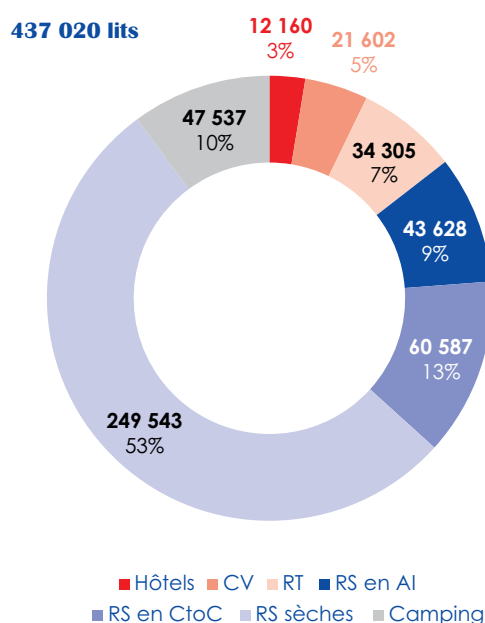
Au-delà de la caractérisation des lits par typologie, le fonctionnement économique des stations dépend bien de la performance touristique des lits qui constitue la base des séjours. Si certains bureaux d'études sont spécialisés dans l'analyse des remplissages des lits, il a été constaté que certains lits « froids » (non commercialisés) ou lits « tièdes » (commercialisés en CtoC) étaient parfois plus performants en termes d'occupation que certains lits dits « chauds » (commercialisés par des professionnels).

Cette segmentation traditionnelle des lits basée sur le préjugé de leur performance touristique en fonction de leur mode de commercialisation (ou non) est à reconsidérer car dans un contexte où les cartes de la commercialisation sont redistribuées, elle n'est pas forcément représentative de la réalité.

Ainsi, il est apparu préférable de distinguer les lits selon la typologie croisée à leur mode de commercialisation, soit :

- les lits en hôtels,
- les lits en centre et villages de vacances,
- les lits en résidence de tourisme (sous bail commercial),
- les lits en meublés commercialisés en agence immobilière ou via la centrale de réservation
- les lits en meublés commercialisés sur les plateformes CtoC (AirBnb, Abritel, Homeways...),
- les lits en meublés non commercialisés (autrement nommés résidences secondaires « sèches »),
- les lits en hôtellerie de plein air (indispensable pour le littoral - la distinction mobile home peut également s'avérer utile).

RÉPARTITION DES LITS SUR LES 13 STATIONS



Atout France 2019

4. La « performance touristique » : considérer l'occupation et non plus seulement la location

Au-delà des modes de commercialisation, c'est bien l'occupation des hébergements qui importe au bon fonctionnement économique d'une station.

Pour les meublés, différents profils de propriétaires sont à considérer : loueur, occupant et loueur, occupant et prêteur, occupant récalitrant à la location. Dans tous les cas, il est primordial de bien intégrer :

- qu'un propriétaire loue très rarement par envie : il loue généralement par obligation pour garder un patrimoine, faire face aux charges courantes importantes, rembourser un emprunt, optimiser un placement financier...
- que certains propriétaires ne louent pas mais occupent pour compte propre et prêtent leur logement ; ils contribuent ainsi, hors circuit locatif, au bon fonctionnement économique de la destination, l'occupation pour compte propre et le prêt peuvent parfois correspondre à des taux d'occupation effectifs très élevés.

Ainsi, la seule approche par la commercialisation stigmatise ces propriétaires comme des mauvais contributeurs au bon fonctionnement économique de « leur » station ; une approche par l'occupation permet de reconnaître l'apport économique de l'occupation des logements « à titre gratuit » et d'inciter les acteurs des stations à construire aussi des stratégies pour stimuler cette occupation.

Si les bureaux d'études spécialisés sont en contact régulier avec les hébergeurs professionnels (hôteliers, gestionnaires de centre et villages de vacances ou de résidences de tourisme, agences immobilières) et les centrales de réservation pour extraire des niveaux

d'occupation à la semaine, il serait possible d'appréhender l'occupation journalière pour chacune des typologies d'hébergements :

Pour les hôtels

Tenue d'un planning de réservation et perception de la taxe de séjour

Pour les villages et les centres de vacances

Tenue d'un planning de réservation et perception de la taxe de séjour

Pour les gestionnaires de résidences de tourisme

Tenue d'un planning de réservation et perception de la taxe de séjour

Pour les agences

Elles utilisent de plus en plus des plannings dynamiques permettant de distinguer les locations en direct par l'agence, les locations intermédiées, les locations via le propriétaire et les occupations propriétaires et perception de la taxe de séjour,

Pour les meublés commercialisés via les plateformes CtoC

Par l'analyse des plannings de disponibilités et perception de la taxe de séjour

Pour les campings

Tenue d'un planning d'occupation des emplacements et des bungalows et perception de la taxe de séjour,

Pour les résidences secondaires non commercialisées

Par des enquêtes, par des partenariats propriétaires incitant à apporter des preuves d'occupation, ou encore par les consommations énergétique ou d'eau.

Concernant ce dernier point, la possibilité est sous couvert du respect de la libre jouissance de la propriété privée (Art. 544 du Code civil). Cette obtention d'information n'est possible qu'avec l'autorisation du propriétaire, généralement obtenue dans le cadre d'un partenariat propriétaire gagnant-gagnant.

5. Vers une base de données « immobilier de loisir »

Les sources d'informations pour caractériser le parc immobilier sont donc multiples :

- Conitiff® (intégrant les informations géo-référencées provenant d'Apidae pour les Régions AuRA et PACA),
- Le fichier de la taxe de séjour pour les hébergements enregistrés en Mairie (et adossés à un numéro de déclaration),
- Des éventuelles informations liées à l'occupation dans le cas des partenariats propriétaires.

De nombreuses données sont disponibles, mais elles restent à agréger. La recherche de correspondance entre les fichiers fonciers (Conitiff®) et les fichiers « taxes de séjours » ont abouti à des résultats intéressants mais non totalement probants (recoupement entre 60% et 80%). Une culture commune de la gestion des bases de données entre les différents acteurs concernés, associée à des moyens humains et des compétences dédiées, permettrait de disposer d'informations pertinentes pour éclairer les politiques publiques en matière d'investissement, de programmation et d'actions en faveur de l'immobilier de loisir.

Tout en veillant au bon respect de la RGPD, les numéros de déclaration délivrés à la faveur d'un enregistrement du meublé en Mairie semblent être une information « pivot » pour identifier l'ensemble du parc marchand et sa performance locative. Il pourrait être utile d'ajuster le mode d'enregistrement des meublés en apportant suffisamment d'informations pour permettre l'articulation de ce fichier avec la base de donnée Conitiff® (ces deux bases de données ne sont pas initialement conçues pour communiquer).

Concernant la perception des taxes de séjour, il apparaîtrait également utile de disposer

des informations par hébergement et pour chacune des semaines louées. Cette mesure passera par un changement de mode opératoire pour certains hébergeurs professionnels qui ont l'habitude de verser un ensemble dû sans distinctions des semaines occupées ni parfois des hébergements concernés.

Pour aller plus loin dans la caractérisation « marchande » des meublés, la fourniture obligatoire d'un numéro de déclaration valide pour toute mise en ligne sur une plateforme de commercialisation d'un meublé situé dans une station classée de tourisme permettrait d'une part d'assurer le respect de la loi (certains meublés loués via des plateformes ne sont pas enregistrés en mairie) et d'autre part, de disposer d'une perception plus juste des meublés commercialisés en CtoC.

Cette mesure passera nécessairement par un élargissement du champ d'application des articles L. 324-1-1 et L. 324-2-1 du code du tourisme.

Face aux apports en termes de connaissances, à certaines limites identifiées quant aux mises à jour des informations et des croisements de données, et à la pression de plusieurs destinations désireuses de pouvoir disposer d'une caractérisation de son parc immobilier, un processus de déploiement de la méthode Conitiff® est en cours d'élaboration avec le Cerema.

L'objectif final est de pouvoir disposer d'un ensemble composé :

- d'un serveur hébergeant les données Conitiff® enrichies de données complémentaires permettant de caractériser complètement le parc immobilier,
- d'une application prête-à-l'emploi.

FICHE OUTIL
Conitiff®



V. ÉCLAIRER LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE (RÉHABILITATION, ORIENTATION DES PROGRAMMES NEUFS, ...)



1. Éviter le surstock pour ne pas fragiliser l'existant et sa capacité de réinvestissement

La construction de nouveaux hébergements pour compenser l'érosion du parc marchand a constitué la base du développement ou du renouvellement des stations ces 30 dernières années.

Dopée par une augmentation du prix de l'immobilier (attirant les promoteurs) et des dispositifs de défiscalisation en faveur des résidences de tourisme (qui assurent, pour la durée des baux commerciaux, souvent d'excellent taux de remplissage), cette politique qualifiée parfois par certains de « fuite en avant » a contribué à augmenter de façon considérable le nombre de lits dans les stations (sans toujours augmenter dans les mêmes proportions le nombre de lits marchands). Cette augmentation du nombre de lits répondait-elle toujours à un besoin ? Était-elle corrélée à une augmentation du nombre de séjours ?

La baisse de performance touristique des hébergements a souvent été attribuée à la mauvaise

qualité des hébergements, sans porter un regard sur l'évolution du stock de lits ni les modes de commercialisation de ces lits au regard du volume potentiel de clientèle en fonction des semaines.

Cette « course aux lits » a ainsi pu contribuer dans certaines stations à un effet de « surstock », réduisant ainsi la performance touristique des hébergeurs positionnés sur les mêmes segments de clientèle (à volume de clients quasiment constant, le ratio d'occupation global baisse si l'offre d'hébergement marchand augmente et les hébergements se « cannibalisent »). Or, la capacité de réinvestissement d'un hébergeur (hôtelier, gestionnaire de centre de vacances ou de résidence, propriétaire de meublé) pour améliorer son produit dépendra directement de la recette locative qu'il pourra en tirer.

Un équilibre doit donc s'opérer entre la capacité d'hébergement par typologie et l'offre touristique (notamment le domaine skiable), au regard des clientèles cibles par périodes ou saisons.

2. Ajuster les dimensionnements du parc immobilier et du domaine skiable

Il s'avère que les orientations en matière de développement des stations manquent, dans de nombreuses situations, d'un état des lieux chiffré et objectif.

Plus particulièrement dans les stations de montagne, les programmes neufs sont souvent justifiés par l'équilibre économique du domaine skiable sans que les analyses soient pour autant basées sur des données objectives mettant en regard tout au long de la saison les données de remplissage des lits et les données de fréquentation du domaine skiable. Cette analyse est particulièrement utile dans la mesure où le remplissage des lits et du domaine skiable varie considérablement en fonction des périodes de vacances scolaires des Français et des Européens durant la période hivernale.

Dans un contexte de mutation et de transition pour les stations de montagne, il est plus que jamais nécessaire de disposer d'outils d'expertises solides afin d'objectiver la situation de départ, d'éclairer les choix des décideurs et aménageurs et de définir une stratégie d'action efficiente notamment en matière d'immobilier de loisir : interventions sur le parc existant et/ou programmations de nouveaux hébergements, adaptation de la stratégie d'aménagement.

Aussi, le développement d'un outil a été engagé par Atout France pour :

- Renforcer la connaissance et le suivi de l'offre touristique en station à la fois du côté du domaine skiable et du côté des hébergements touristiques.
- Faire le lien entre les capacités d'accueil du domaine skiable ET celles du parc d'hébergement comparativement à leurs performances.
- Simplifier la compréhension des « indicateurs de suivis » de façon objective.
- Rechercher un optimum de dimensionnement de la station en identifiant les éventuels manques quantitatifs en matière d'offre d'hébergement.
- Orienter les réflexions stratégiques quant aux aménagements touristiques futurs de la station et aux actions de rénovation du parc immobilier au regard des besoins.

Les travaux se poursuivent à ce jour avec Domaines Skiabiles de France, directement concerné par cette notion d'équilibre et d'optimisation des investissements touristiques en station de montagne.

FICHE OUTIL ICARΣ^{DS}
Identification et CARactérisation
des Σquilibres pour
le Dimensionnement des Stations





03 AXE 1 : LA RÉNOVATION DES MEUBLÉS

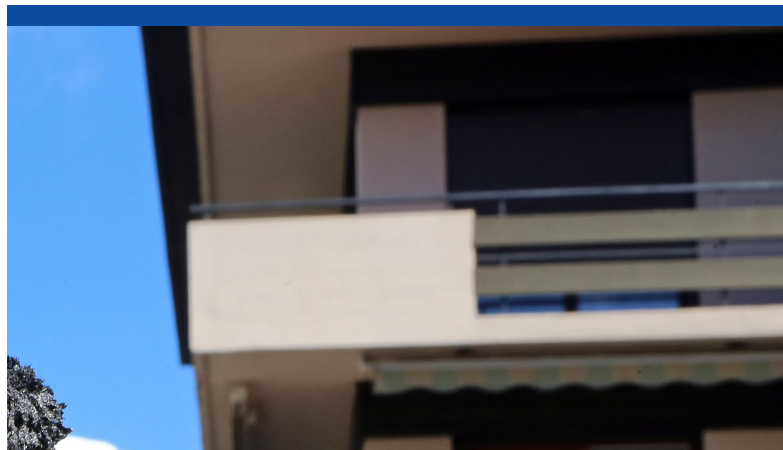
I. UNE ENTRÉE « HISTORIQUE » DE LA RÉNOVATION DE L'IMMOBILIER DE LOISIR	31
II. UNE APPROCHE GLOBALE POUR UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	32
1. Un nécessaire changement de paradigme	32
2. La rénovation au sein d'un programme « multi-services »	32
3. A chaque besoin une solution	33
III. DES PROCESS ET DES OUTILS...	34
1. L'accompagnement amont	34
2. Aide à l'investissement	38
IV. ... EN RÉPONSE À DES BESOINS IDENTIFIÉS	39
1. Mise en cohérence du stock de lits, des typologies et de leur qualité par rapport aux clientèles cibles	39
2. Une identité et des stratégies locales à développer pour donner du sens à l'action	40
V. UN CLASSEMENT À RECONSIDÉRER POUR MIEUX INTÉGRER LA NOTION DE CONFORT ET VALORISER LA QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE DES HÉBERGEMENTS	40

I. UNE ENTRÉE « HISTORIQUE » DE LA RÉNOVATION DE L'IMMOBILIER DE LOISIR

La rénovation de l'immobilier de loisir a toujours été appréhendée sous un angle « touristique » en mobilisant les acteurs du tourisme pour piloter les différentes actions s'y afférant.

De ce fait, celles-ci se sont historiquement focalisées sur la rénovation des meublés, délaissant la question de la rénovation globale des copropriétés considérée comme étant du ressort des syndicats de copropriété. Orienté « logements individuels »⁷, le déploiement des ORIL en 2005 a été considéré, pour la plupart, comme un échec.

7. Le cadre juridique permettait d'accompagner des travaux sur les parties communes des immeubles.



Il est vrai que le volume de lits rénovés dans ce cadre a été relativement faible face au volume de biens à rénover qui avait été estimé, mais :

- Tout n'était pas à rénover.
- L'accompagnement financier porté par les collectivités locales s'inscrivait nécessairement dans une volumétrie contrainte, limitant de fait le nombre de meublés rénovés par an.
- La considération du propriétaire était rare ; l'objectif visé était uniquement orienté vers le bon fonctionnement économique de la station grâce à une commercialisation professionnelle des meublés sur une longue durée (9 ans minimum).
- La dynamique de construction neuve interrogeait le bienfondé de ce type d'initiative.
- Une délibération en conseil municipal ne suffisait pas, et une action isolée (qui ne s'inscrivait pas dans une politique générale) apparaissait comme une simple opportunité pour les propriétaires ; l'accompagnement d'un tel dispositif était nécessairement mobilisateur de temps, de moyens techniques et humains (pas toujours mobilisés) en plus de l'enveloppe financière dédiée.
- Les obligations associées de mise en location par un professionnel (type agence immobilière ou gestionnaire de résidence) sur une durée de 9 ans avec un minimum de 12 semaines par an se télescopaient avec l'émergence des plateformes de commercialisation en ligne qui, du point de vue du propriétaire, permettaient d'économiser 35% de commission et donc d'optimiser son rendement locatif.

Les ORIL engagées ont cependant permis de diffuser une prise de conscience de cet enjeu, de mettre en évidence certaines difficultés, et de tirer des enseignements. Les collectivités qui ont su mettre les moyens nécessaires, tisser une relation de confiance avec les propriétaires,

se remettre en question et adapter le modèle d'accompagnement en fonction des retours propriétaires, disposent aujourd'hui d'une dynamique de rénovation intéressante et affichent un volume de rénovation souvent plus important, avec ou sans recours à l'ORIL.

II. UNE APPROCHE GLOBALE POUR UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

1. Un nécessaire changement de paradigme

Engager des actions en faveur de la rénovation des meublés nécessite de changer de paradigme, de se détacher des seuls intérêts du fonctionnement touristique de la station pour intégrer les intérêts des (ré)investisseurs : les propriétaires.

Elles doivent s'inscrire dans une stratégie globale claire et cohérente - Cf page 14 - plaçant les propriétaires au cœur du dispositif et couvrir un triple aspect pour les convaincre d'agir dans le but de disposer d'un bien qualitatif occupé (par un client ou par le propriétaire) :

- L'intérêt économique partagé de la destination et du propriétaire (logique gagnant-gagnant).
- L'intérêt patrimonial du propriétaire (temps de retour sur investissement).
- La liberté et la qualité d'usage pour le propriétaire.

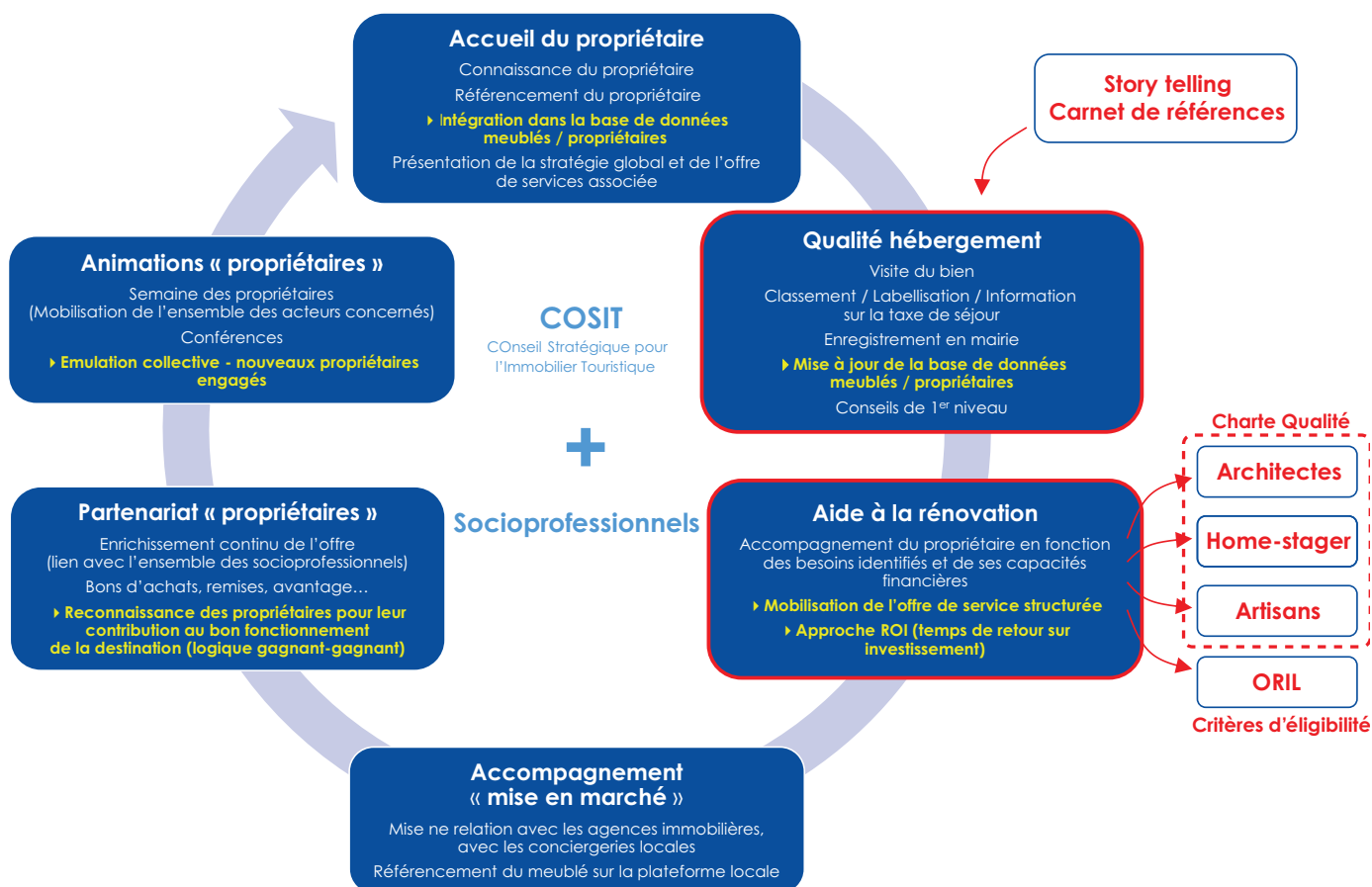
Le premier aspect est nécessairement au service du second (une destination attractive et performante est généralement corrélée à une valeur patrimoniale élevée et vice-versa).

