



Crédits photo : Office de Tourisme de Serre Chevalier Vallée

QUADRANT
CONSEIL

Évaluation et capitalisation du programme France
Tourisme Ingénierie « Rénovation des stations »
Novembre 2024

Atout France – Rapport final

**ATOUT
FRANCE**
L'Agence de développement
touristique de la France

France
Tourisme
Ingénierie



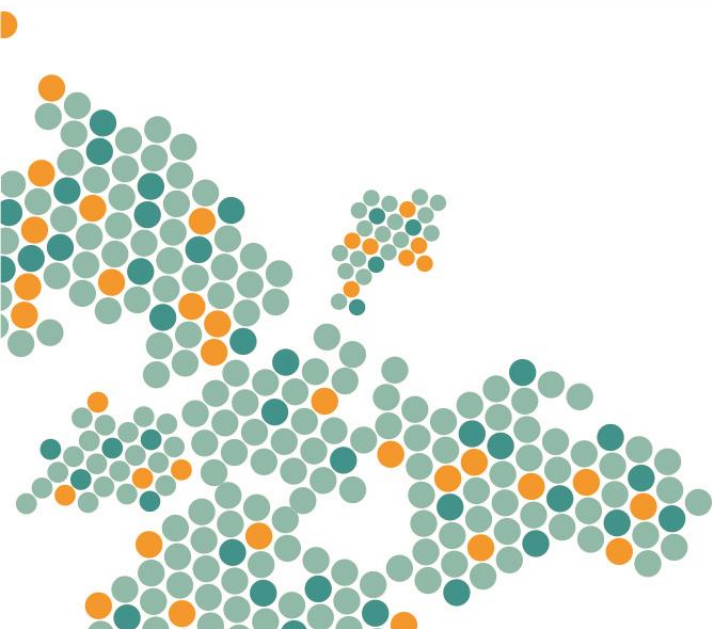
SOMMAIRE

1. Le programme d'accompagnement en faveur de la rénovation des stations de montagne déployé par Atout France
2. Les éléments clés du bilan des réalisations et des résultats
3. Les effets du programme
4. Récits de lauréats
5. Conclusions
6. Annexes

INTRODUCTION

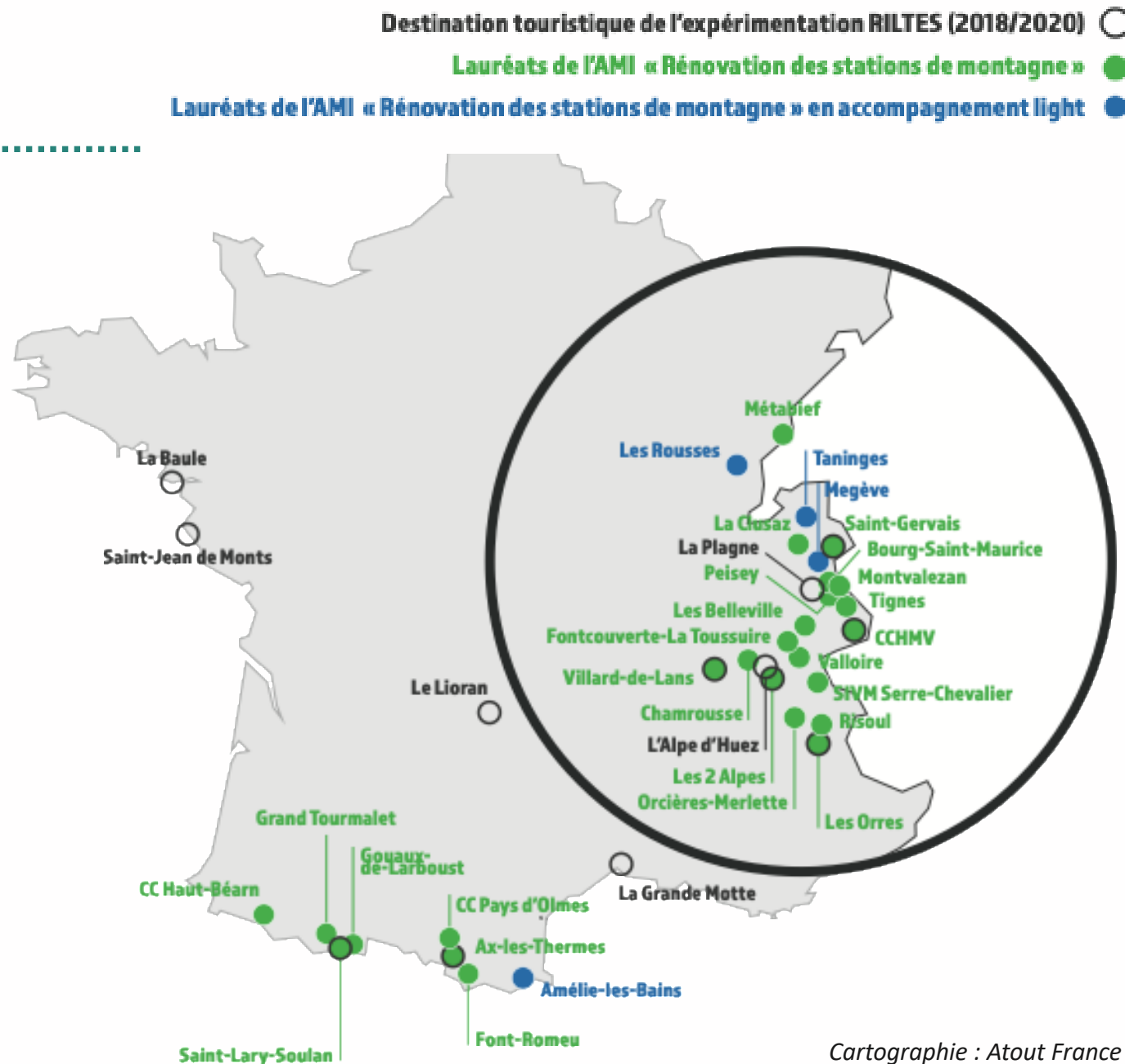
- Le programme France Tourisme Ingénierie « Rénovation des stations » fait suite à une **première expérimentation** déployée avec le soutien de la Banque des Territoires de juin 2018 à juin 2020, visant à étudier les différentes pistes d'actions et solutions opérationnelles envisageables, à cadres fiscal et réglementaire constants. Ce travail mené avec 13 stations-test – 10 en montagne et 3 sur le littoral – a confirmé qu'il n'existe pas de solution unique mais différents leviers à mobiliser en fonction du contexte de chaque station. Un bilan de l'expérimentation est accessible [en ligne](#).
- Les équipes de la Délégation Montagne d'Atout France ont sollicité la SCOP Quadrant Conseil pour les accompagner à **l'évaluation** et **la capitalisation** du programme « Rénovation des stations de montagne » à mi-parcours de son déploiement.
- Quadrant Conseil les a d'abord accompagnées dans la réalisation d'un **bilan des réalisations**, dont les éléments clés sont présentés dans la section suivante, de façon à pouvoir restituer ce qui a été fait et avec quelles ressources. Elles ont également réalisé une cartographie des parties prenantes et un portfolio des territoires accompagnés.
- Quadrant a ensuite animé un atelier de travail sur la **logique d'intervention** et la **cartographie des problèmes** que le programme cherche à résoudre dont les résultats sont également restitués dans le présent document.
- Ces éléments sont complétés par les **retours d'expérience de 5 lauréats collectés** via des entretiens collectifs, les résultats d'un **atelier de travail de cartographie** des interventions existantes sur le champ et d'un **atelier final de partage et de consolidation** des résultats provisoires ouvert aux territoires, partenaires, expert-es, etc.

1. LE PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT EN FAVEUR DE LA RÉNOVATION DES STATIONS DE MONTAGNE DÉPLOYÉ PAR ATOUT FRANCE



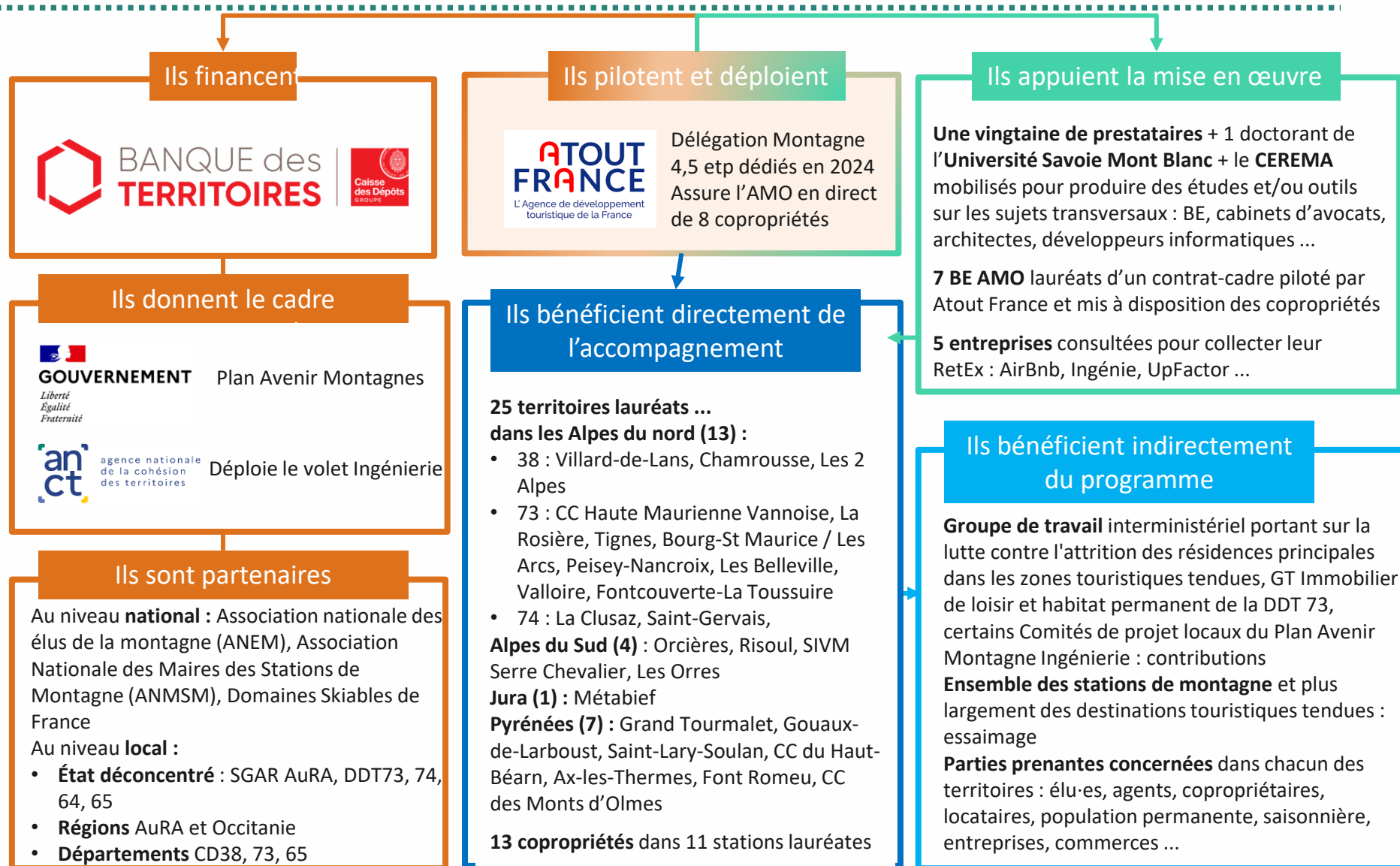
25 STATIONS LAURÉATES

- Dans le cadre du dispositif France Tourisme Ingénierie (FTI), Atout France pilote le programme « **Rénovation des stations de montagne** » qui vise à **accélérer la rénovation globale de l'immobilier de loisir** et plus spécifiquement les copropriétés traditionnelles et les résidences de tourisme. La cible initiale était de 50 stations de montagne entre 2021 et 2026.
- Financé via un partenariat entre la Banque des Territoires et Atout France, ce programme s'inscrit dans le **dispositif Avenir Montagnes ingénierie** initié par l'État.
- Suite à un appel à manifestation d'intérêt (AMI) organisé fin 2021, **25 stations de montagne** ont été sélectionnées et bénéficient d'un accompagnement en ingénierie pendant 30 mois.



