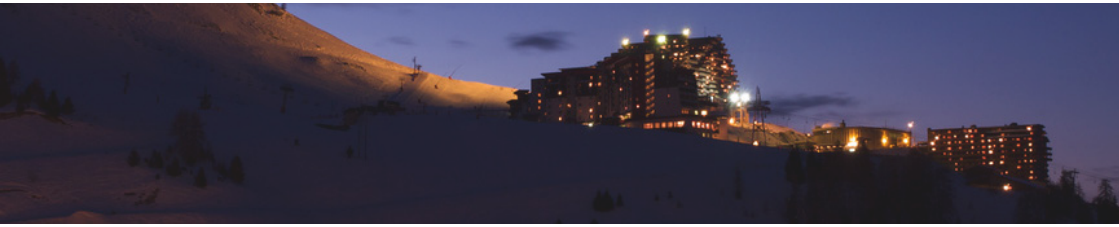
MEMENTO A DESTINATION DES COLLECTIVITES LOCALES SUPPORTS DE STATIONS

L'IMMOBILIER TOURISTIQUE

Approche globale ■ Partage d'expériences



SAVOIE

LE DÉPARTEMENT

Octobre 2014

OBJECTIF

Vous permettre de partager vos réflexions quant à la problématique de l'immobilier touristique

Le développement des stations de sports d'hiver est contraint par :

- *une conjoncture économique délicate ;*
- *un marché mature et concurrentiel ;*
- *des droits à construire limités, imposant de mieux produire avec l'existant.*

Cela impose une approche globale et concertée de la sphère touristique.

CE MEMENTO A POUR VOCATION DE :

- ! *vous orienter vers des outils, sites internet ou autres ressources à disposition ;*
- ! *présenter des démarches appropriées et des pièges à éviter ;*
- ! *relater des expériences mises en œuvre en station ;*
- ! *ce memento vient en complément des dispositifs réglementaires existants (PLU et convention loi montagne, ...).*

CHIFFRES CLÉS

LITS TOURISTIQUES des STATIONS en SAVOIE | 55% *non marchands*

TAUX D'ÉROSION MOYEN des BAUX en RÉSIDENCES de TOURISME | 3% *par an*

TAUX de CESSION MOYEN des BIENS | 3% *par an*

CONTEXTE

- En matière d'immobilier touristique, le développement des stations est aujourd'hui considéré à maturité.
- Les efforts portent sur l'optimisation de l'occupation du parc immobilier touristique existant.
- Les dispositifs nationaux ne suffisent pas pour obtenir des résultats satisfaisants. Il est nécessaire de les compléter par des dispositifs locaux.

POUR MAINTENIR L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE

les préoccupations des stations s'orientent vers :

- *l'amélioration de l'occupation de l'ensemble du site ;*
- *la diminution du phénomène de sortie des lits du circuit de la location ;*
- *l'incitation à la (re)mise en marché des lits non marchands.*

TOUT CELA EN MISANT SUR 4 LEVIERS :

- l'analyse des évolutions du parc immobilier et des pratiques d'occupation ;
- une adaptation de l'offre d'hébergement aux attentes des clientèles ;
- une gouvernance élargie à l'ensemble des acteurs touristiques ;
- une mise en oeuvre de politiques propriétaires accompagnées d'une organisation efficiente des structures et outils, notamment de promotion / commercialisation.

DÉROULEMENT

Suis-je en mesure d'identifier les attentes de ma clientèle ?

NON → **LA CONNAISSANCE de MON MARCHÉ** page 6

OUI

Suis-je en mesure de comprendre la dynamique de mon parc immobilier ?

NON → **LA DYNAMIQUE de MON PARC IMMOBILIER** page 8

OUI

Suis-je capable de mesurer l'occupation réelle des biens et de définir des potentiels d'amélioration ?

NON → **Les USAGES et RENDEMENTS des HÉBERGEMENTS** page 10

OUI

Suis-je capable d'améliorer l'occupation de la station en mobilisant les propriétaires ?

NON → **Les POLITIQUES, PROPRIÉTAIRES** page 12

OUI

Ai-je une organisation de mes acteurs touristiques permettant la construction d'un projet station partagé et efficient ?

NON → **La GOUVERNANCE et la REPRÉSENTATIVITÉ des HEBERGEURS** page 14

SOMMAIRE

fiches thématiques

LA CONNAISSANCE de MON MARCHÉ

Pour adapter mon offre et répondre aux attentes

ÉLÉMENTS CLÉS

La connaissance des clientèles actuelles et potentielles
CSP, âge, origine, comportement, attentes et éléments de satisfaction, composition du groupe.