Ces 3 dimensions doivent pouvoir s'appuyer sur une organisation de la commercialisation qui sera gage de performance (recettes locatives attractives pour le propriétaire) et de sérénité (garanties sur le respect et l'entretien des lieux) - Cf page 40.

2. La rénovation au sein d'un programme « multi-services »

L'offre de service à destination des propriétaires pour fluidifier la rénovation des meublés doit s'inscrire dans une approche globale « animée » et propice à une émulation collective autour du sujet. C'est la confiance créée et l'information diffusée lors de contacts qui pourra faire cheminer le propriétaire vers la rénovation.





Conception Atout France - 2020

3. A chaque besoin une solution

Même si la politique immobilière met l'accent sur une dimension particulière compte-tenu de l'identité, des enjeux identifiés pour de la destination et des capacités moyennes d'investissement des propriétaires, il est important de pouvoir s'adresser à tous les propriétaires et répondre à la diversité des besoins. Cette ouverture évitera toute frustration, elle permettra d'enrichir l'écosystème de propriétaires ambassadeurs de la station et d'anticiper les évolutions des besoins des propriétaires (et donc de l'offre de service proposée).

Les propriétaires habitant souvent loin de leur résidence secondaire, l'offre de service associée devra privilégier des solutions locales à la fois attractives (rapport qualité-prix) et rassurantes (qualification des intervenants, réalisations, garanties) pour concevoir et suivre les travaux de rénovation.

Les besoins des propriétaires peuvent être très variés et il s'agit d'être suffisamment souple et agile pour apporter des éléments de réponses aux diverses situations :

- Rénovation complète
- Recherche de solution pour des rénovations ponctuelles plus ou moins complexes
- Rénovation progressive en définissant des priorités
- Rénovation efficace avec un faible budget
- Estimation des travaux et des budgets associés
- Aide à la vente
- Etc...

Ainsi, différents outils et processus complémentaires peuvent être mobilisés pour proposer un panel de solutions adaptées aux diverses situations, en cohérence avec les caractéristiques intrinsèques de la destination et les moyens mobilisables.

III. DES PROCESS ET DES OUTILS...

1. L'accompagnement amont

En fonction de la nature des besoins, l'accompagnement amont des propriétaires peut être de différents ordres avec des prises en charge financières plus ou moins importantes.

1.1 L'organisation des artisans apportant des garanties qualitatives

Le référencement de fournisseurs et d'artisans locaux (périmètre de pertinence à définir en fonction des caractéristiques territoriales de la destination et des métiers en présence) peut constituer un premier niveau d'aide aux propriétaires pour la réalisation de travaux bien ciblés. Au-delà du simple référencement, il s'agit de mobiliser les différents corps de métiers dans une dynamique station et dans une vision partagée de la qualité finale des biens qui seront proposés.

1.2 Conseil en décoration intérieure, en home-staging

Comment relooker mon appartement à moindre frais pour gagner en confort et, le cas échéant, en performance locative ? Cette préoccupation chez les propriétaires est de plus en plus prégnante compte-tenu de la tendance de fond stimulée par les diverses émissions de télévision sur ce sujet. Sans pour autant s'engager dans des travaux colossaux, des conseils avisés en décoration intérieure et en design d'espace peuvent apporter un premier niveau de réponse aux attentes de la clientèle. Cette dimension peut s'inscrire dans une réflexion identitaire, en lien avec « l'esprit » et l'histoire du lieu. Une gamme de produit « station » peut

ainsi permettre de simplifier le parcours du propriétaire qui s'identifie généralement assez bien à « sa » station. Entre souhait de personnalisation et appartenance identitaire, le propriétaire sera sensible à un conseil extérieur s'appuyant sur des déclinaisons locales.

1.3 Design d'espace et architecture d'intérieur

La faible taille des logements en station (très forte proportion de studios, petits T2, chambres étroites...) est identifiée comme un frein majeur à une commercialisation performante. Les nouveaux produits immobiliers s'orientent vers des grandes surfaces confortables, ce qui s'accompagne de prix de vente élevés pour des investisseurs fortunés et une segmentation marquée de l'offre.

Le principe de regroupement d'appartements apporte une première forme de réponse. Déployée en tant que possible par la foncière rénovation montagne (mise en place par la Compagnie des Alpes), cette solution nécessite une immobilisation importante de fonds pour acquérir, rénover et revendre avec une prise de risque importante (portage financier VS conditions de sortie pour retrouver la capital mobilisé).

Par ailleurs, le regroupement (horizontal, vertical moyennant la création d'une trémie) est :

- proposé par certaines agences immobilières en cas de vente massive (cession d'immeuble suite à des désengagements de propriétaires-exploitants, fin de baux commerciaux sur certaines RT),
- facilité par la loi Montagne II (28 décembre 2016) avec l'obligation des propriétaires vendeurs d'informer, via le syndic, l'ensemble des propriétaires de l'immeuble (article 81)⁸.

8. Dans les faits, à aucun moment un propriétaire n'informe le syndic de son intention de vendre ; ce dernier l'apprend lorsque le compromis est signé et que le propriétaire lui demande les pièces obligatoires à annexer à la promesse de vente (exception faite lorsque le propriétaire passe par le service transaction du syndic). Les propriétaires n'ont que très rarement été sensibilisés à cette obligation, faute de cadre de déploiement.

Toutefois, il nécessite des transformations structurelles importantes et dépend fortement des quelques opportunités qui se présentent. Pour autant, celles-ci doivent être identifiées le plus en amont possible pour pouvoir les saisir. Une mobilisation des syndics de copropriété est donc primordiale, une mise en relation avec un pool d'investisseurs potentiel est souhaitable.

Sans miser uniquement sur l'agrandissement (regroupement de 2 lots contigus ou extension d'immeuble - voir page 39), un réagencement des appartements interrogeant les fonctions des espaces, leur imbrication, leur modularité en fonction des moments de la journée, peut permettre d'apporter des éléments de réponse adaptés aux besoins par la seule configuration des espaces et du mobilier.

Inspiré des interventions en milieu urbain (importance des petites surfaces en réponse à la pression foncière), le réaménagement des petits appartements en montagne peut être réinventé en offrant une expérience client innovante en matière d'hébergement en se posant les questions préalables suivantes :

Y-a-t-il des fonctions mutualisables au niveau de l'immeuble ?

Toutes les fonctions ne sont pas forcément à appréhender au sein de l'unité logement : des locaux pour le matériel adapté, des espaces collectifs conviviaux, une laverie sont autant d'espace gagné dans les logements.

Comment libérer de l'espace ?

Le rangement facilité et adapté aux usages est crucial. L'optimisation des espaces résiduels en partie basse sera propice au rangement.

Combien de couchages offrir dans l'espace disponible, pour quel positionnement marketing ?

La politique de l'entassement est révolue (5 couchages dans un studio de 21 m²).

Il faut parfois accepter de réduire le nombre de couchages pour offrir une qualité d'offre qui sera appréciée par la clientèle. Cette approche est à mettre en perspective avec l'offre globale à l'échelle de la destination (un studio pour 2-3 personnes pourra trouver aisément une clientèle dans une destination où l'offre hôtelière est quasi inexistante).

Comment imbriquer / multiplier les fonctions ?

Un lit bien positionné et agencé peut servir d'espace détente offrant une forme de repli sur soi. Un mobilier facilement escamotable peut offrir plusieurs fonctions suivant la période de la journée.

Le design d'espace (plaçant l'utilisateur au cœur de la conception) peut donc apporter des solutions innovantes pour optimiser l'agencement des appartements, et particulièrement pour les petites surfaces.

1.4 Structuration des solutions

Toutes ces pistes d'accompagnement amont peuvent être structurées au niveau local avec une vision claire pour le propriétaire des solutions qui s'offrent à lui avec un certain nombre de garanties. Une charte qualité peut par exemple être instaurée afin de responsabiliser l'ensemble des acteurs et apporter une forme de garantie aux propriétaires.

Elaborée en partenariat avec la Chambre des Métiers et de l'Artisanat, elle peut se baser sur des référentiels nationaux ou locaux et porter sur différents critères en fonction de la politique poursuivie sur la destination et de la stratégie touristique associée :

- Être en règle avec les services de l'Etat.
- Garantie de prise en compte de la performance énergétique dans la conception, la fourniture et la réalisation (RGE notamment).
- Recyclage des matériaux issus de la démolition.

- Engagement à intégrer un label local dans les propositions de travaux et les prestations.
- Connaissance et diffusion des outils complémentaires d'accompagnement des propriétaires qui peuvent être structurés sur la station ou le territoire.
- Respect des délais.
- Fonctionnement en réseau.
- Etc...

Gage de confiance, la station (via la maison des propriétaires) peut ainsi devenir une porte d'entrée pour les propriétaires souhaitant disposer d'un ou de plusieurs artisans de la rénovation.

1.5 Contribution financière à l'accompagnement amont

La fédération de l'ensemble des acteurs et le déploiement d'accompagnement amont seront facilités si un dispositif incitatif est structuré à l'échelle de la station.

Avec des coûts assez variables en fonction des niveaux de prestation, il s'agit de définir quelle prise de participation peut être supportée pour inciter les propriétaires à engager une réflexion de ce type.

Référencement des professionnels autour d'une charte « qualité rénovation et agencement »

- Projet porté par la commune et son OT.

Conseil en décoration intérieure et en « home-staging »

- **1^{er} niveau de sensibilisation** : peut être réalisé par la personne en charge du classement et/ou labellisation.
- **Conseil abouti** : 500 à 1 000 € / meublé.

Design d'espace et architecture d'intérieur avec estimation financière

- Environ 2 000 à 3 000 € / meublé.

L'objectif consiste à faire cheminer le propriétaire vers une prise de conscience des enjeux et des besoins pour l'orienter vers la démarche la plus appropriée. Chaque acteur de la chaîne relationnelle pourra intervenir, à condition de maîtriser et d'adhérer à l'ensemble du processus d'accompagnement. Ce premier pas peut constituer un moment clé pour établir la confiance et amener le propriétaire à entrer dans une logique de concrétisation d'un projet.

EXEMPLES DE CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES

Saint-Lary Soulan

La Station de Saint-Lary Soulan a mis en place un dispositif d'accompagnement des propriétaires initié par une démarche de labellisation (prestation externalisée) et basé sur :

- **un guichet unique** : démarches administratives, juridiques, fiscales, commerciales,
- **une maison des propriétaires** : espace de sensibilisation, d'information, de savoir-faire, de partenariats : magazine Esprit Label, avantages propriétaires, formations...
- **un club des ambassadeurs** : animation des propriétaires de meublés labellisés dans un partenariat gagnant-gagnant,
- **une reconnaissance des propriétaires** : organisation de moments privilégiés.

L'accompagnement s'appuie sur :

- une visite conseil gratuite pour initier la démarche de rénovation et relooking des meublés de tourisme (mis en place dès 2017),
- une subvention pour conseils aboutis en rénovation ou relooking-décorations (mis en place en 2019 avec une aide complémentaire du département) :
 - 500 € / dossier rénovation
 - 300 € / dossier décoration

Valmorel

La station de Valmorel s'est doté d'une chargée de mission immobilier de loisir, d'un espace propriétaire permettant d'exposer des solutions de rénovation (carnet de tendance, échantillons de matériaux...), et d'un appartement témoin offrant une configuration d'espaces assez innovante pour inciter les propriétaires à imaginer autrement leur meublé.

La conception amont assortie de budget a été identifiée comme un levier d'incitation à la rénovation important. La décision a été actée de prendre en charge ces études et projection réalisée par des architectes et architectes d'intérieur locaux, pour un coût d'environ 2 000 € / logement, sans forcément être assorti d'une quelconque condition de mise en location ou d'occupation justifiée.



**MAISON
DES PROPRIÉTAIRES**

A O Û T 2 0 1 9



SOYEZ UN LOUEUR DE MEUBLÉS ÉCLAIRÉ :

Nos conseils pour un projet locatif 100 % réussi

1.6 Une offre privée qui se structure face au besoin

Indépendamment des initiatives locales, plusieurs offres de services privées se sont structurées pour répondre à ce besoin de rénovation des meublés en station. Certaines destinations ont choisi de créer des partenariats avec ces acteurs pour faciliter/accélérer leur engagement sur ces sujets alors que d'autres ont préféré prendre en charge l'ensemble des prestations pour mieux maîtriser l'ensemble des offres.

EXEMPLES (NON EXHAUSTIFS)

Offre globale de rénovation & home-staging, décoration et mobilier, fiscalité LMNP

Affiniski : www.affiniski.com

Animation de démarche de labellisation, rénovation et valorisation des meublés

LichÔ : www.facebook.com/litschauds

Concept de rénovation clé en main pour optimiser la conception, le chiffrage, la mise en œuvre

- Face B : www.faceb-renovation.com
- Home Made
www.cchautemaurienne.com/sites/portail/files/morice_-_brochure_13.07.2018.pdf

Une partie de l'offre de service à proposer aux propriétaires peut donc être externalisée, à condition que l'ancrage et le pilotage local subsiste. Par ailleurs, conscients qu'un bien de qualité gagne en performance locative, les plateformes CtoC et certains grands opérateurs de l'immobilier de loisir cherchent à sensibiliser les propriétaires et leur proposent parfois une assistance technique voire des offres relatives aux travaux de rénovation ou à l'ameublement.

Airbnb

a récemment créé « Airbnb plus » incluant une visite du meublé assorti de conseils en déco et design (149\$).

Maeva.com

propose à ses propriétaires des offres groupées pour l'ameublement et, grâce à un panel d'artisans, l'élaboration de devis en ligne gratuits pour des travaux.

2. Aide à l'investissement

2.1 L'ORIL revisitée par la loi Montagne II

L'aide publique à l'investissement doit nécessairement relever de l'intérêt public et être encadrée par la loi. Le dispositif ORIL (Opération de Rénovation de l'Immobilier de Loisir) a été revisité et adapté à la réalité et aux enjeux actuels dans le cadre de la loi dite « Montagne II » du 28 décembre 2016.

Sur la base d'un périmètre géographique d'éligibilité, le dispositif ORIL2 s'adapte complètement aux habitudes de nombreux propriétaires par la justification d'une mise en location ou plus simplement d'une occupation de leur logement sachant que cette disposition a été allégée (durée réduite et simplifiée (la mise en location en agence immobilière n'est plus forcément le seul critère d'éligibilité)).

Elle peut ainsi accompagner parfaitement une politique générale de rénovation de l'immobilier de loisir en intervenant à la fois sur les parties privatives (le meublé) et sur les parties communes des copropriétés, pour couvrir l'ensemble de la problématique de rénovation de l'immobilier de loisir.

FICHE CONNAISSANCE
Rénovation des meublés



2.2 Les critères d'éligibilité

Ceux-ci sont libres de choix mais doivent être en cohérence avec l'ambition portée par la destination, avec l'offre de services structurée et la gouvernance établie.

Indépendamment que l'on soit sur les parties communes ou les parties privatives, les travaux subventionnables peuvent porter sur différentes composantes du meublé ou de l'immeuble pour contribuer à une offre d'hébergement qualitative et responsable, du type (non exhaustif, à calibrer en fonction de la politique immobilière de la station) :

- **Isolation des parois opaques** : par l'intérieur ou par l'extérieur, avec un niveau de performance minimum exigé en cas d'intervention sur ce poste.
- **Menuiseries** : augmentation de la lumière naturelle et/ou amélioration de la performance thermique et acoustique, pose de volet roulant (si autorisé) ou de rideaux intérieurs thermiques, remplacement des portes palières avec une bonne étanchéité et performance acoustique.
- **Sols** : amélioration de l'isolation thermique et acoustique, amélioration esthétique et fonctionnelle (résistance, nettoyage) correspondant au standard et critères esthétiques actuels ou identifié dans un label local.
- **Chauffages / Eau Chaude Sanitaire** : remplacement des équipements peu performants par des appareils neufs permettant d'améliorer le confort et/ou de diminuer la consommation énergétique.
- **Escaliers** : remplacement ou intervention sur un escalier non conforme aux normes actuelles (sécurité, accessibilité...).
- **Création d'espaces collectifs** apportant une meilleure qualité d'usage touristique.
- **Revêtement des murs** : rénovation de la décoration murale correspondant aux critères esthétiques actuels ou identifié dans un label local.
- **Salles d'eau** : WC, douche, baignoire et tout le matériel de plomberie.

- **Cuisines intégrées** : remplacement des meubles (indissociables du logement), hors équipement électroménager (une aide additionnelle peut être intégrée pour du matériel ayant une étiquette énergétique AAA).
- **Eclairages** : dispositifs d'éclairage basse consommation.

IV. ...EN RÉPONSE À DES BESOINS IDENTIFIÉS

1. Mise en cohérence du stock de lits, des typologies et de leur qualité par rapport aux clientèles cibles

La politique de rénovation engagée doit avant tout répondre à la stratégie de la destination en matière d'offre touristique par rapport à son positionnement clientèle. Ainsi, la « montée en gamme » n'est pas forcément un objectif en soi. Elle peut être une réponse adaptée si l'offre d'hébergement est clairement inadaptée à la clientèle cible disposée à payer plus cher son hébergement.

Si l'objectif est de remettre les hébergements à un niveau de confort approprié, une amélioration globale en qualité devra être orchestrée tout en maintenant les niveaux de loyer pratiqués (indexé sur l'Indice des prix de la consommation). Cette orchestration pourra passer par des conditions de commercialisation ou de partenariat propriétaire (niveau de qualité minimum requis) partagées par toute la chaîne d'acteurs (office de tourisme, centrale de réservation, agences immobilières, etc.).

Cette approche devra surtout être arbitrée au regard de l'offre globale à la fois en terme de stock (un sur-stock permettra aux hébergements qualitatifs de se démarquer, notamment durant les périodes creuses, à condition que le pricing et le niveau de service soient adaptés au marché) et des typologies disponibles (certaines typologies faiblement représentées peuvent parfois se suffirent à elles-mêmes).

2. Une identité et des stratégies locales à développer pour donner du sens à l'action

2.1 Le label local pour se différencier et intégrer la notion de qualité

Les labels locaux qui ont été développés suivent diverses stratégies (niveaux de confort, de services, qualité architecturale, de style, d'ambiance, ...) mais ils ont pour objectifs communs de rechercher une forme de différenciation et de mobiliser les acteurs de l'offre autour d'un référentiel qualité hébergement.

Le label local vient en règle générale compléter le classement national des meublés de tourisme. Il vise à orienter la qualité et les ambiances des hébergements en fonction de la politique de la destination.

Le label local constitue un outil de mobilisation des propriétaires hébergeurs sous un fond « d'appartenance » à la station pour stimuler la rénovation de leurs hébergements en les sensibilisant autour d'un référentiel et d'une animation locale associée qui peut être soit internalisée, soit externalisée par l'entité en charge de la politique en faveur de l'immobilier de loisir.

2.2 Le « storytelling » pour donner du sens à l'action et ancrer l'expérience client

Au-delà du label local, le « storytelling » peut permettre de fédérer l'ensemble des acteurs et d'inscrire les actions dans une approche identitaire.

Certaines stations, issues de concepts forts sur le plan urbanistique ou architectural, sont prédisposées à ce type de démarche : Les Arcs (l'œuvre moderne de Charlotte Perriand), Flaine (le Bauhaus à la montagne par Marcel Breuer), Avoriaz (l'architecture insolite et mimétique sans voiture) ou encore La Grande Motte (La cité balnéaire idéale selon Jean Balladur).

Mais la plupart des stations peuvent engager un travail identitaire pour faire ressortir les points saillants de la destination, au-delà du simple « enrobage marketing ».

Ce travail préalable permettra, par des recherches historiques ou en se basant sur « le génie du lieu », d'éclairer certaines composantes d'un label qualité local pour renforcer son impact sur le propriétaire et mieux ancrer l'expérience client.

V. UN CLASSEMENT À RECONSIDÉRER POUR MIEUX INTÉGRER LA NOTION DE CONFORT ET VALORISER LA QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE DES HÉBERGEMENTS



Le classement national des meublés montre clairement ses limites quant à l'appréciation du confort effectif des hébergements, de la prise en compte des enjeux actuels en matière de sobriété et de performance environnementale, de qualité fonctionnelle, notamment pour les petites surfaces caractéristiques des stations de montagne et du littoral.

Le seul critère de surface apparaît comme trop discriminant pour la définition d'une chambre. La notion de chambre mériterait d'être redéfinie en fonction de l'agencement, de la lumière naturelle et des entrées d'air (pour garantir une bonne qualité d'air intérieur) ; considérer, définir et normer les surfaces des coins nuits - cabines - mezzanines permettrait d'intégrer des « espaces nuits » apportant satisfaction an matière de qualité d'usage.

Certains critères dits « en faveur du confort du client » ne permettent pas de prendre en compte des agencements spécifiques et ingénieux qui apportent, par de la modularité, un gain de place tout en garantissant une bonne qualité d'usage (ex. : cloison fixe de séparation entre les pièces d'habitation).

Les indicateurs concernant les équipements numériques sont aujourd'hui désuets. Ces équipements évoluant très vite, une approche traditionnelle du classement sera assez vite confrontée à la prise en compte des évolutions technologiques et d'usages associés.

Les équipements électroménagers référencés sont parfois en décalage avec les attentes et usages de la clientèle d'une part, les produits sur le marché d'autre part.

La qualité du mobilier, son harmonie d'ensemble et la cohérence avec le logement ne sont que très peu abordés, la notion de mobilier éco-responsable n'est pas valorisée.