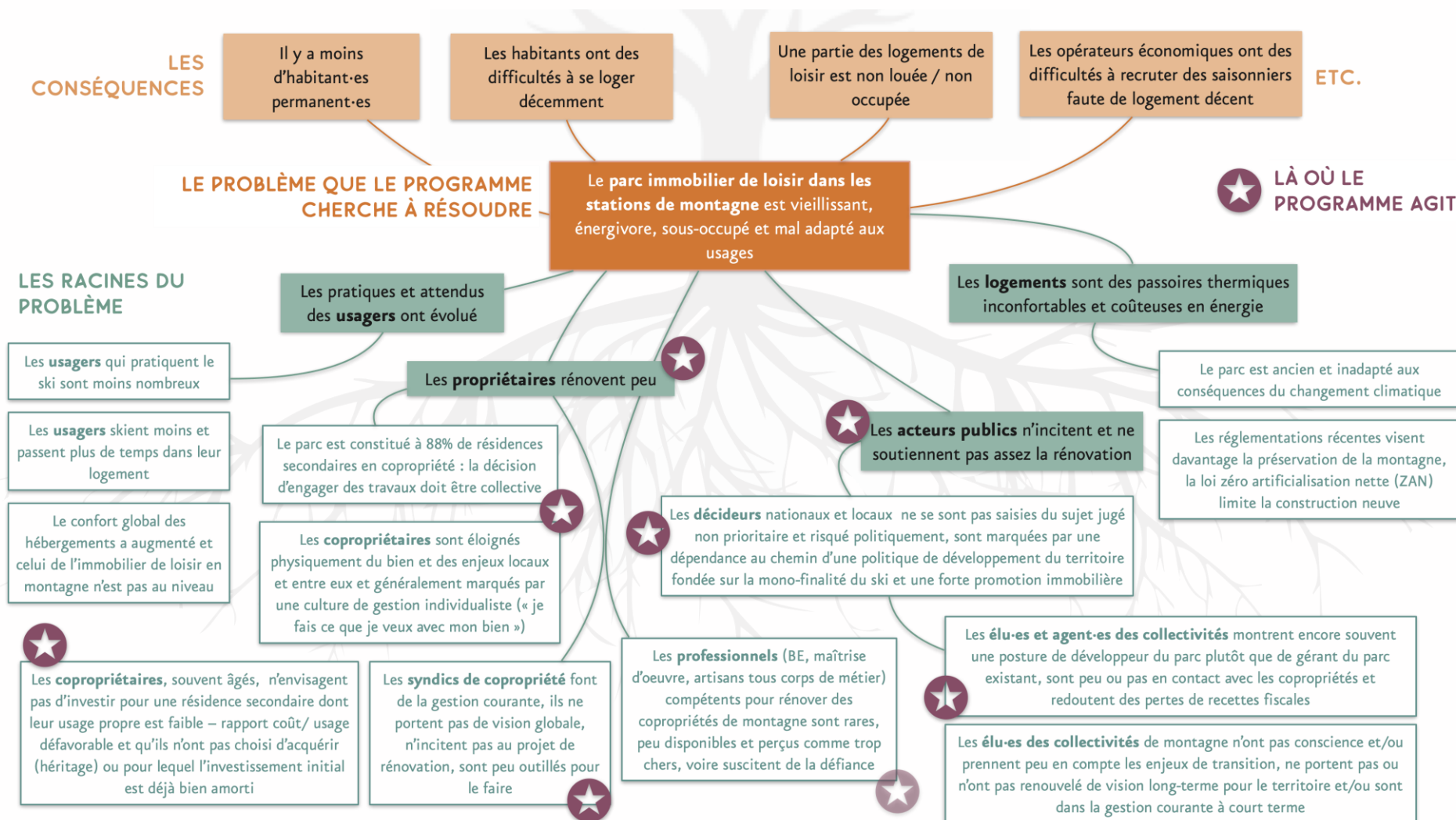
CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

- Atout France mobilisent des expertises plurielles pour appuyer la mise en œuvre du programme qui bénéficie directement à 25 territoires lauréats et à 13 copropriétés accompagnées mais aussi de façon plus indirecte à l'ensemble des éco-systèmes en station, y compris au-delà du programme.



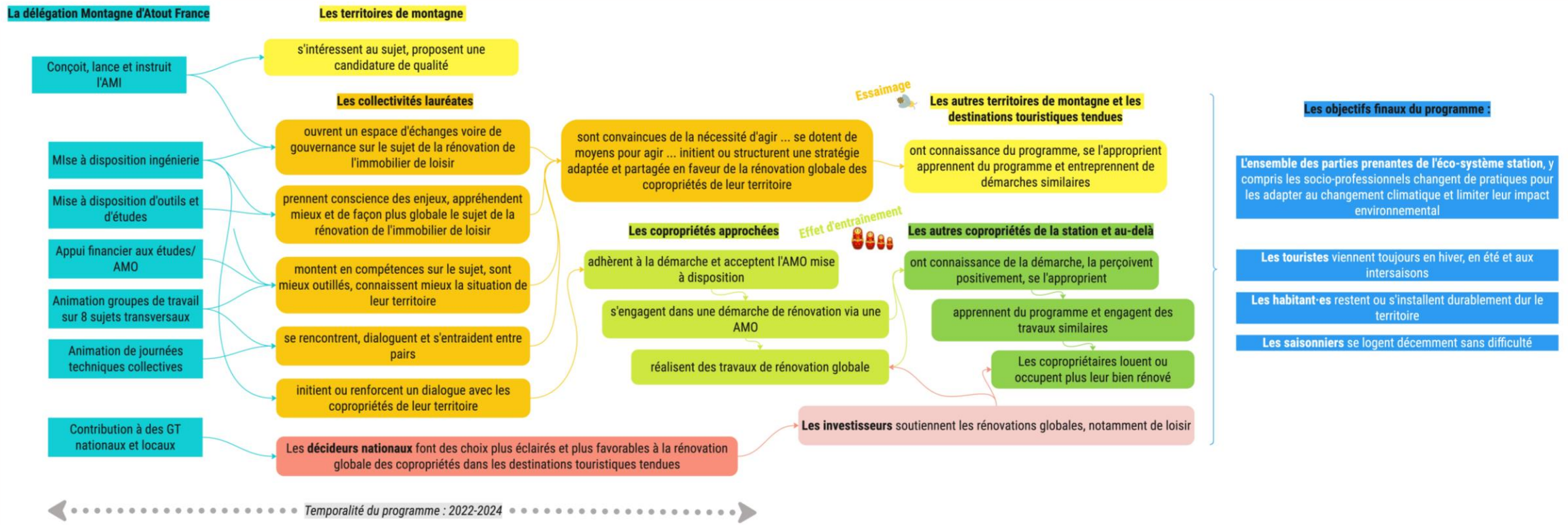
LA RAISON D'ÊTRE DU PROGRAMME

- Le programme cherche à résoudre le problème suivant : le parc immobilier de loisir dans les stations de montagne est vieillissant, énergivore, sous-occupé et mal adaptés aux usages
- Le programme agit sur une série de causes localisées essentiellement au niveau des copropriétaires et des acteurs publics.



LES EFFETS ATTENDUS

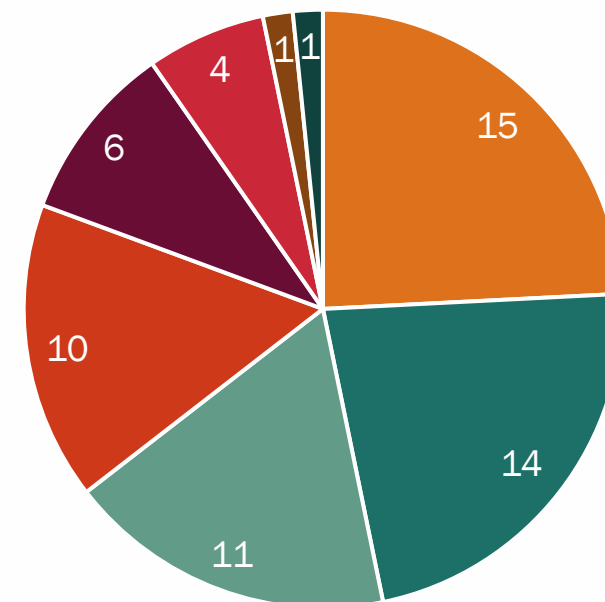
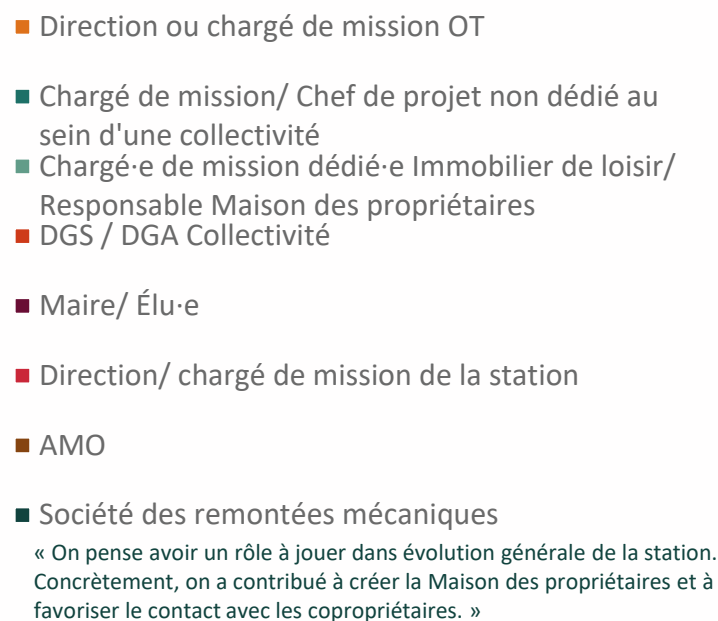
Les effets attendus portent d'abord sur les **collectivités lauréates** – élu·es et technicien·nes – et les **copropriétés approchées** mais plus largement sur **l'ensemble des territoires de montagne**, voire même des destinations touristiques, **tendues en termes de logement** et de **l'ensemble des copropriétés** dans la station et au-delà. La mise à disposition de l'expertise issue du déploiement du programme permet également d'espérer toucher **les décideurs** au niveau national, voire les **investisseurs** susceptibles de soutenir les rénovations globales de l'immobilier de loisir.



UN DOUBLE ACCOMPAGNEMENT : INDIVIDUEL ...

- L'accompagnement assuré par Atout France se traduit par de **l'ingénierie dédiée** pour chacune de ces 25 destinations, assurée par les équipes de la Délégation Montagne auprès :
 - d'une part, d'un groupe de référents constitué autour de la collectivité lauréate
 - et d'autre part, de la ou des copropriétés de la station retenue pour initier une démarche de rénovation, notamment pour son caractère emblématique au sein de la station

Zoom sur la constitution des groupes de référents constitués autour des collectivités lauréates

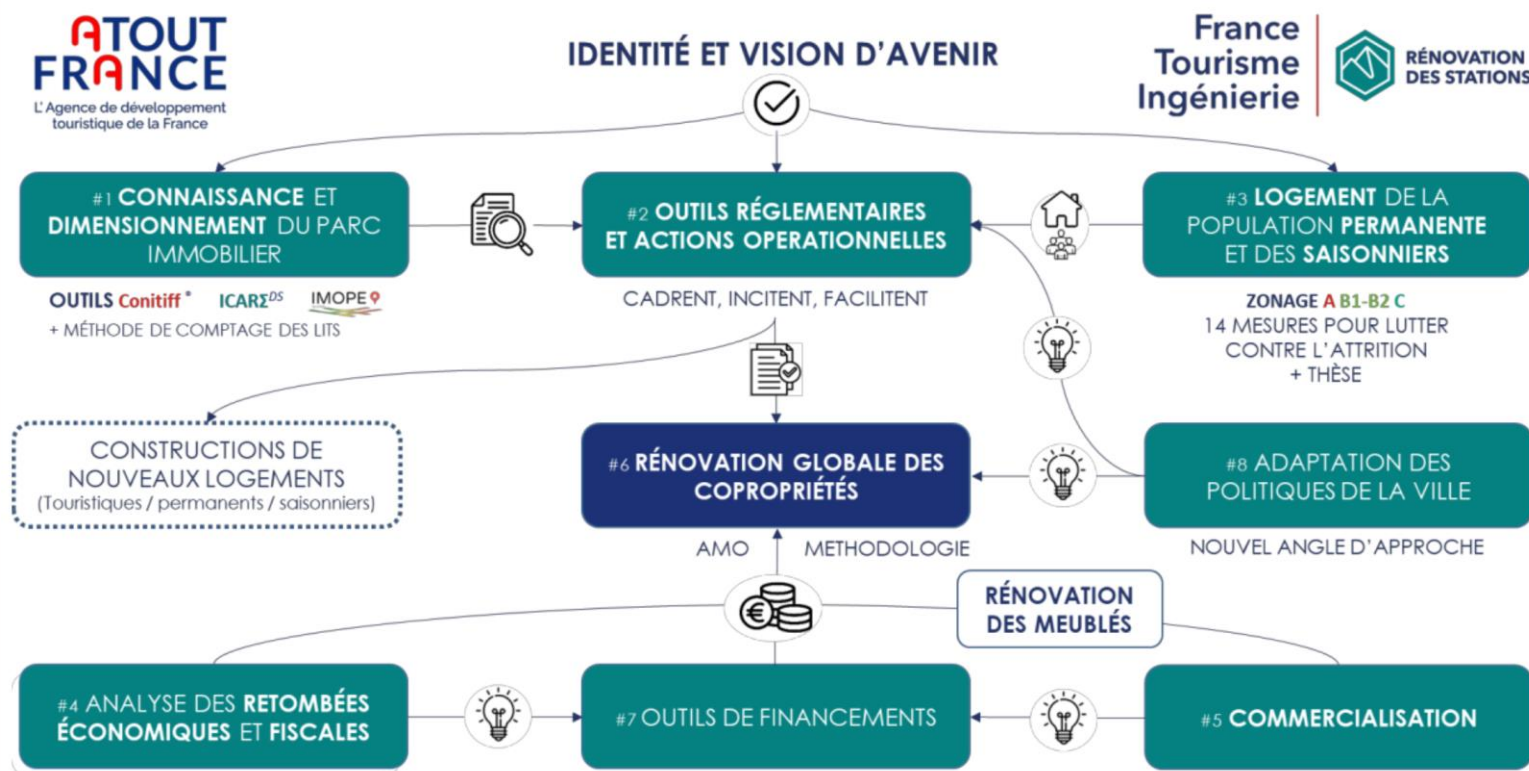


Les groupes de référents accompagnés par Atout France sont constitués de 1 à 4 personnes. La DGS / DGA est présente dans 10 groupes sur 25. Un-e élu-e - maire ou adjoint - est présent dans 6 groupes sur 25. Une personne dédiée à l'immobilier de loisir est présente dans 11 groupes sur 25.

