

Étude EHL (École Hôtelière de Lausanne) **Résidence de tourisme**

Auteurs : Mesdames R. Bonvin, J. Chollet et L. Darnis, et Messieurs F. Bonvin et F. Clément

La recommandation P4 de la Stratégie de diversification touristique des Alpes vaudoises préconise, entre autres, la création de résidences de tourisme (cf. *Rapport final, tome 2*, pp.37, 38). Afin de préciser les conditions de faisabilité de cette recommandation dans le périmètre des communes de la CITAV, celle-ci a commandité l'étude **Résidence de tourisme** à l'Ecole Hôtelière de Lausanne.

Travail de fin de cursus pour le groupe d'étudiants SBP5, cette étude a été réalisée parallèlement à celles des groupes SBP4 et SBP6, mandatés par Aigle Région pour analyser l'état et le développement possible de l'hébergement dans les communes de plaine du Chablais vaudois.

Une partie identique se retrouve dans les travaux des trois groupes. Cette partie – *étude de marché, tronc commun* – apporte des repères valables pour l'ensemble des communes de plaine et de montagne. Elle constitue la base générale à partir de laquelle les enjeux spécifiques aux communes CITAV sont approfondis dans l'étude **Résidence de tourisme**.

Quelques 'morceaux choisis' de l'étude vous sont proposés ci-dessous. Suite à ces extraits, la table des matières des différentes parties de la volumineuse étude vous permettront d'accéder plus vite et facilement aux points vous intéressant.

Extraits

Attrait de la parahôtellerie et ses avantages potentiels par rapport aux effets de saisonnalité :

- *En 2009, en Suisse, nous remarquons au niveau des tendances touristiques un déplacement de l'hôtellerie vers la parahôtellerie, ce changement de pratique pourrait concerner 50% des touristes. Le segment de la parahôtellerie comprend les campings, les auberges de jeunesse, les appartements de vacances, les « bed & breakfast », et les hébergements de groupe. 55% des nuitées sont générées par des Suisses. Selon le directeur d'« Interhome », la croissance de la parahôtellerie se poursuivra certainement durant les dix prochaines années.*
(SBP4-5-6_CITAV_Rapport_final_tronc_commun, p. 15)
- *(...) le client demande actuellement de plus en plus de parahôtellerie car ce mode d'hébergement est plus flexible et moins cher.*
(SBP5_CITAV_dossier, p. 32)
- *(...) la parahôtellerie favorise l'aspect familial et convivial grâce aux diverses activités souvent proposées en plus de la simple notion d'hébergement. C'est sur ce point que se joue la différenciation avec l'hôtellerie classique à qui on tend à reprocher un côté impersonnel. La parahôtellerie de par son offre très diversifiée de modèles d'affaires permet de réduire les effets de saisonnalité particulièrement en région de montagne. En effet, la gamme d'activités est conçue de manière à attirer une clientèle tout au long de l'année. Bien que les fluctuations soient limitées, la problématique de la saisonnalité reste un défi majeur.*

Contrairement à l'hôtellerie, la parahôtellerie développe un panel de clients plus important grâce à divers facteurs. Citons par exemple la flexibilité de leur durée de séjour (court, moyen et long).

Concernant les prix, la parahôtellerie propose une politique plus intéressante sur les moyens et longs séjours grâce à une formule de tarification à la semaine. De manière générale, l'accès à de l'hébergement dans des concepts innovants ou haut de gamme reste plus abordable dans une forme parahôtelière plutôt qu'hôtelière.

(SBP5_CITAV_dossier, pp. 14-15)

Rappel sur les enjeux de positionnement et d'accessibilité :

- *Les établissements de catégories moyennes ou les installations insuffisamment entretenues, sans spécialisation ni charme particulier seront voués à disparaître. Il est donc important de se concentrer sur un avantage concurrentiel solide (« unique selling proposition » - USP) et de développer des partenariats pour créer des offres plus globales.*

La durée de séjour est en constante diminution au profit de l'augmentation du nombre de séjours. Par conséquent, l'infrastructure et les transports prennent une place de plus en plus importante dans le choix de la destination.