Les équipements sanitaires sont parfois en décalage avec les pratiques et/ou les enjeux en matière de préservation des ressources.

Pour les logements en immeuble (cas le plus fréquent), la qualité et les espaces collectifs des parties communes n'est pas un critère alors qu'elles peuvent largement contribuer au confort du logement via notamment le transfert de certaines fonctionnalités de stockage.

Les critères de propreté et d'état concernant l'immobilier ne permettent pas de tenir compte de la qualité des matériaux utilisés, de la rénovation complète d'un bien.

La notion de service, jugée comme centrale pour une expérience client réussie, est relativement limitée. Cette notion doit nécessairement être élargie pour intégrer l'ensemble des prestations couvertes aujourd'hui par les conciergeries, et faire état des services relevant du confort d'usage, notamment pour les meublés en montagne (casier à skis fonctionnel, local à vélo sécurisé, etc.)

La notion même de « Développement Durable » n'est pas appropriée et les critères s'y afférant sont très limités. Les mesures en faveur de la « qualité environnementale » doivent nécessairement être renforcées et/ou valorisées.

Suite à ces différents constats, un travail a été engagé fin 2019 avec la Direction Générale des Entreprises (DGE), Atout France, l'ADEME et les principaux acteurs de la location pour repenser le classement national des meublés afin de mieux s'adapté aux situations spécifiques, de mieux valoriser la qualité et le confort d'usage, et de mieux intégrer les enjeux contemporains à savoir la préservation des ressources et la performance environne-

mentale des hébergements. La rénovation des meublés consiste donc à faire converger des besoins parfois différents du point de vue de la destination et du propriétaire qui engagera l'action.

Inscrites dans une approche cohérente et dans une offre de service globale, plusieurs actions concrètes peuvent donc être structurées et orchestrées au niveau local.

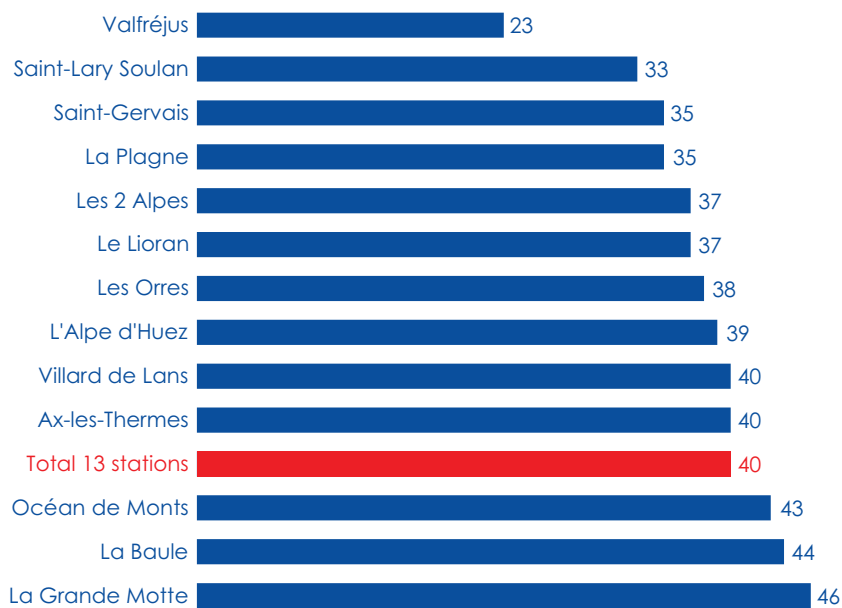
04 AXE 2 : LA RÉHABILITATION DES COPROPRIÉTÉS

I. UNE NOUVELLE DONNE !	44
1. Un cadre plus contraignant sur la construction neuve	44
2. La perte de vitesse des Résidences de Tourisme, moteur du développement des stations	45
3. Un changement de paradigme nécessaire et constaté	47
II. DES ACTEURS INCONTOURNABLES À MOBILISER DANS LA RÉNOVATION GLOBALE DES COPROPRIÉTÉS	49
1. Les syndics : pierre angulaire de l'action en copropriété	49
2. Les gestionnaires de Résidences de Tourisme : acteurs d'un hébergement performant	49
III. DES LEVIERS LOCAUX À ACTIONNER EN L'ABSENCE DE CRÉDIT D'IMPÔTS OU DE DÉFISCALISATION EN RÉSIDENCES SECONDAIRES	50
1. Des limites à bien intégrer	50
2. Faciliter l'action	51
3. Faciliter le financement	53
IV. ZOOM SUR L' « AMO COPROPRIÉTÉ »	57
V. ZOOM SUR LE FINANCEMENT DES TRAVAUX	58
1. Limiter le coût final pour les propriétaires par la valorisation foncière	58
2. Structurer un plan de financement adapté	58



Avec un parc immobilier constitué à 67% de meublés en copropriétés, très âgées pour la plupart (l'âge moyen sur les 13 stations de l'expérimentation est de 40 ans), les enjeux actuels concernent autant l'intervention sur les immeubles que sur les meublés.

AGE MOYEN DU PARC IMMOBILIER COTRAD et RT (PONDÉRÉ AUX LITS) - ATOUT FRANCE



De plus en plus au centre des préoccupations des propriétaires qui doivent faire face à des charges et à des travaux de remise en état et/ou d'amélioration de leur immeuble, la rénovation globale des copropriétés doit plus que jamais être au centre des préoccupations des stations pour plusieurs raisons :

- L'image des destinations passe par l'aspect général des immeubles.
- La qualité des parties communes et les espaces collectifs contribuent à la perception globale du meublé et au confort d'usage de la clientèle.
- La transition énergétique des stations passera notamment par la rénovation globale du parc immobilier (plus de 80% des économies d'énergies se traitent à l'échelle de la copropriété).
- L'entretien des copropriétés est de plus en plus coûteux.
- Se limiter à l'approche du « meublé » risque de tuer le gisement financier des propriétaires alors même que certaines pathologies sont parfois préoccupantes sur des immeubles anciens et qu'il existe de nombreuses interfaces entre les espaces privatifs et les parties communes (approche « copropriété »).

I. UNE NOUVELLE DONNE !

1. Un cadre plus contraignant sur la construction neuve

Le foncier se fait de plus en plus rare dans les stations touristiques, que ce soit en montagne (problématiques des espaces disponibles propices à la construction et bien placés par rapports aux centres d'intérêts touristiques de la destination) ou sur le littoral (retrait du trait de côte à cause de l'érosion et risques de submersion).

Par ailleurs, le cadre réglementaire est de plus en plus contraignant et de ce fait de moins en moins favorable à la construction neuve.

1.1 Limitation de l'extension de l'urbanisation en station

La plupart des SCoT ont pour corollaire un développement raisonné de l'urbanisation. Certains territoires ayant une dimension touristique forte ont mis en place des mesures visant d'une part à limiter la construction neuve, et d'autre part à favoriser, le cas échéant, la programmation d'hébergements touristiques marchands pérennes⁹.

1.2 Objectif « zéro artificialisation nette »

Le plan Biodiversité du 4 juillet 2018 a annoncé un objectif de zéro artificialisation nette à terme.



Cette question de la sobriété foncière se trouve ainsi à l'intersection de plusieurs grands enjeux de transition :

- **Écologique** : le climat (avec la mise en œuvre de l'accord de Paris), la biodiversité (avec la mobilisation face à l'effondrement généralisé en cours).
- **Alimentaire** : demande sociale d'une alimentation de qualité, émergence de nouveaux projets et nouvelles politiques locales (circuits courts, projets alimentaires territoriaux...).
- **De gestion des risques** (inondations, ...) et des pollutions.

Si l'horizon temporel pour rendre effectif cet objectif n'est pas défini (la Commission Européenne préconise un horizon 2050 dans

9. A titre d'exemple, l'Assemblée du Pays Tarentaise Vanoise a défini une « surface touristique pondérée » permettant de dégrever les surfaces de plancher consommées dans la surface de plancher totale allouées aux communes dès lors qu'il s'agit d'un hôtel, d'un village club ou d'une résidence de tourisme. A contrario, la construction de résidences secondaires vient pénaliser la commune dans sa capacité constructive autorisée par le SCoT :

	Surface de plancher par lit (SDP/lit)		Surface touristique pondérée par lit (STP/lit)
1 lit hôtel	45 m ² SDP	x 0,25	11,25 m ² STP
1 lit Club	30 m ² SDP	x 0,40	12 m ² STP
1 lit résidence touristique	20 m ² SDP	x 0,70	14 m ² STP
1 lit résidence secondaire	15 m ² SDP	x 1,40	21 m ² STP



sa feuille de route « pour une Europe efficace dans l'utilisation des ressources » adoptée en 2011), l'« Instruction du Gouvernement du 29 juillet 2019 relative à l'engagement de l'État en faveur d'une gestion économe de l'espace », adressée aux Préfets, montre une volonté d'agir vite pour « infléchir la consommation, puis la stopper [...]»¹⁰ .

2. La perte de vitesse des Résidences de Tourisme, moteur du développement des stations

2.1 Un marché mature

Le secteur des résidences de tourisme arrive aujourd'hui à maturité : le nombre d'ouvertures est maintenant très limité (quelques résidences par an, contre quelques dizaines par an dans la décennie précédente).

Avec une érosion naturelle des biens en gestion (difficile à mesurer mais évaluée entre 2 et 3% par an par le SNRT), le nombre de Résidences de Tourisme diminue globalement :

- à la fin du 1^{er} bail (9 ans ou 11 ans), l'exploitant négocie le renouvellement. La TVA n'étant pas encore régularisée (20 ans), le taux de renouvellement se situe autour de 90%,
- à la fin du 2^{ème} bail l'exploitant n'a plus d'argument fiscal car le propriétaire a fini (ou presque fini) d'amortir son achat (s'il a fait ce choix). Par ailleurs, au bout d'une vingtaine d'années, des travaux sont généralement à envisager. Les propriétaires sont alors tentés de reprendre leur appartement et d'essayer des formules plus souples, type agence immobilière, centrale de réservation ou CtoC. Le taux de renouvellement descend alors autour de 75%.

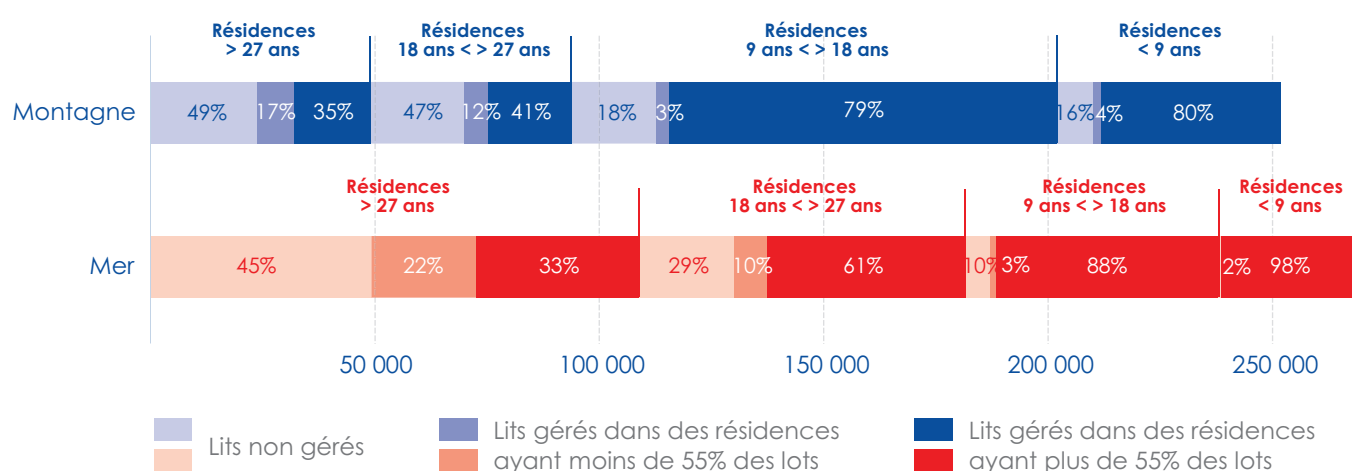
10. Plusieurs questions majeures restent à clarifier pour progresser vers l'opérationnalisation de cet objectif :

- Donner une définition partagée de la notion d'artificialisation. Selon France Stratégie, cette définition dépend actuellement des sources de données qui mesurent les « espaces naturels, agricoles et forestiers » (ENAF). Ainsi les espaces définis comme « artificialisés » sont les sols qui ne sont pas des ENAF. Un jardin public et un parking goudronnés sont comptabilisés l'un comme l'autre sans distinction comme « artificialisés ».
- Définir une échelle géographique de référence pour intégrer cet objectif et coordonner la mise en œuvre.
- Identifier le modèle économique permettant de financer les opérations de renaturation, rares car coûteuses.
- Dans sa « Délibération relative à l'objectif de zéro artificialisation nette des sols du Plan Biodiversité », adoptée le 20 janvier 2020, le Comité National de la Biodiversité formule de nombreuses recommandations allant dans ce sens.

Le plus inquiétant reste le dépassement du seuil de 55% des appartements gérés car dans ce cas le statut de RT et le classement s'y afférant tombent. Cette tendance à la hausse concernait en 2019 :

- 7,2 % des lits en résidences de tourisme en montagne.
- 12,0 % des lits en résidences de tourisme sur le littoral.

ÉTAT GÉNÉRAL DE LA GESTION DES LITS EN RT PAR ESPACE ET PAR ANCIENNETÉ DES RÉSIDENCES



Source : SNRT 2019 - Conception Atout France

2.2 Une réorientation de la défiscalisation pour les résidences de tourisme qui reste à optimiser

La baisse du nombre de nouvelle résidence s'explique en partie par une réorientation de la défiscalisation concernant les Résidences de Tourisme, depuis le neuf vers la rénovation. Cependant :

- les délais qui étaient imposés (2 ans) pour engager des travaux de rénovation portant sur les parties communes des immeubles, et nécessitant de ce fait l'accord des propriétaires en assemblée générale de copropriété, étaient incompatibles avec la réalité opérationnelle ; de ce fait, aucun projet n'a été lancé dans ce nouveau cadre,
- les investisseurs en Résidence de Tourisme bénéficient toujours du remboursement de la TVA sur l'investissement étalé sur 20 ans (la taxation des loyers facturés à la société exploitante a pour corollaire la possibilité, pour le propriétaire de l'immeuble, d'exercer la déduction de la TVA ayant été appliquée sur l'acquisition de son investissement immobilier). Le maintien de cette mesure permet de favoriser la pérennité de l'exploitation sur cette durée puisqu'en cas de réduction de la période de location, le propriétaire doit restituer la TVA initialement remboursée, diminuée de 1/20ème par année écoulée depuis l'acquisition de l'immeuble.

2.3 Des modèles « hybrides » pour compenser et continuer à produire du neuf

Afin de poursuivre une forme de développement, certains produits « hybrides » font leur apparition depuis quelques années sous l'impulsion de certains promoteurs. Ainsi, les Copropriétés Résidentielles de Tourisme (concept déposé par Terrésens) se proposent de situer fiscalement entre la résidence secondaire traditionnelle et la résidence de tourisme. Plutôt haut de gamme, ces nouvelles formules d'hébergement proposent au propriétaire investisseur d'utiliser son bien à sa convenance (tout au long de l'année et selon ses choix jusqu'à 6 mois par an), de le louer ponctuellement s'il le souhaite (pour couvrir les charges), tout en récupérant la TVA (20%) sur son investissement immobilier neuf. Contrairement aux Résidences de Tourisme, la rentabilité n'est plus le moteur principal de l'acquisition et la performance locative ne sera pas forcément recherchée par le gestionnaire. De ce fait, ce type d'opération ne sera pas forcément recherché par les destinations averties à la nécessité de disposer avant tout d'un parc de lits marchands (ou occupés) de manière intensive et de façon pérenne.

3. Un changement de paradigme nécessaire et constaté

3.1 Des rendements à la baisse

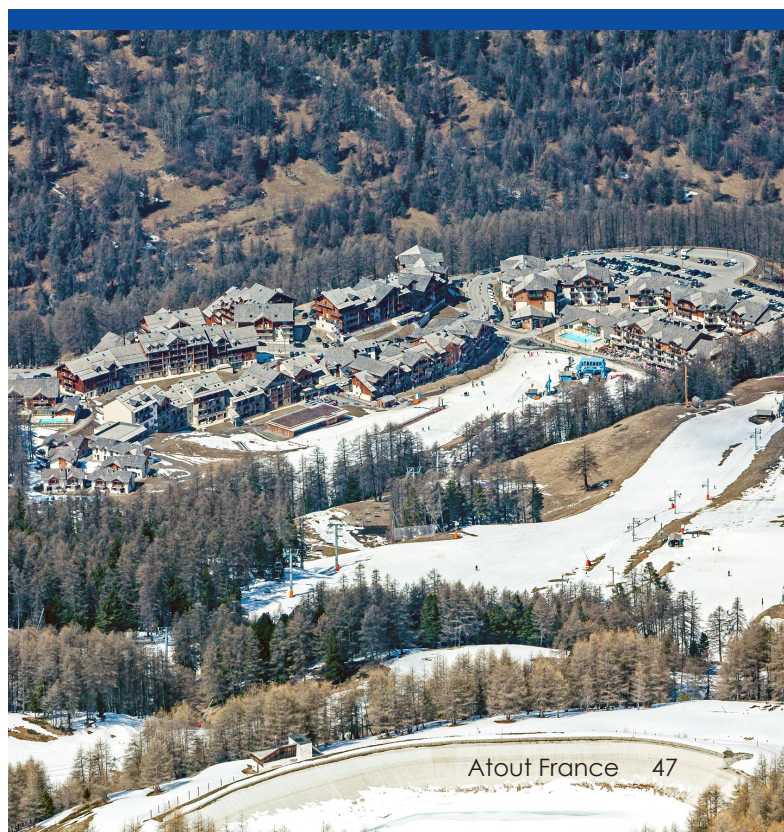
Les promoteurs immobiliers ont investi prioritairement dans les stations touristiques durant ces 30 dernières années car elles offraient des rentabilités de l'ordre de 6% minimum aux investisseurs. Force est de constater qu'aujourd'hui, mis à part quelques destinations où la bulle de spéculation immobilière se poursuit (parfois pour des raisons difficiles à expliquer), la rentabilité n'est plus vraiment au rendez-vous. Certains produits spécifiques (généralement le très haut de gamme) continuent à être programmés (en réponse à une quête de montée en gamme), le plus souvent selon le modèle

des Résidences de Tourisme, mais dans des proportions nettement plus limitées qu'auparavant, faute d'investisseurs. La pandémie liée au COVID-19 pourrait accélérer cette tendance.

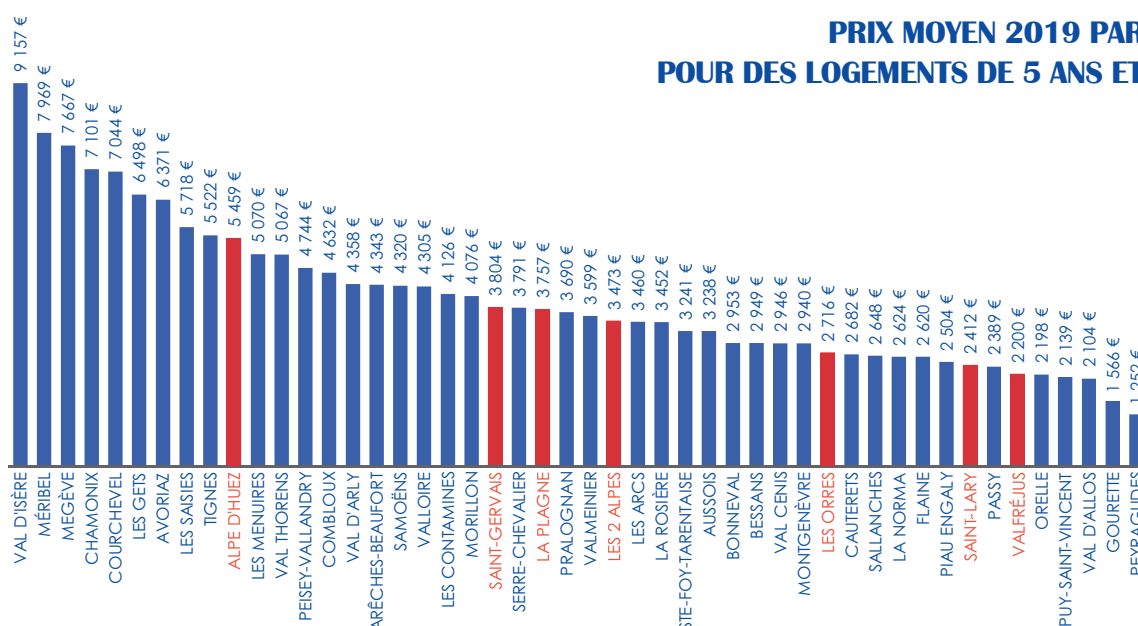
3.2 La construction neuve : une solution... sous conditions !

Alors que la construction neuve apparaissait comme le seul levier réellement efficace (montage plus facile, temps de réalisation court) pour compenser la perte de lits marchands (à partir du moment où les documents de planification urbaine le permettaient), ce mécanisme qualifié par certains de « fuite en avant » semble aujourd'hui révolu dans certaines destinations où la valeur foncière (et donc le prix de revente) ne couvre que difficilement les frais d'acquisition foncière, de construction et de commercialisation.