... ET COLLECTIF

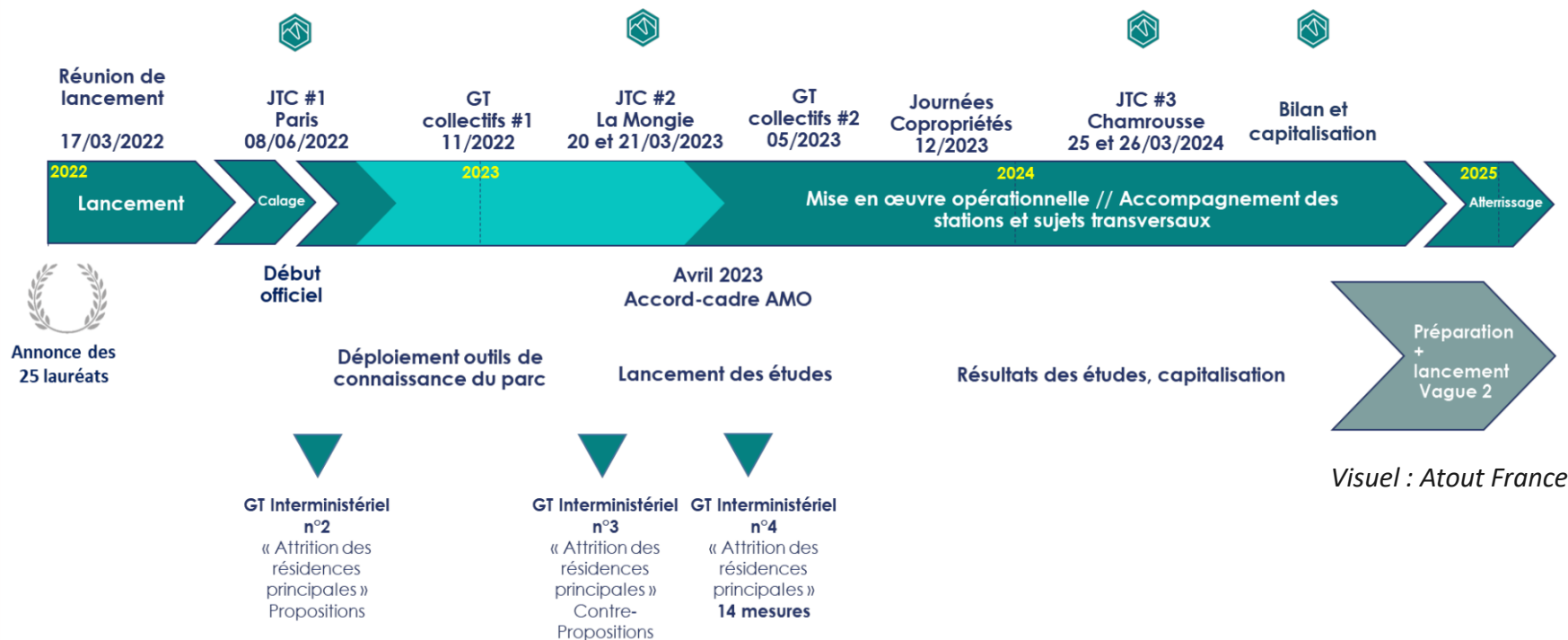
- Les premières phases de la démarche ont permis d'identifier 8 sujets transversaux communs à tout ou partie des stations qui ont fait l'objet de **groupes de travail** permettant la **recherche et la production collective de solutions** opérationnelles à des questions partagées :
 - Quelles sont les caractéristiques du parc immobilier de la station ?
 - Quel est le champ des possibles en matière d'actions réglementaires et opérationnelles pour une collectivité ?
 - Comment financer la rénovation globale des copropriétés ?
 - Quelle vision d'avenir fixe le cap et donne du sens à la rénovation globale des copropriétés ?

8 sujets transversaux pour comprendre et œuvrer à la rénovation de l'immobilier de loisir en destination touristique :



Visuel : Atout France

UN DÉPLOIEMENT SUR 2 ANS 2022 - 2024



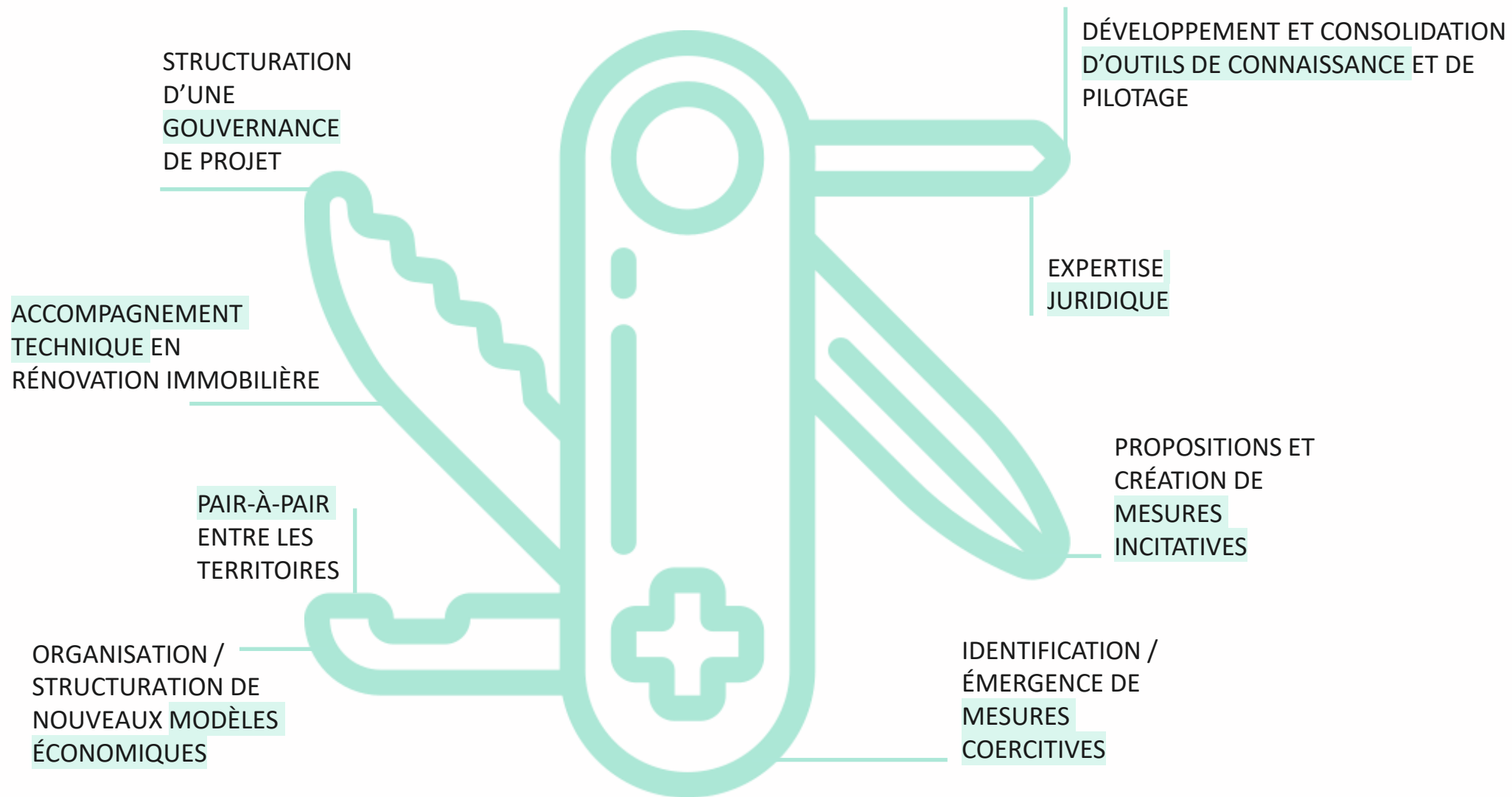
**4 À 5
ANS**

C'est la **durée moyenne de la rénovation d'une copropriété** entre la décision et l'exécution des travaux – voir le visuel détaillé en annexe [p.42](#)

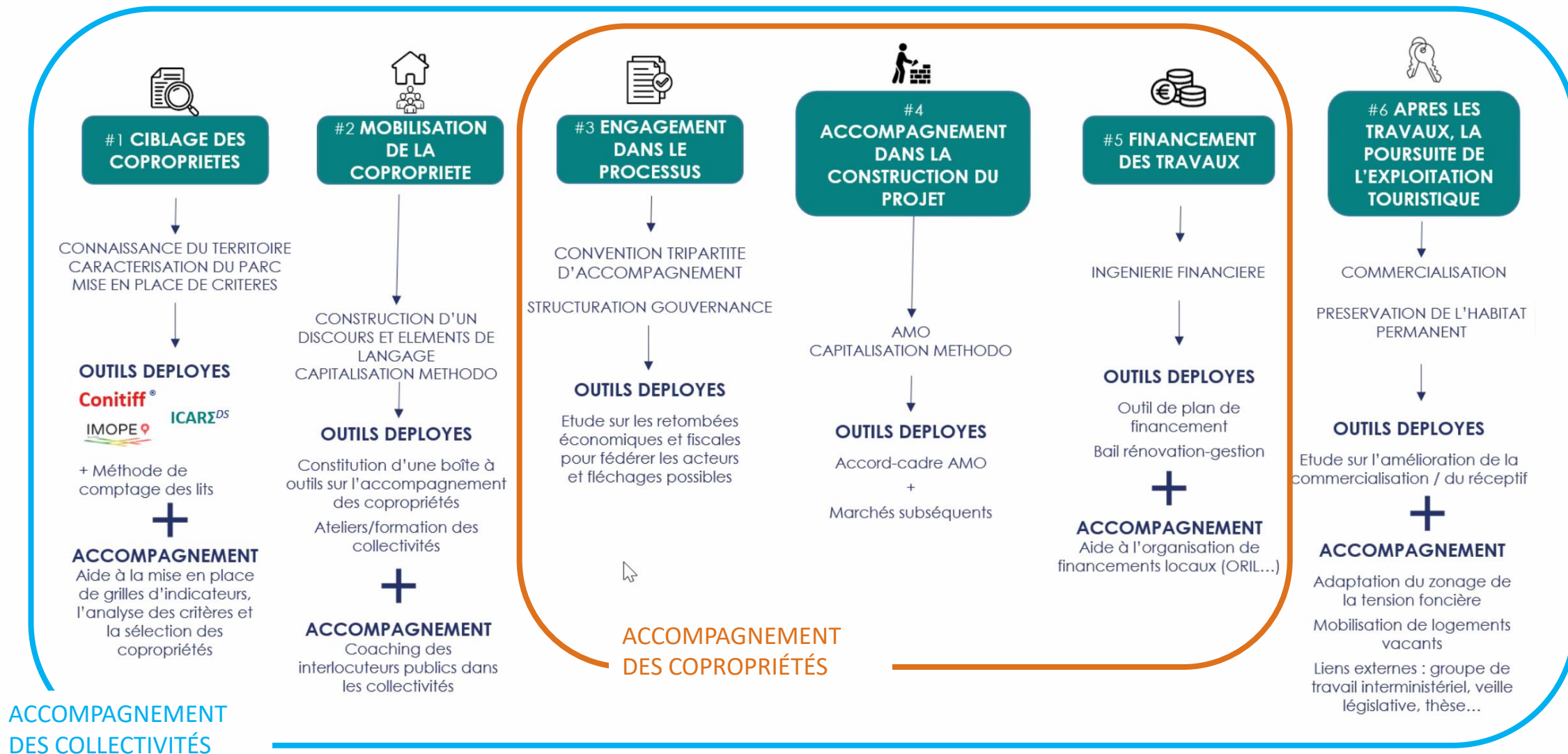
- Le déploiement de la vague 1 du programme sur 2 ans a permis d'organiser 3 **Journées Techniques Collectives** en présence notamment des services de l'Etat.

- Le temps de calage, de déploiement des outils, de recrutement des AMO et d'identification des copropriétés a permis un déploiement opérationnel **auprès des copropriétés** à partir de mi-2023 soit sur **1 an et demi** jusqu'à décembre 2024 ce qui constitue une **temporalité extrêmement courte**.

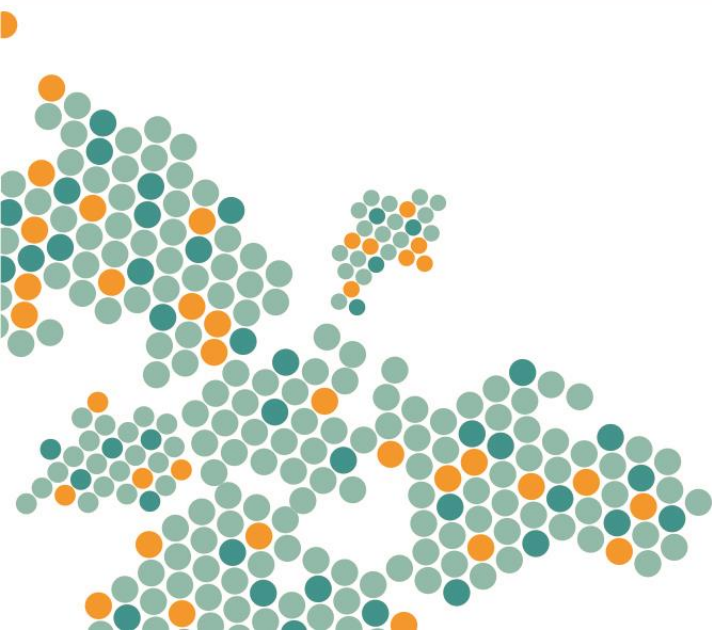
UN PROGRAMME « COUTEAU SUISSE » AGISSANT SUR UN ÉVENTAIL DE LEVIERS



UN ACCOMPAGNEMENT TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE LA RÉNOVATION



2. LES ÉLÉMENTS CLÉS DU BILAN DES RÉALISATIONS ET DES RÉSULTATS



LES CHIFFRES CLÉS

2,5 millions d'euros de **budget** 2022-2024
4 **ETP** Atout France dédiés en moyenne sur la période (chiffre 2025)



43 candidatures à l'AMI « Rénovation des stations »

25 stations lauréates

ACCOMPAGNEMENT DES
COPROPRIÉTÉS

28 **visites** de copropriétés par les équipes d'Atout France préalables à une AMO

23 participations à des **AG de copropriétaires**, notamment le week-end

100 % de prise en charge financière des **AMO**, gratuites pour les copropriétés

1 COPROPRIÉTÉ SUR 2 ENGAGÉE DANS UNE DÉMARCHE DE RÉNOVATION

ACCOMPAGNEMENT DES
COLLECTIVITÉS

50 **jours d'expertise** d'ingénierie dédiée à chaque territoire

17 **outils** mis à disposition : connaissance du parc, simulateur travaux, etc.

