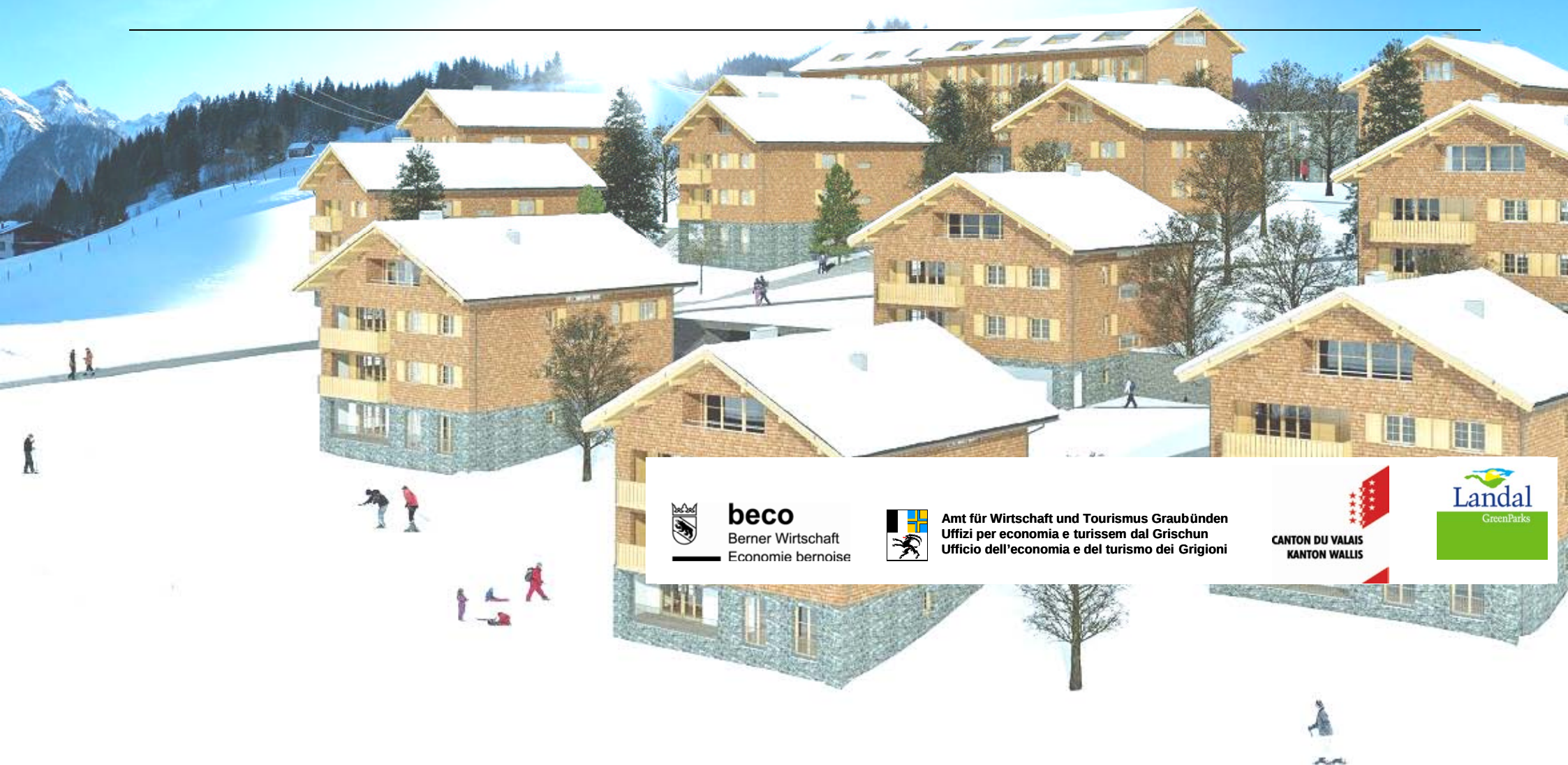


Implantation de villages de vacances et d'hôtels

Guide à l'intention des communes, des autorités et des promoteurs du tourisme



beco
Berner Wirtschaft
Economie bernoise



Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Uffizi per economia e turissem dal Grischun
Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni



CANTON DU VALAIS
KANTON VALAIS



Landal
GreenParks

Clause de non-responsabilité

Le présent guide fait office d'orientation dans une thématique complexe et en constante mutation. Les contenus doivent être considérés comme indicatifs et dépourvus de force juridique. Les états de faits présentés et les procédures peuvent subir des modifications dans le temps et varier considérablement en fonction de l'emplacement, compte tenu des dispositions communales et cantonales. C'est pourquoi nous ne prenons aucune responsabilité quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité en fait et en droit. Pour les questions relatives à un projet spécifique, il est indispensable de s'adresser aux services officiels compétents et à des experts privés.

Edition Canton de Berne, beco Economie bernoise
Canton des Grisons, Office de l'économie et du tourisme
Canton du Valais, Service du développement économique
Landal GreenParks B.V., Pays-Bas (www.landal.com)
Soutien financier : Secrétariat d'Etat à l'économie – Innotour, Banque cantonale des Grisons, Société suisse de crédit hôtelier, Interhome, BHP – Hanser und Partner AG et Banque cantonale du Valais

Exécution BHP – Hanser und Partner AG (Urs Keiser, Peder Plaz et Rose Christine Gloor)
En collaboration avec Dr Peter Furger (Consultants en entreprise Dr Peter Furger SA); Marcus Gschwend (toureco gmbh, Tourismus- und Wirtschaftsberatung); Paul Schildmeijer (At Home in the Alps)

Groupe de pilotage Martin Tritten (beco Economie bernoise)
Lorenzo Zanetti (Office de l'économie et du tourisme des Grisons)
Werner Zenhäusern (Service du développement économique du Valais)

Sounding board Werner Bernet (Directeur, Caisse suisse de voyage REKA), André Chameides (Business Development, Interhome SA), Annette Christeller Kappeler (SECO), Davide Codoni (SECO), Thomas Egger (Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB), Luc Fellay (Président de la commune de Champéry), Peter Feuz (CEO, Téléférriques Schilthorn SA), Madeleine Grob (Bureau d'étude Madeleine Grob), Beat Hagmann (hotelleriesuisse), Valentin König (CEO, Téléférriques Riederalp SA), Martin Nydegger (Membre de la direction, Suisse Tourisme), Philippe Pasche (CEO, Société suisse de crédit hôtelier), Jocelyne Pepin (Service du développement économique du Valais), Christoph Schmidt (Responsable Resort & Services, Weisse Arena Gruppe SA), Kurt Scholl (CEO, Hapimag SA), Patric Vincenz (Président de la commune de Savognin).

Illustration Illustration de la couverture mise à disposition par Jäger Bau GmbH

Publication Novembre 2010

Sommaire

Avant-propos

1	Destinations prisées de l'arc alpin	5
	<i>Défis, solutions envisagées, impact des hôtels et des villages de vacances</i>	
2	Commune promotrice de la destination	17
	<i>Rôle de la commune, politique foncière, concept de développement de la destination</i>	
3	Réalisation de villages de vacances et d'hôtels	35
	<i>Processus d'implantation, procédures formelles, étude de faisabilité, promotion publique</i>	
4	Caractéristiques des villages de vacances	61
	<i>Définitions, indicateurs de lits chauds, acteurs, modèles commerciaux, Lex Koller</i>	

Appendice

A	Définition d'un resort et d'un village de vacances
B	Adresses de contact
C	Aperçu d'établissements d'hébergement typiques
D	Aperçu de villages de vacances typiques
E	Aperçu de promoteurs de villages de vacances
F	Check-list: Acteurs de projets de villages de vacances
G	Check-list: Exigences pour le site d'implantation
H	Check-list: Conflits d'utilisation
I	Check-list: Etat de la destination
J	Check-list: Partenaires de projets
K	Check-list: Idée de projet convaincante
L	Check-list: Dossier pour les exploitants et promoteurs potentiels
M	Check-list: Dossier pour les investisseurs potentiels
N	Check-list: Déclaration d'intention
O	Check-list: «Lits chauds» dans les villages de vacances
P	Check-list: Contrats

Avant-propos des éditeurs

Pourquoi un guide? Bien des lieux de vacances suisses doivent miser sur de nouveaux établissements d'hébergement et notamment sur de nouvelles formes d'exploitation pour remplacer les lits perdus exploités dans les hôtels et les appartements de vacances. Ces dernières années, un grand nombre de projets touristiques d'hébergement ont été annoncés dans les destinations alpines suisses, mais peu d'entre eux ont effectivement été réalisés. Des **obstacles dans le processus d'implantation** retardent souvent la réalisation des projets ou réduisent les projets à néant.

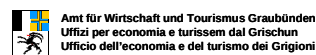
Le présent guide réunit des **expériences pratiques** en rapport avec l'implantation d'établissements d'hébergement touristiques et est censé aider les communes à choisir parmi une multitude de possibilités le projet le plus adéquat.

Nous abordons également les **particularités** spécifiques **des villages de vacances** dont l'implantation est plus complexe que celle des hôtels. S'agissant des villages de vacances, le défi à relever est d'établir s'il s'agit d'établissements offrant de vrais «lits chauds» ou de résidences secondaires réalisées sous le couvert de villages de vacances.

Groupe cible du guide Le guide s'adresse en priorité aux **autorités communales** concernées qui, grâce à l'aménagement local et à une politique active en matière de développement économique, créent la base nécessaire à l'implantation d'établissements d'hébergement touristiques. Il n'est pas rare que, dans le cadre de leurs activités, les autorités communales ne soient confrontées qu'une seule fois à un tel projet.

Le guide est également destiné à **tous les acteurs du tourisme suisse** qui s'occupent de l'implantation d'hôtels et de villages de vacances (par ex. offices fédéraux et cantonaux, remontées mécaniques, propriétaires fonciers, investisseurs, promoteurs, offices du tourisme, exploitants, tour-opérateurs, associations de protection de l'environnement et du paysage). Nous vous souhaitons une lecture passionnante et plein succès pour votre prochain projet d'implantation touristique!

Les éditeurs



Possibilités et limites du guide (I)

Forme, contenu et utilisation du guide

Le présent guide est une **aide et un ouvrage de référence** pour les communes et les promoteurs désireux d'avoir un aperçu de la thématique des «implantations touristiques». Il aborde les thèmes principaux et signale les points cruciaux dans le processus d'implantation d'hôtels et de villages de vacances.

Aujourd'hui, un grand nombre de points mis en évidence sont soumis à des modifications et âprement discutés au niveau politique. C'est pourquoi certains thèmes ne sont pas traités dans les moindres détails. Le guide ne peut donc garantir une exhaustivité absolue et n'est pas un manuel présentant un processus d'implantation standardisé. Son objectif est plutôt de permettre aux parties impliquées, même sans expérience en la matière, de participer à la discussion en disposant des informations adéquates.



Conditions cadres de la Lex Koller

La loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (Lex Koller) est l'une des principales conditions cadres et l'un des premiers critères décisifs pour l'implantation de projets d'hébergement impliquant des personnes étrangères (physiques ou morales) au sens de la Lex Koller en tant que promoteurs ou investisseurs. Si l'établissement planifié n'est pas reconnu comme établissement stable, seul un promoteur suisse pourra promouvoir le projet et les investisseurs étrangers devront demander une autorisation dans le cadre des contingents cantonaux de résidences secondaires. Si les contingents des cantons sont insuffisants, cela peut, le cas échéant, compromettre le financement des projets correspondants.

Compte tenu des discussions en cours au niveau politique, le thème de la «Lex Koller» n'est pas traité en détail dans le guide. Les conditions cadres actuelles figurent aux pages 78 et 79.

Vouloir, c'est pouvoir

Dans les projets d'hébergements touristiques, les porteurs de projets sont confrontés à divers obstacles. Compte tenu de sa taille et de sa complexité, un projet touristique dépasse généralement les conditions cadres existantes, en particulier celles de l'aménagement local, et implique beaucoup d'acteurs différents qu'il faut consulter au moment opportun. Jusqu'à sa réalisation, le projet doit aussi passer par diverses procédures démocratiques (par ex. la révision partielle de l'aménagement local).

Au début d'un projet, il y a donc de grandes incertitudes qui disparaissent avec le temps. Compte tenu de ces incertitudes et d'autres obstacles, la réalisation d'un village de vacances ou d'un hôtel s'avère une entreprise complexe qui pose des exigences élevées aux promoteurs.

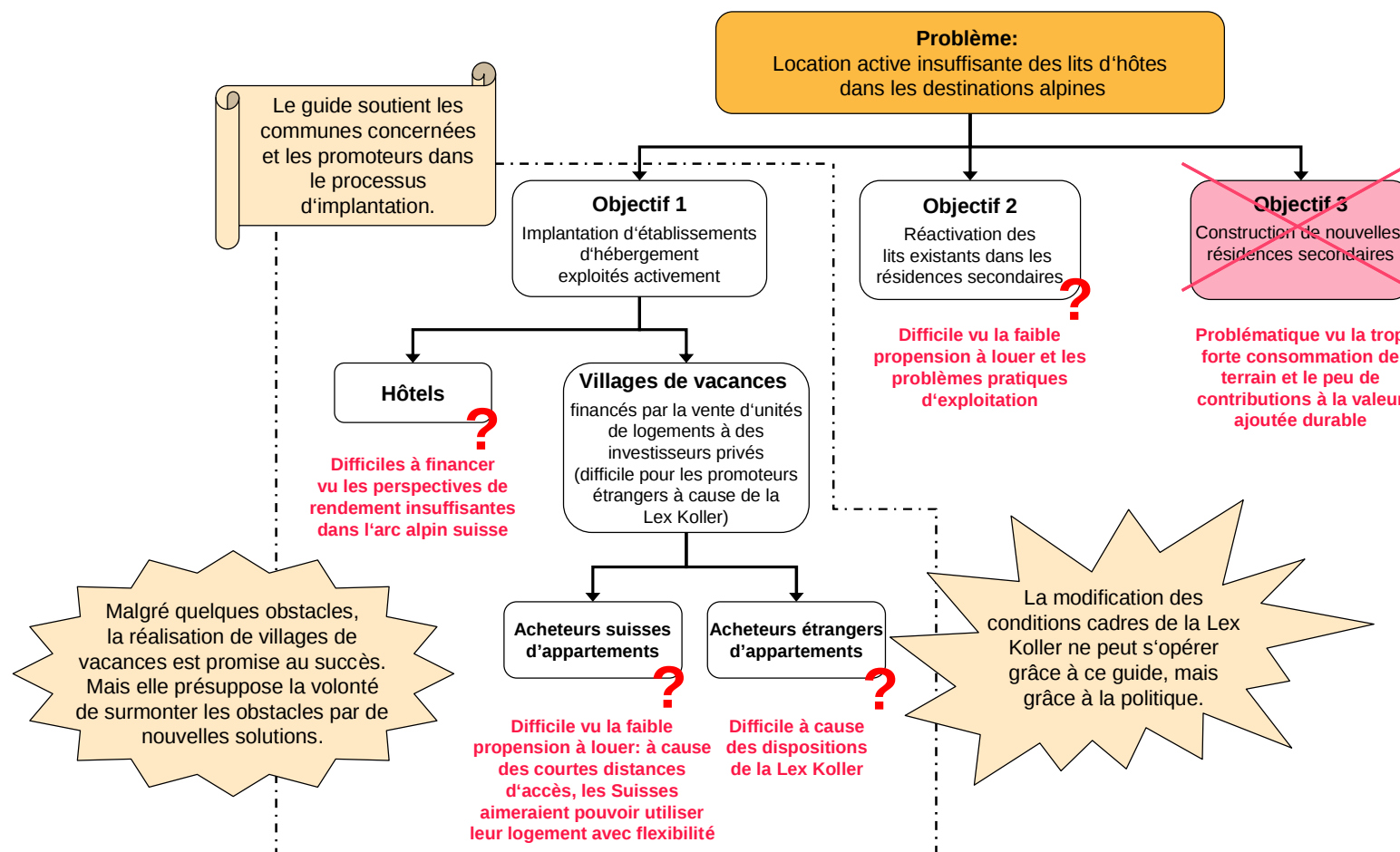
Avec de tels projets, les communes, cantons et instances délivrant les autorisations doivent également faire face à de nombreuses questions et à des impondérables.