Ainsi, les opérations immobilières neuve subsistent principalement dans les stations où la valeur foncière reste très élevée. Dans le cas contraire, sans aide fiscale, le retour à la réalité économique de la promotion immobilière incite les investisseurs à se tourner vers l'acquisition, la rénovation et la commercialisation du parc existant.



PRIX MOYEN 2019 PAR STATION POUR DES LOGEMENTS DE 5 ANS ET + (€/M²)



Source : meilleursagents.com, seloger.com – Conception G2A

3.3 Un repositionnement sur l'existant

Si certains montages comme la « Foncière Rénovation Montagne » (initiée par la Compagnie des Alpes) ont tenté des acquisitions - rénovations - reventes à bail dans le diffus, il s'avère que l'intervention sur du bloc (immeuble ou ensemble d'immeuble dans son intégralité) est beaucoup plus sûre pour engager des investissements importants sur l'existant.

Au-delà de ces solutions de « portage » qui seules ne permettront pas de répondre aux enjeux de modernisation des stations et de requalification globale des immeubles en station, il s'agit de repenser l'approche des copropriétés et les dispositifs d'accompagnement pour enclencher des travaux en intégrant les contraintes liées à leur fonctionnement et les règles de majorité.

3.4 Repenser le modèle des résidences de tourisme pour engager des rénovations lourdes

Les gestionnaires de résidences de tourisme s'interrogent sur le modèle actuel de bail commercial et sur les conditions de renouvellement à proposer aux propriétaires à l'issue des 18 ans (ou 27 ans) d'exploitation. Il s'agit dès lors, sans possibilité de recourir au fonds de concours¹¹ et tout en intégrant des travaux de rénovation généralement incontournables à l'issue des deux premières périodes de bail, de proposer une offre de gestion à la fois :

- **attractive** pour le propriétaire (qui peut, moyennant l'acquittement de l'indemnité d'éviction, préférer louer librement son bien ou ne plus le louer),
- **rentable** pour le gestionnaire.

11. La plupart des exploitants de résidence de tourisme exigent du promoteur qu'il leur verse en échange de la prise à bail, un fonds de concours, sorte de prime pouvant s'élever à une, voire deux années de loyers. Le promoteur qui parfois, n'a d'autre choix que de s'y soumettre, répercute cette charge complémentaire sur les prix de vente facturés aux acquéreurs. Il est d'autres cas où l'exploitant n'est qu'une émanation du groupe géré par le promoteur. Celui-ci est conscient que la vente des lots n'est envisageable qu'à la condition de proposer aux clients un pack incluant la gestion locative de leur bien. Il est alors tentant pour ce promoteur de créer une structure dédiée à la location qu'il n'hésitera parfois à subventionner directement ou indirectement pour proposer des taux de rentabilité séduisants. La remise d'une somme au locataire exploitant lui permet de verser un loyer supérieur à celui correspondant au libre jeu du marché. Le propriétaire (à qui l'on a caché le dispositif de subventionnement) le découvre à ses dépens lorsque l'exploitant a épuisé cette réserve et ne parvient plus à honorer les loyers promis.

Or, les travaux sur les parties communes relèvent du propriétaires (et non du gestionnaire) qui verra son outil de travail amélioré avec des charges allégées (le gestionnaire assume les charges de fonctionnement, notamment celles liées à l'énergie).

Il apparait donc indispensable de repenser le modèle et les clés de répartition pour inciter le propriétaire à investir dans son patrimoine.



II. DES ACTEURS INCONTURNABLES À MOBILISER DANS LA RÉNOVATION GLOBALE DES COPROPRIÉTÉS

1. Les syndicats : pierre angulaire de l'action en copropriété

Même si la décision d'engager ou non des travaux relève de la décision des copropriétaires lors des assemblées générales, le syndic a un rôle fondamental dans l'animation des démarches de projet et l'organisation des actions. En tant que gestionnaire de la copropriété, il se doit de conseiller les copropriétaires dans leur intérêt général.

2. Les gestionnaires de résidences de Tourisme : acteurs d'un hébergement performant

Avec 12% des lits en station de montagne (panel des 10 stations de l'expérimentation), et

compte-tenu du contexte de sortie de baux, les gestionnaires de résidences de tourisme doivent être étroitement associés aux réflexions pour les copropriétés qui les concernent.

La perte de meublés en gestion peut en effet rapidement poser la question de l'équilibre économique de l'exploitation de certaines résidences.

Ces professionnels de la gestion touristique ayant la gestion de résidences avec services sont aujourd'hui amenés à :

- reconsidérer leurs modèles d'exploitation,
- se positionner dans le diffus pour pérenniser leur stock de meublés et garantir une offre cohérente avec les besoins de certains Tour Operators.

III. DES LEVIERS LOCAUX À ACTIONNER EN L'ABSENCE DE CRÉDIT D'IMPÔTS OU DE DÉFISCALISATION EN RÉSIDENCES SECONDAIRES

1. Des limites à bien intégrer

1.1 Une règle du jeu simple de la rénovation à intégrer : les règles de majorité

Engager des travaux en copropriété se résume in fine à obtenir les majorités suffisantes en assemblée générale de copropriété en fonction des travaux visés. Les lois ALUR (2014) et TECV (2015) ont apporté des assouplissements dans ce domaine.

LES RÈGLES DE MAJORITÉ
pour les travaux de rénovation
en copropriété



Une rénovation globale de copropriété est rapidement coûteuse, située entre 10 et 30 000 € pour un studio en fonction des travaux à engager. La recherche de sources de financement

pour faire face au niveau d'investissement devient donc rapidement un point charnière dans les décisions d'assemblée générale au regard des règles de majorité à obtenir.

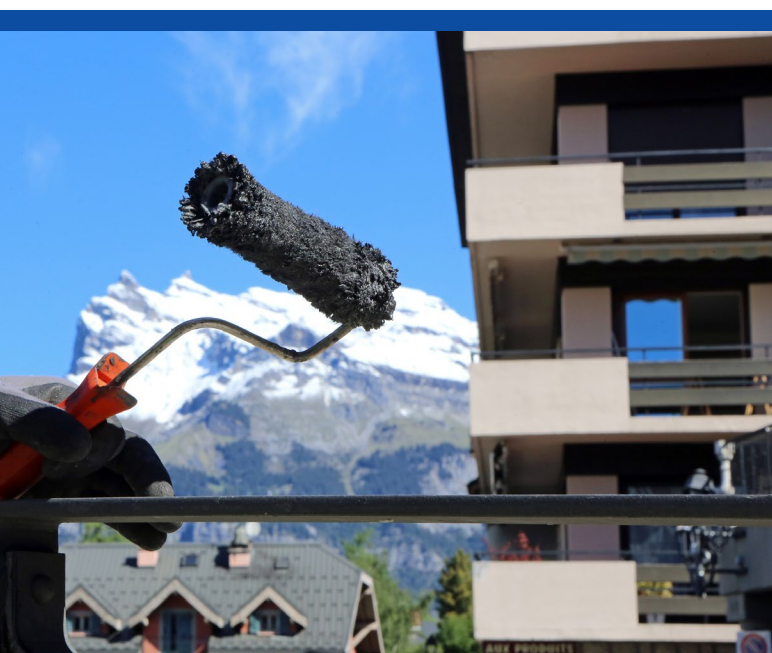
1.2 A chacun son rôle et son métier

Agir sur les copropriétés nécessite de bien prendre en compte les apports et les limites de chaque acteur en présence :

Par sa fonction, **le syndic** est le plus souvent dans la gestion courante de l'immeuble, il n'est que très rarement dans l'anticipation ou dans la gestion de patrimoine immobilier. Pour autant, la rénovation globale des copropriétés est considérée comme l'affaire des syndics alors même qu'ils sont le plus souvent peu qualifiés techniquement (ce sont avant tout des gestionnaires) et donc assez réticents à s'engager dans des démarches de projet complexe.

Les professionnels du bâtiment (architectes, entreprises) ne peuvent intervenir que sur la base d'une commande précise.

Le conseil syndical, élu généralement pour une période de 3 ans, sert de relais entre les copropriétaires et le syndic. Son rôle est essentiel car il doit assister le syndic, contrôler sa gestion, et lui donner son avis sur toutes les questions concernant la copropriété dans l'intérêt général des copropriétaires. S'il peut prendre des initiatives, il est souvent à l'origine de l'engagement des réflexions quant aux travaux à réaliser, plus rarement d'un projet global de rénovation (lorsque c'est effectivement le cas, les membres du conseil syndical sont généralement compétents en bâtiment et en gestion de projet).



1.3 Dissociation des métiers du tourisme et des métiers du bâtiment - de l'urbanisme

Agir sur les copropriétés de résidences secondaires en station nécessite d'intégrer la double dimension touristique et technique liée à la construction (le cas échéant à l'urbanisme). Or ces deux approches relèvent d'univers professionnels étrangers tant dans leur approche que dans leurs compétences et leur fonctionnement. Il s'agit donc de faire converger deux cultures ayant des enjeux différents en envisageant à la fois :

- La rénovation au service d'une meilleure attractivité globale de la destination, d'une meilleure qualité d'usage pour les occupants, d'une meilleure commercialisation.
- La rénovation pour répondre aux besoins / aux obligations.

L'objectif consiste à apporter aux copropriétaires décideurs une lecture transversale des enjeux et des actions à engager dans une vision à long terme de la copropriété dans une destination dont il aura confiance en son avenir pour y réinvestir.

1.4 Engager aujourd'hui des actions dont on ne mesurera les impacts que dans 5-10 ans

Le temps de la rénovation globale des copropriétés est un temps long contrairement aux actions sur les meublés (jusque-là favorisée).

Il s'avère bien souvent nécessaire de prévoir un minimum de 4 à 5 ans entre l'intention collective d'agir et l'engagement effectif des travaux.

Par ailleurs, concernant la remise en location du fait des travaux engagés sur une copropriété, le lien de cause à effet n'est pas évident. Car de facto, tous les propriétaires ne loueront pas. Le propriétaire loue par besoin et non par plaisir.

Si le besoin peut être provoqué par des investissements importants, le double passage à l'acte (engager les travaux de rénovation et s'engager dans la location) nécessitera une évolution dans la posture qui devra être accompagnée (dans l'engagement des travaux et dans la mise en location).

Il est également nécessaire d'intégrer le fait que s'engager la rénovation globale des copropriétés aura des effets sur la destination qui seront difficiles à mesurer, car pour cela il faudrait être capable de mesurer les impacts de l'inaction.

S'engager collectivement sur la rénovation des copropriétés relève donc d'une ambition de transition des stations en faveur d'une meilleure attractivité en s'attaquant à l'un des principaux postes émetteurs de CO2 (après le transport) et porteur d'image de la destination.

2. Faciliter l'action

Les stations peuvent faire levier sur la rénovation des copropriétés avec 2 instruments principaux : le financement de conseil/AMO auprès des syndicats et la réglementation urbaine.

2.1 Conseil, AMO

Face à la capacité d'action limitée du syndic (le plus souvent dans la gestion courante de l'immeuble et non dans l'anticipation ou dans la gestion de patrimoine immobilier), il apparaît indispensable de pouvoir recourir à un tiers compétent pour accompagner les copropriétaires dans une démarche de projet éclairée et intégrant toutes les dimensions relatives à un immeuble de résidence secondaire en station.

Le conseil en matière de rénovation globale des copropriétés peut être mené à plusieurs niveaux avec une gradation des apports :

- **1er niveau** : Chargé(e) de mission, Maison des propriétaires (sensibilisation)
- **2ème niveau** : Agence Locale de l'Energie (conseil en matière de rénovation énergétique)
- **3ème niveau** : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (projet de rénovation globale)

2.2 Obligation de ravalement de façade régulier (PLUi)

La loi SRU2 impose, sans en prévoir de délai, de maintenir en bon état les éléments extérieurs du bien immobilier, c'est à dire que la façade :

- ne présente pas de risque pour la sécurité physique des occupants,
- ne présente pas de risque pour la sécurité physique des passants,
- doit être solide, en bon état d'entretien et doit protéger le logement des ruissellements d'eau et de ses remontées.

La mairie peut néanmoins imposer un ravalement de façade dans les cas suivant :

- La commune possède un patrimoine architectural à préserver.
- L'état de l'immeuble nuit au cadre de vie et de l'environnement urbain.
- La façade présente des dégradations par infiltrations d'eau, une présence de mousses ou de lichens.
- L'intérieur des locaux est insalubre et présente un taux d'humidité excessif préjudiciable à la santé des occupants.
- L'état de la façade occasionne un problème de sécurité en raison de matériaux pouvant tomber sur le domaine public.

Par ailleurs, le plan local d'urbanisme peut imposer le maintien en état des façades par les copropriétaires de façon à garantir un aspect global qualitatif de la destination.

Exemple de la Grande Motte

En 1984, la commune a été inscrite, par arrêté préfectoral, sur la liste des communes autorisées à imposer le ravalement des façades des immeubles, au moins une fois tous les dix ans, dans des conditions définies par le Code de la Construction et de l'Habitation.

2.3 OAP renouvellement architectural et énergétique (PLUi)

En tant que pièces constitutives des PLUi, les Orientations d'Aménagement Programmées sont opposables aux autorisations d'occupation du sol et aux opérations d'aménagement. Elles exposent la manière dont la commune souhaite mettre en valeur, réhabiliter, restructurer ou aménager des quartiers ou secteurs du territoire. Il existe deux types d'OAP :

1. **Des OAP de secteurs**, qui traduisent sur les secteurs de projet, les principes d'aménagement et de programmation définis par la commune (organisation spatiale, voies à créer, cœur d'îlots, principaux espaces constructibles...),
2. **Des OAP thématiques**, qui fixent les intentions en matière de développement touristique, de développement architectural et de maîtrise énergétique, de transport... Il s'agit de reprendre les objectifs affichés dans le PADD en les explicitant davantage et leur conférer un caractère opposable en termes de compatibilité avec les projets.

Ainsi, une commune peut définir une OPA renouvellement architectural et énergétique assortie de préconisations lorsque la commune poursuivra avec ambition un double objectif de performance énergétique et d'harmonie architecturale.

Exemple de Tignes

« OAP renouvellement architectural et énergétique » inscrite au PLU (approuvé le 15 novembre 2018).

3. Faciliter le financement

3.1 Des mécanismes d'aide en constante évolution

Actuellement, aucune disposition n'est prévue pour les résidences secondaires concernant les crédits d'impôts liés :

- **aux travaux de rénovation énergétique** (mise à part la TVA réduite à 5,5% et les Certificats d'Economie d'Energie),
- **à la défiscalisation** en contrepartie d'une mise en location.

Pour autant, les aides de l'Etat en faveur de la transition énergétique évoluent du CITE et des aides de l'Anah (uniquement pour les résidents principaux) vers Ma PrimeRénov' (ouverte à tous les propriétaires à l'exception des plus aisés).

3.2 Développer une pédagogie de l'investissement et de ses bénéfices

La décomposition des coûts dans une vision à long terme basée sur un projet partagé est essentielle pour bien identifier ce qui relève :

- **de l'obligation** : mise aux normes, obligation réglementaire, travaux urgents pour une remise en état, travaux incontournable à moyen terme en fonction de la durée de vie résiduelle des composants, etc...,
- **de l'amélioration effective**.

Globalement, il s'agit de faire en sorte que le propriétaire se pose la question suivante :

« Face aux enjeux actuels, quels efforts financiers suis-je prêt à consentir pour aller au-delà d'une simple remise en état ? »



Ainsi, chaque propriétaire doit être éclairé sur le sens à donner à l'action. Au-delà d'un alignement de coûts, il s'agit de structurer l'ensemble des investissements de façon à la fois liée (travaux allant forcément ensemble) et différenciée, de préférence autour de scénarios compréhensibles et partagés.

3.3 Intégrer l'ingénierie financière dès les phases amont

Disposer d'un accompagnement pour trouver des solutions de financement, définir pour chaque copropriétaire un plan de financement adapté à sa situation : autant d'actions indispensables à la prise de décision à l'heure du vote des travaux en Assemblée Générale. Mais bien avant le vote des travaux qui sont déjà une réponse opérationnelle à un projet bien engagé, il s'agit d'éclairer les propriétaires dès les phases amont lors de l'élaboration du projet qui peut s'appuyer sur différents scénarios plus ou moins coûteux.

Pour être efficace, l'ingénierie financière doit donc être conçue en parallèle du programme de travaux afin d'être parfaitement adaptée à son financement.

L'ingénierie financière permet :

- d'accompagner la copropriété dans la structuration des financements relatifs au projet tout au long de son élaboration. Le plan de financement est d'abord global avant d'être affiné tout au long des études pour être in fine individualisé,
- de définir l'ensemble des aides et subventions dont peuvent bénéficier la copropriété et chaque copropriétaire selon différents critères (revenus, nature du projet, localisation du projet...) et d'aider dans leur obtention. Une copropriété, c'est autant d'habitants, que de profils différents. Cette hétérogénéité doit être prise en compte dans la définition du plan de financement et nécessite une expertise de haut niveau,
- d'aller chercher des offres de prêt adaptées au projet et à la copropriété,
- de faciliter la communication et l'appropriation du projet de travaux par les copropriétaires : un copropriétaire qui dispose de toutes les informations financières nécessaires se projettera plus facilement dans le projet de rénovation et sera plus convaincu du bienfondé de l'intérêt du programme de travaux !

L'ingénierie financière peut être intégrée à l'équipe de maîtrise d'œuvre et/ou réalisée par un spécialiste indépendant en étroite collaboration avec elle.

Les experts en ingénierie financière sont connus et référencés auprès des intervenants qui conseillent et accompagnent habituellement les copropriétés dans leurs projets de rénovation : AMO copropriété, conseiller des agences locales de l'énergie, architectes et bureaux d'études (depuis les études amonts jusqu'à la conception et le vote des travaux).

3.4 Le retour sur investissement comme élément éclairant et décisif

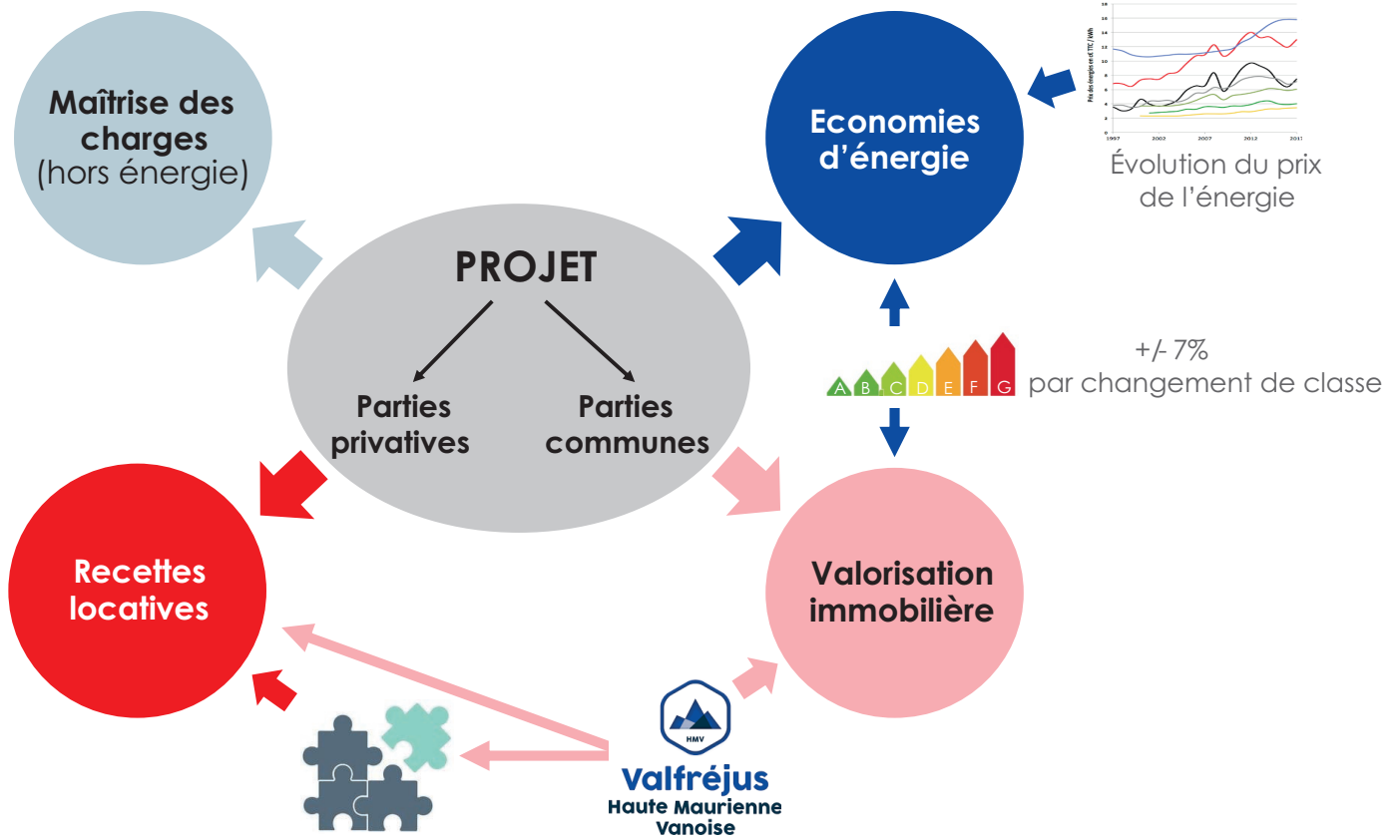
L'ensemble de ces approches doivent concourir à éclairer les propriétaires sur un retour sur investissement (ROI - Return On Investment) en réponse à deux interrogations possibles :

- **en amont** de l'élaboration du projet : Quel projet compte-tenu de la capacité d'investissement ?
- **en aval** de l'élaboration du projet : Quel ROI de mon projet de rénovation ?