30 % de financement des **études** nécessaires à l'avancement des projets

13 **territoires** bénéficiaires d'une AMO par un bureau d'étude (4) et/ou d'une étude spécifique (11)

70 participations des équipes d'Atout France à des **comités de pilotage** (dont 88% en présentiel)

62 personnes référentes mobilisés au sein des **comités de pilotage**

16 réunions des **groupes de travail** dédiés aux 8 sujets transversaux

ZOOM SUR LES 13 COPROPRIÉTÉS ENGAGÉES DANS UNE DÉMARCHE DE RÉNOVATION GRÂCE AU PROGRAMME

13 copropriétés dans 11 collectivités

 9325 lits

 2688 lots

Jusqu'à 40%
d'économie d'énergie *

** A titre d'illustration, le scénario ambitieux de rénovation globale du Balcon de Villard prévoit 42% d'économie d'énergie.*



Le Centre commercial – Chamrousse



La Mongie/
Tourmalet – Le
Grand Tourmalet



Le Balcon de
Villard –
Villard-de-Lans



Le Cristal – CC Mont-d'Olmes



Les Gentianes – Peisey Nancroix



Le Goléon – La Toussuire



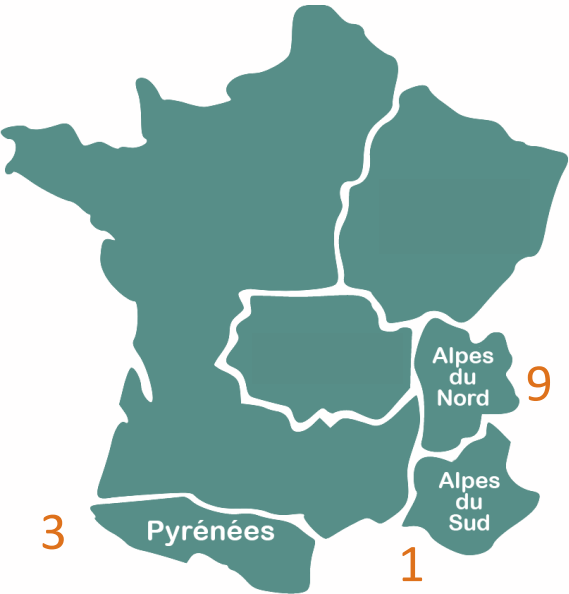
Le Panoramic - Chamrousse



Le Champ Pérouze - La Toussuire



Plein Soleil – La Pierre Saint Martin



ZOOM SUR 9 ÉTUDES ET OUTILS SPÉCIFIQUES CO-FINANCÉS

- Prises en charge à hauteur de **30%** minimum. Les études et prestations cofinancées par le programme sont de natures très diverses et s'inscrivent à l'échelle de la station ou d'une ou plusieurs copropriétés.



- ☐ Etude de révision du **PLU**
- ☐ Etude « **propriétaires** »
- ☐ Etude de faisabilité du concept **Rénovacime** sur la copro
- ☐ Création d'un **guide** identitaire architecturale
- ☐ Etudes technique et juridique sur **un immeuble de grande hauteur**
- ☐ Animation de **tables rondes** lors d'un week-end Propriétaires
- ☐ **Charte** Aménagements extérieurs et de la signalétique
- ☐ Etude de **requalification** de la station
- ☐ Abonnement à l'outil de **l'Observatoire** National du Bâtiment

LES PLANS D'ACTION SUR MESURE CO-CONÇUS AVEC LES TERRITOIRES

- Outre la constitution d'un groupe de référents autour de la collectivité lauréate, préfigurant une **gouvernance** du sujet dans la station, l'accompagnement d'Atout France s'est attaché à co-concevoir avec chacune des stations un **plan d'action sur mesure**.
- Les axes de travail les plus fréquemment retenus figurent ci-contre.
- D'autres axes plus spécifiques ont pu également être travaillés pour répondre aux besoins de la station, par exemple : étude d'un modèle hybride habitants permanents / touristiques, le sujet des ORIL Saisonniers, étude d'opportunité d'une foncière locale et intercommunale, élaboration d'un bail « rénovation – gestion », etc.

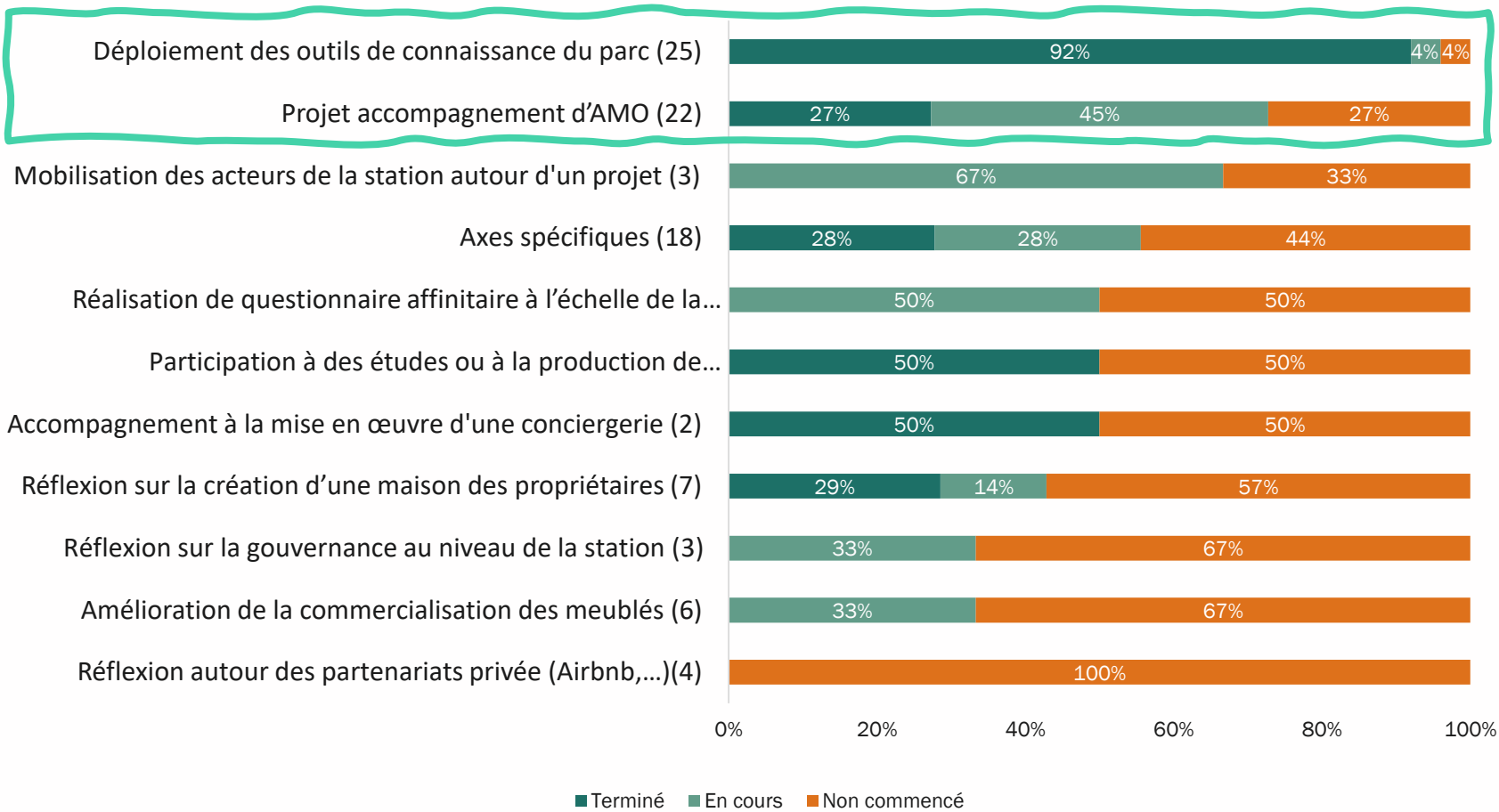
TOP 10 DES AXES LES PLUS FRÉQUEMMENT TRAVAILLÉS AVEC LES TERRITOIRES

1. Déploiement des outils de **connaissance du parc** (dans 25 stations)
2. Prospection en vue d'**AMO** copropriétés (22)
3. Réflexion sur le partenariat propriétaires, la création d'une **maison numérique des propriétaires** (7)
4. **Études** et production de connaissances (6)
5. Amélioration de la **commercialisation** des meublés (6)
6. **Mobilisation** des acteurs de la station autour d'un projet (4)
7. **Questionnaire** affinitaire à l'échelle de la station (4)
8. Réflexion sur la **gouvernance** au niveau de la station (3)
9. Accompagnement à la mise en œuvre d'une **conciergerie** (2)
10. Accompagnement sur les **labels qualité interne** (2)

TAUX DE MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION PAR AXE

Source : données de suivi des équipes d'Atout France à fin 2024. Le nombre figurant entre parenthèses à la fin de l'intitulé de l'axe indique le nombre de stations concernées.

- En fin de programme, les équipes d'Atout France ont évalué le **taux de mise en œuvre des plans d'action** déployés pour chacun des 25 lauréats.
- Le **cœur de l'offre du programme** – mieux connaître son parc et accompagner une copropriété dans un projet de rénovation – a pu être déployé dans 3 stations lauréates sur 4.

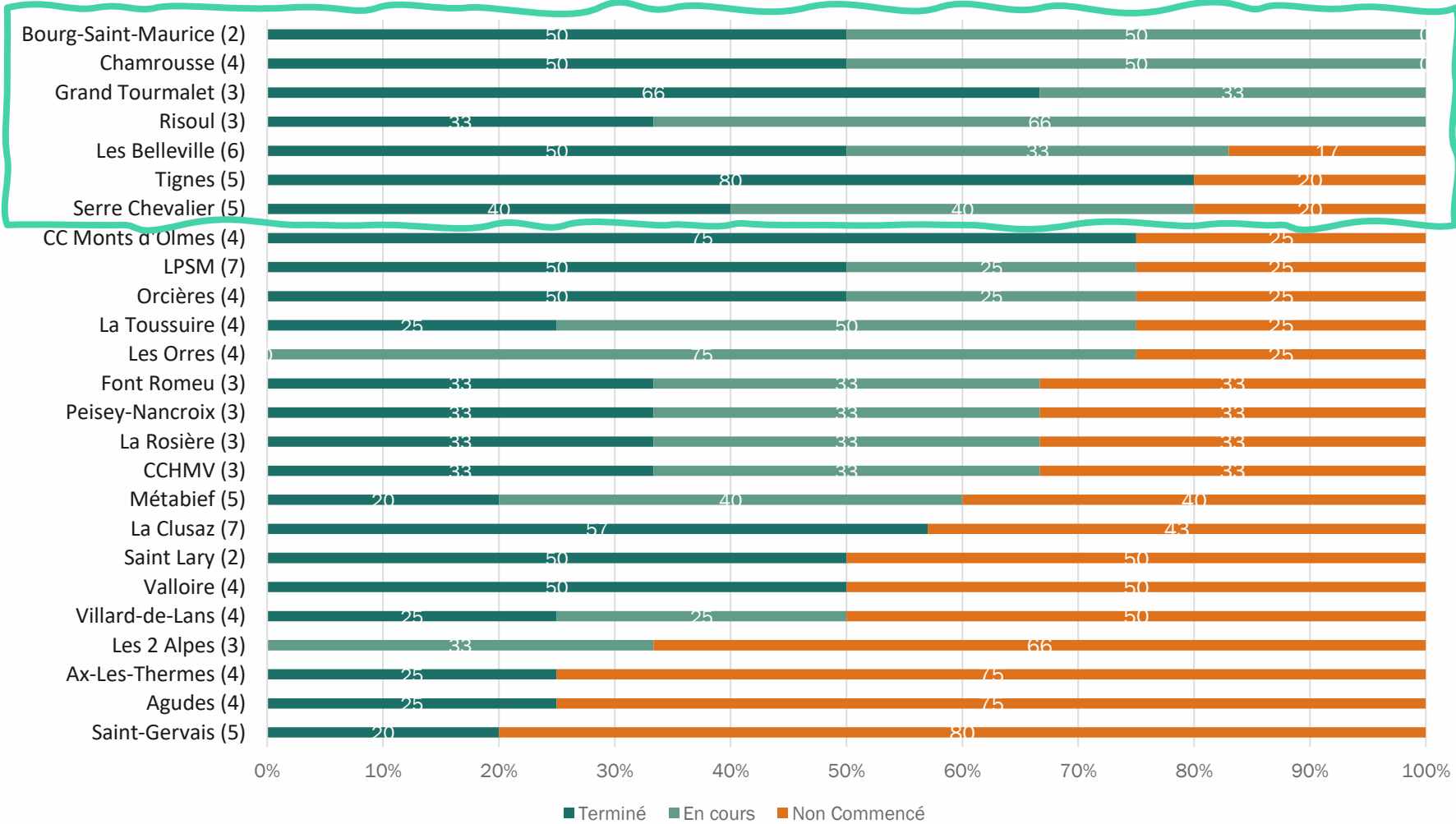


TAUX DE MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION PAR STATION

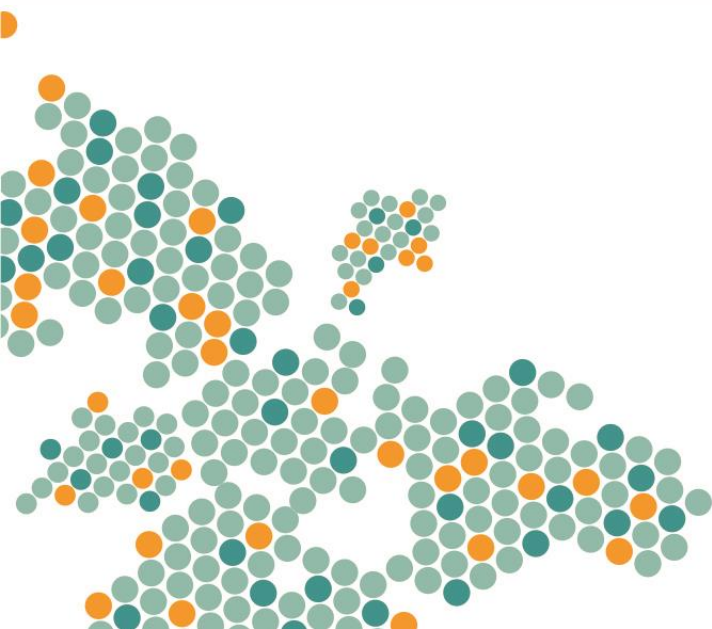
7 PLANS D'ACTION MIS EN ŒUVRE > 80%

Source : données de suivi des équipes d'Atout France à fin 2024. Le nombre figurant entre parenthèses à la fin de l'intitulé de l'axe indique le nombre d'axes retenus dans la feuille de route.