Pour surmonter les obstacles, l'expérience montre que la population résidente, les autorités et les milieux politiques doivent soutenir le projet et tirer à la même corde.

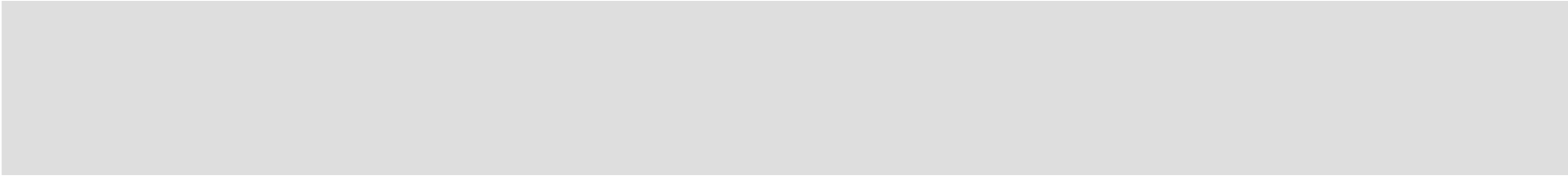
La réalisation d'un projet nécessite donc une volonté commune. Si cette volonté existe, les obstacles sont plus faciles à surmonter. Au cours du projet, il n'est alors **plus nécessaire de se poser la question** Si quelque chose doit être planifié ou autorisé, **mais seulement COMMENT** les difficultés peuvent être résolues.

Possibilités et limites du guide (II)

Conditions cadres politiques



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)



1 Destinations prisées de l'arc alpin

90% des communes touristiques suisses vivent des investissements dans la construction de résidences secondaires en lieu et place des dépenses des vacanciers.

Les destinations alpines en Suisse requièrent davantage d'innovations (I)

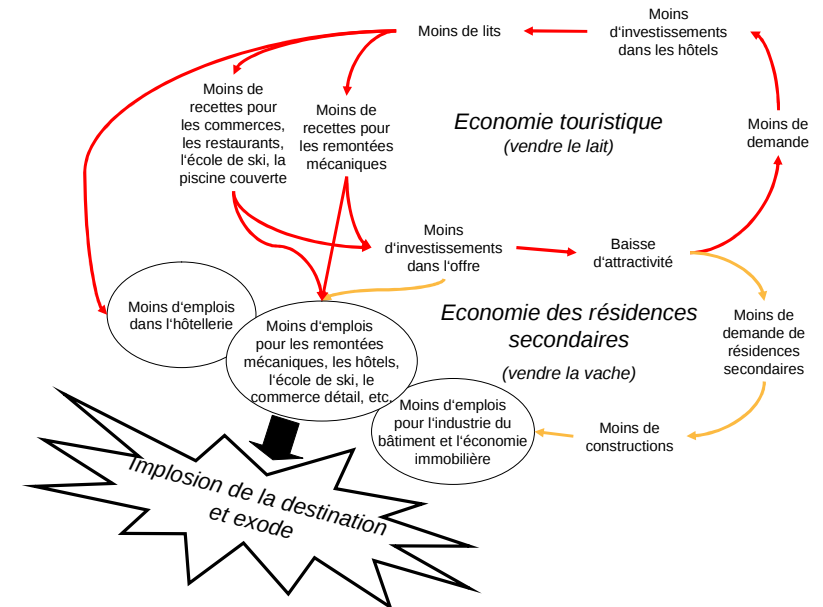
Beaucoup de destinations sont menacées

Aujourd'hui, nombreux sont les acteurs de destinations touristiques qui tirent principalement leurs profits de la vente de terrains et non plus de l'exploitation touristique. Ils préfèrent ainsi les bénéfices à court terme provenant de l'économie des résidences secondaires aux revenus à long terme issus de l'économie touristique. En vendant la vache (terrain) au lieu du lait (prestations touristiques), ils mettent en péril les fondements pour une valeur ajoutée durable dans la commune. Et si l'attractivité touristique de la destination s'amenuise, ce n'est plus qu'une question de temps pour que cela se répercute sur la demande et la qualité des prix dans l'économie des résidences secondaires.

La forte **diminution du nombre de lits offerts en location dans les résidences secondaires et la fermeture d'hôtels** réduisent le potentiel d'hôtes désireux de passer la nuit dans la destination. Ainsi, la fréquentation des remontées mécaniques en particulier, surtout les jours ouvrables ou en basse saison, devient insuffisante. Les fréquences et les recettes ne suffisent plus à financer les investissements de rénovation nécessaires pour garantir l'attractivité de l'offre touristique.

Commence alors **un cercle vicieux à cause du recul des investissements et de la baisse d'attractivité** de la destination: moins d'hôtes signifie moins de fréquences, moins de recettes et moins d'investissements, ce qui débouche sur une nouvelle baisse d'attractivité.

Fig. 1: Affaiblissement de la destination due à la baisse d'attractivité



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Le temps presse

Si nous voulons développer nos destinations à long terme, le fonctionnement du tourisme doit être assuré. Pour atteindre cet objectif, une destination requiert une offre touristique attrayante. Pour pouvoir renouveler et développer leur offre (par ex. domaine skiable, terrain de golf, piscine couverte, commerces, restauration), les prestataires touristiques doivent s'assurer de fonds d'investissement en suffisance. **A cette fin, il faut un équilibre entre l'ampleur de l'offre touristique et le potentiel d'hôtes (offre de lits à louer) sur le site.**

A maints endroits, cet **équilibre n'existe plus**, car le nombre de **lits offerts en location a diminué** et les **besoins d'investissement** nécessaires au renouvellement des offres existantes **ont augmenté** depuis les années 90.

Les éléments suivants par exemple montrent que cet équilibre n'existe plus:

- Diminution de la capacité d'investissement des remontées mécaniques
- Recul du nombre de lits d'hôtels
- Diminution du nombre de lits offerts en location dans les résidences secondaires
- Perte de postes de travail

Les destinations alpines en Suisse requièrent davantage d'innovations (II)

1^{er} élément:
Diminution de la
capacité d'investis-
sement des remon-
tées mécaniques

Dans la plupart des destinations touristiques de l'arc alpin suisse, les remontées mécaniques sont le moteur de la rentabilité et constituent, avec le domaine skiable, l'offre touristique principale.

En Suisse, beaucoup de remontées mécaniques sont incapables de dégager suffisamment de moyens financiers pour financer les investissements nécessaires dans les installations, la sécurité et la technique d'enneigement. Il en résulte qu'ils ne peuvent plus développer l'offre et que, tôt ou tard, toute la destination perdra de son attractivité et de sa compétitivité par rapport à d'autres destinations (souvent étrangères).

La plupart des **remontées mécaniques adaptent leurs capacités** (installations de remontée, étendue du domaine skiable) **à la fréquentation de pointe** pendant les jours fériés, les vacances scolaires d'hiver et les week-ends. Mais en semaine et en dehors des vacances, ces capacités ne sont pas suffisamment utilisées.

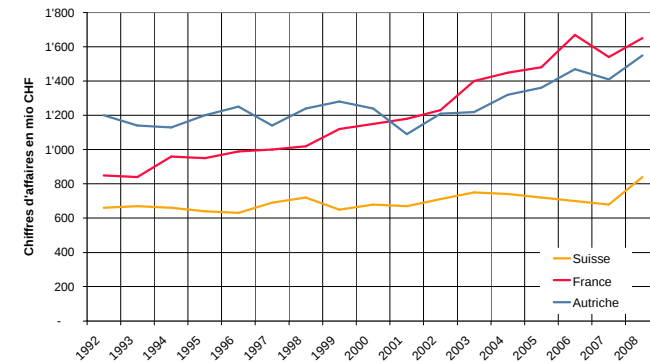
Pour **atteindre une plus forte fréquentation** et augmenter la capacité d'investissement, **le rapport entre l'offre** (étendue du domaine skiable) **et le nombre d'hôtes** (fréquences) **doit être rééquilibré**. A cette fin, il convient de réduire l'offre, c'est-à-dire fermer des installations de remontée, ou bien augmenter le nombre d'hôtes. La seule stratégie envisageable pour une destination touristique désirent conserver la rentabilité de son domaine skiable est probablement l'augmentation des fréquences.

Exemple:
Accroissement du
chiffre d'affaires
en France

La Fig. 2 montre que l'Autriche et la France ont pu augmenter les chiffres d'affaires des remontées mécaniques alors qu'ils stagnaient en Suisse. Ce qui est valable d'une manière générale se vérifie aussi localement avec l'exemple du domaine skiable transfrontalier des «Portes du Soleil». Alors que le chiffre d'affaires des remontées mécaniques a augmenté de quelque 60% du côté français, celui du côté suisse a stagné au cours de la dernière décennie, et cela sur le même domaine skiable.

Les raisons de ce développement différencié ne peuvent être clairement établies. Il pourrait s'agir d'une forte augmentation des capacités de lits, d'une meilleure occupation des lits existants ou d'une hausse de prix.

Fig. 2: Evolution du chiffre d'affaires des remontées mécaniques en France, en Autriche et en Suisse entre 1992 et 2008

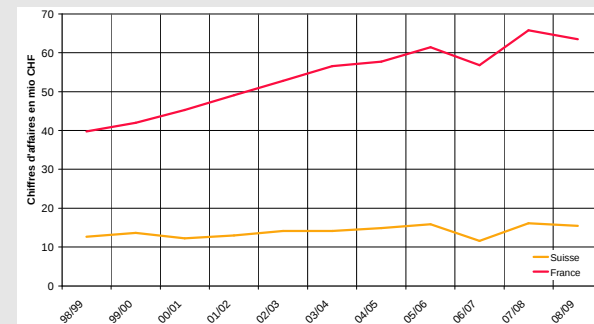


Source: Vannat, 2009

Les fréquences sont établies sur la base des clients passant leur journée ou leur nuit dans le pays. Comme les touristes d'un jour arrivent surtout lorsque les capacités sont de toute façon bien utilisées, ils ne contribuent guère à améliorer la répartition de la fréquentation des infrastructures touristiques.

Au premier plan, il y a donc **l'augmentation des nuitées grâce à la hausse de l'occupation moyenne et du nombre de lits offerts à la location**.

Fig. 3: Chiffre d'affaires des remontées mécaniques des Portes du Soleil



Source: Telemorgins, 2010

Les destinations alpines en Suisse requièrent davantage d'innovations (III)

2^e élément: Recul du nombre de lits d'hôtels

Compte tenu des conditions actuelles du marché, il faut une occupation annuelle des lits d'au moins 60% pour qu'un hôtel reste rentable et capable d'investissement. Malgré une bonne occupation en hiver, l'occupation moyenne des destinations alpines oscille seulement entre 30% et 40%. Au cours des dernières années, de nombreux hôtels ont dû cesser leur activité pour des questions de rentabilité. Beaucoup d'entre eux ont été transformés en résidences secondaires.

Vu les perspectives de rendement insuffisantes, le financement de la construction de nouveaux hôtels s'avère difficile si bien que les lits d'hôtels supprimés ne sont pas remplacés par des nouveaux. Depuis le milieu des années 90, le **nombre de lits d'hôtels a sensiblement diminué**.

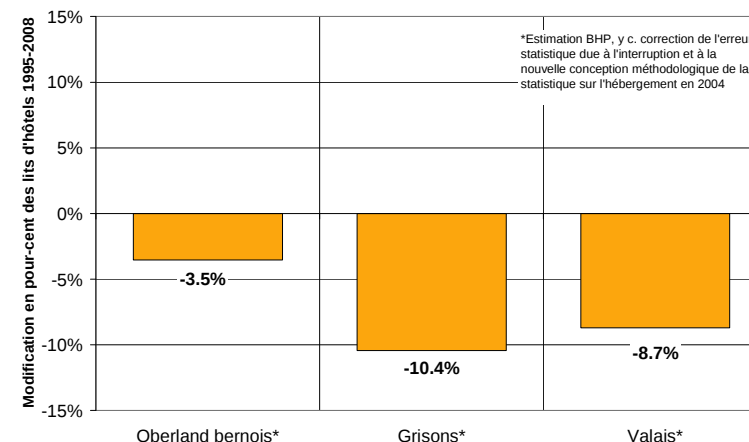
Suite à la **perte** de ces lits, les clients des hôtels désirant passer leurs vacances dans la destination en haute saison sont moins nombreux, ce qui se répercute négativement sur les fréquences et les recettes de l'économie locale, en particulier des remontées mécaniques et du commerce de détail.

Exemple: Evolution des lits d'hôtels et des nuitées à Arosa

La station d'Arosa permet de mettre en évidence le rapport existant entre le nombre de lits disponibles et les nuitées dans la destination.