4 éléments concourant à la création de valeur sont à prendre en compte face aux investissements pouvant porter sur les parties communes et/ou les parties privatives et devront être modélisés afin d'éclairer les propriétaires sur les coûts mais aussi les bénéfices complets et valorisés qu'ils peuvent retirer du projet.

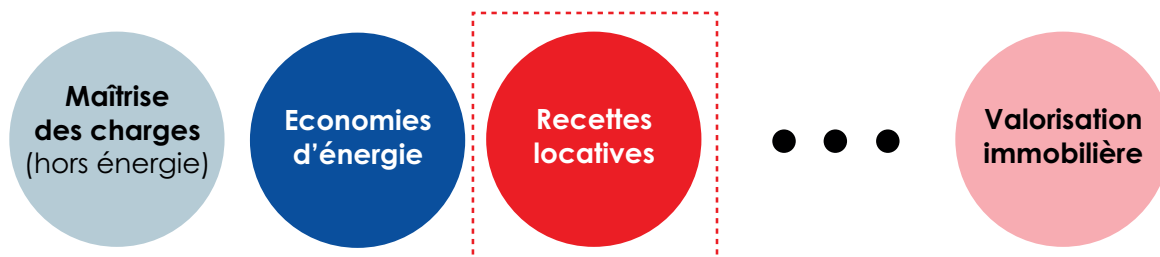


Ces modélisations sont indispensables pour les rassurer face à des investissements conséquents qui pourront porter sur les parties communes et/ou les parties privées.

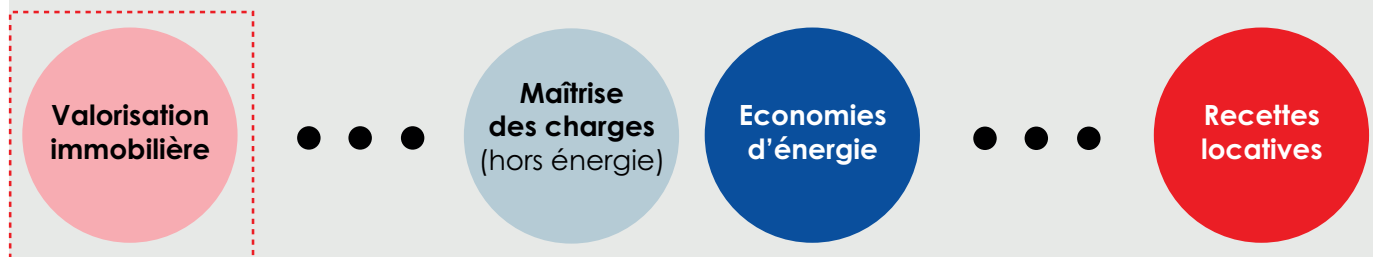


La lecture des priorités différera en fonction de la posture des propriétaires vis-à-vis de leur patrimoine

A. Garder son bien, l'améliorer et mieux le gérer



B. Vendre



C. Transmettre



IV. ZOOM SUR L'« AMO COPROPRIÉTÉ »

Dans le cadre de l'expérimentation nationale mais également d'une expérimentation territoriale menée en Tarentaise de 2015 à 2019, l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) en copropriété s'avère difficilement contournable pour engager des rénovations globales répondant à l'ensemble des enjeux de la destination.

En effet, l'AMO permet de compléter le syndic dans ses missions de base pour :

- Fédérer l'ensemble des acteurs (copropriétaires, syndic, élus, socioprofessionnels), ce qui demande du temps.
- Initier des projets constructifs et intégrant tous les enjeux relatifs à une copropriété en station contribuant à l'économie locale.
- Faire aboutir des projets, au-delà de la seule gestion courante d'un bâtiment, non suffisante pour :
 - répondre aux attentes actuelles de la clientèle,
 - « reclasser » le bâtiment dans l'offre globale d'hébergement touristique et faire face aux enjeux contemporains (performance énergétique, image vieillissante des stations françaises).
- Apporter une neutralité nécessaire car la méfiance prévaut sur la confiance en copropriété : si un conseil syndical (ou son Président) impulse une démarche de rénovation importante, la question de l'intérêt personnel prévaut quelle que soit la posture des porteurs de projet ; si le syndic en est à l'origine, il sort alors de son rôle attendu, incite à engager des études ou des dépenses amont et sera jugé comme intéressé financièrement du fait de ses honoraires (généralement au forfait pour des consultations et au pourcentage - 2% - pour les travaux).

Le retour d'expérience en matière d'accompagnement des copropriétés permet de tirer 10 grands enseignements en s'appuyant sur des outils d'intervention spécifiques, notamment sur sa prise en charge financière par la collectivité support de station.

En effet, la difficulté première réside dans le fait que l'utilité d'une AMO ne se mesure qu'après coup.

Les copropriétés raisonnent dans une logique d'économie immédiate et non dans une approche économique à long terme. Dépenser en amont pour mieux maîtriser les dépenses sur le long terme et valoriser son patrimoine ou trouver un montage économique adapté n'est pas naturel.

Le conseil syndical, généralement loin (résidence secondaire), gère l'instant présent en réaction aux problèmes constatés sous l'impulsion et la culture professionnelle du syndic.

A défaut de pédagogie et de professionnalisme en pilotage de projet, les dépenses liées aux études amonts et à l'animation de projet sont souvent jugées comme inutiles en comparaison aux dépenses liées aux travaux déjà identifiés (souvent d'urgence, faute d'anticipation).

Une prise en charge totale ou partielle par la collectivité locale des frais inhérents à une AMO permet de la placer dans le tour de table, d'être moteur dans les prises de décision et d'être facilitante dans les orientations stratégiques.

FICHE OUTIL
AMO Copropriétés



V. ZOOM SUR LE FINANCEMENT DES TRAVAUX

Afin de trouver des solutions de financement et de définir pour chaque copropriétaire un plan de financement adapté à sa situation, l'ingénierie financière doit intégrer de nombreux paramètres qui, pour certains, peuvent être plus ou moins renforcés au niveau local.

1. Limiter le coût final pour les propriétaires par la valorisation foncière

Lorsque c'est possible, il apparaît utile d'envisager de valoriser le foncier attaché à l'immeuble.

Deux possibilités peuvent être envisagées dans le cas où le PLUi (ou la ZAC) offre une possible surface de plancher additionnelle :

- **Le remembrement accompagné d'une cession foncière** : un investisseur fait l'acquisition de la parcelle détachée pour engager une opération immobilière neuve.
- **L'extension ou la surélévation** : deux possibilités sont à envisager en terme de montage :
 - *Portage par le syndicat de copropriété et vente des logements créés.*
 - *Portage par un tiers-investisseur avec prise en charge d'une partie des travaux de rénovation globale (généralement ceux liés à l'extension / la surélévation) et/ou soulte compensatoire par rapport à la valorisation foncière. Cette deuxième solution est à privilégier au regard du plan de financement, des assurances et de la prise de risque.*

Dans le cas d'une extension - surélévation, le PLUi peut poser, via les destinations au sens du code de l'urbanisme, des conditions d'exploitation commerciale pérenne pour les biens nouvellement créés, de façon à faciliter le financement des travaux de rénovation globale tout en s'assurant la création de nouveaux lits marchands pérennes.

A noter qu'un hébergement marchand adossé à des conditions n'aura pas la même valeur marchande qu'un hébergement sec. Cette disposition, bénéfique pour la station, ampute nécessairement la copropriété d'une partie de la rente optimale.

2. Structurer un plan de financement adapté

2.1 Le prêt copropriété

« Ce prêt déclenche des opérations qui, faute de financement, n'auraient pas obtenu la majorité nécessaire en assemblée générale »

Olivier Safar,

président de la commission copropriété de l'Unis (Union des syndicats de l'immobilier)

Cette solution de financement a été assez malmenée car ce produit, adossés à une coûteuse garantie impayés, est peu rémunérateur et les banques disposent de peu de leviers pour augmenter leurs marges. De ce fait, peu d'acteurs sont présents sur ce créneau.

Jusqu'en 2019, le prêt « Copro100 » porté par le Crédit Foncier (qui a fermé), apportait une capacité d'emprunt simplifiée avec des taux attractifs pour les travaux en copropriété. Ce prêt phare du Crédit Foncier (3 500 dossiers en 2017) a été transféré au 1er avril 2019 aux Caisses d'Épargne et aux Banques Populaires. Domofinance (filiale d'EDF et de BNP Paribas), après l'avoir abandonné au profit de prêts individuels, est revenu avec une offre en prêt collectif intéressante.



Avec un taux attractif et des conditions facilitantes, notamment pour des propriétaires dont la moyenne d'âge est de 63 ans, il permet :

- de programmer facilement les travaux sans attendre de multiples appels de fonds,
- de lisser l'investissement sur une durée pouvant aller jusqu'à 10 ans,
- de rassurer certains propriétaires hésitants quant aux capacités de financement (et atteindre ainsi les majorités nécessaires concernant les votes en assemblée générale).

Ce prêt, porté aujourd'hui par La Caisse d'Épargne et par Domofinance, permet de financer les travaux de rénovation des parties communes des copropriétés jusqu'à 10 ou 15 ans.

LES TRAVAUX ÉLIGIBLES

- Isolation des murs, combles et planchers
- Ravalement de façade
- Rénovation des parties communes
- Changement de chaudière collective
- Ascenseur

LES AVANTAGES

- Pas de frais de dossier
- La mise en place du dossier est réalisée directement avec les copropriétaires intéressés
- Opération à taux fixe (TEG fixe à 2,98% au 01/06/2020)
- Portage possible des droits aux CEE via le groupe EDF
- Liberté d'adhérer ou non à l'emprunt
- Pas de changement de banque pour les propriétaires concernés
- Absence de solidarité entre les copropriétaires en cas d'impayé

LES CARACTÉRISTIQUES

Les offres des deux organismes bancaires sont assez similaires, notamment en raison des tarifs bloqués par l'État :

	Caisse d'épargne	Domofinance
Montant minimum (€)	30 000 au global	1 500 à 75 000 / copropriétaire
Durées possibles (années)	3, 5, 7, 10, 12, 15	1, 3, 5, 7, 10
Contrainte d'âge	Pas de contrainte	99 ans à la fin du prêt
Remboursement anticipés	Pas de remboursement anticipés partiels individuels	
Prélèvement	Directement sur le compte du copropriétaire	
Versement des fonds	Sur le compte du copropriétaire OU celui du syndicat	
Transmissions du prêt	Aux héritiers ou aux acquéreurs	
Si Eco-PTZ	Conditions assez complexes	Partenariat avec EDF

2.2 Les aides financières de l'Etat : du « CITE/Anah » limités aux résidents principaux à « Ma primeRénov' »

Les copropriétés sont souvent mixtes entre résidents permanent et résidents secondaires. Avec des proportions variées entre la montagne (grande majorité de résidents secondaires) et le littoral (de plus en plus de résidents principaux et ce, malgré les petites tailles des appartements), il convient de bien intégrer les aides disponibles pour les uns et les autres.

Or les aides de l'Etat en faveur de la transition énergétique évoluent sans cesse, pour prendre en compte à la fois les évolutions technologiques, tarifaires et sociétales :

Jusqu'au 31 décembre 2019, les résidents principaux pouvaient bénéficier de crédit d'impôt sur les travaux de rénovation énergétique (CITE), cumulable avec l'écoPTZ et les aides de l'Anah.

Lancé au 1^{er} janvier 2020, Ma primeRénov' remplace progressivement le CITE et les aides de l'Anah.

Sous conditions de ressource, les ménages dont les ressources dépassent les plafonds de ressources (et de ce fait non éligibles à Ma PrimeRénov') bénéficient, sous certaines conditions, d'un CITE transitoire jusqu'au 31 décembre 2020.

A partir du 1^{er} janvier 2021, le CITE sera définitivement supprimé. Ma primeRénov' sera ouverte aux propriétaires bailleurs et aux syndicats de copropriété. Tous les ménages pourront en bénéficier, y compris les propriétaires de résidence secondaire.

Initialement non éligible aux plus aisés (déciles 9 et 10 de revenus¹²), le Plan de relance est venu élargir le dispositif : tous les ménages pourront désormais en bénéficier pour inciter davantage les Français à engager des travaux de rénovation énergétique. Ainsi :

- Ma Prime Rénov' sera accessible à tous les foyers, sans conditions de revenus. Quatre catégories de revenus vont être créées en fonction du niveau de revenus. Le montant de la prime dépendra toutefois du niveau de revenus ; elle sera plus élevée pour les foyers modestes que pour les foyers aisés¹³.

Échéance	Aides distribuées par l'ANAH		Crédit d'impôt résiduel
Janvier 2020 <i>Forfaitisation du crédit d'impôt et démarrage de la prime de rénovation</i>	MaPrimeRénov'	<ul style="list-style-type: none"> • France métropolitaine et DOM • Ouverture du service de dépôts des dossiers : propriétaires occupants (PO) • Fin des aides Habiter Mieux Agilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Forfaitisation du CITE et évolution de la liste des travaux éligibles • Exclusion des ménages des déciles de revenus modestes du bénéfice du CITE • Maintien d'un CITE forfaitaire de 300€ pour les bornes de recharge, pour tous les propriétaires occupants
	Habiter Mieux Sérénité bonifié	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaires occupants (revenus modestes) • Propriétaires bailleurs (avec conventionnement loyer maîtrisé) • Syndicat de copropriétaires (copropriétés fragiles ou en difficulté) 	
Janvier 2021 <i>Élargissement de la prime de rénovation à tous les ménages</i>	MaPrimeRénov'	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture aux propriétaires occupants (tous revenus) • Propriétaires bailleurs • Syndicats de copropriétaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Clôture du dispositif CITE résiduel, à l'exception du CITE pour les bornes de recharge
	Habiter Mieux Sérénité bonifié	<ul style="list-style-type: none"> • Identiques aux services ouverts en 2020 	

Source : www.cohesion-territoires.gouv.fr

12. La référence étant le niveau de vie au sens de l'INSEE. La catégorie > 9^{ème} décile correspond à 57 160 €/an.

13. Le barème des aides devrait être connu au plus tard fin septembre 2020.

- Ma Prime Rénov' sera désormais ouverte à tous les propriétaires (bailleurs et occupants) et aux copropriétés.
- Elle permet de financer les travaux d'isolation, de chauffage, de ventilation ou d'audit énergétique d'une maison individuelle ou d'un appartement en habitat collectif.
- Les travaux doivent avoir été effectués par des entreprises labellisées RGE.
- Le montant de la prime varie en fonction des matériaux et des équipements éligibles dans la limite d'un plafond de 20 000 € pour des travaux sur un logement et pendant une durée maximale de 5 ans.
- Les montants de prime peuvent se cumuler pour un même logement dans la limite du plafond de 20 000 €.
- Les maisons individuelles classées F ou G en DPE, considérées comme des passoires thermiques, pourront bénéficier d'une prime bonifiée.
- Le montant de la prime sera renforcé pour les rénovations globales de logement
- Elle restera cumulable avec l'écoPTZ.

2.3 Les aides locales : exonération de la taxe foncière en cas de travaux d'économie d'énergie

Les communes et les EPCI dotés d'une fiscalité propre peuvent, par une délibération, exonérer temporairement de la taxe foncière les propriétés bâties à concurrence de 50% ou de 100% pour aider au financement des travaux de rénovation et/ou de transition énergétique. Les conditions ont récemment évolué, pour passer d'une exonération de 5 ans (pour les délibérations déjà votées en 2019) à 3 ans. 2 types de constructions sont concernées :

- **Les logements anciens** achevés avant le 1er janvier 1989 ayant fait l'objet de travaux en faveur des économies d'énergie (Article 1383-0 B du code général des impôts).
- **Les logements neufs** achevés à compter du 1er janvier 2009 dont le niveau de performance énergétique est supérieur à celui qu'impose la législation (article 1383-0 B bis du code général des impôts).

DES CRITÈRES SPÉCIFIQUES

Le propriétaire doit avoir fait des dépenses d'équipement pour ce logement, ouvrant droit au crédit d'impôt pour la transition énergétique, supérieures à un certain montant :

- **10 000 €/logement** au cours de l'année précédant l'application de l'exonération,
- **15 000 €/logement** au cours des 3 années précédant l'application de l'exonération.

LES TRAVAUX ÉLIGIBLES

- L'acquisition de matériaux d'isolation thermique ou d'appareils de régulation de chauffage.
- Le coût d'équipements sources d'énergies renouvelables ou des pompes à chaleur.
- Des coûts de raccordement à un réseau de chaleur alimenté en majorité par des énergies renouvelables ou une installation de cogénération.
- Les appareils de régulation de chauffage ou fournissant de l'eau chaude sanitaire fonctionnant à l'énergie hydraulique.

D'autres travaux en faveur de la préservation de la ressource en eau sont également éligibles :

- Le coût d'équipements de récupération et de traitement des eaux pluviales.
- Les installations permettant de récupérer les eaux de pluie nécessaires aux besoins de l'habitation.

2.4 L'ORIL2

Le dispositif ORIL (Opération de Rénovation de l'Immobilier de Loisir) a été revisité et adapté à la réalité et aux enjeux actuels dans le cadre de la loi dite « Montagne II » du 28 décembre 2016, en intégrant notamment la possibilité d'apporter une aide financière à la rénovation des parties communes des copropriétés. Cette disposition permet ainsi aux copropriétaires hésitant face au montant des investissements, de disposer d'une aide financière directe conditionnée à une occupation justifiée du bien (location professionnelle, location directe et/ou occupation pour compte propre).

En cohérence avec le niveau d'ambition portée par la destination, les critères d'éligibilité peuvent autant porter sur l'amélioration qualitative des résidences que fonctionnelle ou énergétique, en associant le cas échéant l'agence locale de l'énergie dans la démarche de projet.

Ainsi, l'engagement doit être double :

A. Engagement du propriétaire de façon à être totalement cohérente avec la politique immobilière structurée sur la station - exemple :

- Faire réaliser une visite complémentaire (si possible gratuite) de son appartement pour disposer d'un état des lieux et de préconisations de travaux et/ou d'équipement pour répondre aux critères qualitatifs et de confort de la station.
- Occuper directement (en personne) ou indirectement (famille, amis, etc.) et/ou mettre en location son logement, avec un minimum corrélé aux enjeux de la destination et aux moyennes relevées concernant les performances des meublés.
- Fournir sur demande des données permettant de justifier l'occupation et/ou la mise en location du logement selon 2 modalités alternatives :
 - *La fourniture de justificatifs correspondants à cet engagement : contrat de location (avec justificatif de déclaration de taxe de séjour correspondante) ou factures de dépenses sur la station ou passage en Mairie ou à l'Office de Tourisme lors du séjour.*
 - *L'autorisation d'accéder à la télé-relevé des consommations d'eau du logement (la consommation d'eau par personne et par jour devra alors être préalablement étalonnée en fonction des équipements de l'appartement constatés lors de la réception des travaux).*

B. Engagement du syndicat de copropriété pour s'assurer que l'aide s'inscrive dans une démarche de projet vertueuse et non opportuniste - exemple :

- Associer dans l'élaboration du projet de rénovation, l'Agence locale de l'énergie et la personne référente sur le sujet au niveau local (chargé(e) de mission ou maison des propriétaires) qui pourra apporter un conseil de premier niveau sur les besoins actuels en matière d'attentes des clientèles et de qualité d'usage, notamment touristique, des résidences.
- Réaliser les études préalables nécessaires pour assurer l'adéquation entre le projet de rénovation envisagé et le niveau de connaissance de l'état technique du bâtiment.
- Rechercher un maximum d'économies d'énergie dans la limite financière qui sera jugée acceptable par le syndicat de copropriété.
- Réaliser des travaux couvrant obligatoirement la rénovation des parties communes sur la base des échanges préalables avec la personne référente sur le sujet au niveau local.
- Intégrer les mises aux normes nécessaires relevées par les études préalables.
- Proposer une ingénierie financière amont en distinguant chaque copropriétaire et en intégrant l'ensemble des dispositions offertes aujourd'hui pour aider le financement de la rénovation des copropriétés (CEE, aides de l'Anah et PTZ pour les résidents permanents, prêt copropriété, subvention dans le cadre de l'ORIL).
- Présenter le projet de rénovation aux services techniques de la commune (avec ou sans obligation de déposer un permis de construire).
- Réaliser une réception des travaux en présence de l'agence locale de l'énergie et de la personne référente sur le sujet.

Les niveaux d'aide, adoptés en Conseil Municipal, peuvent être de l'ordre de 20 à 40% de la quote-part des travaux votés en assemblée générale et correspondant aux critères d'éligibilité pré-établis. Par ailleurs :

- un minimum d'investissement peut être indiqué pour garantir un volume de travaux caractéristique d'une rénovation globale,
- un plafond par propriétaire pour garantir un niveau de financement cohérent avec le budget voté en Conseil Municipal.

Ainsi, avec une aide moyenne de 6 000 € par propriétaire, un budget dédié à la rénovation globale de 100 000 € par an permettra de couvrir environ 17 propriétaires éligibles. Ce type d'aide sera donc rapidement onéreuse pour la destination et devra être envisagée comme un effet levier pour obtenir les majorités requises pour l'adoption des travaux.