La cohérence de l'offre touristique
adéquation entre les prestations, l'hébergement, le tarif, l'ambiance, ... et les attentes clientèles.

Les conflits d'usage selon les marchés ciblés
familles, seniors, groupes, tribus, ...

La cohérence des actions de promotion et de commercialisation des différents acteurs
selon les publics, les périodes et les catégories d'hébergement.

QUESTIONNEMENTS

- Le "prix" est-il en cohérence avec mes différentes clientèles ?
- Les tarifs de chaque acteur (hébergeurs, remontées mécaniques, transports, activités, commerces ...) sont-ils cohérents entre eux ?
- Mes cibles clientèles sont-elles pérennes ?
- Ai-je satisfait mon client en répondant au couple "promesse client / expérience vécue" ?
- Quelle image "ma clientèle " se fait–elle de "ma destination" ?

BOITE À OUTILS

- Veille sur le marché touristique (Les carnets de Route de la Montagne Atout France, revues et sites spécialisés).
- Observatoire des stations de montagne (ANMSM).
- Veille auprès des instances locales (observatoire, étude : Savoie Mont Blanc Tourisme, Rhône Alpes Tourisme, France Montagne, Domaines Skiables de France, ...).

DES DÉMARCHES APPROPRIÉES

L'ENQUÊTE AUPRÈS DE VOTRE CLIENTÈLE

- Questionnaire de satisfaction / clientèle :
  -cohérence et complémentarité des différents questionnaires de la station ;
  - traitement et partage de l'analyse ;
  - diversité des lieux de distribution.
- Organisation de tables rondes, audit de vacanciers.
- Organisation d'échanges formels et informels entre socioprofessionnels garantissant une représentativité des différentes clientèles.

DES PIÈGES À ÉVITER

- La réalisation d'enquêtes de satisfaction redondantes et hétérogènes ne permettant pas une exploitation croisée.
- L'animation de tables rondes par des personnes impliquées dans la vie de la station (écoute objective souhaitée).
- La méconnaissance des fréquentations des lits non marchands.
- La non-prise en compte de niches de clientèles (quels volumes représentent-elles ? Quels impacts réels sur la station ?).

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Audit de vacanciers Assemblée du Pays Tarentaise Vanoise

Entretiens collectifs dans différentes stations (10 pers. env.) réalisés en 2010 sur toutes les thématiques, d'env. 3 h.

Réalisé par un consultant extérieur sans aucune personne de la station
- fonctionnement / hébergement / accueil / localisation / activités / ...
- Sélection des participants réalisée avec le concours des hébergeurs par catégorie (chalet, résidence, gîte,...).

Objectifs :
- mesurer l'écart entre ce qu'il imaginait de la station et le ressenti lors du séjour
- faire remonter les atouts et les faiblesses perçus
- pouvoir déterminer ses propres éléments d'adéquation entre clientèle / offre produit (dont hébergement) / destination.

LA DYNAMIQUE de MON PARC IMMOBILIER

Pour repérer les secteurs à enjeux, en mutation, à surveiller

ÉLÉMENTS CLÉS

Composition du parc et évolution structurelle

Définition des secteurs à forts enjeux (centres de vacances / résidences de tourisme / meublés diffus / hôtels / ...).

Cycle de vente de l'immobilier et cycle des baux locatifs

Veille au niveau du quartier / de la résidence (sortie de baux / consommation énergétique / état des lieux des parties communes / programme d'engagement financier).

Anticipation de la stratégie des hébergeurs

Volonté de désengagement (en lien avec la notoriété de la destination), réduction des charges de fonctionnement (notamment promotion et commercialisation), rentabilité des biens.

Dynamique de quartier

Desserte, équipements, valorisation,...

QUESTIONNEMENTS

- Quels outils, quelles structures assurent une traçabilité des lits ? Evolution des lots et lits (agrandissement des surfaces / lit).
- Comment le parc immobilier de la station (âge, date des rénovations lourdes et légères, ...) se qualifie-t-il ?
- Quels sont les bâtiments / quartiers menacés par des sorties de baux massives ?
- Quel est le taux de mise à la vente sur la station ?
- Quels sont les lits menacés de ne plus être commercialisés ? (RT, agences,...)

BOITE À OUTILS

- Observatoire Savoie Mont Blanc Tourisme.
- Données SCOT / PLU (volet diagnostic touristique).
- Observatoire OT de la station.
- Questionnaire propriètaire.
- Veille sur sites spécialisés en vente immobilière.
- Recensement des données gestionnaires, agences immobilières.