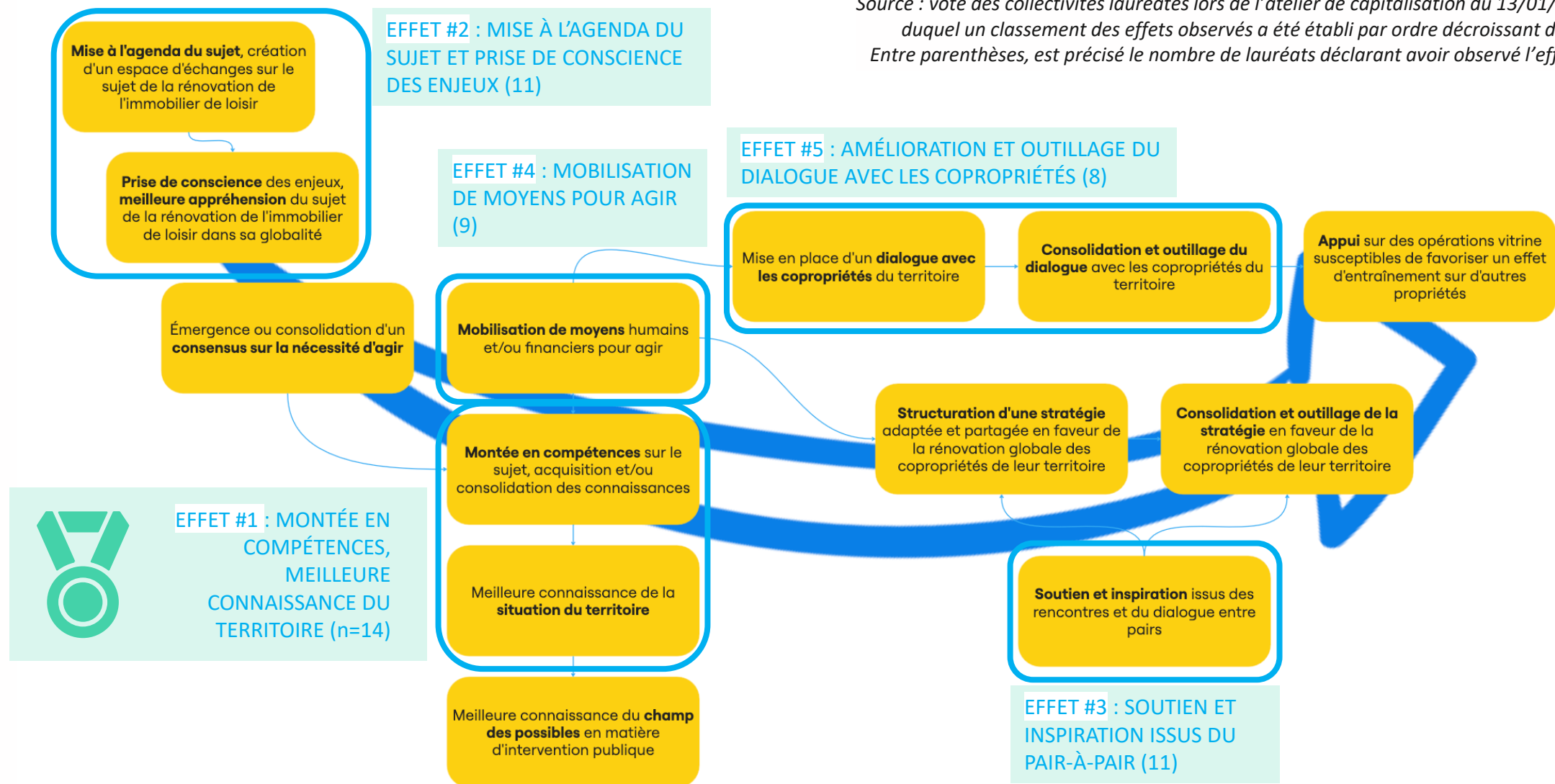
- Le taux de mise en œuvre moyen pour chacune des stations (statuts (en cours + terminé) s'élève à 62% (médiane 67%).
- 85% des plans d'action ont été mis en œuvre à **plus de 50%**, 50% des des plans d'action ont été mis en œuvre à plus de 75%.
- Ce taux illustre principalement **l'implication** des stations et l'intensité avec laquelle elles se sont mobilisées pour tirer profit de l'opportunité que constituait l'accompagnement d'Atout France.



3. LES EFFETS DU PROGRAMME



LES EFFETS OBSERVÉS SUR (1) LES COLLECTIVITÉS



DES RÉSULTATS CONCRETS, CAILLOUX BLANCS VERS UNE STRATÉGIE TERRITORIALE DE RÉNOVATION GLOBALE

Appui à la rédaction de profils et fiches de poste pour recrutement d'un.e chargé.e de mission Immobilier de loisir [Chamrousse, Valloire, Communauté de communes Haute Maurienne Vanoise, Taninges]

Rédaction, mise à disposition et analyse de questionnaires affinitaires propriétaires, à l'échelle globale de la station ou à l'échelle spécifique d'une copropriété [Chamrousse, Risoul, Métabief, Orcières, Villard-de-Lans, SIVM Serre-Chevalier, Font-Romeu, La Pierre St Martin ...]

Contribution au montage de la conciergerie publique « Les Clés d'Orcières », opérationnelle dès l'hiver 2023 (étude juridique, un benchmark et du pair-à-pair) [Orcières]

Elaboration de la Charte des aménagements extérieurs et signalétique [Les Orres]

Appui à la création d'un pôle Habitat élargi regroupant le logement saisonnier, permanent et touristique via le 2 recrutements « Espace propriétaire" et « Immobilier de loisir" en sept. et oct. 2023 [Haute Maurienne Vanoise]

Co-élaboration et validation juridique d'un bail « rénovation-gestion » grâce à l'expertise d'un cabinet d'avocats [Risoul]

Contribution à l'élaboration d'une Maison numérique des propriétaires [Chamrousse, SIVM Serre-Chevalier]

Modification du PLU suite au financement d'une étude [Tignes]

Élaboration, en concertation, d'un document destiné à la sensibilisation des copropriétés [Tignes]

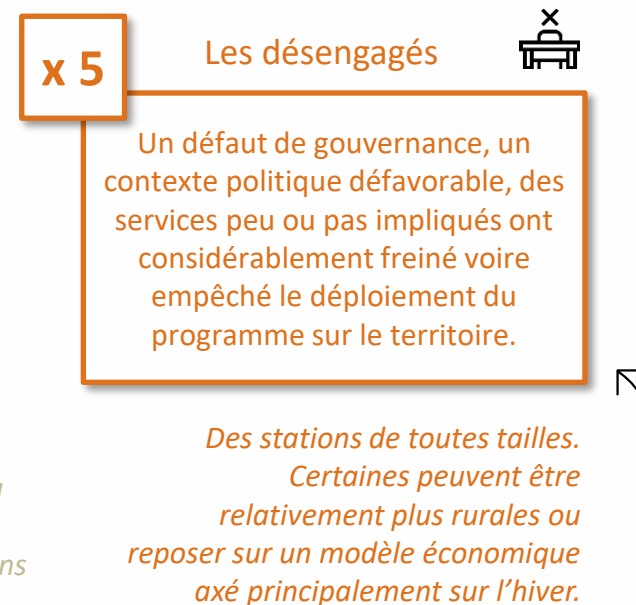
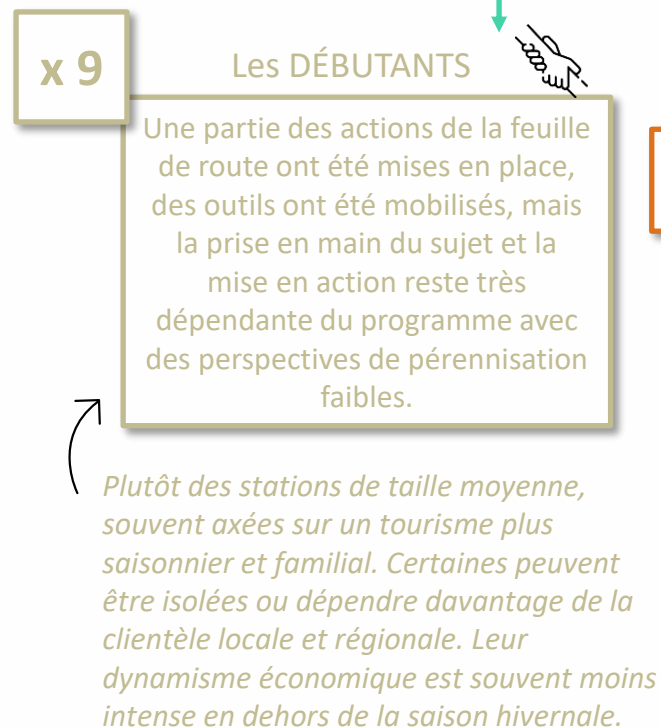
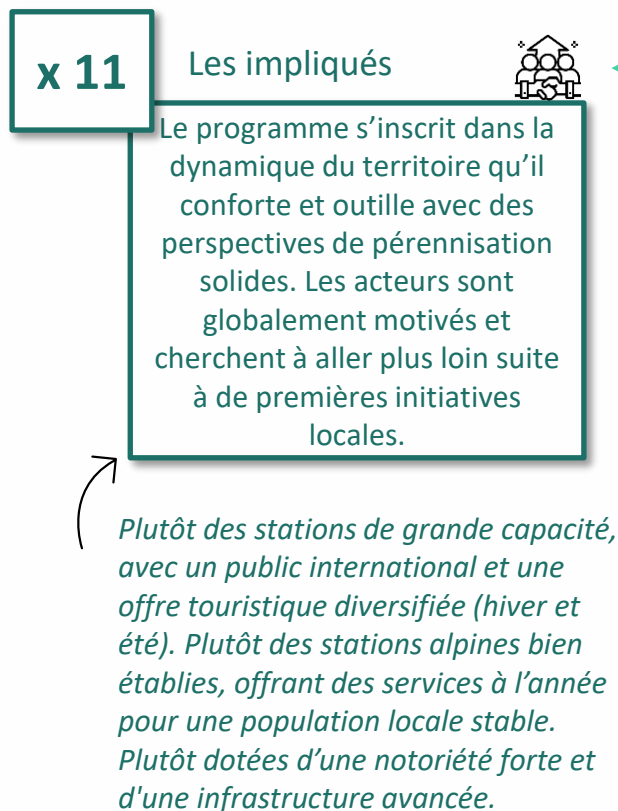
Accompagnement à la création des « États Généraux de la Rénovation en copropriété », journées de sensibilisation pour construire l'accompagnement vers la rénovation [Font Romeu / CC Pyrénées Catalanes]

Contribution à l'élaboration de la Charte de rénovation architecturale et énergétique et requalification urbaine du secteur patrimonial remarquable [Tignes]

Création d'un atelier "Fresque de la rénovation de la Copropriété en montagne" pour les Journées Copropriétés [Toulouse / Chambéry]

3 PROFILS-TYPES DE LAURÉATS

- Après 2 ans et demi de programme, il est possible de distinguer 3 profils-types parmi les stations lauréates selon leur **implication** dans le programme et leur capacité à **s'approprier** l'offre d'ingénierie mise à disposition et les **effets** observés.