(SBP4-5-6_CITAV_Rapport_final_tronc_commun, p. 15)

En matière de parahôtellerie, l'examen des marques existantes fait apparaître la grande variété des formules possibles (cf. SBP5_CITAV_annexes, pp. 27-31). Parallèlement à ces modèles, il est toutefois important de ne pas sous-estimer l'intérêt de formules ad-hoc, parfois plus judicieuses en fonction du contexte global :

- *(...) Une fondation créée par la population a pensé à réhabiliter une auberge et y ajouter un restaurant et un magasin avec des produits du terroir. La location des appartements alentours dans le village est régie par la fondation. L'élément déterminant était de créer le concept autour de la culture et de la vie du village. La création finale donne un village hôtel. Ce type de modèle peut être appliqué à des petites villes ou des villages qui ont des problèmes de lits froids.*

L'idée de base est de se dire que : « lorsque je rentre dans le village, je suis dans un hôtel ».

(SBP5_CITAV_annexes, p. 103)

Forts de leur analyse les auteurs de l'étude pensent plus intéressant pour les Alpes vaudoises de miser sur un concept spécifique de résidence de tourisme plutôt que sur des modèles existants. Pour 'écho', le concept qu'ils proposent, ils retiennent des services issus de modèles existants, mais y ajoutent des prestations en rapport à la fois avec les spécificités de la région et de la saison :

- *Le groupe Pierre & Vacances (n.d.) propose pour plusieurs de ses marques un panier de courses livré à l'appartement à l'arrivée du client. Il s'agit d'un service qui peut être très apprécié par les familles car elles n'auront pas besoin de se déplacer pour faire des courses le jour de leur arrivée. Un autre service, observé chez MGM Résidences qui est également porteur d'une plus value est le service boulangerie (Groupe Pierre & Vacances, n.d. e). Tous les matins, les hôtes pourront se faire livrer le pain directement dans leur appartement. Afin de faciliter au maximum la venue des familles et comme le fait Maeva, le concept proposera également un kit bébé (Groupe Pierre & Vacances, n.d. d) comprenant un lit*

parapluie, des assiettes, des couverts adaptés, etc. De plus, les services du ménage en cours de semaine ainsi que le changement des draps et serviettes de bain seront également mis à disposition des hôtes. (...)

(SBP5_CITAV_dossier, pp. 15-16)

- *Site Internet, lorsqu'un client potentiel se connectera au site d'éCHO, la page d'accueil lui offrira le choix entre les quatre saisons. Cette optique est privilégiée afin de montrer à la clientèle d'éCHO que l'établissement offre des activités quatre saisons. Une fois la sélection effectuée, le client sera dirigé vers le contenu du site. (...)*

(SBP5_CITAV_dossier, p. 41)

- *[Le concept proposé] a l'avantage d'étoffer l'offre de services proposée par la station durant toute l'année et d'inclure les habitants dans l'élaboration et la livraison de nombreux services annexes. De plus, le concept serait facilement duplicable dans d'autres stations des Alpes vaudoises si le concept veut être développé.*

(SBP5_CITAV_dossier, p. 60)

Commune, investisseur, régie immobilière, exploitant, quelles relations contractuelles ?

- *Pour résumer, l'alternative la plus avantageuse pour un projet de type parahôtelier est de trouver un investisseur / partenaire tel qu'un promoteur immobilier ayant une bonne réputation, avec les compétences adéquates et une force de vente qui permettront de mettre toutes les chances du côté du projet pour sa commercialisation. Deux possibilités s'offrent à cette entité : l'achat du terrain en nom propre ou la location du terrain, par exemple, à la commune lorsqu'elle en est le propriétaire. En fonction des loyers pratiqués et des prévisions de leur augmentation, de même que des clauses contractuelles y relatives, l'étude financière permettra de déterminer la solution la plus avantageuse sur le long terme.*

Le contrat passé entre la commune et la régie immobilière est appelé un DDP (droit distinct permanent). En incluant à ce contrat des clauses spécifiques, par exemple une obligation d'exploitation de l'établissement construit, la commune peut par ce biais se prémunir de la vente des unités de logement à des tiers et ainsi de la constitution de lits froids supplémentaires. Ce contrat est signé pour 49 ans ou 99 ans.