DES DÉMARCHES APPROPRIÉES

- Mise en place d'une cellule de coordination et de veille sur la composition et l'évolution du parc immobilier.
- Connaissance des stocks marchands et non marchands au moins par saison et/ou par quartier et/ou par résidence.
- Outil numérique pour identifier les risques par quartier et/ou par bâtiment de la station :
  - *suivi des permis accordés (pyramide des âges des bâtiments de la station) ;*
  - *veille sur la destination des bâtiments (hôtellerie, résidence de tourisme, copropriété) ;*
  - *état des résidences.*
- Suivi du logement permanent et saisonnier.

DES PIÈGES À ÉVITER

- Chercher la précision alors que l'objectif est une mesure de l'évolution (variation du nombre de lits, variation des chiffres d'affaires).
- Mise en place d'outils de suivi trop complexes (trop coûteux) ou trop exhaustifs.
- Exhaustivité, non hiérarchisation, absence de mise à jour des données.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Etat des lieux de l'immobilier de loisir des stations du canton de Modane

- Diffusion communale d'un questionnaire à l'ensemble des propriétaires de meublés.
- Récolte d'une série de données amenées à être utiles en terme de prise de décision sur la politique de rénovation :
  - *identification de l'année de construction des bâtiments, de l'année d'achat des appartements ;*
  - *interrogation sur la volonté ou non de vendre son bien dans les 5 ans à venir pour anticiper les cycles de vente ;*
  - *notation sur un barème de 1 à 3 des éléments de façades et des parties communes ;*
  - *interrogation concernant la volonté de rénovation du meublé par le propriétaire lui-même ;*
  - *...*

Les USAGES et RENDEMENTS des HEBERGEMENTS

Pour évaluer l'occupation réelle des biens et l'optimiser

ÉLÉMENTS CLÉS

Approcher finement l'usage réel des biens
part des occupations privatives et locatives (biens commercialisés ou « indépendants ») et nombre de semaines correspondantes. Nombre de lits occupés par appartement.

Observer, comprendre et anticiper les changements d'usage des hébergements
amortissement du bien, changement de propriétaires, ...

Compréhension des freins à la location
défiance envers certains opérateurs, évolution familiale et/ou professionnelle, dégradations,...

Evaluer le nombre de semaines d'occupation
globale / par type d'usage / par saison / ...pour définir des axes d'amélioration.

QUESTIONNEMENTS

- Quelle connaissance de l'occupation des lits non marchands de la station ?
- Par période, quelles sont les performances des différentes catégories de lits comparées aux autres stations analogues ?
- En fonction des usages et de la productivité des catégories d'hébergements, quels sont les objectifs et leurs conséquences à court, moyen et long terme ?

BOITE À OUTILS

- Observatoire des stations ANMSM.
- Données internes station : Office de tourisme, remontées mécaniques, hébergeurs, bureaux d'études extérieurs.

... éléments à corroborer et à manier avec prudence.
Vérifier la représentativité de l'échantillon des enquêtes renseignées en vue d'une extrapolation (phénomène de quartier/ mobilisation hétérogène).

DES DÉMARCHES APPROPRIÉES

- Appliquer une méthodologie générique au fil du temps (ne pas varier les méthodes).
- Mise en place de différents outils de mesure de fréquentation :
  - *enquêtes propriétaires avec une méthodologie stricte ;*
  - *consommation d'eau / électricité / tonnage ordures ménagères ;*
  - *lumière des façades ;*
  - *fréquentation des équipements par catégorie d'usagers (parking, patinoire, piscine, ...).*
- Comparaison avec des stations « similaires ».

DES PIÈGES À ÉVITER

- Non représentativité de l'échantillon quant aux enquêtes renseignées en vue d'une extrapolation (phénomène de quartier / mobilisation hétérogène).
- Non confidentialité des questionnaires propriétaires limitant la véracité des réponses (anonymat, non diffusion des données personnelles, ...).