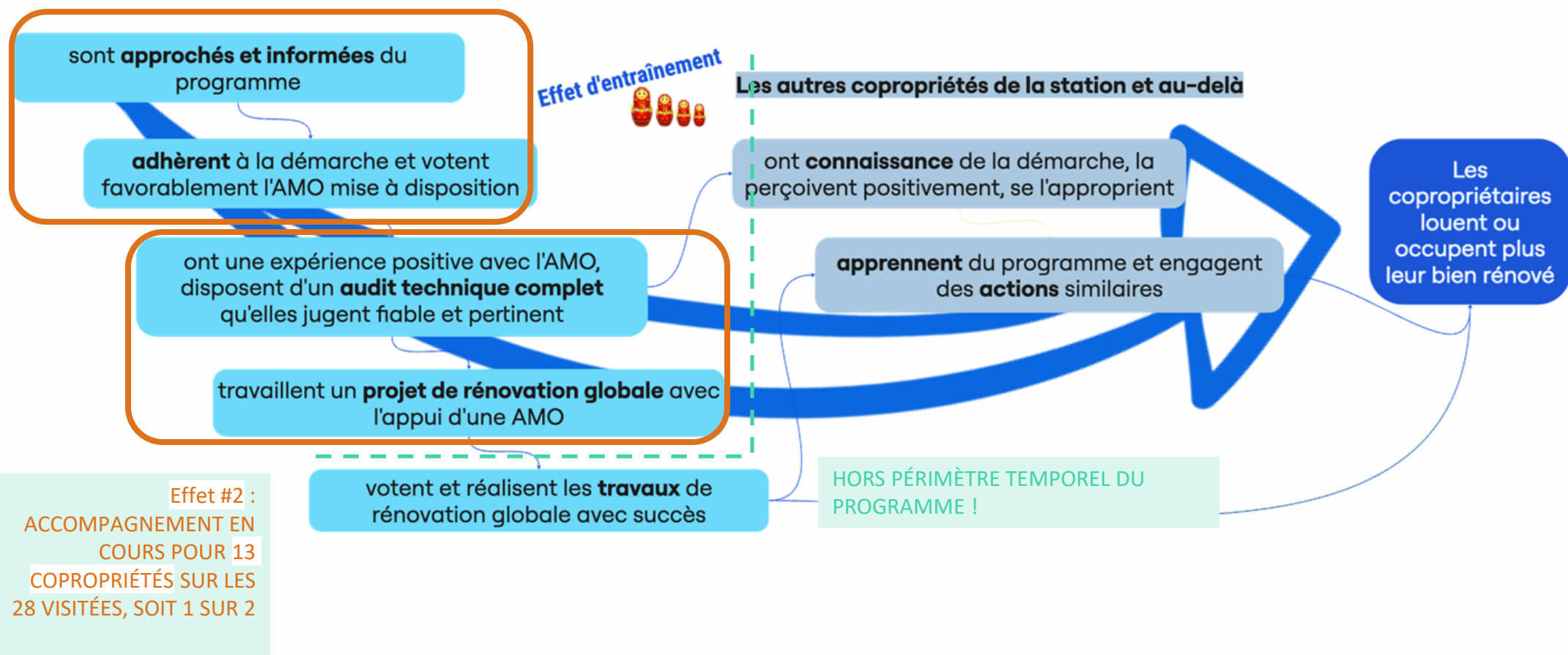
2 rôles clés du programme :

1. déclencheur/ initiateur d'une première intervention sur le sujet
2. Soutien pour aller plus loin

LES EFFETS OBSERVÉS SUR (2) LES COPROPRIÉTÉS

Les copropriétés ...

Effet #1 : MOBILISATION ET ADHÉSION DES COPROPRIÉTÉS À LA DÉMARCHE

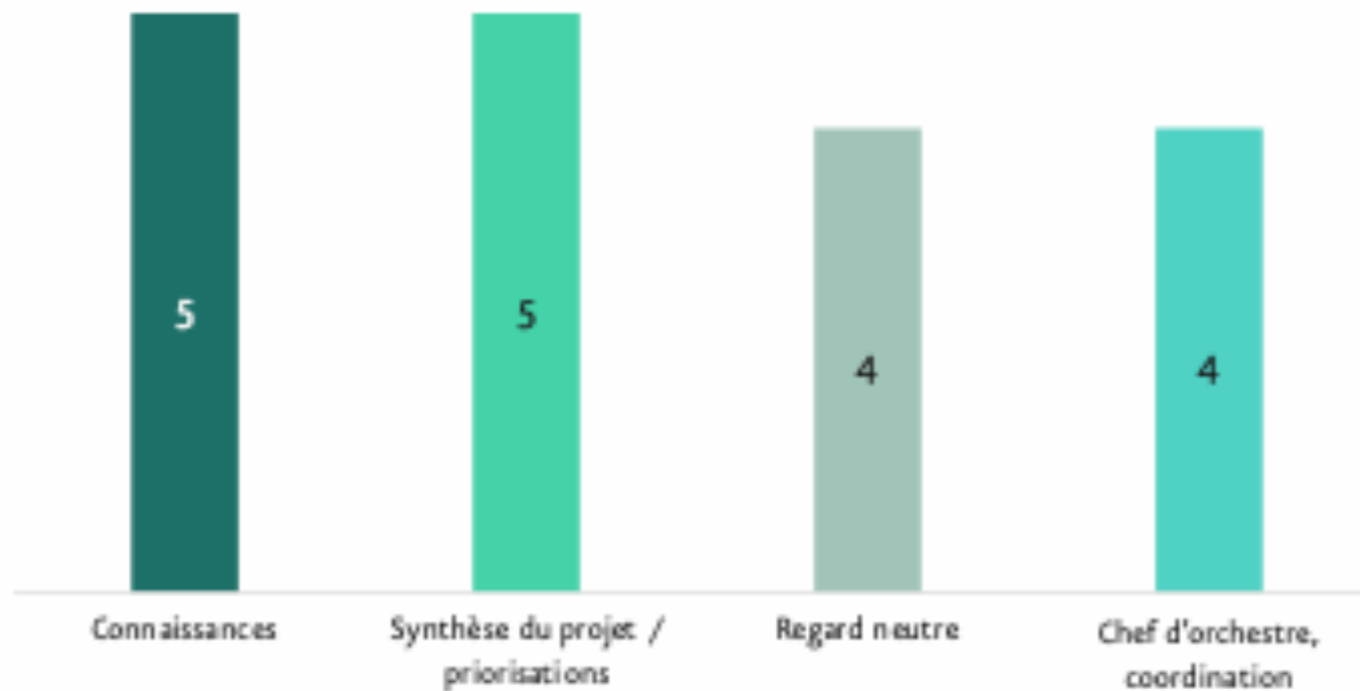


UN ACCOMPAGNEMENT JUGÉ UTILE PAR LES COPROPRIÉTÉS DE FAÇON QUASI UNANIME



- L'accompagnement a été jugé utile à très utile par **13 des 14 répondant·es** à l'enquête auprès des copropriétés. 1 personne n'a pas trouvé l'accompagnement utile.
- Pour plus d'**1/3 des répondant·es** c'est l'apport de connaissances et l'aide à la synthèse et à la priorisation dans le projet qui représentent les apports majeurs de l'AMO.
- **4 des 14 participant·es interrogé·es** pensent réutiliser l'ensemble des outils acquis durant l'accompagnement : 4 comptent réutiliser le calendrier, 2 les outils pour le travail en commission et 1 le tableau d'aide à la décision

Source : Enquête Atout France auprès des copropriétaires accompagnés (n=14)



Pour vous, quels sont les apports majeurs de l'AMO dans le projet de la copropriété ? (n=14)

(nombre de fois où il est fait mention de ces raisons dans les réponses)

DES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT VARIÉS DES COPROPRIÉTÉS

* Indiquées à titre d'illustration sur la base des entretiens réalisées avec 5 stations lauréates.

prise de contact

accompagnement

Les suites *

28 COPROPRIÉTÉS
VISITÉES

Copropriétés qui ont
refusé

- > La station lauréate a fait barrière
- > Se sont désintéressées du programme en l'absence de financement d'étude/ de travaux à leur discrétion
- > Le syndic n'a pas perçu l'intérêt du projet
- > Le manque de coercition réglementaire

Copropriétés
embarquées

- > Ont vu l'intérêt du programme et y ont investi des moyens humains et du temps de manière différente ; certaines sont impliquées, d'autres sont plus « suivistes » et il est parfois difficile de mobiliser.

28 COPROPRIÉTÉS
ENGAGÉES

4 AMO EXTERNES MIS À
DISPOSITION

AMO externe

- > Certains AMO se sont bien adaptées aux besoins de la copropriété et d'autres ont montré des difficultés d'adaptation aux problématiques de résidences secondaires : absence des propriétaires, l'absence de financement public, modification de la méthodologie proposée, etc.
- > Durée de consultation/ démarrage plus longue

ou

Une AMO en direct par Atout France

- > Une souplesse dans les méthodes de travail
- > Un engagement plus rapide dans les actions
- > Un meilleur enchaînement entre l'AMO et l'audit

9 AMO ASSURÉES EN DIRECT PAR
ATOUT FRANCE

Poursuite de l'AMO :

- La copropriété continue le travail en cours en prenant l'AMO à sa charge [1] et une autre copropriété soumet cette option à sa prochaine assemblée générale [1]
- Le territoire réfléchit à comment prendre en charge la poursuite de l'AMO en cours auprès de 2 copropriétés afin de garder la dynamique enclenchée [1]

D'autres actions en lien avec la collectivité qui s'inscrivent dans la suite du programme :

- La collectivité met en place une démarche de concertation des copropriétaires afin d'identifier les besoins [1]
- La copropriété et la collectivité sont en relation pour évaluer l'opportunité de la mise en place d'une Opération de Réhabilitation de l'Immobilier de Loisirs (ORIL) pour financer une partie des travaux des parties communes [1]

SYNTHÈSE DES FREINS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES



1. L'absence ou le départ d'un·e interlocuteur spécifique, dédié en tout ou partie au déploiement du programme

> se traduit par une difficulté à organiser des points d'avancement, à avoir des retours, à participer aux temps collectifs, entrave la capacité à se saisir des outils, à initier et faire avancer les projets et limite considérablement les effets de l'accompagnement

= 6 stations concernées

« À [station des Alpes du Nord], le pilotage opérationnel est en difficulté, le sujet a été mis en attente. Nous n'avons plus de retour depuis le changement du référent suite à un départ l'été 2023. »

« L'accompagnement est suspendu depuis l'élection du nouveau maire. »

2. L'absence de portage politique, la faible implication du/ de la maire, d'un·e élu·e

> se traduit par une difficulté à avancer sur les projets, à passer à l'action au-delà des actions de connaissance, entrave également la capacité à se saisir des outils, à initier et faire avancer les projets et limite considérablement les effets de l'accompagnement

= 6 stations concernées

« À [station des Pyrénées], on a déployé les outils de connaissance du parc et un questionnaire affinitaire auprès de toutes les copropriétés de la station pour recueillir les attentes des acteurs privés mais nous nous sommes heurtés à des difficultés à mobiliser les élu·es, au point que l'accompagnement a été arrêté du fait du blocage du maire. »

3. Le manque ou l'absence de participations aux journées collectives

> Amoindrit la juste prise en compte des enjeux dans une vision globale ainsi que la montée en compétences et l'entraide entre pairs

= 3 stations concernées

SYNTHÈSE DES FREINS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES (SUITE)

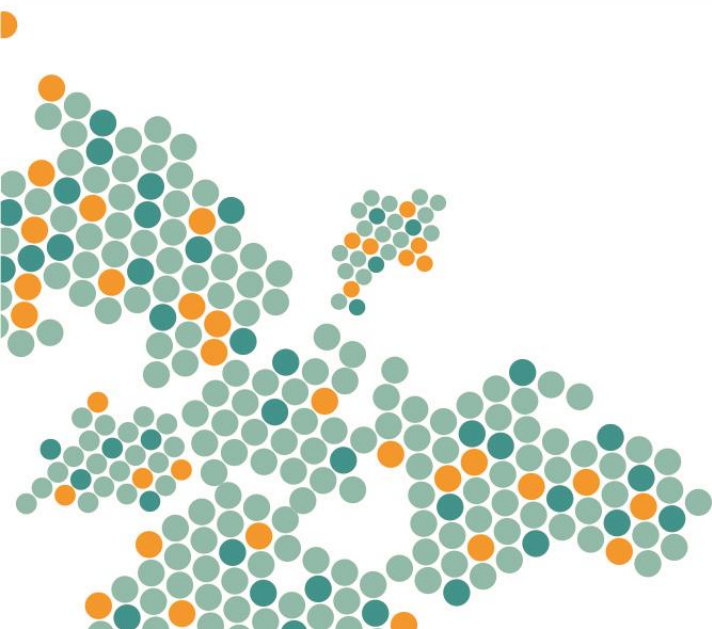


De façon plus secondaire, on observe également les freins suivants :

1. **Manque de liens avec des acteurs** importants tels que la maison des propriétaires ou encore les agences immobilières, parfois souhaités dans certains territoires
2. **Difficulté avec une AMO** : une AMO a eu des difficultés à adapter son accompagnement à des copropriétés de résidences secondaires
3. **Élément de contexte défavorable** : une catastrophe naturelle qui a impacté négativement l'implication d'un lauréat dans le programme
4. **L'absence de soutien financier** : deux lauréats avaient mal compris l'offre du programme, ont été déçus de l'absence de subvention et se sont désintéressés du programme ; l'un indiquant notamment ne pas avoir les moyens d'embaucher un·e chargé·e de mission dédié·e



4. RÉCITS DE LAURÉATS



« C'EST VRAIMENT LE PROGRAMME QUI A PERMIS À LA COMMUNE DE SE SAISIR DU SUJET »

Cette station-village est habitée à l'année avec des locations de longue durée son parc immobilier est vieillissant et parfois vétuste. L'urbanisation ici est étalée.

- Avant l'accompagnement, « il y avait un programme pilote proposé par le PNR pour aider les propriétaires à monter en gamme. Le PNR faisait une sorte d'audit avec des préconisations et ensuite les propriétaires demandaient des devis. Le périmètre était celui des parties privées et non communes. Ça touchait très peu de monde car le budget était de 44 000€, il y a eu une dizaine de rénovations. [...] »
- On avait des relations diffuses avec les syndics de copro [...] on avait peu ou pas de relation. »
- « On était intéressés par l'AMI parce que c'est un sujet sur lequel on avait un réel besoin, on a un vrai manque sur la mise à niveau des logements collectifs. Jusqu'à présent, tout le monde préférerait construire du neuf et l'ancien a été délaissé ».
- « Nous on a participé à toutes JTC, et à chaque fois c'était très intéressant. [...] On avait trouvé ça passionnant l'intervention à Toulouse, comment mettre les gens d'accord, au-delà des simples aspects techniques, ça me paraissait incontournable. Je m'étais dit que ça serait intéressant qu'on le partage à d'autres. »
- « L'opération pilote [avec la copropriété identifiée] n'a pas marché, mais ça a permis de s'emparer du sujet et de mieux le connaître. Ça a permis de s'informer sur les différentes possibilités. [...] On s'est confrontées à la vraie vie en copro, aux gens qui ne veulent pas, etc. »
- « Le temps de 2 ans, c'est assez court car l'intervalle des AG annuelles font que les choses sont lentes. Les travaux prennent du temps à être programmés. Par ailleurs, j'ai eu des difficultés à identifier une résidence. »
- « Notre rôle en tant que collectivité est d'assurer la parfaite information des copropriétaires. On ne sera jamais à leur place, on ne fait pas les travaux. On s'est bien rendu compte quand même que le premier niveau d'information n'était pas toujours bon. [...] Il faut communiquer pour imposer les questionnements au sein des copropriétés. Il faut que ça devienne obligatoire d'en parler. »

« NOS AMBITIONS DÉPASSENT CELLES DE L'AMI, NOUS ON VEUT MASSIFIER LA RÉNOVATION »

Cette grande station d'envergure internationale a fait de la rénovation énergétique l'une des priorités du territoire.