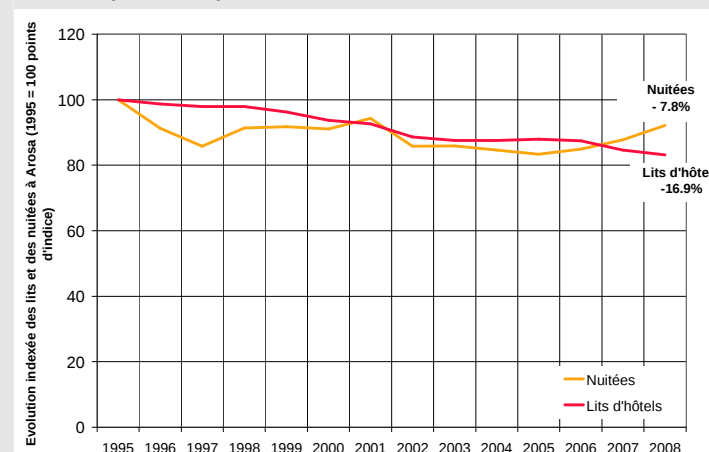
Entre 1995 et 2008, le nombre de lits d'hôtels à Arosa a diminué d'environ 17%. En comparant sur la Fig. 5 la courbe des lignes, on constate que les nuitées à moyen terme, avec des écarts occasionnels dus à la conjoncture, coïncident avec la baisse des capacités de lits.

Fig. 4: Evolution des lits d'hôtels disponibles entre 1995 et 2008



Source: OFS, 2009

Fig. 5: Evolution indexée des lits et des nuitées dans les hôtels à Arosa (1995-2008)



Source: OFS, 2009

Les destinations alpines en Suisse requièrent davantage d'innovations (IV)

3^e élément:
Diminution du nombre
de lits offerts en loca-
tion dans les résiden-
ces secondaires

Une grande partie des appartements de vacances dans les stations suisses ont été construits dans les années 70 à 80 et initialement loués aux hôtes par les propriétaires désirant obtenir une participation aux frais. Depuis les années 90, la propension à louer de la part des propriétaires a fortement diminué et le **nombre de lits offerts en location dans les résidences secondaires** a donc **considérablement baissé**, bien que parallèlement à cette évolution au cours des dernières années, on ait connu un boom de la construction de résidences secondaires.

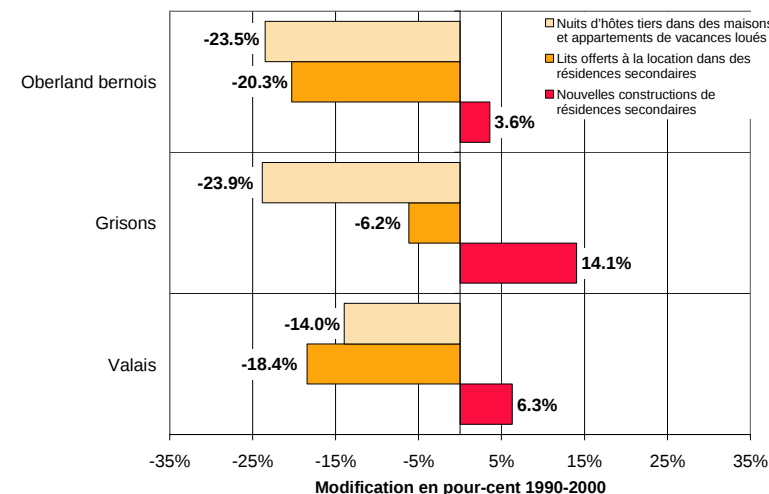
Selon une étude menée à l'Université de Saint-Gall, la propension à louer a régressé parce que bien des propriétaires n'ont plus besoin de recettes locatives, que la location leur semble trop compliquée ou qu'ils ne souhaitent pas partager leur logement avec des personnes étrangères.

La plupart des appartements de vacances ne sont occupés par les propriétaires que pendant les week-ends, les jours de fêtes et durant quelques semaines en haute saison au mois de février. Comme la propension à louer diminue, le nombre d'hôtes à pouvoir séjourner dans la destination, notamment en haute saison, diminue encore. C'est pourquoi aujourd'hui, les infrastructures touristiques telles que remontées mécaniques, restauration et piscines couvertes, adaptées à l'offre de lits des années de pointe passées, **n'atteignent même pas en haute saison** les occupations nécessaires à assurer leur viabilité.

4^e élément:
Perte de postes
de travail dans le
tourisme

Le cercle vicieux représenté sur la Fig. 1 a déjà commencé dans nombre de destinations, comme le montre l'évolution des postes de travail dans les communes touristiques de l'arc alpin. Entre 2001 et 2008, le nombre de **postes de travail dans le tourisme a reculé de 2%**. La tendance inverse, soit l'augmentation de postes de travail dans la construction et l'immobilier, est due à la forte demande de résidences secondaires dans les régions touristiques. Comme l'économie de la construction et de l'immobilier dépend directement de l'attractivité des destinations et donc du fonctionnement du tourisme, une partie de ces postes de travail risquent aussi d'être perdus si l'on ne parvient pas à réactiver l'économie touristique proprement dite.

Fig. 6: Modification du nombre de lits offerts à la location et de nuitées d'hôtes tiers dans les appartements de vacances loués entre 1990 et 2000

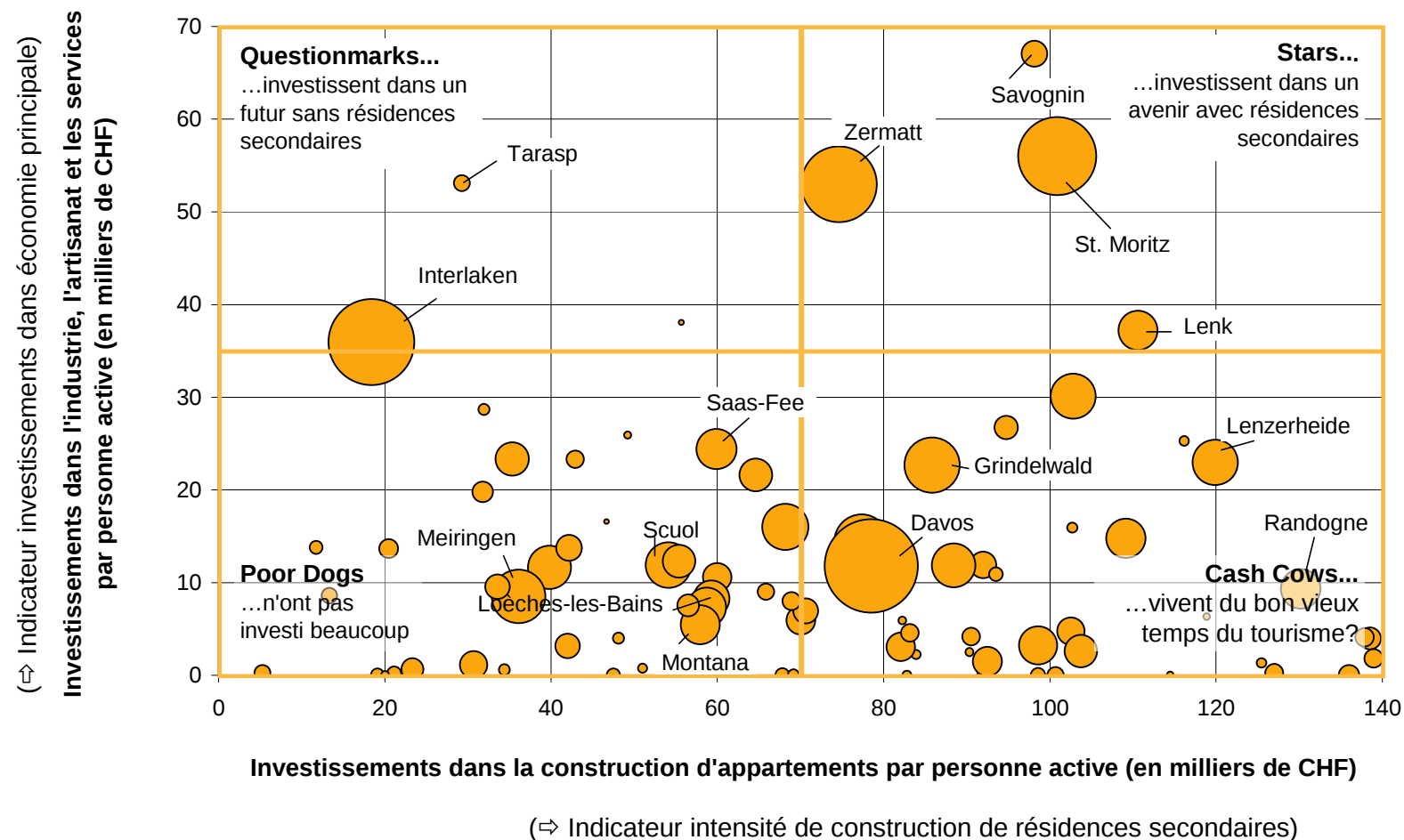


Source: OFS, 2000 et 2003 (Interruption des relevés sur la parahôtellerie en 2003)

La Fig. 7 montre qu'au cours des dernières années, dans une grande partie des communes touristiques suisses, on a principalement investi dans la construction d'appartements et qu'aujourd'hui, dans le tourisme, on vit ou on exploite les infrastructures du temps passé.

Les destinations alpines en Suisse requièrent davantage d'innovations (V)

Fig. 7: Investissements par personne active dans les communes touristiques suisses entre 2001 et 2008



Aide à la lecture: Le graphique montre dans quel secteur on investit actuellement. L'axe Y montre les investissements dans l'hôtellerie et les infrastructures, alors que l'axe X représente les investissements dans la construction d'appartements. Comme environ 80% de la construction d'appartements dans les communes touristiques correspondent à des résidences secondaires, ce chiffre peut être considéré comme indicateur pour la construction de résidences secondaires. La taille des bulles correspond au chiffre moyen des personnes actives dans la commune concernée.

Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010) / OFS 2009

Des chances existent (I)

Croissance des marchés internationaux

Malgré les difficultés évidentes des destinations alpines suisses, le **tourisme reste un marché de croissance potentiellement attractif.**

Suite à l'augmentation de la prospérité et aux progrès de la globalisation depuis le milieu des années 90, le tourisme à travers le monde s'est considérablement développé. Le nombre des arrivées d'hôtes internationaux a ainsi plus que doublé au niveau mondial. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) s'attend aussi à une croissance annuelle de 4% à l'avenir.

Par contre, la stagnation des hôtes internationaux en Suisse montre que le tourisme alpin suisse n'a pas pu profiter de cette évolution. L'une des causes principales, à part les coûts supérieurs en comparaison internationale et les produits souvent peu concurrentiels qui en découlent ainsi que le manque de lits exploités, est **l'accès insuffisant aux marchés internationaux, en particulier pour les petites destinations.**

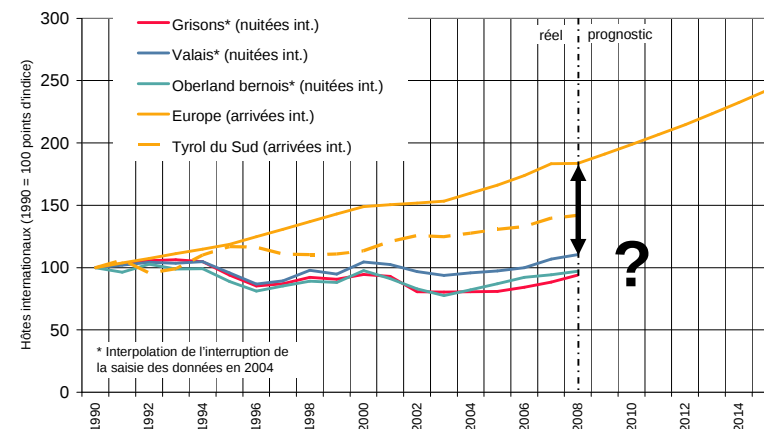
Se développer à l'étranger

Avec environ 54%, les Suisses représentent le plus grand groupe de clients des destinations alpines. Mais le marché intérieur est un marché mûr qui ne va plus guère progresser.

Pour que le tourisme alpin suisse puisse à nouveau s'accroître, il s'agit d'une part de traiter ou d'exploiter les marchés émergents de manière ciblée (par ex. en Europe de l'Est) et d'autre part de développer les parts de marché dans les marchés existants et bien établis (par ex. en Grande-Bretagne et dans les pays du Benelux). Les deux objectifs peuvent être atteints notamment en augmentant la présence structurée sur les marchés cibles (par ex. avec des partenaires de distribution internationaux) et en lançant de nouveaux produits concurrentiels au niveau des prix et de la qualité.

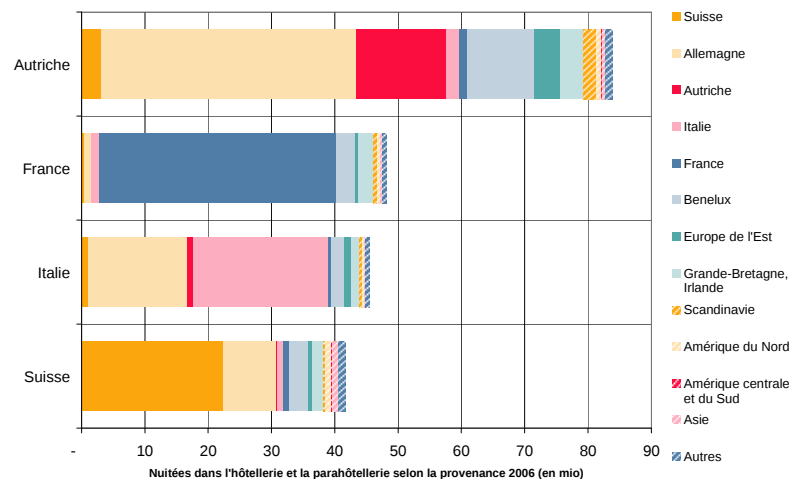
Si les destinations touristiques suisses réussissent à augmenter leur présence sur les marchés internationaux avec des produits concurrentiels, elles pourront à nouveau croître dans leur activité principale.

Fig. 8: Développement du tourisme



Source: OFS 2009, OMT 2008

Fig. 9: Nuitées dans les hôtels et la parahôtellerie de l'arc alpin selon les destinations et la provenance (2006)



Source: OFS, Statistique Autriche, INSEE 2007

Des chances existent (II)

Canaux internationaux de commercialisation grâce à de nouvelles structures

Dans les pays alpins (CH, F, A, I et en partie D), on est très attiré par les sports d'hiver et les vacances en montagne. Ces hôtes n'habitent pas loin des Alpes et connaissent généralement les stations touristiques. Par ailleurs, la plupart des clients ont une préférence pour certaines destinations en fonction des distances d'accès (par ex. les habitants du nord-est de la Suisse vont dans les Grisons et au Tyrol, ceux de Suisse occidentale en Haute-Savoie et en Valais, les Munichois au Tyrol). Avec la publicité, il est donc plus facile d'atteindre ces clients directement que ceux des marchés situés en dehors de la «zone naturelle de recrutement».