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Etat des lieux de l'immobilier de loisir des stations du canton de Modane

- Enquête propriétaire.
- Recueil d'une série de données amenées à être utiles afin de comprendre et optimiser l'occupation de la station :
  - *identification de l'usage de l'appartement :*
    - *usage privatif : usage personnel / prêt à la famille et amis ;*
    - *usage semi-privatif : usage essentiellement privatif, complété à la marge par de la location ;*
    - *usage locatif : usage essentiellement locatif, complété éventuellement par de l'occupation. personnelle.*
  - *identification des changements d'usage au fil du temps : proportion de ceux qui ont arrêté de louer ou inversement ;*
  - *identification de ceux qui sont prêts à louer leur appartement alors qu'ils ne le louent pas encore et recherche des freins à cette non-location ;*
  - *précisions sur le nombre de semaines d'occupation en fonction des usages et des saisons.*

Les POLITIQUES PROPRIÉTAIRES

Pour inciter, accompagner et valoriser les propriétaires partenaires

ÉLÉMENTS CLÉS

Taux de lits a priori non marchands
dont l'occupation est souvent méconnue et variable.

Part de cette catégorie de lits « diffus » en constante augmentation
Nécessité d'augmenter la productivité de ces biens.

Etablir un lien et pérenniser les relations entre la station et les propriétaires
le propriétaire, maître de son bien, est un acteur économique indéniable dans la co-construction du projet station.

Cycle de vie de l'immobilier de loisir soumis à des rythmes propres à chaque station
âge des propriétaires, cycle de vente, amortissement des biens, anticipation des fluctuations du marché local.

QUESTIONNEMENTS

- Quelle connaissance avons-nous de nos propriétaires ? (qui sont-ils ? que font-ils ? quelles sont leurs intentions ?)
- Quelles actions à mettre en œuvre pour mieux se comprendre et construire ensemble ?
- Comment accompagner la réhabilitation (du «relooking» à la rénovation générale) en cohérence avec une éventuelle remise en marché efficace ?
- De quelle manière inciter et remercier la collaboration des propriétaires ?

BOITE À OUTILS

- Connaissance des propriétaires : exemple diagnostic SCOT Arlysère, APTV.
- Benchmark des autres stations.
- Maison / club des propriétaires (Espace Propriétaires Les Menuires).
- Plate-forme collaborative en ligne / Blog / Forum (ex : Cybervalloire).
- Structure locale dédiée à l'accompagnement et à l'ingénierie - rénovation et / ou commercialisation (Méribel).

DES DÉMARCHES APPROPRIÉES

- Impliquer clairement le propriétaire à travers un rôle d'ambassadeur de la station, de partenaire.
- Création de lieux de rencontre et d'information entre les propriétaires et différents acteurs de la station : écoutes respectives sur le fonctionnement, la vie et l'avenir de la station dans une dynamique de prise de décision.
- Commissionner, reconnaître, remercier ... la qualité et les efforts des propriétaires intégrant une démarche marchande en cohérence avec l'image de la station (label / mise en avant des biens / avantages).
- Concourir à une coordination des canaux de commercialisation des différents propriétaires du parc de la station.

DES PIÈGES À ÉVITER

- Se focaliser uniquement sur les propriétaires déjà convaincus par la remise en marché.
- Confondre la mise en marché et la productivité réelle des biens dans l'octroi d'avantages.
- Se doter de formules trop rigides, trop contraignantes pour les propriétaires (baux longue durée en contrepartie, vérification de l'occupation).
- S'enfermer dans un système d'aides sans contrepartie clairement identifiée.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

La politique propriétaires de Tignes s'articule autours de la SEM Tignes Développement (Service Partenariat Propriétaire) et s'organise sur 3 volets :

la labellisation : le classement de Tignes est un label «qualité» de l'appartement interne à la station. La labellisation comporte 5 niveaux. Elle est ouverte à l'ensemble des appartements de la station (commercialisés ou non).

les avantages propriétaires : « Le partenariat gagnant / gagnant »
Les avantages sont accordés en fonction du nombre de semaines occupées de l'année N-1(occupation personnelle/ famille / amis et location). Il s'agit de produits offerts et/ou réductions.
Selon le nombre « d'oreillers », un barème du nombre de semaines d'occupation est requis pour bénéficier d'avantages.

l'aide à la rénovation : subvention délivrée pour une rénovation complète de l'appartement à hauteur de 200 € m² pour les premiers 20 m² puis 100 €/m² ensuite (années 2013), sur la base d'un cahier des charges.
2 formules sont proposées pour plus de souplesse (formule 1 : travaux réalisés soi-même / formule 2 : travaux réalisés par une entreprise de rénovation). L'appartement fait l'objet d'une visite et doit être labellisé 3 « oreillers » au minimum pour débloquer la subvention.

La GOUVERNANCE et la REPRESENTATIVITÉ des HEBERGEURS

Pour organiser la collaboration et définir le plan d'action

ÉLÉMENTS CLÉS

La prise en compte de l'ensemble des acteurs du territoire
élus, propriétaires, résidents, hébergeurs, professionnels,...