Ce type de contrat peut bien évidemment être conclu entre la commune et un investisseur privé. Dans les deux cas, les obligations des deux parties tombent ainsi dans le droit privé et non plus public. Il est toutefois difficile d'envisager la possibilité qu'un investisseur privé signe un tel contrat. En effet, l'investisseur, réfléchissant en termes de rentabilité à court terme, aura une logique de promotion immobilière et de vente.

Dans le cas précis d'une réaffectation de zone, le contrat entre la commune et un investisseur / partenaire pourrait être conclu sur une base « donnant - donnant ». La commune accepte d'entrer en matière pour un PPA si l'investisseur s'engage à exploiter commercialement (lui-même ou un tiers) les appartements de manière durable.

En outre, il est aussi possible de s'adresser à la population qui pourrait être intéressée à investir dans la partie immobilière du concept et trouver par la suite un exploitant.

(SBP5_CITAV_dossier, pp. 52-54)

Dossier **Etude de marché – tronc commun**

Fichier doc **SBP4-5-6_Rapport_final_tronc commun**

Tables des matières :

1. INTRODUCTION.....	7
2. L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE.....	7
3. L'ENVIRONNEMENT LEGISLATIF.....	10
4. L'ENVIRONNEMENT TOURISTIQUE.....	13
5. L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE.....	17
6. L'ENVIRONNEMENT ÉCOLOGIQUE.....	20
7. L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE.....	22
8. L'ENVIRONNEMENT « MOBILITE ».....	23
9. INFRASTRUCTURES, PROJETS ACTUELS & FUTURS.....	26
Etude de marché	
10. LE CHABLAIS VAUDOIS.....	29
11. LE CHABLAIS VALAISAN.....	37
12. LES ALPES VAUDOISES.....	49
Audit de la concurrence des régions voisines	
13. BENCHMARKING DE LA RIVIERA, MARTIGNY, GSTAAD ET GRUYÈRE.....	55
14. BIBLIOGRAPHIE.....	60
15. CARTES D'IDENTITE DES COMMUNES.....	66

Fichier doc **SBP4-5-6_Annexes_Tronc commun**

Tables des matières :

1. ANALYSE DES MACRO-ENVIRONNEMENTS.....	3
2. ETUDE DE MARCHE.....	20
3. BENCHMARK DES REGIONS VOISINES.....	38

Fichier excel **SBP4-5-6_Fiches_destinations**

Dossier **Résidence de tourisme – SBP5**

Fichier PDF **planche_tendance_A**

Fichier doc **Résumé managérial**

Fichier doc **SBP5_CITAV_dossier**

Table des matières :

1. INTRODUCTION.....	6
2. ETUDE DE MARCHE.....	6

3. LE CONCEPT DE PARAHOTELLERIE	14
4. CHOIX DE LA LOCALISATION	20
5. LE CONCEPT	26
6. ASPECTS POLITIQUES ET LEGAUX	49
7. ETUDE FINANCIERE	55
8. SYNTHÈSE GLOBALE	59
9. RECOMMANDATIONS	59
10. LIMITES	60
11. CONCLUSION	60
12. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	62

Fichier doc **SBP5_CITAV_annexes**

Table des matières :