Sur les marchés situés à l'extérieur de l'arc alpin, ce n'est plus la situation géographique qui dicte le choix de la destination, mais le produit «vacances en montagne». Le tourisme alpin en tant que tel est alors en concurrence avec des produits de vacances alternatifs comme par exemple les «vacances au bord de la mer». Dans les pays non alpins, la prospection du marché s'avère donc plus complexe et plus onéreuse.

Comme les marchés des pays alpins stagnent et que les marchés à l'extérieur de l'espace alpin croissent plus fortement, les destinations touristiques de l'arc alpin doivent adapter leurs structures et stratégies de commercialisation en leur donnant une orientation internationale.

Exemple:

Haut degré de compétitivité de la Suisse dans le marché international du voyage et du tourisme

Selon le «Travel & Tourism Competitiveness Report 2009» du World Economic Forum (WEF), la Suisse dispose de bonnes conditions pour un développement prometteur dans la branche du voyage et du tourisme. Son seul défaut est le niveau des prix comparativement élevé (123^e rang). Alors que la Suisse devrait encore s'améliorer sur ce point, elle peut mener une habile stratégie en misant sur des atouts tels qu'une excellente infrastructure nationale de transport et de tourisme ou une grande diversité culturelle et naturelle, et profiter des chances offertes.

Cette évaluation de la Suisse ne résout certes pas les problèmes imminents de nos destinations alpines. Elle montre cependant que la Suisse dispose de conditions adéquates pour une activité touristique à haute valeur ajoutée.

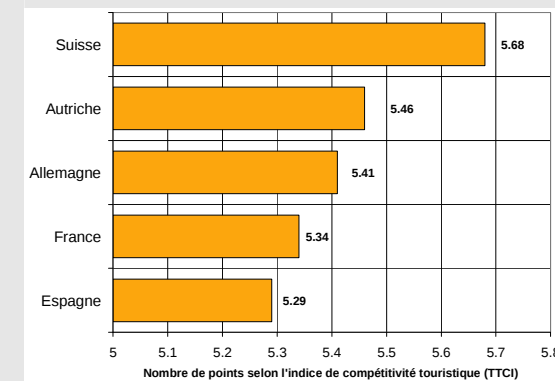
Pour être également présente en dehors de l'arc alpin, la Suisse doit renforcer sa collaboration avec les partenaires de distribution (par ex. les voyagistes) et augmenter son budget de marketing.

Pour des raisons historiques, l'offre actuelle d'hébergement dans les destinations alpines en Suisse comprend principalement des petits et moyens hôtels (< 100 chambres) ainsi que des appartements de vacances loués par des particuliers. Il en résulte que dans les destinations alpines

- une grande partie des hôtels, **compte tenu de leur capacité, ne disposent pas du budget de marketing nécessaire** pour bien commercialiser leur offre en Suisse et à l'étranger.
- la plupart des **établissements d'hébergement sont trop petits** pour collaborer avec de grands tour-opérateurs internationaux et pour présenter leur offre à l'étranger de manière structurée.

Pour relever les défis de la commercialisation, il faut donc de plus grands établissements d'hébergement. L'expérience montre que les hôtels et les villages de vacances devraient disposer d'environ 100 chambres, respectivement appartements, pour que leur commercialisation soit rentable.

Top 5 européen «Travel & Tourism Competitiveness Index»



Source: WEF

La France et l'Autriche présentent des solutions envisageables

Les villages de vacances et resorts remplacent les hôtels

Alors que le nombre de lits d'hôtels a diminué dans la quasi-totalité des régions alpines, le **nombre de lits dans les appartements de vacances exploités à un niveau commercial a nettement augmenté** entre 1998 et 2008 dans les régions du Tyrol, de Salzbourg, du Vorarlberg et dans la région Rhône-Alpes. Les données statistiques faisant défaut, il est impossible de connaître exactement l'évolution des appartements de vacances exploités à un niveau commercial en Suisse.

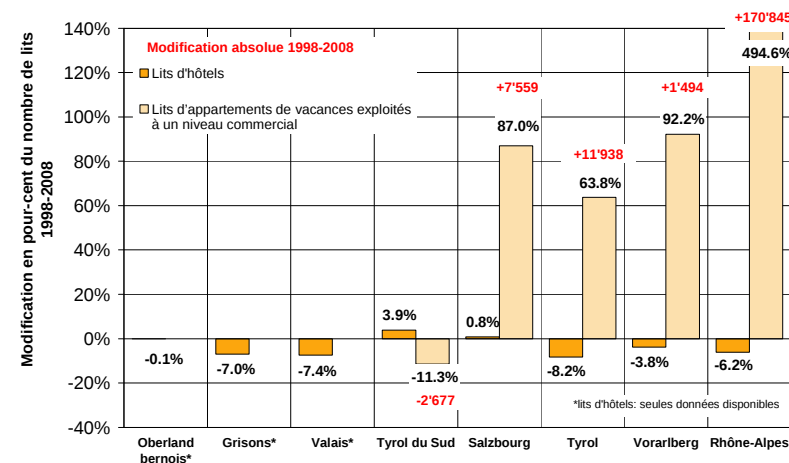
La réalisation de villages de vacances et de resorts pourrait être à l'origine de cette forte augmentation en France et en Autriche. De nombreux projets d'envergure avec plusieurs milliers de lits ont été réalisés en France. L'Autriche également a vu la construction de nombreux villages de vacances avec plusieurs centaines de lits. **Les conditions cadres légales et fiscales** de ces pays ont aussi **contribué** à ce développement. En France, on n'a pas seulement créé de nouveaux lits, mais aussi les conditions adéquates pour une meilleure occupation des anciennes et vétustes résidences secondaires, grâce à des avantages fiscaux lors des rénovations et à une commercialisation structurée.

La tendance des appartements de vacances exploités à un niveau commercial dans les destinations alpines offre des chances de succès à la Suisse. En comparaison avec l'étranger, les différences dans les coûts de construction sont moins grandes que dans les coûts des marchandises et des services: la Suisse est donc plus concurrentielle au niveau des prix des appartements de vacances exploités à un niveau commercial qu'au niveau de l'hôtellerie, où les prestations de services sont multiples. Les salaires plus élevés dans l'hôtellerie suisse se répercutent sur les prix du marché.

Exemple:
Nouveau resort
en France

Arc 1950, situé dans les Alpes françaises (Haute-Savoie), est l'exemple d'un grand resort aux dimensions internationales usuelles à ce jour. Inauguré en 2003, il génère quelque 700'000 nuitées avec env. 3'600 lits dans les hôtels et les appartements, ce qui correspond à peu près à une station moyenne en Suisse. Ce village piéton est directement relié au domaine skiable et son centre dispose de commerces, restaurants et bars. On trouve aussi un centre de détente avec espace bien-être.

Fig. 10: Modification des lits dans les hôtels et appartements de vacances exploités à un niveau commercial de quelques régions touristiques de l'arc alpin entre 1998 et 2008



Source: OFS, Eurostat, Astat, Statistique Autriche (2009)

Resort Arc 1950 (Source: arc1950.com)



Solution envisagée: hôtels et villages de vacances (I)

Les nouveaux lits attirent de nouveaux hôtes

L'implantation d'un village de vacances ou d'un hôtel est une solution très prometteuse pour relever simultanément plusieurs défis des destinations de vacances avec un seul projet.

L'implantation d'un établissement d'hébergement de taille optimale permet d'exploiter des canaux de commercialisation internationaux. La destination peut alors participer à la croissance des marchés internationaux et augmenter son taux d'occupation compte tenu des différents temps de déplacement à partir des divers pays.

Les fréquences des hôtes générées par les nouveaux canaux de distribution ne font guère concurrence à l'économie d'hébergement existant dans la destination. L'augmentation des fréquences dans la station permet une meilleure utilisation et une rénovation plus rapide des infrastructures. Suite à la présence de nouveaux établissements dans les nouveaux canaux et sur les marchés, la station se fait automatiquement mieux connaître. Les actuels prestataires de la station en tirent donc également profit.

Financement alternatif indispensable

En Suisse, compte tenu des coûts d'exploitation élevés en comparaison internationale, la **rentabilisation et le financement d'un «hôtel»** restent difficiles. C'est pourquoi la réalisation d'un «village de vacances» est une bonne alternative à la construction d'hôtels. L'avantage du village de vacances est que le projet peut être financé grâce à la vente des différentes **unités de logement** à des particuliers. Ainsi la propriété et le financement sont séparés de l'exploitation commerciale des biens-fonds.

Comme beaucoup de particuliers prennent en compte, dans leurs réflexions sur le rendement, d'autres valeurs (par ex. la sécurité de placement et le prestige d'une propriété en Suisse, l'usage personnel de l'appartement de vacances) que le revenu direct, ces établissements sont plus faciles à financer que les hôtels traditionnels.

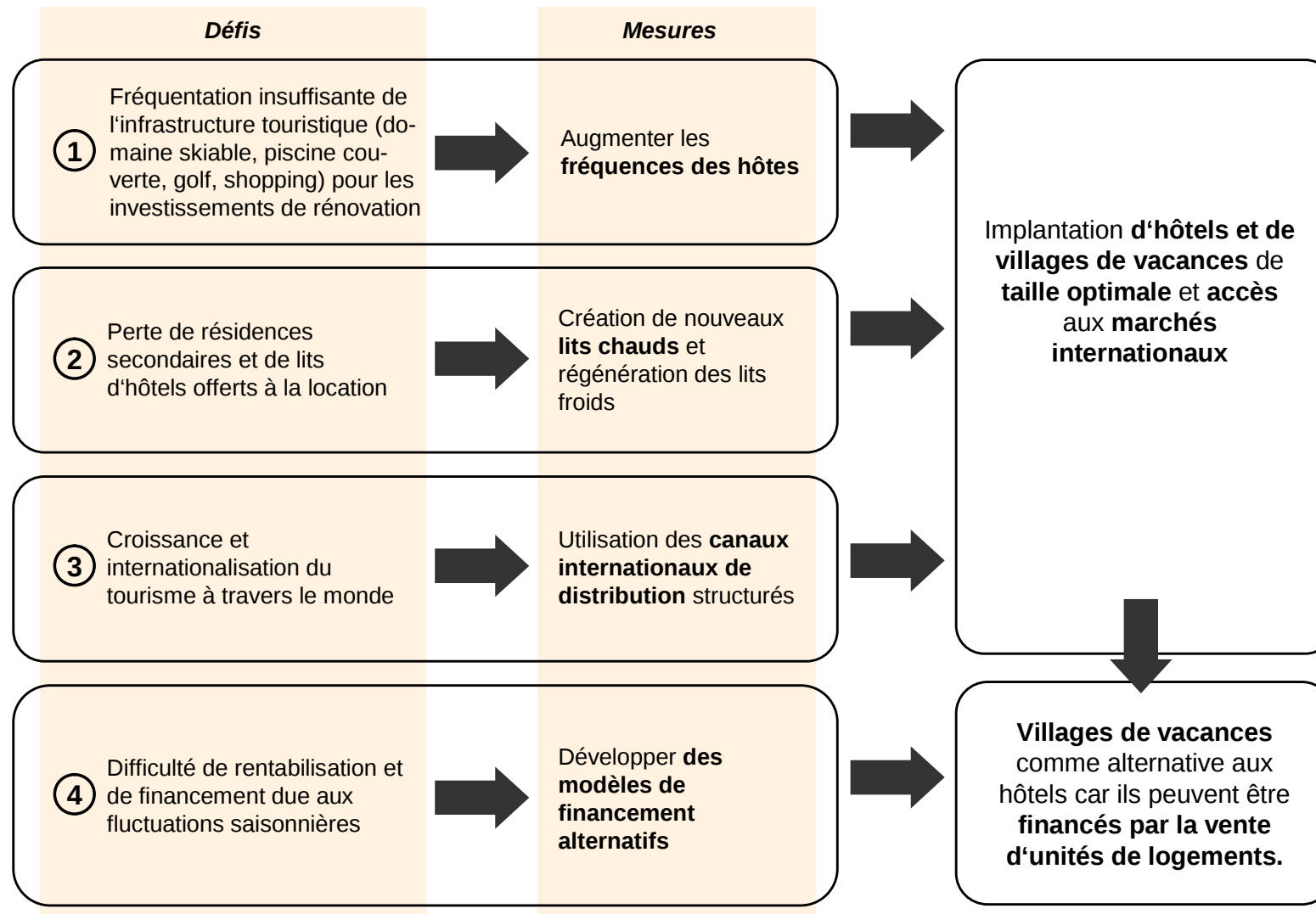
Actuellement, on note une forte demande pour des vacances dans les villages de vacances qui répondent aux nouvelles attentes des hôtes:

- Besoin de plus d'espace (nombre de m² par personne)
- Habitat individuel, aussi pendant les vacances (surtout pour les familles)
- Offre de services flexible (prise de conscience des coûts)

L'augmentation de la demande pour les villages de vacances s'explique aussi et surtout par la diminution des appartements de vacances privés offerts en location. Certaines destinations innovent (par ex. centrale de location de chalets à Crans-Montana) en essayant de transférer les lits froids dans une location structurée. Jusqu'à présent, rares sont les concepts correspondants ayant pu s'imposer à grande échelle à cause des problèmes pratiques de l'exploitation. Les structures peu efficaces (notamment l'individualité et les différences de qualité des appartements, le nettoyage, les services de la réception et la remise des clés en haute saison) ainsi que la faible propension à louer de la part des propriétaires sont les problèmes essentiels.