Les modes d'organisation conduisant à des arbitrages
prise en compte des diversités d'hébergeurs, de prestataires d'activités, ...

L'organisation de la gouvernance autour de l'autorité organisatrice
représentativité, équité, ...

Adhésion des acteurs aux projets et orientations
majorité ou unanimité ?

QUESTIONNEMENTS

- Est-ce que la diversité des acteurs est représentée dans les différentes structures de la station (régie, commission, OT,...) ?
- De quelle manière construire l'échange entre acteurs de la station et au sein des catégories socioprofessionnelles ?
- Comment prendre en compte les spécificités et attentes de chacun ?
- Quel est le mode de décision le plus adapté dans l'intérêt général ?

BOITE À OUTILS

- Les différents modèles d'organisation des stations (études, rencontres, benchmark).
- Les statuts des structures touristiques des autres stations.
- Eléments recueillis auprès des réseaux de professionnels (FNAIM, Domaines Skiables de France, réseaux franchisés,...).

DES DÉMARCHES APPROPRIÉES

- Nourrir sa réflexion par des rencontres inter-stations (ex : appartenance à un réseau institutionnel (Savoie Mont Blanc Tourisme, Rhône-Alpes Tourisme, France Montagne, ...).
- Mise en place de structures d'échanges et de coordination (composition de l'OT, réunions interprofessionnelles, réunions de copropriétaires,...)
  Construire sa gouvernance sur une vision à long terme (mise en perspective des risques et points bloquants de la communication).
- Permettre une évolution simple de l'organisation de la gouvernance (limiter les modifications de statuts).
- Mise en place de recoupements d'informations stratégiques (temps d'échanges périodiques, plate-forme collaborative, diffusion des porter à connaissance).

DES PIÈGES À ÉVITER

- Les positions hégémoniques qui empêchent certains acteurs d'exister.
- Prise de décision essentielle en l'absence de certains partenaires.
- Rythme et horaires de réunions non partagés.
- Diffusion restreinte des porter à connaissance.
- Négliger les temps consensuels.
- Des représentants d'hébergeurs qui n'animent pas la diversité de leurs réseaux.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

la Communauté de Communes des Vallées d'Aigueblanche (CCVA)

Mise en place d'une gouvernance touristique à l'échelle d'un office de tourisme de pôle comprenant différents produits touristiques complémentaires et/ou de stations multisites. Une coordination forte avec les socioprofessionnels et des objectifs définis en fonction des territoires.

4 instances ont été mises en place :

- 2 unités touristiques : 1 pôle tourisme doux et thermal et 1 pôle station de montagne. Chaque unité est constituée de différents acteurs spécifiques à chaque site (camping, chambre d'hôtes, RT, accompagnateur ....) ;
- 2 comités de site : lieu de gouvernance des Unités Touristiques où siègent les représentants élus et socioprofessionnels spécifiques à chaque unité ;
- le conseil d'administration : stricte parité de chaque comité de site sous l'égide d'un président et de deux vice-présidents. Désignation des socioprofessionnels décalés sur un tempo décalé des mandats électoraux ;
- 2 bureaux : ils sont constitués d'hébergeurs, commerçants et acteurs structurants. Ils s'attachent à la mise en œuvre des actions courantes des comités de site et des orientations du CA.

CONCLUSION

S'il apparait clairement qu'il n'existe pas de réponse unique, les questions fondamentales sont communes, chaque station y répondant de manière adaptée.

La compréhension des interdépendances entre chaque thématique développée est essentielle dans l'élaboration de réponses pertinentes, et adaptées à la station.

Cette analyse globale et systémique s'inscrit dans un contexte réglementaire en constante évolution (loi ALUR, conventionnement loi montagne, ...) qu'il convient d'apprécier par ailleurs.

Il s'agit donc bien de co-construire les futures orientations de la station avec l'ensemble des acteurs touristiques concernées, les hébergeurs, les propriétaires et leurs clientèles.

NOTES 1/3

NOTES 2/3

NOTES 3/3

SAVOIE

LE DÉPARTEMENT

Conception et réalisation : ASADAC TERRITOIRES
8 Avenue Jean Jaurès
73 000 Chambéry

Conception graphique : Mission Développement Prospective
Savoie Technolac - 23 Avenue Lac Léman
73374 Le Bourget du Lac

Photos : A. Munich, Dennis Jarvis, Gergely Csatari, Henning, Leweke, Jérôme Bon, Leo Setä, Thoma La Coupa, Tom Godber, Toprural (licence CC); MDP