2.5 La mise en location ou l'optimisation des recettes locatives pour les résidents secondaires

La spécificité des résidences secondaires en station réside surtout dans la capacité à dégager une recette locative par la mise en location du bien. En passant par les plateformes de commercialisation en CtoC, de nombreux propriétaires louent leur bien durant les périodes de forte affluence sans grand effort et sans forcément être enregistrés en mairie. Cette location occasionnelle et aisée permet généralement de couvrir les charges annuelles qui peuvent s'avérer élevées, notamment dans des copropriétés vieillissantes.

Si certains propriétaires resteront récalcitrants à la location (utilisation importante et régulière, crainte des dégradations), la plupart d'entre eux sont ouverts à cette solution en cas d'augmentation des charges, à condition d'apporter des garanties et un rendement locatif attractif.

L'ingénierie financière se devra donc d'intégrer habilement ce paramètre sans pour autant être insistante vis-à-vis des propriétaires car



ils doivent se sentir libres de faire le choix de louer peu ou de louer plus. Il s'agit d'apporter des éléments tangibles et sécurisés sur les performances locatives des appartements dans l'immeuble (ou à défaut dans des immeubles similaires en termes de qualité et d'emplacement). Pour ce faire, il sera nécessaire de se rapprocher des professionnels locaux de la gestion locative pour prendre en compte la réalité des performances économiques locales (en semaine, en €) par typologie de bien et par niveau qualitatif de façon à communiquer des éléments indiscutables.

2.6 Le tiers-financement / le tiers-investissement

Le point de blocage résidant sur le montant des travaux d'investissement et sur la capacité effective de leur financement ainsi que la recherche de garanties peuvent devenir un paramètre décisif dans la décision de s'engager dans des travaux.

Ainsi, deux mécanismes peuvent concourir à cet objectif :

1. Le tiers-financement

Mis en lumière en 2013 dans le cadre des réflexions sur les financements innovants de la rénovation énergétique, il consiste à proposer une offre de rénovation énergétique qui inclut le financement de l'opération et un suivi post-travaux, de telle sorte que le propriétaire n'a rien à financer car les économies d'énergies futures remboursent progressivement tout ou partie de l'investissement. Le tiers-financement peut désigner l'accompagnement global (technique et financier), ou seulement l'accompagnement technique, selon qu'on le considère au sens large ou au sens plus strict.

Suite aux avancées successives de la loi ALUR (2014), de la loi TECV (2015) et des différents décrets et arrêtés publiés fin 2015 et début 2016, le cadre juridique entourant le tiers-financement est désormais complet :

- Le mécanisme est aujourd'hui clairement défini dans la loi ALUR comme « l'intégration d'une offre technique, portant notamment sur la réalisation des travaux dont la finalité principale est la diminution des consommations énergétiques, à un service comprenant le financement partiel ou total de ladite offre, en contrepartie de paiements échelonnés, réguliers et limités dans le temps ».
- La loi TECV encadre l'activité de tiers-financement, précise les conditions préalables à l'activité de tiers-financement et permet une dérogation au monopole bancaire pour les sociétés de tiers-financement dont l'actionariat est majoritairement formé par des collectivités territoriales ou qui sont rattachés à une collectivité de tutelle. Elle envisage également, dans le cadre des programmes régionaux pour l'efficacité énergétique, la mise en place d'un réseau d'opérateurs pour le tiers-financement conduit par la Région.

Dans les stations touristiques, les sociétés de tiers-financement joueraient le rôle de tiers de confiance, de conseil et d'appui à la mise en œuvre. Pour assurer cette confiance, il conviendrait que l'acteur public et les principaux acteurs économiques de la station soient dans cette structure. Différentes formes de structure ont été analysées :

- **La SEML** : avec un portage en partie public, son action doit être justifiée par l'intérêt public ou l'intérêt collectif d'un CPE-T sur une copropriété privée.
- **La SEMOP** : cette SEM Locale semble non adaptée car elle est dissolue en fin de contrat dont la durée peut être plus courte que les garanties liées au Code de la Construction, notamment la garantie décennale.
- **La SCIC** : semble peu adapté car doit présenter un caractère d'utilité sociale strictement encadré par la loi (insertion sociale ou professionnelle, développement de la cohésion sociale, accessibilité).
- **L'association (loi 1901)** : non adaptée car pas de répartition possible des éventuels bénéfices entre les membres.



2. Le tiers-investissement

C'est un cas particulier de tiers-financement dans lequel le propriétaire ne finance pas les investissements.

L'ensemble des investissements sont pris en charge par le tiers-investisseur qui se rémunérera sur les économies d'énergie garanties à long terme et, le cas échéant, sur des recettes locatives additionnelles pour les résidences secondaires.

La création d'un fond d'investissement local (public - privé) alimenté par les collectivités publiques et les acteurs économiques de la station pourrait constituer une source de tiers-investissement.



2.7 Le Contrat de Performance Energétique (CPE)

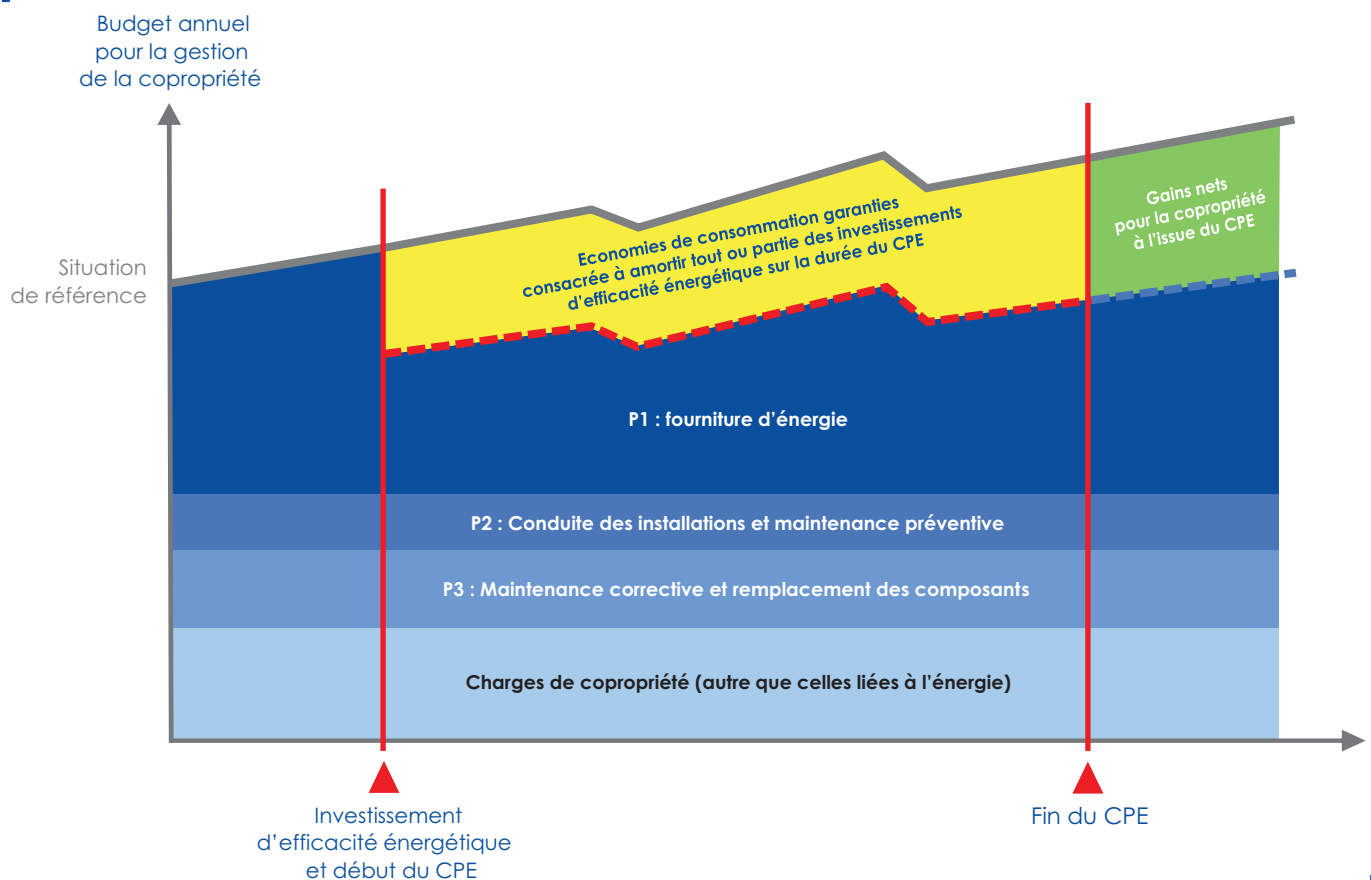
En accompagnement du tiers-financement (ou du tiers-investissement), le Contrat de Performance Energétique peut être un moyen d'apporter les garanties de résultat qui viendront consolider le montage économique.

Ce contrat est passé entre une maîtrise d'ouvrage (la copropriété) et un opérateur spécialisé dans les services énergétiques : une SEE (société de services énergétiques) ou une SOTI (société opératrice de tiers investissement) qui le réalise. Il a pour but d'améliorer la performance énergétique du bâtiment grâce à des investissements dans des travaux, des fournitures ou des services. Ces investissements peuvent être portés par le maître d'ouvrage (qui pourra recourir au tiers-financement) ou par un tiers (recours au tiers-financement).

Les performances énergétiques sont préalablement fixées (exemple : une baisse de 30 % des consommations d'énergie est attendue au bout de 2 ans, après travaux d'une chaufferie, par rapport à une consommation de référence). Sur la base de cette situation de référence, qui doit obligatoirement être chiffrée, des mesures sont effectuées régulièrement afin de vérifier l'efficacité des travaux menés par le fournisseur.

En cas de non-respect de ces engagements, l'opérateur pourra faire l'objet de sanctions financières (prise en charge de l'écart à l'objectif). En cas de surperformance, l'écart bénéficiaire peut-être partagé entre le maître d'ouvrage et l'opérateur sous forme d'intéressement défini contractuellement.

PRINCIPE DU CPE EN MARCHÉ D'EXPLOITATION – CHAUFFAGE



Conception Atout France

2.8 Vers un Contrat de Performance Énergétique et Touristique (CPE-T)

Inscrit dans la feuille de route du CIT de janvier 2018 et repris parmi les priorités du programme expérimental « réhabilitation de l'immobilier de loisir et transition énergétique des stations », le Contrat de Performance Énergétique et Touristique a été exploré durant l'expérimentation.

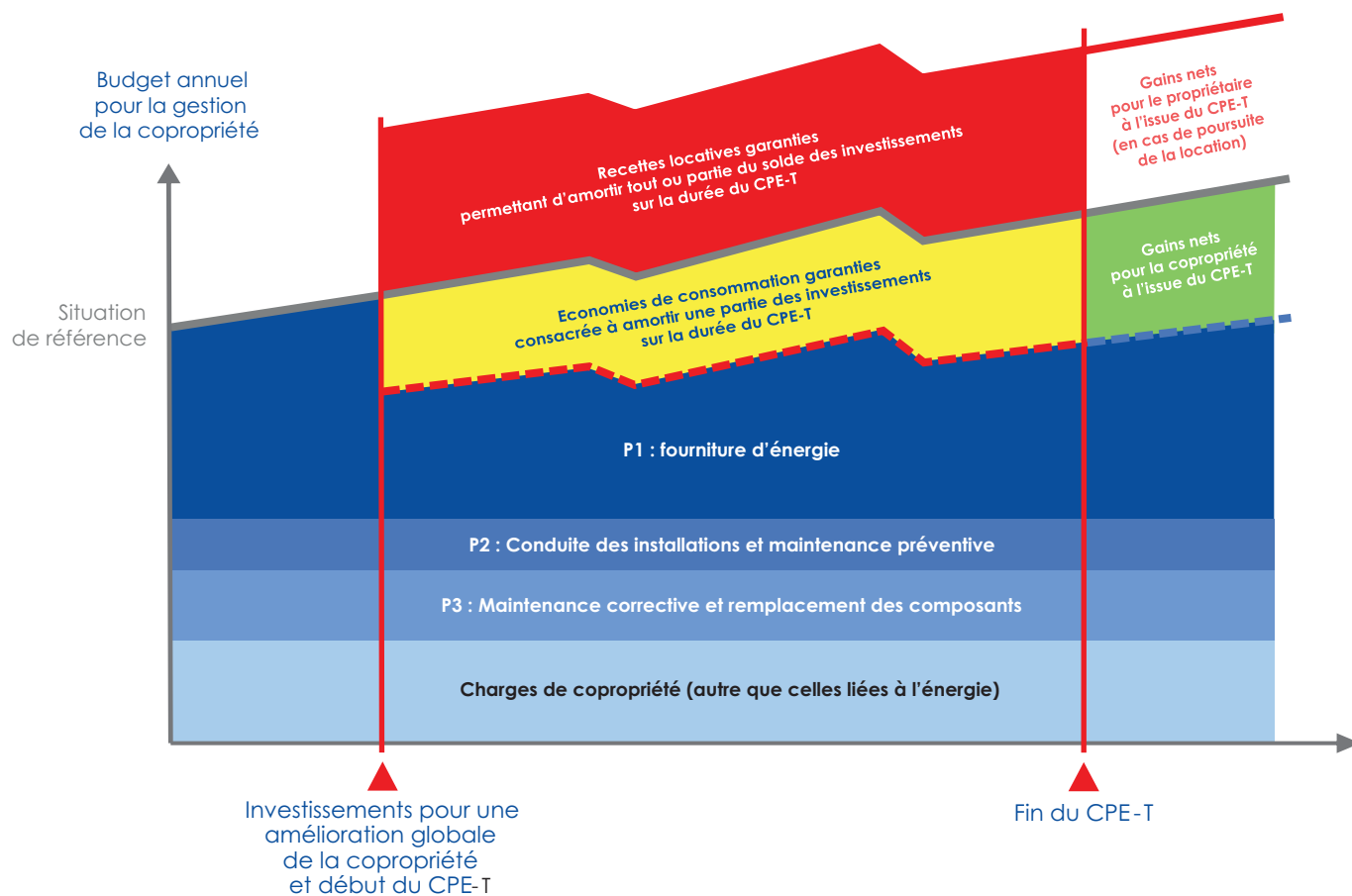
Inspiré des CPE, le CPE-T vient incrémenter au CPE la dimension « exploitation touristique » aux sources de rémunération.

Il s'agirait d'un contrat entre la copropriété et un ou deux opérateurs qui garantirai(en)t, sur une durée fixée :

- un certain niveau de performance énergétique au regard des investissements réalisés (travaux, fournitures et/ou services),
- un certain niveau de performance locative au regard de l'attractivité de la destination et de la qualité du bien.

Le choix de réaliser des travaux de rénovation globale par un CPE-T « Travaux et Services » permet au maître d'ouvrage de fiabiliser les économies d'énergie réalisées et les recettes locatives à venir pour compléter la rente et ainsi couvrir tout ou partie (dépend de la destination et des travaux à engager) de l'investissement consenti.

PRINCIPE DU CPE-T EN MARCHÉ D'EXPLOITATION



Conception Atout France

A ce stade, après 18 mois de réflexion, le caractère expérimental du projet reste entier. Des contacts ont été pris, des intérêts de principe ont été manifestés mais le cadre de l'expérimentation n'a pas permis d'aboutir dans la mise en œuvre concrète d'un CPET.

FICHE CONNAISSANCE
« CPET »



Il est donc nécessaire :

- D'engager un travail approfondi mobilisant les différentes instances nationales avec un pilotage dédié à la hauteur des enjeux.
- De passer par des leviers pour le financer mais avec garantie adhoc et une volonté de l'ensemble des acteurs.
- D'engager un travail d'identification de sites test (analyse préalable en lien avec les gestionnaires, les syndicats, les élus locaux) de les soumettre au groupe de travail pour avis et intérêt.
- De définir un mode opératoire pressenti et des critères d'éligibilité à l'expérimentation d'un CPE-T pour lancer un appel à candidature ; nécessite de raisonner en scénarios (CPET ou CPE + CPT) et d'élaborer un support de communication claire et concis.

05 LA COMMERCIALISATION AU SERVICE DE LA RÉHABILITATION ET DE LA PERFORMANCE DE LA DESTINATION

I. NOUVELLE DONNE !	69
1. Une évolution de la structure du marché	69
2. Multicanale et digitalisation	71
3. Un réceptif en cours de réorganisation	71
II. OFFRIR UN SERVICE ATTRACTIF POUR LE CLIENT ET LE PROPRIÉTAIRE	72
III. ADAPTER LA CHAÎNE DE COMMERCIALISATION	73
IV. DÉFINIR UNE STRATÉGIE COMMERCIALE DE DESTINATION	74
V. DES PISTES D’ACTION POUR LES STATIONS	74
VI. UN CADRE RÉGLEMENTAIRE À RECONSIDÉRER	75

La commercialisation, par la perspective des recettes locatives qu'elle implique, est un paramètre important tant pour l'acquisition que pour la rénovation des résidences secondaires pour certains propriétaires. Elle doit également apporter au client une offre visible, lisible et facilement accessible.

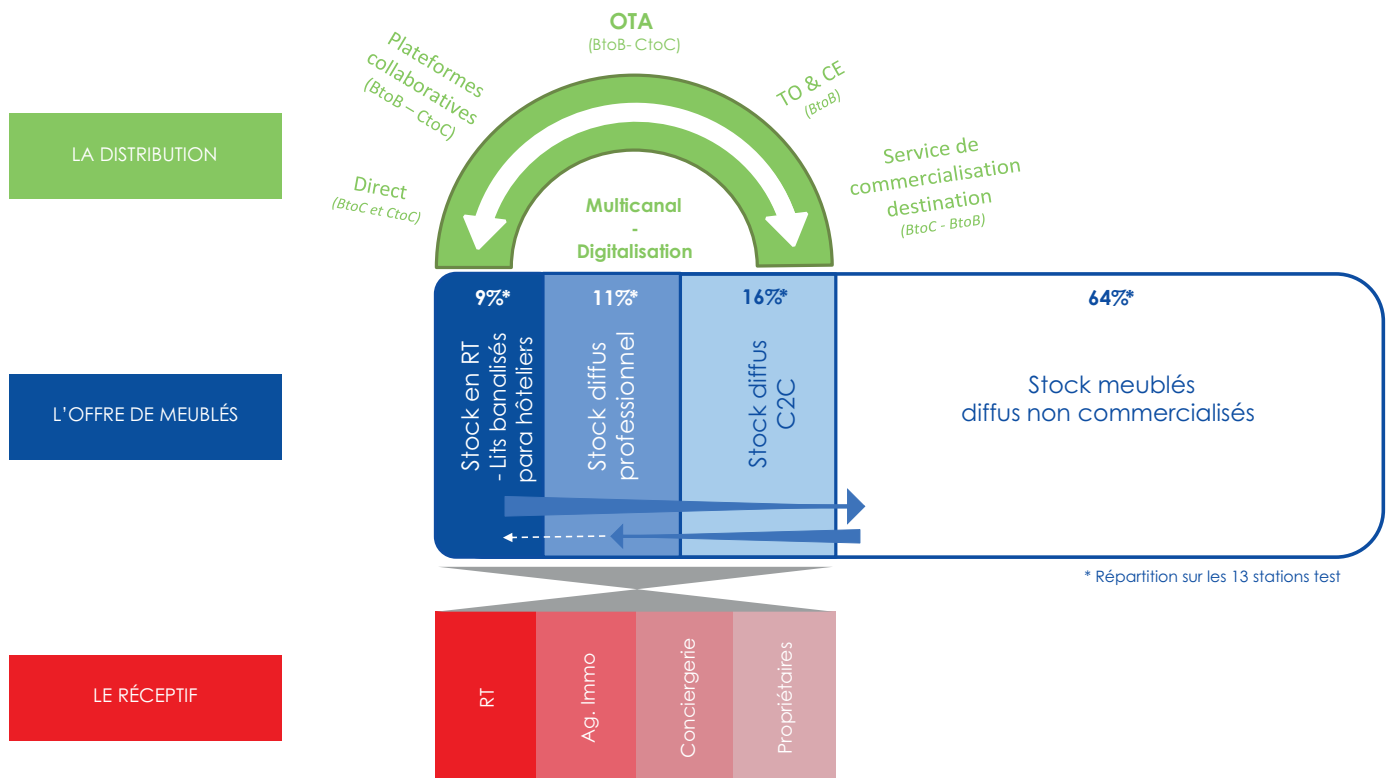


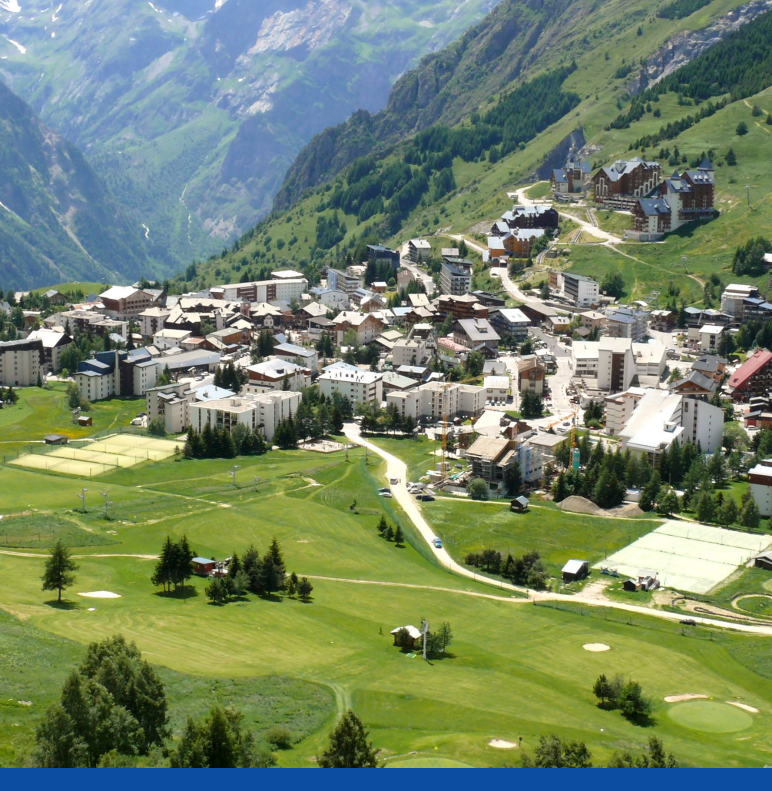
I. NOUVELLE DONNE !