Solution envisagée: hôtels et villages de vacances (II)

Fig. 11: Principaux défis et solutions envisagées pour les destinations touristiques alpines

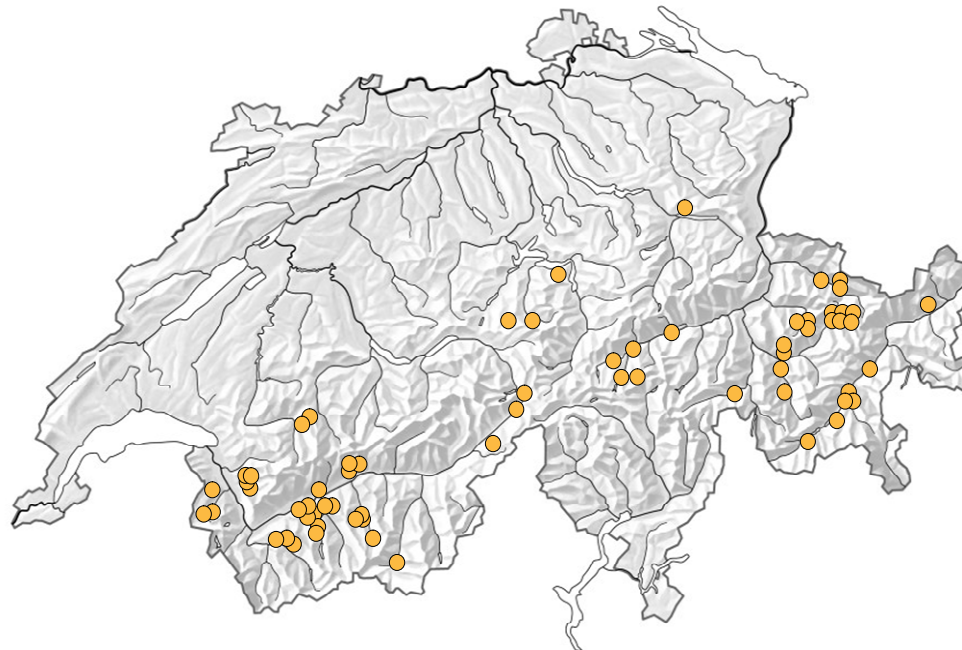


Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Gros potentiel en Suisse également

Beaucoup de projets,
peu de réalisations

Fig. 12: Aperçu des projets d'hébergement actuellement en discussion dans les médias (non exhaustif)



☞ *Lors de la réalisation de projets touristiques d'hébergement, les principaux obstacles, en plus du financement, sont les dispositions de la Lex Koller, le manque de terrains disponibles et le plan d'aménagement local des communes.*

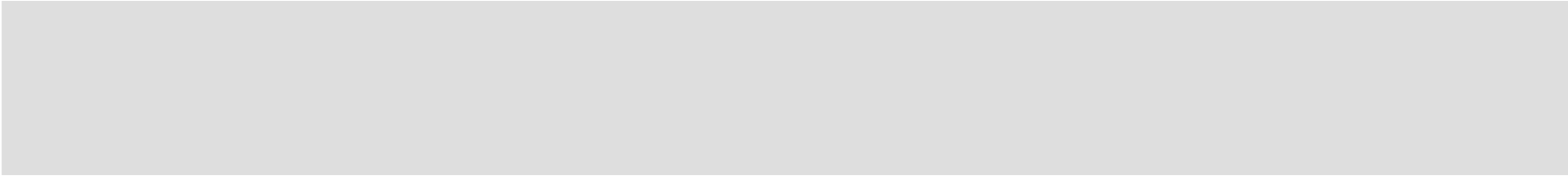
Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Au cours des dernières années, les médias ont mentionné plus de 60 (nouveaux) projets touristiques d'hébergement d'envergure en Suisse. Un nombre considérable d'autres projets sont actuellement sur les tables de dessin des réalisateurs de projets et des promoteurs. La plupart des projets concernent les plans de construction pour des resorts et des villages de vacances. Derrière de nombreux projets se trouvent des exploitants et des investisseurs étrangers qui entrevoient un énorme potentiel pour ces formes d'hébergement en Suisse.

Si la réalisation des projets avance difficilement, c'est à cause du financement de l'entreprise, mais aussi de **l'étroit corset de l'aménagement du territoire** et de la Lex Koller qui ne laissent qu'une **infime marge de manœuvre pour les formes de financement alternatives**.

D'autre part, compte tenu de leurs structures politiques, beaucoup de communes ne disposent pas des ressources humaines nécessaires pour suivre et faire avancer les projets de manière professionnelle.

Des **conditions cadres optimales** et une **procédure professionnelle** peuvent accélérer la réalisation de **projets convaincants au niveau de la qualité**. Le présent guide vise à soutenir les communes dans la mise en œuvre du processus d'implantation. Par contre, la modification des conditions cadres légales doit s'effectuer au niveau politique.



2 La commune promotrice de la destination

Une politique foncière active de la commune et des objectifs concrets de développement sont les facteurs clés pour le succès d'une destination touristique.

Les communes jouent un rôle clé dans le développement de la destination (I)

La commune est toujours concernée

Nous avons montré dans la Partie 1 que de nombreuses destinations doivent réactiver le tourisme. La question se pose maintenant de savoir quel rôle incombe aux communes.

Comme l'aménagement local et l'octroi de permis de construire sont de la compétence communale et que la plupart des projets touristiques (par ex. domaine skiable, terrain de golf, hôtel, village de vacances, piscine couverte) présupposent des révisions partielles du plan d'aménagement local, **l'attitude de la commune, en particulier en tant que conceptrice de l'aménagement local, est un facteur essentiel pour le succès à long terme de la destination touristique.**

La pratique montre que les communes qui créent des conditions intéressantes pour le tourisme grâce à une habile politique foncière et économique ont aussi le plus de chances de succès sur le long terme.

Chaque commune est donc contrainte de mettre en œuvre une politique foncière et un aménagement local qui répondent de manière optimale aux besoins touristiques. Un tel aménagement local présuppose que les aménagistes comprennent les besoins du tourisme et puissent les mettre en œuvre dans les lois sur les constructions et les plans de zone. Il est évident qu'un aménagement local de ce type pose des exigences élevées à toutes les parties.

Rôle fixé en fonction de la situation

Le rôle dévolu aux autorités communales dans la promotion économique en faveur du tourisme local dépend entre autres

- des **objectifs** poursuivis par la commune pour le développement touristique,
- de l'ampleur des **ressources financières** de la commune,
- de la marge de manœuvre en faveur du tourisme dans le plan d'aménagement local,
- de l'attitude des **milieux politiques** et des **électeurs** concernant les divers projets,
- de l'empreinte laissée sur la commune par son **histoire** ou des **valeurs traditionnelles** cultivées par ses habitants.

Outre leur rôle de responsable de l'aménagement local et d'autorité délivrant les autorisations, les communes sont souvent confrontées à la question des investissements publics dans l'infrastructure touristique.

Dans l'optique de l'ordre institutionnel en particulier se pose alors la question de **l'interprétation du rôle de la commune** dans la promotion touristique. Doit-elle uniquement se considérer comme une autorité délivrant les autorisations et ainsi courir le risque qu'un projet ne se réalise pas par manque de soutien? Ou bien doit-elle investir dans les projets et assumer des risques financiers en risquant d'être accusée de provoquer une «distorsion des prix»?

En principe, la commune peut jouer quatre rôles différents dans la promotion touristique:

- **Concevoir les conditions cadres de façon proactive:** Par le biais de l'aménagement local, de la politique des résidences secondaires et de la politique fiscale, la commune crée les conditions cadres optimales pour le développement de la destination touristique. Elle se focalise sur la réalisation d'une politique foncière active et sur la création de zones où le tourisme peut se développer (par ex. golf, domaine skiable, établissements d'hébergement).
- **Accorder des subsides:** En utilisant habilement les outils promotionnels (par ex. contributions à fonds perdu, prêts, taxes de séjour), la commune peut encourager les projets d'utilité socioéconomique réalisés par des particuliers.
- **Investir dans les projets:** La commune peut réaliser des infrastructures d'intérêt public dont profite en même temps l'économie touristique (par ex. bains, installations sportives, salles de congrès, parkings à étages). Mais elle peut aussi investir dans des entreprises clés de la destination comme par ex. les remontées mécaniques.
- **Adopter une attitude passive (peu recommandable):** La commune laisse tout le développement de la destination au marché et fonctionne uniquement en tant qu'autorité délivrant les autorisations. Elle attache également peu d'importance au critère de développement touristique dans l'aménagement local.

Les communes jouent un rôle clé dans le développement de la destination (II)

Conditions cadres
plus importantes que
les subventions

La pratique montre que, pour promouvoir le tourisme et les projets touristiques, les trois processus suivants ont été particulièrement efficaces:

- La commune élabore un **concept de développement de la destination** servant de base à l'aménagement local. Ce concept définit entre autres les sites propices à l'implantation d'établissements touristiques.
- Grâce à une **politique foncière active**, la commune s'efforce de créer des conditions cadres optimales pour l'implantation d'établissements d'hébergement. A cet effet, elle peut par exemple acquérir ou déclasser des parcelles intéressantes pour le tourisme et ainsi offrir un terrain à bâtir idéal pour les complexes hôteliers.

Selon l'Arrêt du Tribunal fédéral du 26 avril 2010, en rapport avec l'aménagement local d'Arosa dans le cadre d'un projet dans la zone du Prättschli, lorsque les réserves de terrain à bâtir sont suffisantes, il faut, en cas de terrains nouvellement affectés à des projets touristiques, exclure les surfaces correspondantes desdites réserves.

La commune devrait donc disposer de suffisamment de surfaces de terrain à bâtir dont elle puisse déterminer elle-même l'affectation.

- Un **encouragement financier ciblé, mais mesuré** des projets touristiques fait que les seuls projets réalisés sont ceux qui, aux yeux des propriétaires, sont susceptibles d'être rentables à long terme et de créer ainsi une valeur durable au sein de la commune.



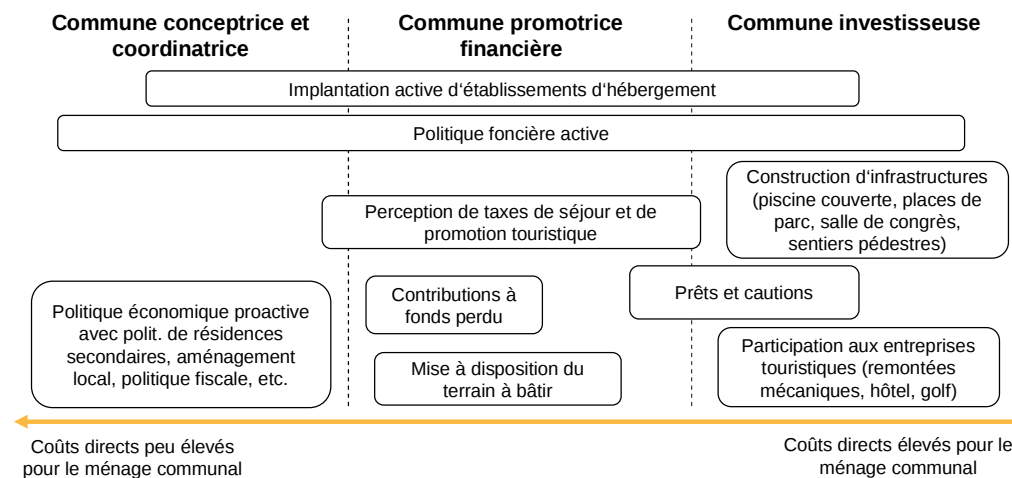
Politique foncière active

La politique foncière active vise à **identifier** au sein de la commune les **terrains à vocation touristique** et à les **mettre à disposition** pour les projets correspondants.

Les **outils** utilisés pour mettre en œuvre la politique foncière active **dépendent** de la **situation initiale** spécifique de la commune. Les outils possibles sont:

- Acquisition et vente de surfaces appropriées
- Echange de parcelles (compensation en nature)
- Révision partielle de l'aménagement local (changements de zone)
- Cession en droit de superficie
- Location et affermage

Fig. 13: Rôles possibles et outils d'une commune dans la promotion touristique



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Site attractif comme facteur de succès (I)

Site optimal
= chiffres d'affaires
élevés & coûts peu
élevés

Lors de la réalisation de projets d'hébergement, un site attractif est le facteur de succès essentiel. La meilleure promotion pour les hôtels consiste donc à mettre à disposition une parcelle pour laquelle l'hôtelier

peut **facturer les chambres à un prix élevé** et maintenir les **coûts d'investissement et d'exploitation au niveau le plus bas possible**.

Forte attractivité
= chiffres d'affaires
élevés

C'est le client qui, par ses besoins et sa capacité de payer, définit ce qu'est un site attractif. Les critères spécifiques pour les bons sites abritant des établissements d'hébergement sont:

- Accès direct aux pistes (ski-in / ski-out) ou à d'autres infrastructures touristiques (par ex. bains thermaux, terrain de golf)
- Beau panorama
- Peu d'émissions sonores
- Proximité des événements touristiques (par ex. école de ski, restauration)
- Ensoleillement

Un site répond rarement à tous les critères. Avec l'aménagement local, on tâchera donc de définir les sites remplissant un nombre raisonnable de critères pour un public cible et de mettre ces surfaces à disposition.

Un site attractif est important pour l'hôtelier qui pourra alors présenter une offre intéressante (plus forte demande = meilleure occupation) et en même temps offrir des prestations identiques à un prix supérieur. Comme les coûts n'augmentent pas parallèlement à l'augmentation des prix, les recettes supplémentaires contribuent à améliorer la rentabilité et la capacité d'investissement de l'établissement. Dans le même hôtel, le prix des chambres peut varier de 15% et plus en fonction du plus ou moins beau panorama. La pratique montre que les appartements de vacances situés directement au bord des pistes de ski ou du terrain de golf peuvent valoir 50% à 100% de plus et qu'ils se louent plus facilement malgré les prix plus élevés.

Pour une implantation réussie d'établissements d'hébergement, la commune devrait donc disposer de **suffisamment de surfaces intéressantes pour le tourisme**. La surface nécessaire dépend principalement du genre d'établissement, mais l'expérience montre qu'elle oscille entre **10'000 m² et 30'000 m²** pour un hôtel ou un village de vacances.

Exemple:
Beau panorama
= prix élevés

La vue sur la Jungfrau depuis le balcon augmente le prix des chambres de 20%!

Un exemple simple montre l'importance du facteur de la «situation» dans l'hôtellerie. Pour une chambre double, avec vue sur la forêt, en haute saison estivale, au Beausite Park Hotel 4 Supérieur à Wengen, on paie CHF 170 par nuit. Par contre, une chambre double comparable, mais avec vue sur la Jungfrau, coûte 35 francs de plus par nuit. Cela correspond à une hausse d'environ 20% facturée au client sans charges d'exploitation supplémentaires. Cela influe positivement sur le cash-flow, respectivement sur la capacité d'investissement de l'établissement.*

Beausite Park Hotel Wengen (BE)



Source: parkwengen.ch

Site attractif comme facteur de succès (II)

Exemple:
Utilisation multifonctionnelle au Sun Peaks Resort, (Canada)

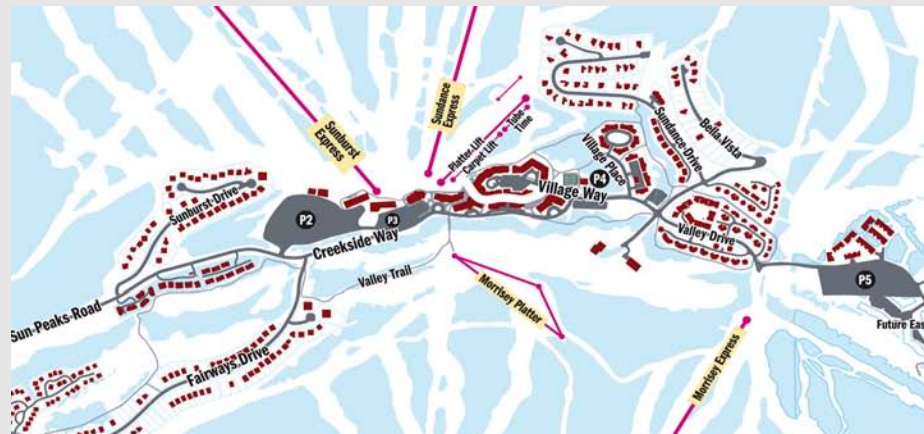
Le Sun Peaks Resort canadien met très bien en évidence le rôle joué par les sites attractifs pour les établissements d'hébergement touristiques.