- « Historiquement, la station essaye d'inciter les copropriétés à rénover depuis une quinzaine d'année. Précédemment, cela se faisait par des conférences proposées aux copropriétaires. [...] Il y a une association dans le domaine des énergies renouvelables qui donne des conseils en rénovation. Ils sont staffés pour accompagner les copropriétés, pour fournir des aides techniques et financière. Nous, on complétait avec une aide architecturale. Il y a aussi une ORIL d'une vingtaine d'année pour la rénovation intérieure. Nous avons recruté une personne dédiée à ces questions depuis août 2024. »
- « On se demandait déjà comment rassurer les copropriétés et proposer un panel de solutions pour passer à l'acte concrètement. Notre réponse à l'AMI était motivée par l'accompagnement financier : on avait lu qu'il y avait 100 000 euros à la clé. [...] Notre première attente, c'était d'explorer comment le PLU pouvait être engageant pour la rénovation des copropriétés et notre deuxième attente, c'était sur l'outillage pour les accompagner au mieux pour rechercher les financements, réaliser les travaux, etc. [...] Quand on a répondu à l'AMI, ce n'était pas pour rénover une copropriété, on voulait massifier la rénovation. »
- Grâce au programme, « on a déployé les outils, notamment Conitiff [méthode de comptage des lits] avec des données et des analyses pas inintéressantes qui donnent de bons arguments pour lutter contre l'artificialisation [...] mais qui ne répondaient pas à nos attentes initiales. »
- « La participation au programme a pris beaucoup de temps à notre chargé de mission référent. Il n'y a pas d'impact direct sur la rénovation de nos copropriétés [...] c'était plutôt une aide pour réfléchir, pour nous structurer. »
- « Au sein de la délégation Montagne d'Atout France y a des gens super. Ils ont fait un travail de lobbying auprès de l'État excellent, on a eu des échanges enrichissants. »
- « Nous, notre perspective, c'est d'arriver à massifier la rénovation énergétique. On travaille avec le Cluster Montagne pour faire une proposition globale d'accompagnement à nos copropriétés en cherchant les économies d'échelle »

« CE PROGRAMME, C'EST LE DÉCLENCHEUR SANS LEQUEL RIEN NE SE SERAIT PASSÉ »

Cette station familiale est fréquentée en été et en hiver.

- « On avait des gros problèmes pour communiquer avec les copropriétés et syndicats. On parlait avec eux, ça se passait bien mais rien n'était mis en place derrière. [...] Les actions, il n'y en avait pas ou très peu. On avait travaillé avec un syndic de copro sur les problèmes de rénovation intérieure, il y a une dizaine d'année.
- « Suite à cette impulsion initiale restée isolée, répondre à l'AMI faisait sens. [...] On pensait qu'il nous manquait quelque chose pour faire le lien avec les copropriétés. »
- « Grâce au programme, on a eu des méthodes de communication auprès des copro et de l'aide technique, notamment juridique, extrêmement importante. [...] L'intervention d'Atout France a sécurisé les copropriétaires en leur montrant qu'il y avait un intervenant neutre. [...] Ce programme, c'est le déclencheur sans lequel rien ne se serait passé, ou alors on aurait mis 5 ou 10 ans de plus pour avoir des résultats. »
- « Le premier effet, c'est d'entendre que nous ne sommes pas seuls, ça nous a permis nous de prendre de la hauteur, d'acquérir des connaissances en plus. Et puis les réunions techniques avec les autres stations ont été particulièrement motivantes pour nous remettre dans un élan de montée en compétences.
- « Deux copropriétés ont voté de faire travailler les AMO, pour financer un projet de rénovation thermique et esthétique. [...] Il y a déjà un permis de déposé avec des travaux qui commencent l'été prochain, c'était un objectif pour nous inimaginable il y a deux ans. »
- « Au début, on nous refusait l'accès aux assemblées générales des copropriétés. On a rencontré des difficultés avec les syndicats. Aujourd'hui, ils nous font des messages de remerciement systématiquement. [...] Ce qui nous a beaucoup aidé aussi, ce sont les annonces dans les médias sur l'interdiction de location des DPE F et G. »
- Les immeubles sont tous accolés les uns aux autres ; ça rend très difficile la mise en place d'une rénovation de copropriété. »
- « Aujourd'hui, on est sur la période la plus critique. La prochaine étape, c'est l'AG de présentation des projets de rénovations. Et c'est à ce moment-là, critique, qu'on saura s'il y a rénovation thermique ou pas. L'accompagnement qui s'arrête là, je le vis mal. »

« J'AI ÉTÉ EN FORMATION CONTINUE, NOURRI INTELLECTUELLEMENT PENDANT 2 ANS ET DEMI »

Dans cette station familiale, le parc est vieillissant et ne répond plus aux attentes de la clientèle

- « On a la chance d'avoir un syndic qui a les trois quarts des copropriétés et qui est assez proactif, donc il y a quand même des choses qui se font depuis quelques années. Actuellement, 3 copropriétés sont en cours de réhabilitation, en totale autonomie. [...] Sur le reste on avait un gros projet [...] trop ambitieux et qui n'a jamais servi. »
- « Nous avons répondu à l'AMI « pour amorcer la pompe, pour amener les copropriétés à entamer de grosses réhabilitations, thermiques et esthétiques . [...] C'est pour respecter les termes de l'AMI que nous avons recruté notre chargée de mission réhabilitation et rénovation immobilier de loisir en avril 2022. »
- « On a travaillé avec des gens extrêmement compétents, [...] motivés, attentifs, présents et à l'écoute. Grâce à l'accompagnement, nous avons eu accès à « une grosse veille législative et réglementaire qui nous permet de faire remonter aux élu-es des données mises à jour et intelligibles. [...] « J'ai été en formation continue, nourri intellectuellement pendant 2 ans et demi. [...] L'intervention d'un tiers extérieur a permis de désamorcer les craintes des copropriétaires et de légitimer la démarche : ils ne nous jettent plus des pierres quand on arrive »
- « Les copropriétés accompagnées sont en entrée de station, ce sont des vitrines sans aucun doute. [...] Dans un cas, ils ne sont pas prêts du tout et dans l'autre, c'est un peu la guerre civile avec le syndic mais ils n'ont pas arrêté, ils construisent des scénarios de travaux. »
- « L'AMO a été compliquée d'un point de vue humain et sur la réalisation de la mission, la production des livrables. Il a fallu recadrer le bureau d'étude qui a jeté de l'huile sur le feu de la relation avec le syndic. »
- « Deux ans et demi, ça reste très court pour monter un projet de zéro, avec plus d'un an pour que les copropriétés rentrent dans la démarche, puis le temps de rassembler tout le monde autour de ça. »
- « L'État met à disposition de l'ingénierie mais aucun levier sur l'immobilier de montagne. Les copropriétés ne sont éligibles à aucune aide. [...] Pour être accompagné, il faut 70% de logement principal, c'est impossible, ici, on a 2%, la montagne, ce n'est que de l'immobilier de loisir. [...] Et pourtant il faut agir : c'est ça ou mourir. »

« QU'UN TIERS VIENNE D'AILLEURS, ÇA A FAIT LA DIFFÉRENCE »

*Cette station de ski internationale a placé le mandat actuel sous le •
signe de la transition.*

- « C'était une volonté politique du conseil municipal en place de développer des actions nouvelles en faveur de la transition. [...] Rien n'avait été lancé avant. »
- Répondre à l'AMI « concordait avec la stratégie du service Habitat visant à la recommercialisation des lits froids et l'accompagnement des copropriétaires à rénover. »
- « On attendait une méthodologie et un retour d'expérience pour communiquer auprès des autres copropriétés et syndics. Ça, c'est un point très positif. »
- « Ça a permis d'enclencher des choses. [...] Qu'un tiers vienne d'ailleurs, ça a fait la différence. Que ce ne soit pas uniquement des technicien·nes de la mairie mais un projet coconstruit, ça légitimise cette action. »
- « Entre les différents lauréats, [...] le partage d'expérience était intéressant, même si ça s'est essoufflé dans le temps. C'est là que j'ai réalisé que nous étions assez avancés. »
- « Ce qui se passe dans la copro, on n'aurait pas pu faire sans accompagnement. [...] Le programme leur a permis de lancer un audit global qu'ils ont financé. La démarche a nourri leur réflexion au niveau individuel et collectif, ils se rendent mieux compte de ce qui est faisable et de ce qui n'est pas faisable. Aujourd'hui, ils posent les scénarios de travaux. »
- « Mon contrat s'arrête en même temps que l'accompagnement. Le service conservera l'élan s'il a les moyens. [...] Il y a un risque que ça s'essouffle car l'accompagnement est terminé. Plusieurs étapes n'ont pas été mises en place : la recherche de financement extérieur, le calcul réel des gains énergétiques, etc. On met un gros coup de frein au milieu du chemin et hop, tout le monde descend ! C'est trop court, il faudrait 3 ans renouvelables. »



PAROLES DE LAURÉATS

Source : propos collectés par les équipes d'Atout France

« Merci ! Heureusement que vous êtes là pour accompagner ma **montée en compétences** »
[un·e chargé·e de mission en prise de poste]

« On n'aurait jamais imaginé **avancer autant**, ça fait 2 ou 3 ans qu'on essaye de travailler sur les copros sans y arriver vraiment »
[un·e élu·e]

« **L'AMO est indispensable** pour déclencher et faire avancer le projet » [un BE architecture]

« Ça permet de remettre de l'ordre, de passer dans une **démarche projet**. » [une copropriété]

« C'est impressionnant de **complexité**, on ne se rend pas compte de tout ce que vous traitez. » [une station]

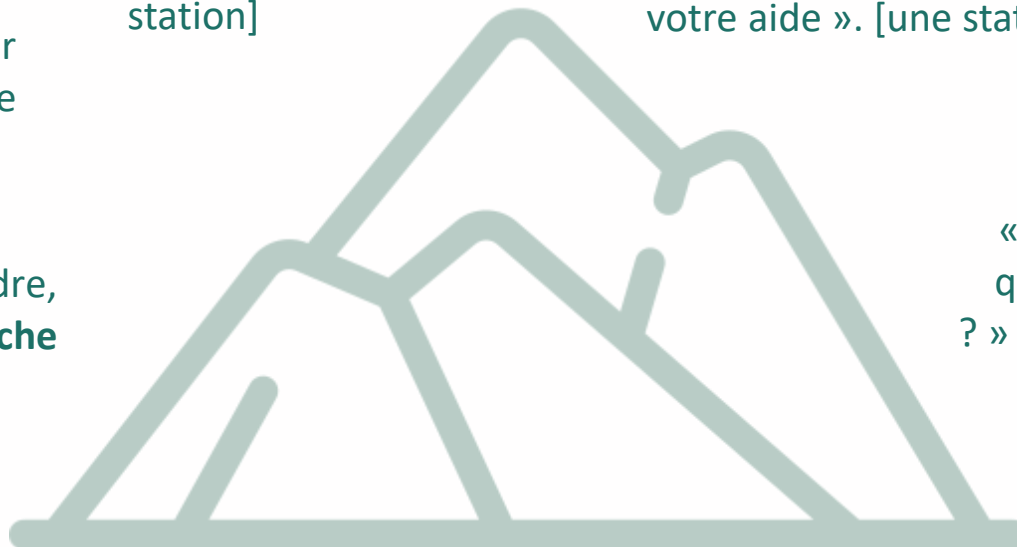
« Ce n'est pas le moment de nous laisser tomber, **on a besoin de vous** plus que jamais ! » [une station]

« Vos journées copro nous on fait prendre **conscience des enjeux**, d'appréhender le sujet après une certaine indifférence. Et on veut bien votre aide ». [une station]

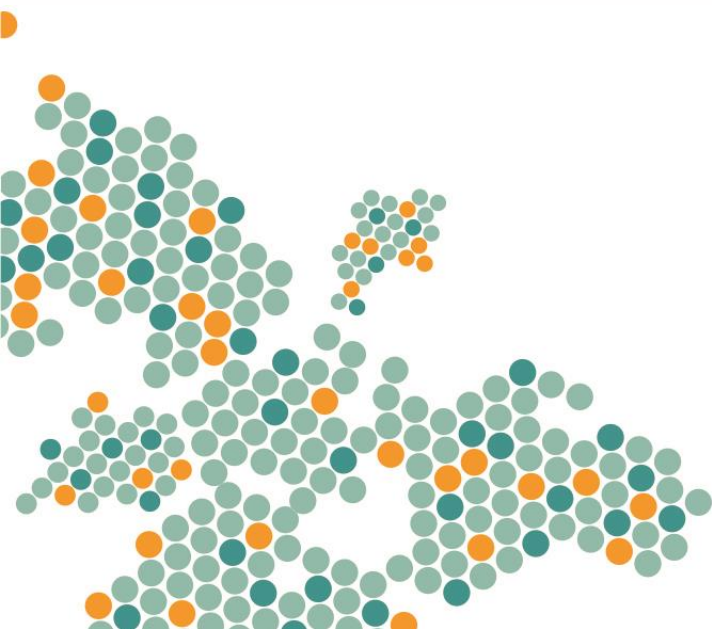
« Sans le programme, il n'y aurait pas autant de **gens autour de la table**, on n'aurait pas pu échanger avec d'autres... c'est stimulant de savoir qu'il y en a qui ont trouvé des solutions ! » [une station]