1. Une évolution de la structure du marché

Ce sujet est particulièrement questionné dans cette période de mutation à la fois de la structure du parc immobilier et de sa gestion (ralentissement de la construction neuve, fin de baux de nombreuses résidences de tourisme, vieillissement des copropriétés traditionnelles, croissance du CtoC, perte de parts de marché des agences immobilières, ...).

Les résidences de tourisme continuent de proposer une offre professionnelle structurée, qui garde de manière générale d'excellentes performances de remplissage avec une distribution multicanale équilibrée entre le circuit BtoB (CE, TO étrangers et nationaux, OTA) et le circuit BtoC, permis par des forces commerciales dédiées, la standardisation des logements, l'organisation du réceptif et des services sur site, et des systèmes de distribution directe performants. Cependant le non renouvellement des baux commerciaux conjugué aux besoins de rénovation lourde vient fragiliser cette offre qui est la seule aujourd'hui à proposer des linéaires importants et standardisés de lits.





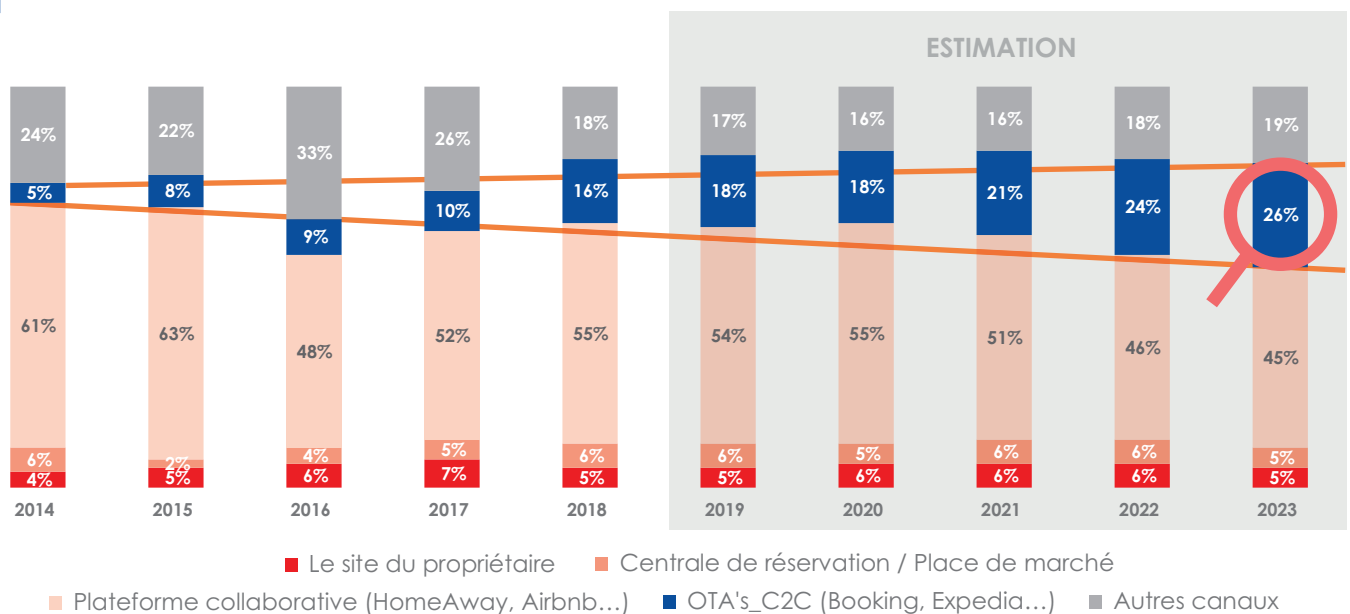
Elle dépend principalement de l'énergie mise en œuvre par l'opérateur dans une commercialisation moderne et la mise en place de stratégies et d'outils adaptés notamment via une commercialisation on line structurée.

Le CtoC connaît un essor important avec le développement des plateformes web d'annonces locatives portées par des opérateurs internationaux. On assiste dans ce domaine du locatif à une concurrence de plus en plus affirmée entre acteurs. Ces derniers, issus de différents univers (réservation d'hôtels, petites annonces tous secteurs, OTA, CtoC) attirés par ce marché en croissance tendent à converger pour offrir des plateformes de plus en plus complètes de réservation en ligne (et pour certaines multi-hébergement) et qui par ailleurs servent aussi de plus en plus de système de distribution professionnels.

Concernant les opérateurs du diffus professionnel, la grande majorité d'entre eux constituées par des agences immobilières dont une partie d'entre elles s'est spécialisée dans la location de vacances. Toutefois, la plupart du temps, le locatif ne représente pas la part prépondérante de l'activité des agences, dont la rentabilité repose principalement sur la vente de biens et l'activité de syndic. La performance du secteur est très disparate.

Ce développement a clairement stimulé l'intérêt des propriétaires et la mise en marché de nouveaux biens, mais aussi la qualité des biens mis en ligne, les avis clients étant clairement « un driver » de la performance locative.

POIDS (AVEC PROJECTION) DES OTAS ET PLATEFORMES COLLABORATIVES DANS LE COMMERCIALISATION DES MEUBLÉS CTOC EN MONTAGNE



Source : G2A Consulting



2. Multicanale et digitalisation

La place du web est aujourd'hui quasi exclusive dans le choix et l'achat des séjours. Elle a redistribué les rôles des opérateurs (fournisseurs, producteurs, distributeurs) provoquant des mouvements de diversifications dans certaines filières, telles que les plateformes de réservation en ligne, tandis que des mouvements de concentration se sont opérés dans d'autres filières telles que celle des tours opérateurs et des agents de voyage. Ces évolutions sont aujourd'hui intégrées dans les comportements des clients qui ont profondément modifié leurs habitudes de consommation.

La distribution des hébergements, notamment des meublés, doit aujourd'hui s'appréhender dans le cadre d'une stratégie multicanale, afin de toucher différents types de clients (individuels, groupes...) et différents marchés (domestique, internationaux) favorisant la fréquentation des stations tout au long de leur période d'ouverture.

Dans ce paysage où le locatif suscite l'intérêt des plus grands acteurs de l'hébergement, les centrales de réservation des stations (montagne comme littoral) pèsent globalement marginalement même si certaines obtiennent localement des performances plus élevées.

3. Un réceptif en cours de réorganisation

Le réceptif (accueil, remise des clés, ménage, SAV) est la force des résidences de tourisme et, sous condition d'une bonne organisation, des agences immobilières.

L'activité de conciergerie constitue un nouveau maillon à forte valeur ajoutée de la chaîne de commercialisation des stations pour accompagner la croissance du CtoC. Basée sur un vieux métier (parfois encore présent dans certaines copropriétés en station lorsqu'il n'a pas été supprimé car jugé trop coûteux), certaines agences immobilières tendent à différencier ce type de prestation pour proposer aux propriétaires un choix de prestations offrant une plus grande souplesse de commercialisation combinant mandat et CtoC avec un même interlocuteur pour le réceptif.

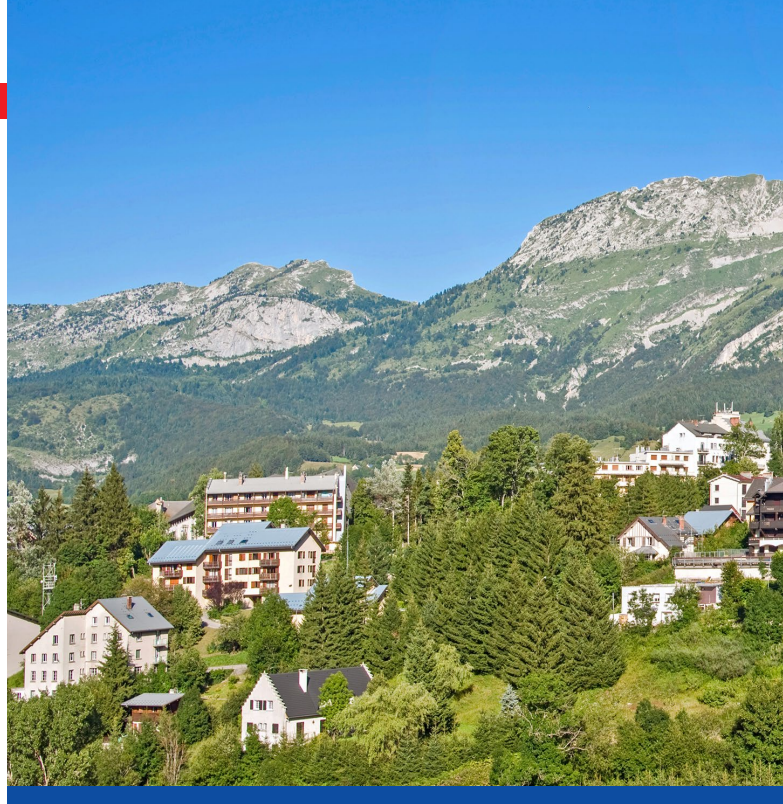
Pour être rémunératrice, cette activité nécessite cependant des volumes importants de lits et n'est pas présente dans toutes les stations ni tout au long de l'année ; elle concentre également le « présentiel humain » là où il a la plus forte valeur ajoutée : accueil, conseil, mise en relation, services spécifiques.

Si, à terme, le marché pourra être stimulé par une dématérialisation plus poussée tant dans la partie réservation (connexion via SIRI, Google home...) que pour le réceptif client (serrures électroniques déverrouillées à distance...), force est de constater qu'à court terme, ces services sont insuffisamment couverts et constituent dès lors encore un frein à la mise en marché.

II. OFFRIR UN SERVICE ATTRACTIF POUR LE CLIENT ET LE PROPRIÉTAIRE

Compte tenu des importantes évolutions en cours, il est fondamental pour les destinations, de favoriser le maintien et la (re)mise en location d'une offre de qualité via les circuits professionnels et CtoC :

- **au service du client** afin de permettre une meilleure lisibilité et visibilité de l'offre d'une part, en structurant un parcours client plus fluide et qualitatif (de l'information à l'achat de son séjour jusqu'à son arrivée dans son hébergement),
- **au service du propriétaire** d'autre part, afin d'assurer une recette locative intéressante face aux (ré)investissements nécessaires et une qualité de services à la hauteur des besoins.



Face à la diversité des propriétaires, il convient toutefois de considérer les différents canaux de distribution, chacun ayant ses avantages et ses inconvénients en fonction d'une recherche de facilité/fluidité dans la gestion ou d'une forte rentabilité.

PERFORMANCE DES MODÈLES DE COMMERCIALISATION / GESTION DE MEUBLÉS

	MODELE CtoC	MODELE AGENCE IMMOBILIERE	MODELE RESIDENCE DE TOURISME
Recettes propriétaire	[60% - 65%]	65%	40%
Frais de gestion	20%*	25%	45%
Frais de commercialisation	[15% - 20%]	10%	15%
Rendement au lit (Nombre de nuitées par lit pendant la saison)	Alpes du Nord : 51 Alpes du Sud : 45 Pyrénées : 42	Alpes du Nord : 55 Alpes du Sud : 41 Pyrénées : 34	Alpes du Nord : 67 Alpes du Sud : 54 Pyrénées : 56
Poids des lits	Alpes du Nord : 18% Alpes du Sud : 10% Pyrénées : 21%	Alpes du Nord : 12% Alpes du Sud : 8% Pyrénées : 7%	Alpes du Nord : 12% Alpes du Sud : 7% Pyrénées : 8%

Sources : Airbnb, Ski et Soleil, Alpes Ski Résa, CIS Immobilier, MMV, Vacancéole

* Frais de gestion = frais de conciergerie externalisée (réceptif, état des lieux, ménage, résolution de problème durant le séjour)

Source : G2A Consulting

- La comparaison des différents modèles (hors centrale de réservation) doit toutefois intégrer 2 paramètres importants :
1. Dans le modèle « CtoC », les frais de gestion sont très variables en fonction des prestataires et quasi nuls si le propriétaire fait tout.
 2. L'intégralité des frais liés à la propriété de l'appartement (taxe d'habitation ou CFE, charges de copropriétés, charges de l'appartement, travaux quels qu'ils soient ...) sont entièrement assumés par le propriétaire dans les modèles CtoC et mandat alors qu'ils sont en grande partie pris en charge par le gestionnaire en RT (hors taxe foncière et gros travaux de copropriété).



En parallèle, le comportement du client dans le choix de ses vacances (et pas seulement) a changé : désormais les avis clients pèsent plus dans la décision que la qualité reconnue (classement ou label). Le client peut désormais aisément comparer les tarifs et donc le rapport qualité-prix d'un produit. Et son comportement « zappeur » fait qu'il est difficile à fidéliser et que rien n'est jamais acquis.

Il s'agit donc de donner confiance au vacancier sur les produits et de considérer son pouvoir de négociation. La priorité dans la structuration et l'agrégation de l'offre doit considérer ces principes au profit d'un parcours client simplifié et rapide pour aboutir à sa réservation.

III. ADAPTER LA CHAÎNE DE COMMERCIALISATION

La mise en place opérationnelle de solutions nécessite une vision stratégique globale préalable, dont l'importance n'est pas toujours mesurée. Chacun des éléments de la chaîne de valeur appelle un investissement de plus en plus important dans des outils et l'acquisition de compétences. Pour « absorber » ces investissements, la question de la masse critique est prégnante.

Considérant l'importance de structurer une offre cohérente, lisible et visible pour améliorer la performance commerciale des stations, une des pistes intéressantes est que les destinations se structurent autour de leurs marques et portent d'une voix un projet commun d'une distribution omnicanale.

Une structuration, une agrégation fine et efficace ne peut être faite que par un échelon local. Afin d'assurer une présence efficace sur le web, les marques touristiques doivent autant être capable d'intégrer les capacités des sites marchands des grandes enseignes (simplicité, rapidité, référencement, avis clients, ...), que de l'information touristique, du packaging, du cross-selling, des connecteurs de PMS (agrégation / distribution), la CRM, etc.

Il semble également important de mieux encadrer et d'accompagner la commercialisation des lits diffus par les propriétaires via les canaux de commercialisation du circuit CtoC.

L'objectif est de définir un cadre évitant naturellement toute forme de concurrence déloyale avec les autres circuits de distribution, agences immobilières locales en particulier, et faisant de ces plateformes des partenaires de la station.

Grâce à leur force de frappe marketing et commerciale, ces plateformes pourraient peut-être avoir à l'avenir un rôle de prescription renforcé en matière de rénovation via par exemple la signature de « green deals », sous réserve évidemment que les véhicules de financement de la transformation énergétique des logements touristiques loués soient opérationnels.

Les premiers échanges établis avec l'UNPLV (« l'Union Nationale pour la Promotion et le développement de la Location de Vacances » qui regroupe notamment Abritel-HomeAway, le Bon Coin, AirBnB, Homelidays, Interhome, Clévacances...) ont montré que cette hypothèse était tout à fait envisageable à l'avenir.

IV. DÉFINIR UNE STRATÉGIE COMMERCIALE DE DESTINATION

Trois axes sont incontournables pour la mise en place d'une dynamique vertueuse :

1. Intégration de la stratégie de commercialisation à la stratégie touristique de destination en intégrant une gouvernance station globale et partagée : CoSS (Conseil Stratégique de Station).
2. Définition d'une stratégie à court et moyen termes assortie d'un plan d'actions opérationnel en matière de mise (et maintien) en marché de l'offre en fonction du diagnostic du parc immobilier, des tendances d'évolution de ce dernier, de la politique de la destination en matière d'immobilier de loisir. Cette mise en œuvre doit se faire de manière coordonnées avec l'ensemble des opérateurs et des forces en présence au niveau local.

3. Accompagnement des propriétaires pour le maintien et la remise en tourisme de l'hébergement, définition du rôle et des liens avec les maisons de propriétaires.

V. DES PISTES D'ACTION POUR LES STATIONS

Plusieurs pistes d'action se dessinent pour les stations :

- Travailler les marques et leur attractivité pour que la clé d'entrée soit d'abord la destination.
- Faciliter l'émergence de lignes / stocks de produits originaux et ou homogènes en termes de gamme / offre qui vont porter la marque et être désirés par les plateformes et les distributeurs.
- Reconsidérer la place de la commercialisation afin de la traiter plus étroitement avec l'information et le recrutement des clients. Cela prend tout son sens lorsque l'on considère l'évolution des modes d'achat et



d'information qui se font aujourd'hui principalement par le web et en simultané. La forte valeur ajoutée de la destination serait dans sa capacité à répondre à cette convergence de l'information et de la commercialisation en amont et durant le séjour.

- Apporter à l'ensemble des hébergeurs des éléments précis en matière d'analyse de remplissage, d'évènements, de tendances du marché et de pricing pour cibler au mieux les actions (promotion, marché cible préférentiel...).
- Faciliter l'action collective sous la marque de destination auprès des intermédiaires pour conquérir les clientèles BtoB, y compris sur le diffus.
- Améliorer la professionnalisation des hébergeurs en matière de commercialisation sur le web.
- Former/accompagner les propriétaires aux différents modes de commercialisation possibles et aux modus operandi associés (présentation des différentes plateformes, ateliers...).

- Travailler l'offre en associant chaque opérateur dans un souci d'image de marque et d'homogénéité des contenus vis-à-vis des clients.
- Apporter des solutions efficaces lorsque des manques sont identifiés (exemple : absence de services de conciergeries).
- Compte-tenu de la place croissante des plateformes CtoC, organiser un new deal commercial avec les destinations (plus forte valorisation de la marque, mise en avant des offres de services proposés aux propriétaires et aux locataires...).

VI. UN CADRE RÉGLEMENTAIRE À RECONSIDÉRER

Atout France a réalisé en partenariat avec la SCET un guide sur la réglementation applicable à la location saisonnière.

Ce guide fait le point sur les textes applicables, les freins rencontrés et la jurisprudence. Il décrit les relations contractuelles entre propriétaires et opérateurs.

Il propose également des pistes d'adaptations réglementaires et juridiques.



FICHE CONNAISSANCE
« Commercialisation »



GUIDE
La réglementation
applicable
à la location saisonnière



06 DES MODÈLES ÉCONOMIQUES AU SERVICE DE L'ACTION

I. UNE IMPULSION PUBLIQUE, HISTORIQUE ET LÉGITIME	78
II. DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES QUI ÉCLAIRENT LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME STATION ET LES FINANCEURS POTENTIELS	79
1. Un simulateur des retombées économiques en station de montagne	79
2. Un décryptage complémentaire et nécessaire des retombées fiscales	80
III. UN CHANGEMENT DE CYCLE POUR LES STATIONS	81
1. « Dépendance aux recettes fiscales » VS coûts globaux	81
2. Des actions bénéfiques « pour tous » mais difficiles à financer « seul »	82
IV. VERS UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES STATIONS ?	82
1. Passer du modèle « silo » à un modèle plus « transversal »	82
2. Passer d'un accompagnement 100% public à un financement davantage partagé	83



Quels budgets mobilisés et pour quels services associés en faveur de la rénovation et de la commercialisation de l'immobilier de loisir ?



Quelles sources et quelles modalités de financement possibles pour engager durablement des actions, en favorisant celles ayant un effet levier important ?

Cette double interrogation appelle une troisième question qui apparaît aujourd'hui fondamentale :

Comment faire évoluer les modèles économiques (actuellement en silo) des stations ?

I. UNE IMPULSION PUBLIQUE, HISTORIQUE ET LÉGITIME

Compte-tenu du fait qu'elles ont la compétence tourisme, les actions engagées en station en faveur de la rénovation de l'immobilier de loisir ont le plus souvent été initiées et supportées financièrement par les collectivités locales, soit directement par la municipalité, soit via l'Office de Tourisme :

- Chargé(e) de mission
- Maison des propriétaires
- Conseils en amont
- ORIL
- etc...

Dans quelques cas, pour la montagne, une SEM incluant l'exploitant des remontées mécaniques, porte certains dispositifs.

D'autres collectivités peuvent venir appuyer ces initiatives lorsqu'elles sont considérées comme indispensables au bon fonctionnement économique des stations afin de préserver des activités non délocalisables. C'est notamment le cas :

- de la Région Auvergne-Rhône-Alpes : aide à l'investissement pour la création d'une maison des propriétaires (50 k€), doublement des aides allouées dans le cadre d'une ORIL2,
- des Départements de l'Isère et de la Savoie : prise en charge d'une partie des frais liés aux chargés de mission immobilier de loisir recrutés en station,
- du Département des Hautes-Pyrénées : subvention pour les visites conseil amont (300€/dossier décoration, 500€/dossier rénovation).



II. DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES QUI ÉCLAIRENT LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME STATION ET LES FINANCEURS POTENTIELS

1. Un simulateur des retombées économiques en station de montagne

L'expérimentation a été l'occasion de mettre en évidence l'importance des efforts financiers et des acteurs à mobiliser pour financer les investissements nécessaires. Il est alors apparu indispensable, dans un premier temps, de mieux cerner les retombées économiques de l'activité touristique en station, avec une distinction entre l'hiver et l'été. Outre une cartographie des chiffres d'affaires réalisés par les stations de montagne secteur par secteur, l'exercice a visé également à mieux identifier les bénéficiaires des retombées économiques, avec une question de fond :

Comment mieux fédérer les acteurs des stations dans une nouvelle forme de gouvernance économique ?

Deux réflexions ont été menées conjointement, l'une sur le dimensionnement global du marché au travers des dépenses des clientèles et l'autre sur la définition d'un modèle permettant d'approcher la répartition de ces dépenses à l'échelle d'une station. Ces réflexions ont été confiées au cabinet G2A (après mise en concurrence).

1.1 Un outil à destination des stations pour évaluer les retombées économiques

L'évaluation globale du marché et la cartographie des bénéficiaires donne un premier référentiel aux stations de montagne. Toutefois, les différentes stations de ski françaises disposent d'offres très variées et de spécificités de consommation susceptibles de fortement influencer sur les dépenses des clientèles, d'où le développement d'un outil de modélisation construit à partir d'indicateurs

existants, pertinents et facilement mobilisables. Ce simulateur auto-exploitable permet aux stations de disposer d'un tableau de bord leur permettant d'individualiser le calcul et la répartition de leur chiffre d'affaires par secteur économique (remontées mécaniques, hébergements marchands et non marchands, commerces, services). Deux modèles ont été conçus : l'un pour l'hiver, l'autre pour l'été.

1.2 Des enseignements globaux

Au-delà du simulateur, une confrontation globale des résultats permet de tirer les enseignements suivants :

- Le poids de l'hébergement dans les dépenses a été approché en distinguant les différents types :
 - En moyenne, les dépenses des clients portent pour plus de 40% sur l'hébergement (42% en hiver, 50% en été).
 - L'hiver, 1/3 des dépenses liées à l'hébergement (soit 14% des retombées économiques) reviennent aux particuliers, dont 41% via une plateforme CtoC (soit environ 6% des dépenses totales, le reste - 8% - étant obtenu via la commercialisation par les réseaux professionnels).
- Les collectivités locales et l'Etat sont également d'importants bénéficiaires de l'activité en station avec :
 - La TVA qui représente 12% du chiffre d'affaire total généré par la clientèle.
 - Les taxes de séjour.

FICHE OUTIL
Simulateur des retombées économiques



2. Un décryptage complémentaire et nécessaire des retombées fiscales

L'activité touristique des stations de montagne est le plus souvent étudiée sous l'angle des clientèles au travers des journées de ski et des retombées économiques dans les territoires.

Mais les collectivités publiques, au premier rang desquelles se trouvent les communes « support des stations », sont considérées parmi les premiers bénéficiaires directs, notamment du point de vue des propriétaires qui font valoir les charges fiscales liées à leurs hébergements. Une analyse a donc été réalisée pour mesurer :

- l'impact de l'activité touristique sur les recettes publiques,
- le poids de la fiscalité liée à l'immobilier de loisir.

Cette réflexion a été menée en collaboration avec la société ESPELIA (après mise en concurrence) sur l'ensemble des communs supports de station.

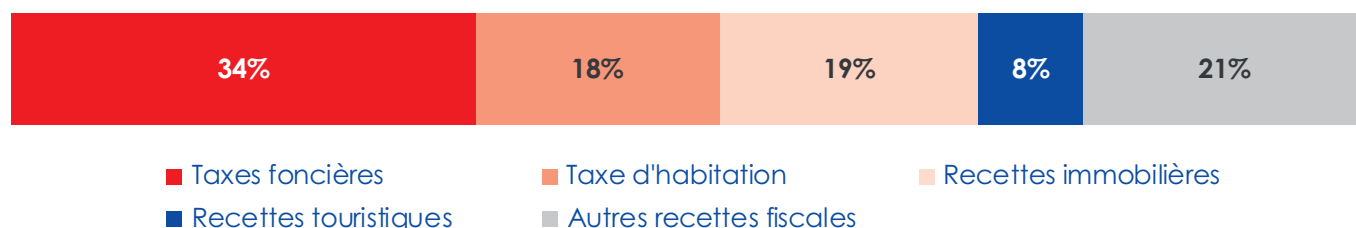


Ont été considérées :

- **Les recettes fiscales** : taxe d'habitation, taxe foncière sur le bâti, contribution financière des entreprises, cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises pour les communes et EPCI, taxe foncière sur le bâti et cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises pour les départements.
- **Les recettes immobilières** : droits de mutation et taxe additionnelle liée.
- **Les recettes touristiques** : taxe de séjour, prélèvement sur les produits des jeux, redevance sur les remontées mécaniques, redevance ski de fond, dotation touristique pour les communes et pour les EPCI, taxe additionnelle sur la taxe de séjour pour les départements.

STRUCTURATION DES RECETTES FISCALES DES COMMUNES

Il ressort que le poids de l'immobilier pèse effectivement très fortement sur les recettes fiscales perçues par les communes support de station, à hauteur de 71% sur une année¹⁴.



Sources : ATF - Espelia 2020

14. Sans distinction hiver et été

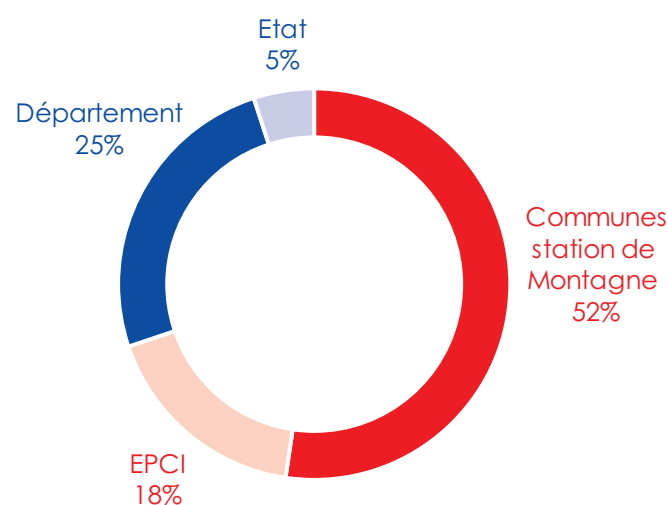


FICHE CONNAISSANCE Retombées fiscales



Si les communes conservent entre 43 et 58% des recettes perçues, d'autres institutions publiques sont également bénéficiaires : les EPCI (entre 11 et 25%), les départements (entre 22 et 33%), et l'Etat (moins de 10%).

REDISTRIBUTION DES RECETTES PERÇUES



Sources : ATF - Espélia 2020

III. UN CHANGEMENT DE CYCLE POUR LES STATIONS

1. « Dépendance aux recettes fiscales » VS coûts globaux

La station doit être appréhendée comme un écosystème à part entière, avec des relations de dépendance économique entre l'ensemble des acteurs.

Socle du développement de nombreuses stations, dopé par les Plan Racine et Montagne, la croissance du parc immobilier a constitué une rentrée financière à la fois très importante, croissante et pérenne pour les collectivités par ailleurs décisionnaires de la planification urbaine et des droits à construire. Ce phénomène d'auto-alimentation principalement liée

à la programmation immobilière a permis de financer les différents projets d'intérêt public, d'investissement et de développement (notamment d'équipements touristiques) pour améliorer l'attractivité de la destination. Mais il est également générateur de charges liées à l'entretien, au développement des réseaux, des dessertes, etc.

Cette approche du développement principalement basée sur un financement public lui-même alimenté par des recettes fiscales issues pour l'essentiel de l'immobilier doit aujourd'hui faire face à des coûts globaux d'entretien, de repositionnement touristique et d'adaptation des équipements dont les seules recettes fiscales montrent parfois leurs limites.

2. Des actions bénéfiques « pour tous » mais difficiles à financer « seul »

Aménager ou requalifier la station, reconstruire la station sur la station, accompagner la rénovation de l'immobilier de loisir, adapter les équipements touristiques sont autant de chantiers qui profitent économiquement à l'ensemble de l'écosystème station alors qu'ils sont majoritairement portés par les collectivités ou certains délégataires de services publics.

Or une destination attractive sera bénéfique pour tous les socioprofessionnels avec des

clés de répartition des dépenses clientèles qui peuvent être appréhendées par le [*Simulateur de retombées économiques*](#).

Par ailleurs, alors que certaines actions ne sont pas « rentables » prises indépendamment (voire coûteuses pour certaines, comme l'animation d'un partenariat propriétaire, ou encore la structuration d'un outil de commercialisation), elles permettent pourtant d'alimenter l'écosystème local. Combinées à d'autres actions, la rentabilité globale à l'échelle de l'écosystème est bien présente, à la seule condition d'assurer un modèle pérenne de financement avec péréquation.

IV. VERS UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES STATIONS ?

1. Passer du modèle « silo » à un modèle plus « transversal »

Mis à part le système fiscal de contribution collective aux actions d'intérêt général portées par les pouvoirs publics, le modèle économique des stations fonctionne aujourd'hui encore trop en logique de silo : chaque socioprofessionnel est responsable de son affaire qui se doit d'être rentable de façon indépendante. Cette logique se traduit parfois par certaines opportunités économiques qui ne sont pas forcément cohérentes avec les ambitions collectives de la destination, créant ainsi un système d'offre pas toujours coordonné et cohérent.

Les activités touristiques, pour les stations principalement occupées par des séjournants, dépendent complètement de la qualité de l'offre d'hébergement et de leur remplissage dans un contexte de baisse de la programmation neuve considérée jusqu'alors comme LA solution aux maux des stations. D'autres équipements ou offres de services pas forcément rentables peuvent également s'avérer nécessaires au (re)positionnement touristique de la station.



2. Passer d'un accompagnement 100% public à un financement davantage partagé

Certaines évolutions en terme de gouvernance, et notamment de gouvernance économique doivent être envisagées pour permettre aux stations d'engager leur requalification et leur transition en matière de tourisme comme de développement durable.

2.1 S'inspirer des initiatives étrangères...

Les exemples étrangers ne sont pas forcément transposables du fait des différences en matière de législation, de structuration institutionnelle, de répartition des compétences. Pour autant, les initiatives suivantes sont intéressantes¹⁵ pour imaginer certaines évolution.

15. Informations issues des rencontres économiques de la Montagne organisée par la CCI des Hautes-Alpes le 26/11/2019



ÅRE (Suède)

Création en 2001 d'un groupe de travail informel (regroupant élu, OT communal, exploitant du domaine skiable, hébergeurs, association d'entreprises) suite à une crise importante pour engager une vision à moyen terme ; Poursuite de la dynamique en 2005 avec une ouverture à d'autres acteurs dans une Vision à horizon 2020.

Concertation encore élargie en 2016 pour une vision 2035 intégrant les enjeux d'un développement durable.

- ▶ *Création d'une SA touristique - Åre Destination AB (correspond en quelque sorte à un Office de Tourisme) : 60 actionnaires, 280 adhérents, 50% du capital provenant de l'exploitant des remontées mécaniques.*
- ▶ *Mobilisation des acteurs privés dans un « fonds local » pour financer les réflexions et les actions, au-delà de la seule action publique ou publique-privée, avec des prélèvements privés au service du projet local (sorte de taxe touristique).*

VALLAIS (Suisse)

Création d'une « certification de qualité » composée de 3 niveaux : Iso 9001, certification environnementale et qualité locale pour mobiliser et responsabiliser l'ensemble des entreprises au-delà du portage du développement durable par les seules collectivités publiques.

Création d'un projet commun autour des valeurs de « la marque » et d'un code de marque partagé par toutes les entreprises (pas uniquement les acteurs touristiques)

- ▶ *Création de nouveaux indicateurs portant sur le niveau d'engagement des acteurs.*
- ▶ *Retours financiers positifs pour les entreprises (qui ont modifié leur mode de gestion) et apports au territoire.*

TYROL (Autriche)

Une gouvernance élargie à toutes les entreprises bénéficiant directement ou indirectement du tourisme (les responsabilités sont principalement exercées par les grands acteurs, le niveau de représentation étant fonction de leur CA. Les communes sont représentées mais de façon minoritaire¹⁶).

Un financement transversal via l'existence d'une taxe touristique auprès de toutes les entreprises du territoire collectée par le land et redistribuée ensuite aux institutions touristiques (1,4% du CA avec décote par rapport à l'éloignement de l'entreprise au pôle d'attractivité touristique + une taxe de séjour relativement importante).

- ▶ Une gouvernance économique en parallèle de la gouvernance politique locale avec une implication large des acteurs économiques, y compris hors territoire mais dont l'activité dépend du bon fonctionnement du territoire.
- ▶ Un niveau de prélèvement pour le tourisme élevé (mais accepté car au service des intérêts individuels de chaque acteur) permettant de disposer de budgets conséquents pour financer les différents projets de développement ou de repositionnement touristique.



WHISTLER (Canada)

Structuration d'un management en faveur de la croissance (avant 2000).

Réorientation en faveur d'un développement durable (programme 2000-2010) face à la surcapacité en terme de lits, du manque de logements accessibles pour les résidents.

- ▶ Plan global de développement durable autour de 90 indicateurs intégrant la viabilité économique, la collaboration, l'expérience client, la protection de l'environnement et la qualité de vie locale.
- ▶ Obligation d'avoir un plan d'aménagement touristique à 20 ans validé par la province en échange d'une dotation spécifique de la part des pouvoirs publics.



16. Les communes ne possèdent pas de compétences touristiques et les associations des municipalités (équivalent de nos communautés de communes) ont la compétence urbanisme (maîtrise de l'aménagement et de l'occupation des sols).

2.2 ... pour faire évoluer le modèle français

Quelques pistes d'évolution issues des échanges avec les stations de l'expérimentation mériteraient d'être étudiées plus précisément pour engager le renouveau de ces écosystèmes touristiques autour d'un plan global.

L'objectif consiste à une meilleure répartition des investissements pour faire reposer le financement du développement touristique moins exclusivement sur les flux fiscaux liés au parc immobilier de la station mais en élargissant la base des acteurs publics et privés y contribuant.

Majoration des prélèvements en faveur du développement touristique

Adossé à un pilotage public, une première possibilité serait d'augmenter les recettes d'investissement.

Si les budgets de fonctionnement¹⁷ et d'investissement¹⁸ sont clairement distingués dans les finances publiques, les recettes liées à l'immobilier entrent dans le champ du budget de fonctionnement (dont les charges associées sont supérieures pour les communes touristiques : de +120% pour les petites communes à +40% pour les communes support de + de 5 000 habitants).

Pour autant, les recettes d'investissement incluent :

- **l'emprunt**,
- **les ressources propres** qui incluent les recettes d'origine interne telles que les excédents de fonctionnement antérieurs affectés en réserves, les amortissements et provisions, ou le virement de la section de fonctionnement à la section d'investissement,
- **les dotations et subventions** (dont les concours financiers de l'Etat), qui représente généralement une part relativement faible du budget d'investissement du fait notamment du FPIC¹⁹.

A l'instar du financement transversal mis en place dans le Tyrol (taxe touristique auprès de toutes les entreprises du territoire et redistribuée ensuite aux institutions touristiques), et sans remettre en cause le principe de solidarité entre les territoires, une part de la CET²⁰ pourrait être orientée vers le développement touristique local en fonction de l'appartenance géographique des entreprises et de leur niveau d'interaction avec la sphère touristique :

- soit en abondant les recettes d'investissement de la collectivité support de station,
- soit en abondant un fonds local d'investissement.

17. La section fonctionnement intègre toutes les opérations concernant l'exploitation et la gestion courante des services. Sont inscrits notamment :

- en charges : les achats de fournitures et de services, les frais de personnel, les allocations et subventions versées, les frais financiers (intérêts de la dette notamment).
- en produits : les impôts directs et indirects, les dotations versées par l'État, les ressources d'exploitation et du domaine, les produits financiers.

18. Deux types d'investissements peuvent être distingués dans les communes touristiques :

- les investissements spécifiquement liés au tourisme, d'une part,
- les investissements induits par le tourisme, d'autre part, quelle qu'en soit la nature (alimentation en eau, cadre de vie, urbanisme, transports, etc.). Les investissements non spécifiquement liés au tourisme mais réalisés dans les communes touristiques peuvent être considérés comme induits par l'activité touristique, quelle qu'en soit la nature.

19. Fonds national de Péréquation des ressources Intercommunales et Communales (FPIC) : consiste à prélever une partie des ressources de certaines intercommunalités et communes pour la reverser à des intercommunalités et communes moins favorisées.

20. La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et la cotisation foncière des entreprises (CFE) constituent la contribution économique territoriale (CET). La CVAE est due par les entreprises et les travailleurs indépendants à partir d'un certain chiffre d'affaires et est calculée en fonction de la valeur ajoutée produite par l'entreprise. Elle est affectée aux collectivités territoriales (communes et leurs groupements, départements et régions).

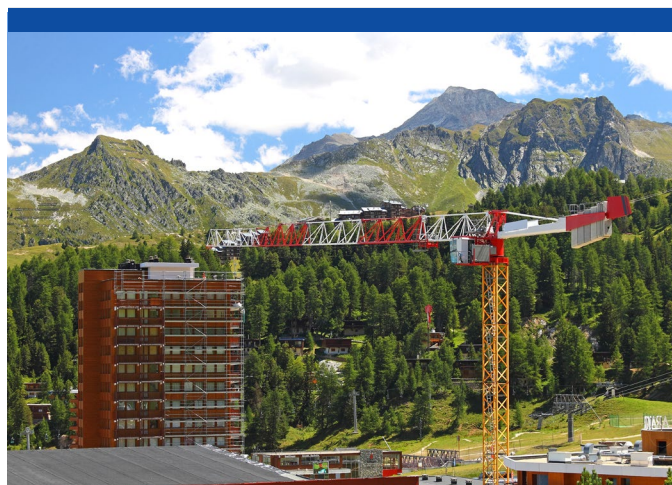
Fonds local d'investissement

Adossé à une gouvernance élargie à l'ensemble des acteurs économiques de la destination touristique, la création d'un fonds local d'investissement abondé par l'ensemble des acteurs et dédié aux investissements ayant une portée collective permettrait de mutualiser les moyens pour porter les actions en faveur du développement et/ou du repositionnement durable de la station, au-delà de la seule action publique.

Ce fond local pourrait notamment permettre d'alimenter une foncière immobilière pour engager un portage des murs de certains hébergements jugés stratégiques en vue d'engager une réhabilitation qualitative et d'y adosser une gestion touristique pérenne.

Fonds d'investissement touristique départemental ou régional

A l'instar de l'initiative de la Région Occitanie, un fonds d'investissement dédié aux activités touristiques peut être créé avec le concours de partenaires bancaires plus faciles à intégrer compte-tenu des garanties. Pour autant, ce niveau de fonds appelle des mécanismes d'éligibilité qui dépasse la gouvernance à l'échelle de la station. Il peut ainsi être complémentaires au fond local d'investissement pour les projets jugés de grande envergure et en lien avec les ambitions territoriales en matière de tourisme.



Société locale de tiers-financement

Abondée par les acteurs publics (commune support de la station, département, région, reversion de CET, etc.) et les entreprises bénéficiant directement ou indirectement du tourisme, une société locale de tiers-financement pourrait proposer un accompagnement global des projets structurants, jouerait le rôle de tiers de confiance, de conseil et d'appui à la mise en œuvre des actions retenues par le Conseil Stratégique de Station. Cette société pourrait se voir doté :

- de moyens, en fonction de la qualité de son plan global de développement ou d'adaptation autour d'indicateurs répondant aux enjeux de la transition vers un tourisme responsable,
- d'accès aux fonds d'investissements structurés.

Cas du fonds d'investissement Occitanie

- Un Fonds créé à l'initiative de la Région avec le concours des banques et conseillé par un investisseur local expert dans les solutions de financement flexibles, agiles et diversifiée.
- Un dispositif visant à catalyser l'investissement bancaire et à favoriser et accélérer la mise en œuvre des projets de création, de rénovation ou de reprise dans le tourisme.
- Un Fonds de prêts dédié aux entreprises du tourisme en Occitanie, privées, publiques ou parapubliques, pour accompagner l'évolution et la diversification de l'offre touristique en Occitanie en réponse aux nouveaux usages touristiques et aux enjeux environnementaux et sociétaux, notamment :
 - Participer à l'émergence de projets touristiques structurants,
 - Favoriser la Montée en Gamme des hébergements.



Atout France

200-216 rue Raymond Losserand
CS 60043 • 75680 Paris Cedex 14

Tél + 33 [0]1 42 96 70 00

www.france.fr
www.atout-france.fr

Crédits Photos

Adobe Stock

Alexi Tauzin, altitudedrone, Eric, bgdlaplagne, PackShot, Iamax, Stéphane Biot, cliclimb, François Roux, applicationsservices, Charles de Lisle, into the wild, tangofox, bofotolux, Oligo, Delphostock, Hervé Rouveure, ERKOL, Boris V, JLF Photography, Igor.si, peteleclerc, Christophe Rubin

GettyImages

Janoka82, Catherine Leblanc, oscity, Dontsov, Himagine, bofotolux

OT Haute Maurienne Vanoise

Alban Pernet