En hiver, à maints endroits, les pistes sont directement accessibles en sortant de l'hôtel, du chalet ou de l'appartement de vacances, ou bien on arrive skis aux pieds jusque devant la porte d'entrée (⇒ ski-in / ski-out).

En été, ce lieu de vacances se transforme en terrain de golf à 18 trous qui s'intègre dans la destination comme un parc.

Ainsi, quasiment chaque unité de logement est située au bord des pistes de ski en hiver et directement sur le terrain de golf en été. On comprend aisément que ces appartements atteignent des prix élevés et un taux d'occupation élevé.

Sun Peaks Resort en hiver (Source: Ecosign)



(Source: Ecosign)



Sun Peaks Resort en été (Source: Ecosign)



(Source: Ecosign)



Site attractif comme facteur de succès (III)

Exploitation des synergies
= coûts peu élevés

Un bon site permet d'augmenter les chiffres d'affaires, mais également de maintenir les coûts à un bas niveau.

Lorsqu'on construit un nouvel établissement d'hébergement, son offre comprend en général des infrastructures comme des places de stationnement ou un espace bien-être. La construction de telles installations augmente considérablement le montant des investissements de l'ensemble du projet. En choisissant habilement un site près d'une infrastructure existante, on diminue sensiblement les coûts d'investissement et d'exploitation.

Si par exemple on construit un hôtel à proximité de la station inférieure d'une remontée mécanique, l'aire de stationnement existante des remontées mécaniques pourrait être mise à disposition des hôtes par les deux partenaires. En louant les places existantes, les remontées mécaniques peuvent générer des recettes supplémentaires en été. L'hôtel n'ayant pas besoin de construire sa propre aire de stationnement abaisse les coûts d'investissement.

Une telle réflexion vaut également lorsqu'on veut construire un nouveau village de vacances avec piscine couverte. Pour abaisser les coûts d'investissement, on peut choisir l'emplacement des installations de sorte que les établissements d'hébergement adjacents puissent utiliser la piscine et participent aux coûts de construction. Les bains thermaux existants peuvent aussi être utilisés en commun.

Les infrastructures typiques permettant d'exploiter de telles «synergies cachées» sont:

- les aires de stationnement et les parkings
- les installations de bien-être et les piscines couvertes
- les restaurants, les salles de séminaire et de congrès
- les logements pour le personnel
- les réceptions et offices du tourisme
- les équipements techniques (par ex. réseau de chauffage à distance)

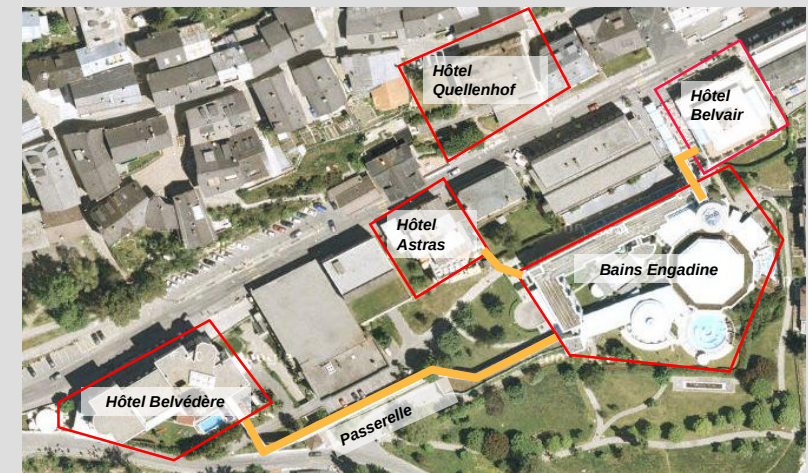
Exemple:
Synergies du site de Scuol (GR)

Bogn Engiadina à Scuol est l'exemple idéal des avantages qu'offre une liaison des investissements hôteliers et des installations publiques.

A proximité immédiate des bains thermaux se trouvent deux hôtels 3 et un hôtel 4* qui peuvent utiliser l'infrastructure de ces bains et ainsi renoncer en grande partie à l'extension de leurs propres installations de bien-être. Tous les hôtels affichent des taux d'occupation supérieurs à la moyenne pendant toute l'année et ont pu poursuivre leurs investissements au cours des dernières années.*

La passerelle construite par l'hôtel Belvédère montre bien comment on peut relier de manière optimale un hôtel à une infrastructure existante pour le bien des deux partenaires, qui sont tous deux gagnants : l'hôtel avec des coûts d'investissement moins élevés et les bains thermaux avec un nombre d'entrées plus élevé grâce aux clients des hôtels voisins.

Plan de situation de Bad Bogn Engiadina à Scuol (GR)



Source: google.maps.com

Site attractif comme facteur de succès (IV)

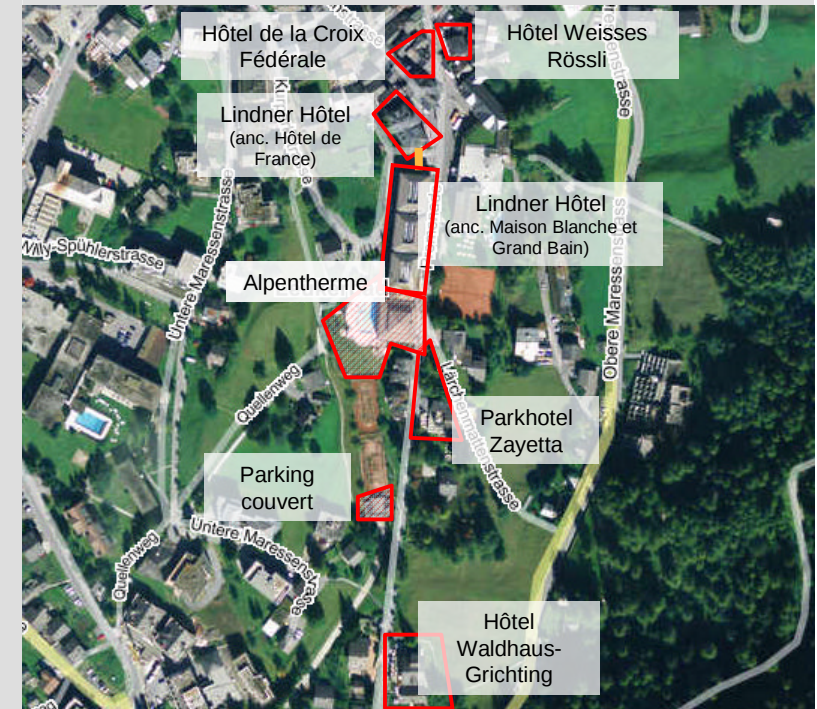
Exemple:
Loèche-les-Bains
(VS)

Un autre exemple valaisan montre que, si l'on choisit habilement un site, plusieurs hôtels peuvent utiliser les bains thermaux et le parking couvert attenant.

Le Lindner Hôtel à Loèche-les-Bains se compose de trois anciens établissements hôteliers. L'ancien Hôtel de France est relié par un passage souterrain au bâtiment principal comprenant les anciens Hôtels Maison Blanche et Grand Bain. Grâce à cette liaison directe, on peut aisément accéder au centre thermal Lindner depuis toutes les parties du complexe.

Plusieurs hôtels sans accès direct sont néanmoins situés à proximité immédiate et peuvent donc profiter de l'infrastructure des bains thermaux et du parking couvert attenant. Les hôtels voisins proposent à leurs clients une entrée gratuite ou à prix réduit au centre thermal, ce qui leur permet de réduire considérablement leur propre espace bien-être.

Plan de situation des Lindner Hôtels et Alpentherme à Loèche-les-Bains (VS)



Source: map.search.ch

Processus de développement du site par la commune (I)

Planification en deux phases

Nous avons démontré que la commune, compte tenu de sa fonction de conceptrice de l'aménagement local, doit s'occuper du développement touristique du site. Nous avons également mis en évidence qu'un site attractif est absolument «essentiel» pour le succès des entreprises touristiques, en particulier pour les hôtels et les villages de vacances.

Nous en avons conclu que, pour soutenir au mieux le développement touristique, la commune doit **«mettre à disposition» les surfaces nécessaires propices aux implantations touristiques**, cela grâce à un aménagement local prévoyant ou en procédant à d'habiles achats de terrain et mises en zone constructible.

Mais souvent les destinations cèdent à la tentation de réaliser les projets touristiques juste aux endroits «par hasard disponibles» au lieu de réfléchir à l'emplacement le plus approprié.

Si ce processus peut paraître le plus simple à court terme (⇒ solution de facilité), il mène généralement à long terme dans une impasse. Comme les différentes offres touristiques ne sont pas coordonnées, elles ne peuvent pas déboucher sur une offre cohérente et harmonieuse. **Il en résulte que les différentes offres touristiques s'avèrent de qualité médiocre en comparaison internationale.**

A cela s'ajoute que les nouveaux villages de vacances en Suisse sont généralement planifiés pour être intégrés à des structures touristiques existantes. C'est pourquoi nous proposons de mener le processus d'implantation des nouveaux projets d'hébergement en deux phases.

☞ **Pour qu'une destination touristique soit attractive, il faut que les différentes offres (par ex. hôtels, domaine skiable et bains thermaux) soient coordonnées et «communiquent» entre elles.**

Phase 1 – Développer le concept de la destination

Dans la première phase, la commune devrait réfléchir aux défis à relever pour le futur développement touristique. Il s'agit alors principalement de prendre en compte la marge de manœuvre financière de la commune. Certaines communes disposent de fonds d'investissement considérables, alors que d'autres communes peuvent à peine couvrir leurs dépenses courantes et sont dépendantes des investissements de tiers. Il est assez simple de **poser un diagnostic**, mais à condition qu'on ne se mente pas et qu'on «n'enjolie pas la situation».

En revanche, la seconde phase consistant à **définir les objectifs** est un peu plus complexe. Dans la commune, on doit trouver un consensus sur quelques objectifs concrets et réalisables (⇒ pas de «châteaux en Espagne»). Le développement touristique de la commune ne peut «se bâtir sur le sable», mais doit constituer une planification concrète pour les années à venir.

Une fois les objectifs fixés, les mesures adéquates sont définies dans une troisième phase et regroupées dans un concept de développement de la destination. En règle générale, la mise en œuvre des mesures nécessaires exige quelques modifications des rapports de propriété et des zones. C'est pourquoi la volonté politique ne doit pas seulement définir les mesures, mais aussi les mettre en œuvre.

L'expérience montre que l'élaboration d'un **concept de développement de la destination** est un bon moyen pour définir les principaux projets, établir des priorités et les prévoir aux emplacements adéquats. Le concept de développement de la destination permet également de voir clairement quelles **conditions** il faut créer concernant les rapports de propriété et les impératifs de l'aménagement.

Phase 2 – Réaliser les projets

Lorsqu'on a les idées claires sur le futur développement de la destination touristique, on peut alors s'atteler aux projets d'implantation potentiels. La pratique montre que de tels projets peuvent se réaliser assez rapidement à condition d'avoir trouvé un consensus sur les surfaces appropriées pour l'implantation de projets d'hébergement.

Dans la Partie 3, nous décrivons le processus concret d'implantation. Nous vous signalons les obstacles à surmonter et vous proposons quelques astuces et conseils.

Processus de développement du site par la commune (II)

Processus possible
de développement
du site

Phase 1 – Elaborer le concept de développement du site

A) Diagnostic

- Où en sommes-nous?
- Que pouvons-nous faire?

B) Fixer les objectifs

- Où allons-nous?
- Que nous faut-il?

D) Créer les conditions préalables

- Plan de zone
- Politique touristique
- Politique résidences secondaires
- Politique d'acceptation
- Politique financière
- Infrastructures
- Volonté politique (commune et canton)

C) Définir le concept de développement de la destination

- Quels projets faut-il prendre en considération?
- Quelles sont les priorités?
- Quels emplacements?
- Qui est responsable et de quels projets?
- Quels projets réalisons-nous par nos propres moyens, pour quels projets faut-il des partenaires?



Phase 2 – Réaliser les projets

Projet 1

Projet 2

Projet 3

Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

A) Poser un diagnostic (I)

Processus En fait, l'évaluation de la situation initiale pour une commune touristique se résume à la réponse aux deux questions: Où en sommes-nous? Que pouvons-nous faire?

Un examen approfondi de ces deux questions vise à montrer à quel point la commune est dépendante du tourisme et s'il est possible de développer le tourisme à long terme dans cette commune.

Où en sommes-nous? La question «Où en sommes-nous?» permet de dire si la situation économique de la commune touristique est satisfaisante ou problématique.

Dans les stations de sports d'hiver, on peut assez facilement évaluer la situation d'une destination. On estime les besoins annuels d'investissement pour la rénovation courante du domaine skiable existant et on compare ce chiffre avec le cash-flow effectivement dégagé par les remontées mécaniques. Si les besoins d'investissement sont supérieurs au cash-flow disponible, il y a un problème. Selon le même principe, on peut étudier la capacité de rénovation de l'hôtellerie, des piscines couvertes et de toutes les autres entreprises (cf. Fig. 14).

En principe, il y a deux méthodes pour augmenter les chiffres d'affaires et partant le cash-flow d'une destination:

- l'augmentation des recettes des touristes d'un jour
- l'augmentation des recettes des hôtes passant la nuit à l'hôtel

Pour le diagnostic, on peut donc aussi se limiter à l'examen de l'évolution de ces deux groupes. Pour les touristes d'un jour, ce sont les distances d'accès, l'évolution de la population dans la zone de recrutement et les offres touristiques existantes qui sont déterminantes, alors que pour les hôtes passant la nuit à l'hôtel, il s'agit d'étudier la capacité d'hébergement dans la destination.