« Au début, on s'est demandé « qu'est-ce que c'est-ce truc de parisien ? » et puis on aboutit à de super résultats, **ça objective**, ça montre que ce qu'on a fait est utile » [une station]

« C'est bien ce que vous faites. Est-ce que vous pourriez nous accompagner ? » [un acteur extérieur au programme]



CONCLUSIONS



CONCLUSIONS

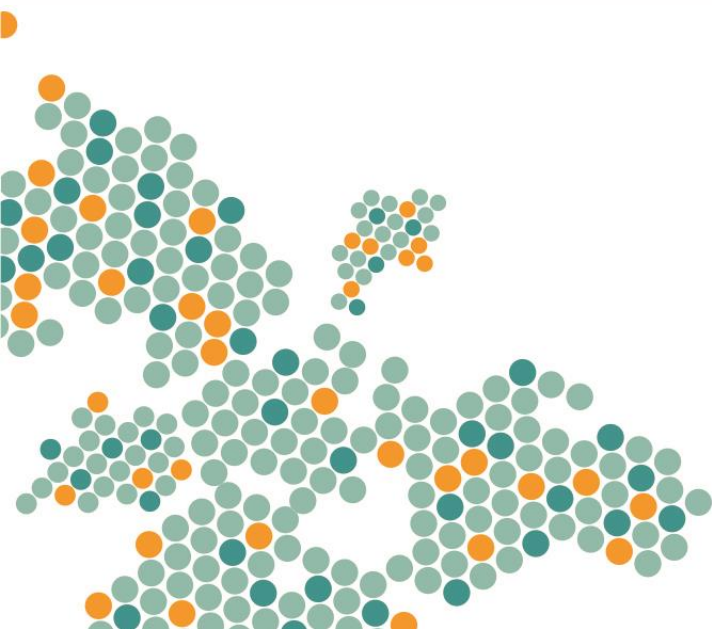
1. Dans la lignée de l'expérimentation précédente, le programme « Rénovation des stations » porté par la Délégation Montagne d'Atout France formule, met à l'agenda et propose des solutions à la problématique complexe de la rénovation globale de l'immobilier de loisir en montagne. Celle-ci se situe à la croisée des champs de la rénovation énergétique, du tourisme durable, de l'habitat, de la transition des territoires de montagne considérés habituellement séparément par d'autres acteurs publics.
2. Il se distingue par sa capacité à agir à un double niveau – celui des territoires et des copropriétés –, sa nature de couteau suisse capable d'actionner différents leviers avec un haut niveau d'expertise, sa capacité à produire et partager des outils et le regard systémique posé sur un sujet complexe.
3. Il répond aux besoins d'ingénierie des collectivités concernées pour initier une première action ou structurer et consolider de premières initiatives. Les collectivités les plus petites se trouvent néanmoins en difficultés pour poursuivre après 2 ans et demi seulement d'accompagnement le chemin ouvert par le programme vers la rénovation globale d'une copropriété vitrine, faute de moyens et/ou de compétences. Les plus grandes et les plus avancées expriment elles des besoins d'accompagnement sur la façon de passer à l'étape suivante et de massifier.
4. Le programme a permis à une part des lauréats d'avancer à la fois stratégiquement et opérationnellement sur le sujet. Mais dans certains cas, les conditions de réussite du programme n'étaient pas réunies : absence d'interlocuteur stable, défaut de portage politique, manque d'implication dans le programme.

CONCLUSIONS

5. Le programme fait la démonstration qu'il est possible de dialoguer avec les copropriétés et qu'un accompagnement adapté, basé sur des compétences et un outillage spécifique, peut être déterminant dans la décision de travaux, notamment sur la question du modèle économique.
6. La temporalité courte du programme ne lui permet pas d'aller au bout de la démonstration visée. Une deuxième phase de déploiement incluant un accompagnement de la première vague des lauréats sur le point de transformer l'essai et un volet nouveau sur l'expérimentation de solutions de massification serait souhaitable.
7. Dans tous les cas, les enseignements politiques et techniques issus du programme sont riches et

méritent d'être capitalisés et largement déployés auprès de l'ensemble des destinations touristiques et de l'écosystème immobilier en montagne : élu·es, technicien·nes, syndics, offices de tourisme, gestionnaires, assistants à maîtrise d'ouvrage, bureaux d'études, architectes et maîtres d'œuvre, artisans et entreprises du bâtiment, etc. Notamment pour favoriser leur mobilisation collective pour répondre à un problème qui n'est pas ou peu pris en charge par les politiques publiques habituelles.

ANNEXES



>>> Explorer la cartographie détaillée :

Atout France - Programme FTI Rénovation des stations de montagne

- Partenaires du programme**
 - Banque des Territoires
 - Finance
 - Plan Avancé Montagne → ANCT / Commissariats de massif → Ingénierie
 - SGAR AURA
 - DOT73
 - DOT74
 - DOT64
 - DOT65
 - Etat
 - Région Occitanie
 - Acteurs institutionnels
 - CD68
 - CD73
 - CD65
 - Departements
 - ANRH
 - JANHSE
 - DSF
 - Acteurs du tourisme et des stations
- Outils de financement**
 - REX MG Consulting
 - REX Barbey Consulting
 - SPECFINOV
 - Outil de Retour sur Investissement
 - Bouat
 - CQHF Avocats
 - Bail Renouvellement Gestion
- Connaissance et dimensionnement du parc**
 - Consult
 - Lauréats + laureates secondaires → CEREMA
 - CMR+ → U.R.S.S.
 - ECARites → 10 stations / 13 laureates → Prototypisme → ABEST Horizon → Stratoral
 - Méthode de cadrage des sites → GZA Consulting → Les 2 Alpes
- Outils réglementaires au service de l'action opérationnelle**
 - Conventionnement d'aménagement touristique Loi Montagne → CEREMA
 - Stratégie de territoire opérationnelle via des études
 - Charte Architecturale via GAP → Tignes → Terre d'Urbanisme → Kalibue
 - Etude d'idemité opérationnelle du territoire → ESPUMA → Les Belvédères → Les Ornes → Chamrousse
 - Etude d'aménagement et de requalification paysagère → Les Hauts d'Ombes → Architecture et paysage → Caracoli → MDP → CCN
 - Etude sur le logement saisonnier → Font-Romeu → MDP → La Strada
 - Evolution du PLU avec un zonage 3D → Tignes → REX UpFactor
- Logement de la population permanente et saisonnière**
 - Zonage de la tension foncière
 - Groupe de travail interministériel Lutte contre l'attrition des résidences principales en zone touristique
 - Territoires pilotes pré-identifiés
 - CCVT → Le Clusaz
 - COHT → Tignes
 - CC Pays de Gavè → Bourg St Maurice Les Arcs → Barillets
 - Lien avec la recherche universitaire → Quentin Drouot
- Analyses des retombées économiques et fiscales**
 - Etude Impôts Locaux AMO → GZA Consulting → Stratoral
- Commercialisation**
 - Mise en réseau des bonnes pratiques
 - REX Ingénierie
 - REX Airbis
 - Etude Initiative Copropriété → ASEA Avocats → Grésivaudans
- Rénovation globale des copropriétés**
 - Fermeuse de la rénovation
 - Biais à outils AMO et méthode commune
 - Tous les laureates
 - La Copro des possibles → Les Belleville → Mobilisation et sensibilisation
 - Chamrousse → Maison numérique des propriétaires
 - SEM Serre-Chevalier
 - AMO
 - BE Algol / ABAC → Panoramic → Chamrousse
 - BE DP2 / LM → Centre Commercial → CC Houll-Balam
 - BE Cambala → Petit Soleil → SVM Serre-Chevalier
 - Direct ATF → Le Télécabine → La Toussuire
 - Direct ATF / SENOVA → Le Golfont → La Toussuire
 - Direct ATF / SENOVA → Champ Pélouse → La Toussuire
 - BE Urbains → Le Cristal → Les Hauts d'Ombes
 - SEM Grand Tourmalet → KGH La Mongie Tourmalet → La Mongie
 - ABAC
 - Elat
 - BE ABAPO → Les Gentianes → La Flogère
 - Upfactor → Les Chalets de la Rosière → Penley-Hanchiole
 - Direct ATF / Renovacim → Les Gentianes → Penley-Hanchiole
 - Direct ATF / ENEGOS → Les Ouris → La Clusaz
 - Commune
 - Ab Tourisme → Novik → Bourg-St-Maurice Les Arcs
 - GZA Consulting
 - EDF
 - Prestataire ? → Le Balcon du Villard → Vallée de Larn

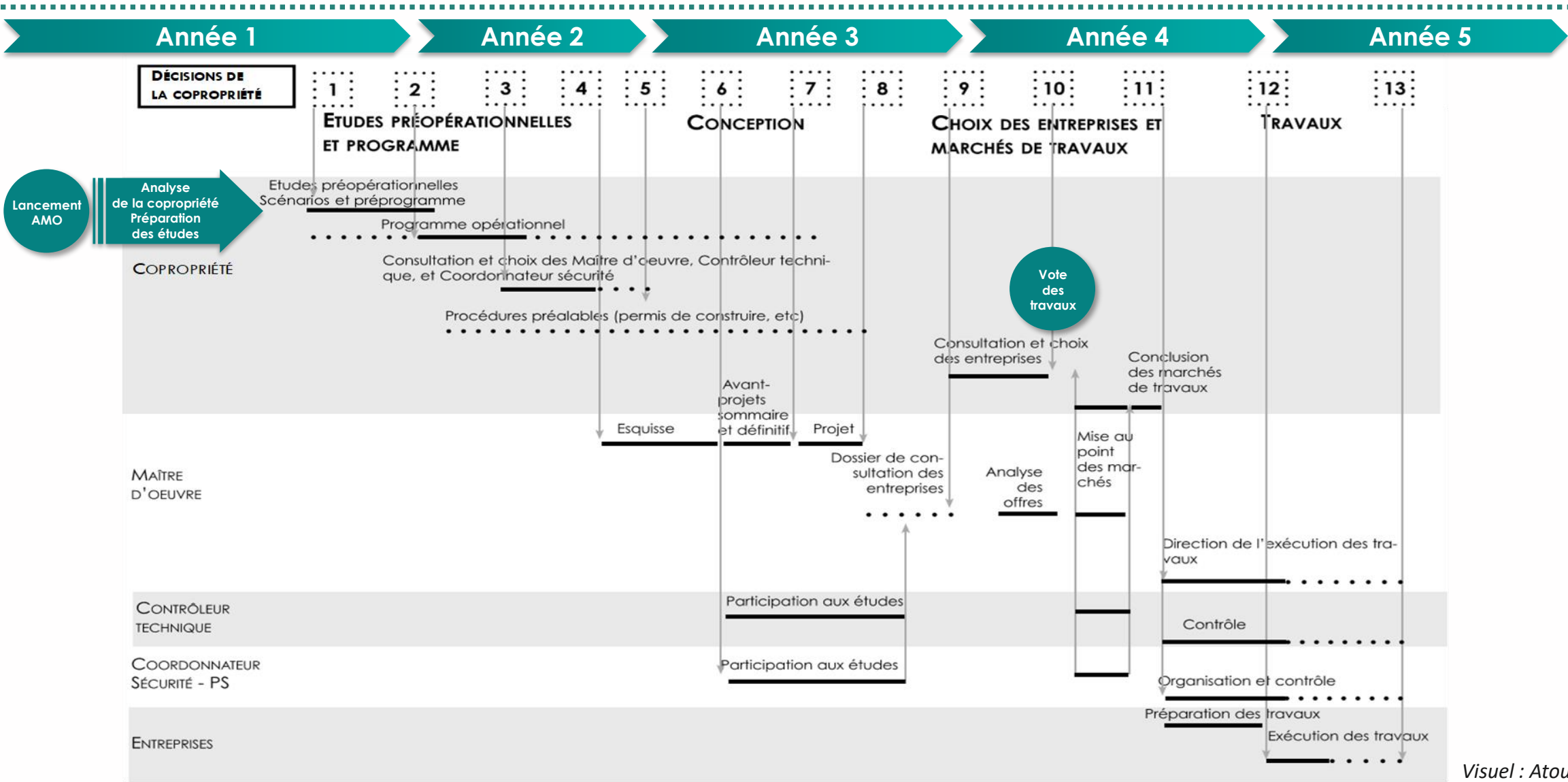
Acteurs du programme

- Ensemble des stations / Station lauréate du programme
- Copropriété accompagnée
- Prestataire AMO copropriété mis à disposition
- AMO copropriété en direct par Atout France
- Prestataire des études (bureau d'étude, cabinets)
- Partenaire institutionnel
- Partenaire du tourisme en montagne
- Partenaire universitaire

Sujets, études et outils produits

- Sujet transversal
- Etude transversale / Outil d'aide à la décision mi à disposition

LA DURÉE INCOMPRESSIBLE D'UNE OPÉRATION DE RÉNOVATION EN COPROPRIÉTÉ





En savoir plus :

Sylvain Charlot – sylvain.charlot@atout-france.fr

Guillaume Vogel – guillaume.vogel@atout-france.fr

Karine Sage – ksage@quadrant-conseil.fr

Pauline Algier – palgier@quadrant-conseil.fr



QUADRANT
CONSEIL

61, rue de Chabrol

75010 Paris - France

+ 33 (0)1 84 17 89 49

www.quadrant.coop