1. ANNEXE 1 : NOMBRE DE NUITÉES HÔTELIÈRES DANS LES ALPES VAUDOISES	6
2. ANNEXE 2 : PART DES ÉTABLISSEMENTS PAR CATÉGORIE - 2007	7
3. ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DES TAUX D'OCCUPATION	7
4. ANNEXE 4 : PART DES NUITÉES PAR COMMUNE - 2007	8
5. ANNEXE 5 : SEGMENTATION PAR PAYS D'ORIGINE	8
6. ANNEXE 6 : SEGMENTATION PAR PAYS D'ORIGINE PAR COMMUNE	9
7. ANNEXE 7 : NOMBRE DE NUITÉES HÔTELIÈRES MENSUELLES	12
8. ANNEXE 8 : NOMBRE DE NUITÉES HÔTELIÈRES MENSUELLES PAR COMMUNE	13
9. ANNEXE 9 : SEGMENTATION PAR PAYS D'ORIGINE – GRUYÈRE	14
10. ANNEXE 10 : SEGMENTATION PAR PAYS D'ORIGINE – Gstaad	15
11. ANNEXE 11 : CARTES D'IDENTITÉ DES DESTINATIONS	16
12. ANNEXE 12 : CARTES D'IDENTITÉ DES DESTINATIONS DU BENCHMARKING	23
13. ANNEXE 13 : TYPES D'HEBERGEMENT PARAHOTELIER ENTRANT DANS NOTRE DÉFINITION	25
14. ANNEXE 14 : DESCRIPTIFS DES MARQUES EXISTANTES EN PARAHÔTELLERIE	27
15. ANNEXE 15 : TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES MARQUES EXISTANTES EN PARAHOTELLERIE	32
16. ANNEXE 16 : RÉSULTAT DU BRAINSTORMING POUR LE CONCEPT	36
17. ANNEXE 17 : MÉTHODE ELECTRE ET RÉSULTATS	37
18. ANNEXE 18 : ÉVOLUTION DES TAUX D'OCCUPATION PAR COMMUNE	38
19. ANNEXE 19 : SAISONNALITÉ	41
20. ANNEXE 20 : SERVICES ANNEXES	43
21. ANNEXE 21 : PROFILS TYPES DE CLIENTÈLE DES ALPES VAUDOISES	47
22. ANNEXE 22 : PLANCHE DE TENDANCE	51
23. ANNEXE 23 : LOGO	52
24. ANNEXE 24 : ÉTAPES DE L'ÉLABORATION D'UNE CAMPAGNE 360°	54
25. ANNEXE 25 : VISUELS DU SITE INTERNET	55
26. ANNEXE 26 : PLAN DE ZONES	59
27. ANNEXE 27 : ASPECTS POLITIQUES ET LEGAUX	60
28. ANNEXE 28 : SWOT D'ÉCHO	63
29. ANNEXE 29 : ÉCHEANCIER	64
30. ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES OFFICES DU TOURISME	65
31. ANNEXE : RETRANSCRIPTIONS SYNTHÉTIQUES DES ENTRETIENS OFFICES DU TOURISME	69
32. ANNEXE : RETRANSCRIPTION SYNTHÉTIQUE ENTRETIEN OTV	98

33. ANNEXE : RETRANSCRIPTION SYNTHETIQUE ENTRETIEN – EXPERT 8	102
34. ANNEXE : RETRANSCRIPTION SYNTHETIQUE ENTRETIEN – EXPERT 9	107
35. ANNEXE : RETRANSCRIPTION SYNTHETIQUE ENTRETIEN – EXPERT 10	110
36. ANNEXE : RETRANSCRIPTION SYNTHETIQUE ENTRETIEN – EXPERT 11	112
37. TERMES DE REFERENCE	115
38. PROCES-VERBAUX DES REUNIONS.....	122
39. JOURNAL DU SBP	130
40. CORRESPONDANCE ECHANGEES AVEC LE MANDANT	136

Fichier excel **SBP5_CITAV_etude_financiere**

Titres des onglets :

Données macro CH / Données macroéconomiques diverses suisses

Hypothèses

Construction / Coûts de construction

Surfaces-visuel

Charges salariales

Budget expl. / Budget d'exploitation

Amort / Tableau d'amortissements infrastructures

Dette / Tableau d'amortissements de la DLT

Bilan / Bilan prévisionnel

Répart / Tableau de répartition du résultat net

BFR / Besoins en fonds de roulement

CFS / Cash Flow Statement

Cash flow par destination / Cash Flow Statement par destination

Ratios / Calcul des ratios de rentabilité

FCF - DCF / Evaluation – Méthode Discounted Cash Flow (DCF)

Méthode Mortgage-Equity (HVS)

Fichier PPT **SBP5_CITAV_présentation**