Que pouvons-nous faire? Avec la question «Que pouvons-nous faire?», on devrait s'efforcer de trouver des **solutions réalistes** aux problèmes apparus. Il s'agit de déceler les potentiels que la destination touristique peut exploiter (par ex. relier les domaines skiables existants, renouveler les infrastructures existantes, mettre des terrains à disposition pour de nouvelles offres telles que golf, centre thermal avec espace bien-être, mountain-bike et hôtels) et de se demander si les **ressources personnelles et financières sont suffisantes** pour promouvoir de nouveaux projets.

Check-list

Symptômes des destinations «malades»

- ☐ Recul des nuitées.
- ☐ Diminution des premières entrées pour les remontées mécaniques.
- ☐ Meilleur développement des autres destinations.
- ☐ Diminution de l'occupation moyenne des chambres d'hôtels qui se situe en dessous des 60% nécessaires à la viabilité de l'entreprise.
- ☐ Cash-flow en recul pour les hôtels ou le commerce de détail.
- ☐ Les hôtels n'ont plus les fonds nécessaires à la rénovation.
- ☐ Les remontées mécaniques ne peuvent pas financer les installations nécessaires à l'enneigement et au transport et ajournent ces investissements.
- ☐ Prix de l'immobilier inférieurs à la moyenne et recul de la demande de résidences secondaires.

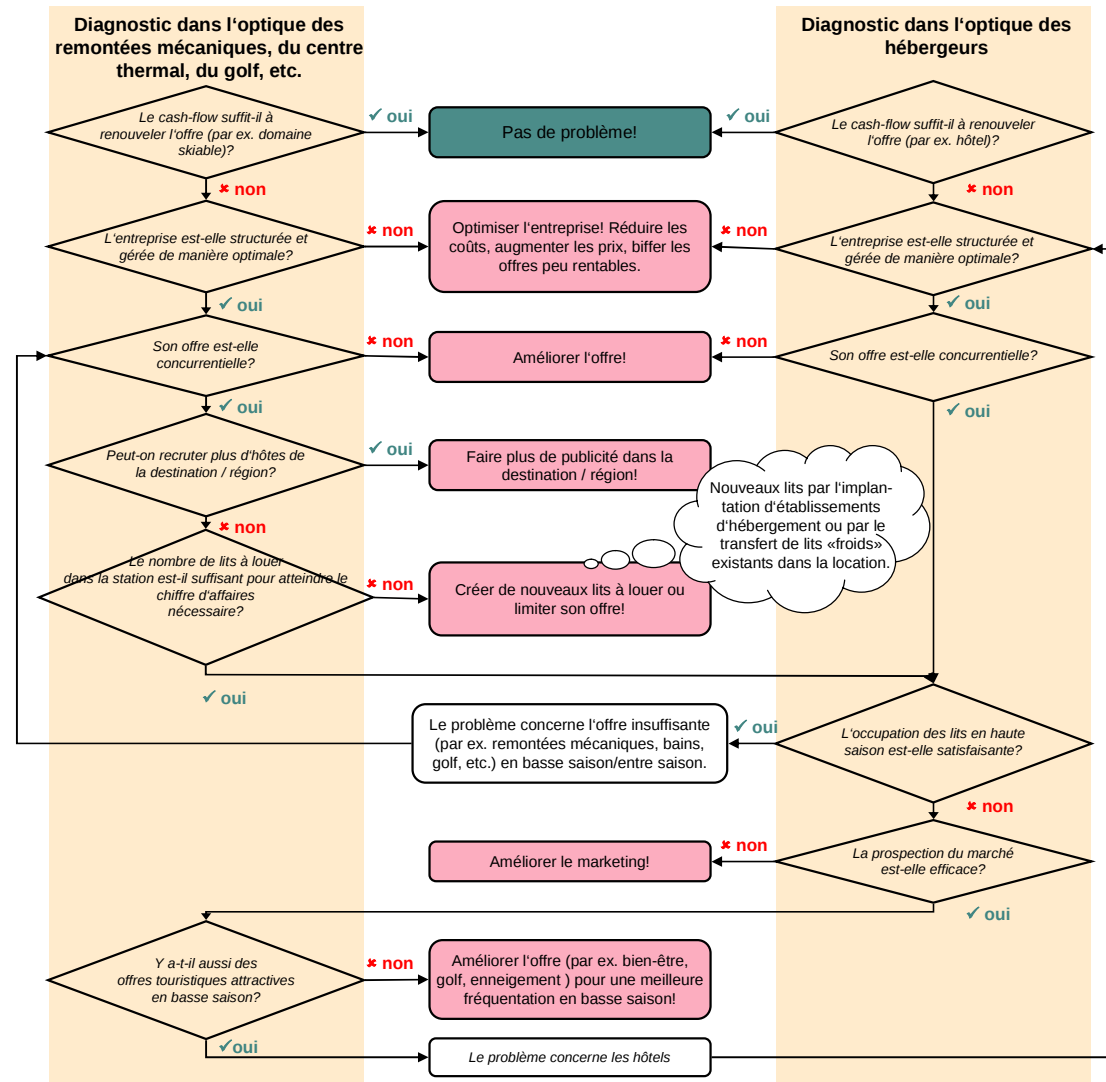
Il convient également de se demander si la commune a d'autres alternatives que le tourisme. Beaucoup de communes touristiques sont par exemple situées à une «distance de pendulaire» des centres régionaux et tentent de mettre en œuvre une double stratégie de lieu touristique et de lieu de domicile.

Dans ce contexte, on doit encore se demander quels projets on peut réaliser soi-même et pour quels projets il faut un ou plusieurs partenaires externes.

A) Poser un diagnostic (II)

Schéma possible de diagnostic

Fig. 14: Schéma de diagnostic



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Les remontées mécaniques locales et les établissements d'hébergement existants sont obligatoirement liés, car ils sont en symbiose. Les hôtels accueillent les clients des remontées mécaniques et les remontées mécaniques sont une offre attractive pour les hôtels. Si les hôtels sont rentables, les remontées mécaniques devraient l'être également, et vice-versa.

L'analyse de la situation initiale doit s'effectuer dans l'optique des deux prestataires. L'objectif est d'harmoniser l'offre, les capacités et les fréquences entre elles.

A) Poser un diagnostic (III)

Erreurs typiques lors du diagnostic

Dans la pratique, on écrit souvent des «livres» entiers sur les analyses de la situation initiale, parfois sans vraiment identifier les vrais problèmes. Les raisons typiques des analyses superficielles et inutiles sont:

- **Fausse incitation:** Comme les rendements à court terme dans l'immobilier sont plus importants que dans le tourisme, la commune et d'autres acteurs (par ex. propriétaires fonciers, industrie du bâtiment et économie immobilière) risquent de ne pas voir l'utilité de soutenir le développement du tourisme à long terme. Il en résulte que l'étude des problèmes dans la destination est insuffisante, voire inexistante.
- **Crainte des tâches et des modifications:** Les communes concernées connaissent souvent les problèmes et les solutions envisageables. Mais par crainte des tâches qui en découlent et des modifications nécessaires ou du manque de ressources, elles embellissent la situation ou renoncent à définir des mesures strictes. Elles préfèrent se cacher derrière de belles visions assez éloignées de la réalité.

- **Méfiance à l'égard de celui qui «crie haut et fort»:** Suite à la pression exercée par certains groupes d'intérêt (par ex. partis politiques, organisations environnementales), la discussion peut dévier vers des thèmes sans rapport avec les vrais problèmes. Il peut arriver qu'en élevant trop la voix, un prestataire ou le représentant d'un groupe d'intérêt focalise l'attention sur ses problèmes, faisant ainsi passer à l'arrière-plan d'autres domaines d'activité plus importants.
- **Manque d'avis extérieurs:** Pour les communes concernées, il est souvent difficile de bien saisir la situation et d'appeler les problèmes par leurs noms. Un organe externe indépendant, avec des compétences professionnelles attestées, peut soutenir la commune dans l'évaluation de sa propre situation.

Exemple:

Moins de lits =
manque de cash-flow
à Savognin

La destination de Savognin (GR) est un bon exemple pour illustrer les liens existant entre les lits à louer et l'étendue du domaine skiable.

Au cours des années 90, cette destination a perdu quelque 3'000 lits d'appartements de vacances offerts à la location. Il en est résulté que les remontées mécaniques ont perdu environ CHF 3 mio de chiffre d'affaires et que le cash-flow est passé de CHF 4 mio en 1991/92 à CHF 2 mio en 2005/06.

Pour maintenir le domaine skiable actuel, il faut au moins un cash-flow de CHF 4 mio. Comme le potentiel de touristes d'un jour est limité à Savognin, les CHF 2 mio manquants doivent être générés par les hôtes passant la nuit dans la station. Il faut environ 100'000 journées-skieurs supplémentaires, soit environ 1'000 premières entrées par jour. Cela signifie que la capacité de lits à louer dans la destination doit augmenter d'au moins 1'000 unités.

La destination de Savognin a donc concentré ses ressources sur la création de lits supplémentaires. Les premiers succès ont été obtenus avec la construction de l'Hôtel Cube (270 lits) et du centre de vacances

Télesiège «Piz Martegnas» des remontées mécaniques de Savognin



Source: savogninbergbahnen.ch

Surses Alpin (400 lits. Un autre projet de village de vacances est prévu avec 600 lits supplémentaires, ce qui porterait l'augmentation des nouveaux lits à 1'270 au cours de ces dernières années.

B) Fixer les objectifs et définir les mesures

Définir des objectifs réalistes et des mesures applicables

Dans la pratique, on fixe malheureusement trop souvent des objectifs éloignés de la réalité. Il n'est pas rare que les chartes touristiques qui affichent une étiquette de «top destination» touristique ou de «destination alpine la plus prisée par les familles» figurent aussi dans les «destinations de troisième classe». En réalité, 90% de plus de 1'000 communes touristiques de tout l'arc alpin ne font pas partie des «top destinations», ni des «destinations les plus prisées par les familles».

Lorsqu'on formule les objectifs, il est donc important qu'on n'imprime pas seulement de belles formules de marketing sur le papier, mais qu'on réfléchisse aux processus **réalisables avec les ressources personnelles et financières existantes**.

Pour chaque objectif formulé, il s'agit aussi de répondre aux questions suivantes: Que devons-nous faire pour atteindre l'objectif? Qui le fait?

- Si l'on se fixe par exemple pour objectif d'augmenter les nuitées de 5%, il faut savoir combien cela représente de nuitées, pour quelle saison, dans quels hôtels / appartements de vacances. On constate alors aisément si les capacités exigées existent.
- Si l'on se fixe par exemple pour objectif de construire une installation de bien-être, on doit aussi se demander combien coûte une telle installation, qui va investir ou qui doit chercher un investisseur. Ce n'est qu'en ayant des objectifs concrets qu'on pourra finalement agir de manière efficace et ciblée.

Par expérience, les objectifs génériques comme «Nous désirons être la destination la plus prisée par les familles!», sans préciser ce qu'on entend par là, ce qu'on entreprendra à cette fin et jusqu'à quand, finissent toujours dans un tiroir comme tous les concepts inutiles, malgré l'euphorie initiale du groupe de travail.

Exemple:
Harmonisation des objectifs, des ressources et des mesures à Lenzerheide

En 2007, Lenzerheide s'est fixé pour objectif de devenir l'une des meilleures destinations touristiques européennes dans la catégorie des destinations attractives tout au long de l'année. Dans un programme en 7 points, elle indique les moyens et les méthodes pour atteindre ce but. Elle n'a pas seulement formulé une vision, mais aussi élaboré le plan d'investissement correspondant pour les 10 prochaines années.

Vision

«Lenzerheide, centre sportif alpin attractif tout au long de l'année, idéalement situé, ...élargira son éventail d'offres de qualité au cours des 10 prochaines années
...pour se positionner définitivement parmi les meilleures destinations touristiques européennes,
...réalisant ainsi une croissance économique à large échelle supérieure à la moyenne.»

Programme en 7 points

- 1. Neige assurée**
Augmentation de l'enneigement de 22% à >40% de la surface des pistes (programme d'investissement CHF 35 mio)
- 2. Amélioration des infrastructures sportives à la montagne**
Liaison des deux domaines skiables des côtés est et ouest de la vallée, activités pour enfants, bike-park, offre de location, etc. (programme d'investissement env. CHF 7.5 mio)
- 3. Extension de l'offre**
Liaison des domaines skiables de Lenzerheide et d'Arosa par une télécabine (programme d'investissement CHF 21 mio)
- 4. Concept de circulation et logistique des visiteurs**
Nouvelles places de stationnement / parking couvert, centre de services, développement des transports publics (programme d'investissement CHF 25 à 75 mio)
- 5. Amélioration de l'offre de lits chauds**
Mise en zone constructible d'env. 48'000 m² (1^{ère} étape) et env. 62'000 m² (2^e étape) pour l'implantation d'hôtels et de villages de vacances
- 6. Attractivité de l'offre d'événements non sportifs**
Concept d'éclairage pour la destination, assainissement et extension du centre sportif (CHF 13 mio)
- 7. Optimisation de la commercialisation**
Commercialisation centralisée, intégration du marketing des remontées mécaniques et de l'office du tourisme

C) Définir le concept de développement de la destination (I)

Qu'est-ce qu'un concept de développement de la destination?

Par **concept de développement de la destination**, nous entendons la représentation imagée d'une destination dans le futur. Le concept indique où l'on pourrait ou devrait réaliser quels bâtiments et pour quelles fonctions. Parfois on parle aussi d'une **charte territoriale**, d'un **concept de développement territorial** ou d'un **masterplan**.

Le concept de développement de la destination permet d'établir un inventaire des idées et des projets de dimension territoriale. La représentation des projets potentiels sur une carte permet **d'identifier et de coordonner les liens et les dépendances des différents projets, mais aussi des structures existantes**.

Contrairement au plan d'aménagement local, le concept de développement de la destination n'est pas un outil formel, mais **simplement un outil conceptuel**. L'élaboration et la modification d'un concept de développement de la destination ne sont donc pas soumises à des procédures publiques. En règle générale, la commune elle-même essaiera d'intégrer peu à peu les contenus du concept de développe-

ment de la destination dans l'aménagement local par des révisions partielles ou totales de cet aménagement.

Au-delà de la planification des projets, un concept de développement peut aussi constituer une **base pour la politique foncière active** d'une commune. On peut par exemple mettre en évidence les surfaces d'importance stratégique pour la commune et celles qui ne le sont pas.

Aux pages suivantes, vous trouverez des exemples de concepts de développement de la destination en Suisse et à l'étranger.



Passage d'une destination de sports d'hiver à une destination attractive tout au long de l'année

Dans nombre de destinations alpines, on se focalise fortement sur le tourisme hivernal. La discussion sur l'implantation de nouveaux établissements d'hébergement donne la possibilité de réfléchir à l'offre pendant les mois d'été. Les nouveaux établissements d'hébergement ont aussi besoin d'un taux de remplissage d'au moins 60% et présupposent donc une offre attractive en hiver comme en été.

Elaborer le concept de développement de la destination

Pour élaborer le concept de développement d'une destination touristique, le processus suivant s'est avéré efficace:

- 1^{ère} étape: Instituer un **groupe de professionnels** pour élaborer le concept de développement de la destination (par ex. remontées mécaniques, office du tourisme, commune).
- 2^e étape: Compte tenu des objectifs fixés, **déterminer les projets** d'importance pour la destination touristique (De quels projets faut-il s'occuper?).
- 3^e étape: Discuter des **sites adaptés** aux projets en prenant en compte les besoins du tourisme et de la commune (Quels sont les sites adéquats?).

- 4^e étape: **Fixer des priorités** pour les projets (Quelles sont les priorités?).
- 5^e étape: Attribuer la **responsabilité des projets** (par ex. commune, prestataires, office du tourisme) (Qui est le responsable et de quels projets?).
- 6^e étape: Déterminer si les projets peuvent être réalisés **par des moyens propres** ou s'il faut collaborer **avec des partenaires**.
- 7^e étape: **Mettre en œuvre progressivement** les différents projets et transférer le concept de développement de la destination dans les outils formels de l'aménagement local (par ex. loi sur les constructions, plan de zone, plans de quartier et d'équipement).

Acceptation des projets par les politiques

Mais l'élaboration d'un concept de développement de la destination aide surtout la commune à faire accepter les projets par les milieux politiques. Le concept permet **d'informer assez facilement la population** sur les projets prévus, leurs obstacles et leurs priorités.

Quand la population doit se prononcer sur une nouvelle mise en zone constructible ou sur le changement d'affectation d'une zone en rapport avec un projet, la décision est plus facile à prendre, si le concept de développement de la destination montre comment ce projet s'intègre dans le développement général de la destination.

C) Définir le concept de développement de la destination (II)

Exemple:
Nouveau site sur le
plateau de Ruka
(Finlande)

Le concept de destination pour le domaine skiable de Ruka en Finlande représente un lieu de vacances classique selon les normes internationales. Le site comprend peu de bâtiments, mais de grands bâtiments avec appartements de vacances, dispose d'un accès direct au réseau de pistes, aux remontées mécaniques et au lac. Le village de vacances a plusieurs restaurants et un centre commercial. On peut atteindre Ruka par deux voies d'accès, mais le centre village est sans voitures.

Même si un tel concept n'est pas réalisable en Suisse à l'échelle 1:1, ces standards internationaux doivent être considérés comme des repères pour nos projets nationaux, car à l'avenir, nos destinations seront en concurrence avec de tels lieux de vacances au fonctionnement optimisé jusque dans le moindre détail, sans voitures et situés dans un endroit idyllique.



Source: Ecosign

C) Définir le concept de développement de la destination (III)

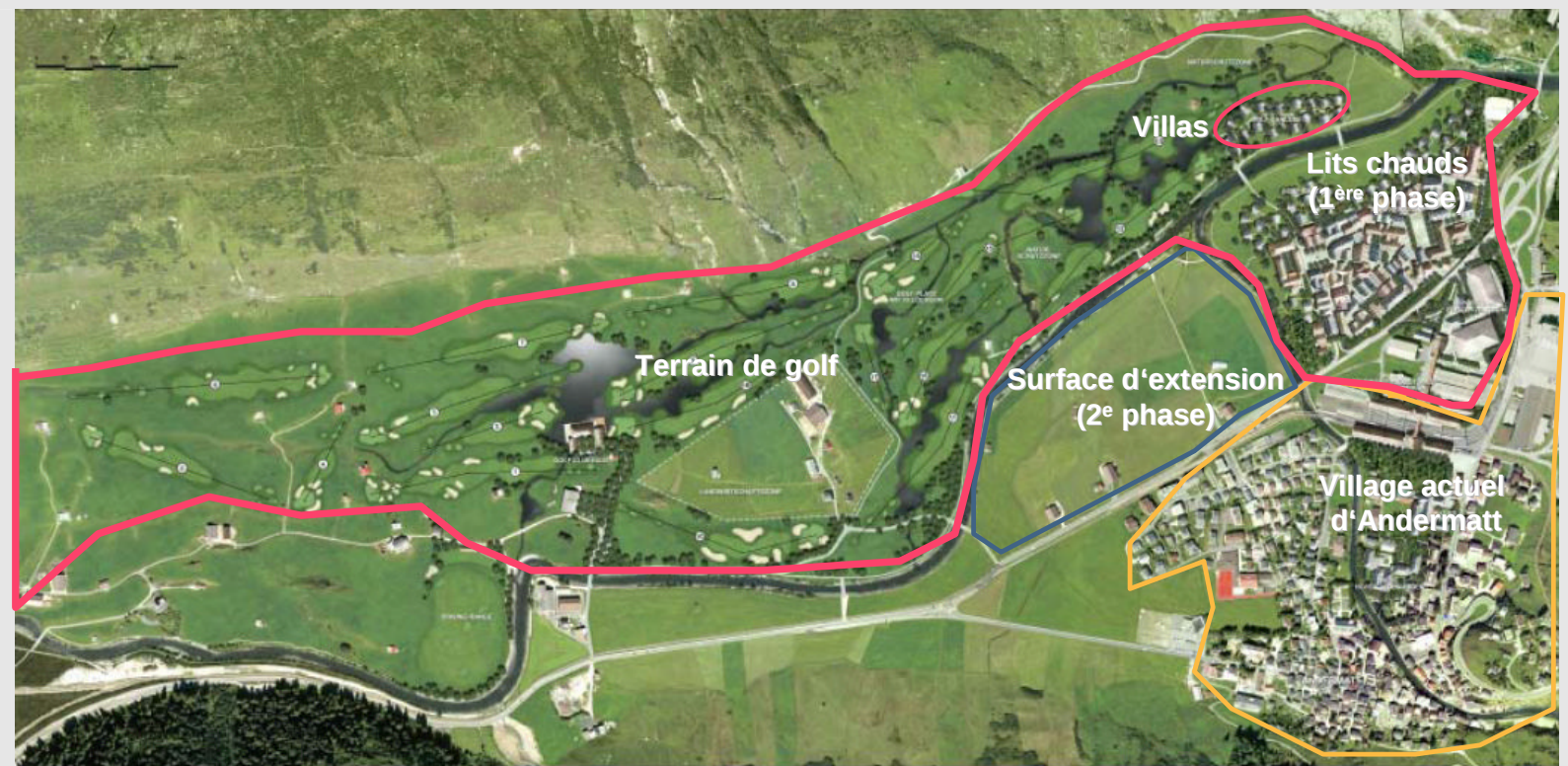
Exemple:
Concept de développement de la destination selon les normes internationales à Andermatt (UR)

Le grand resort projeté à Andermatt par l'investisseur égyptien Samih Sawiris est à maints égards et indépendamment de son succès un projet adapté aux connaissances les plus récentes.

La planification prévoit de compléter le village d'Andermatt par un nouveau quartier comprenant des hôtels, des appartements de vacances et des villas avec plus de 3'000 nouveaux lits exploités, ainsi qu'un terrain de golf. Globalement, la surface construite mesurera plus de 1.4 million de mètres carrés. Les plans sont réalisés par étapes afin de limiter les risques pour ce projet de plusieurs milliards de francs.

Cette démarche inhabituelle pour la Suisse semble dépasser le cadre de nos modèles. Mais le concept élaboré par Orsacom pour Andermatt correspond aux normes internationales habituelles.

Le concept de développement de la destination d'Andermatt est élaboré selon le même principe que l'exemple de Ruka (cf. page 31), mais il est réalisé dans un village qui existe déjà. Cet exemple montre donc comment un concept de développement de la destination permet aussi de développer un site avec les structures existantes.



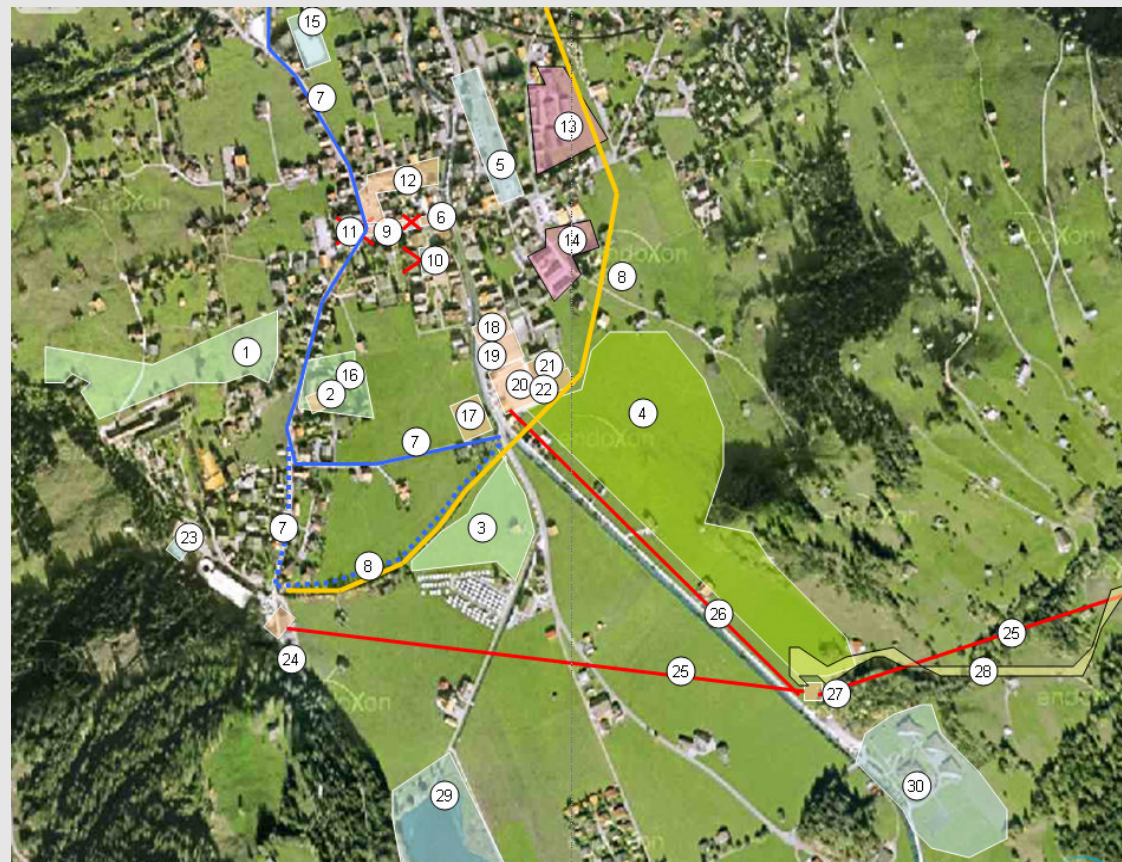
Source: Groupe Orsacom

C) Définir le concept de développement de la destination (IV)

Exemple:
Inventaire des projets
touristiques de La
Lenk (BE)

En 2006, la commune de La Lenk, les Remontées mécaniques Lenk et Lenk-Simmental Tourisme SA ont constaté de nombreuses lacunes dans leurs infrastructures. Pour coordonner les projets en suspens, elles ont opté pour l'élaboration d'un concept de développement de la destination. Elles y ont mentionné les principales infrastructures à réaliser avec les sites d'implantation correspondants. Le concept de la commune de La Lenk montre quelles parcelles sont prévues et pour quels projets. Elles ont aussi pris en compte les exigences touristiques et les considérations

sur les synergies. Il s'agit principalement de créer des surfaces pour l'implantation d'établissements d'hébergement commerciaux et de la transformation ou de la nouvelle construction de l'infrastructure (par ex. piscine couverte). Le concept contient également des réflexions sur le financement des projets et le rôle de la commune en la matière.



Source: Commune de La Lenk

Choix d'exemples de projets:

- 1 Terrain à bâtir «Hohliebi»:** promesse de vente d'une surface adéquate de 24'000 m² pour des établissements d'hébergement.
- 4 Zone de développement touristique «Unter der Halte»:** réserve d'une surface de 51'000 m² pour le futur développement touristique (hébergement ou infrastructures touristiques).
- 12 Brückmatte:** terrain propriété de la commune, pouvant être aliéné pour générer des fonds pour les projets nécessaires.
- 15 Piscine couverte:** examen des possibilités pour l'assainissement ou l'extension de la piscine couverte à rénover ou pour une nouvelle construction.
- 22 Périmètre TEC:** nouvelle construction d'un centre de services touristiques avec place pour manifestations, halle polyvalente, location de matériel de sport, office du tourisme, etc.
- 25 Télécabine Betelberg-Bühlberg:** projet envisageable pour relier les deux domaines skiables de Betelberg et de Bühlberg.

C) Définir le concept de développement de la destination (V)

Exemple:
Planification à long
terme à Obergesteln
(VS)

Dans les années 70, la commune d'Obergesteln (env. 250 habitants; après la fusion en 2009 avec Oberwald et Ulrichen, devient la commune d'Obergoms) a réservé environ 4 hectares pour une nouvelle zone touristique dans le cadre du développement communal. Les 111 propriétaires fonciers ont fondé une SA immobilière sous l'égide de la commune et ont élaboré en commun un plan de quartier pour réaliser un village de vacances. L'objectif déclaré était de créer des capacités de nuitées à exploiter et des infrastructures sportives et de bien-être. Les gains réalisés par la vente des unités de logement devaient être intégralement investis dans ce but. Par ailleurs, la construction devait s'effectuer par étapes afin que l'industrie locale du bâtiment soit occupée sur une longue période.

De ce projet sont nés le village de vacances «Schlüsselacker» avec env. 500 lits et l'hôtel 3 étoiles Hubertus avec une infrastructure sportive et de bien-être. Obergesteln a poursuivi ses objectifs de développement ciblé en réalisant un grand centre polyvalent avec halle de sport et logements pour groupes, un terrain de golf à 9 trous «Source du Rhône» et un centre de services (administration communale, chemin de fer, poste, banque, office du tourisme).

Le projet le plus récent de «Goms Village» prévoit un complexe hôtelier 5 étoiles avec 118 chambres et suites, dont 28 unités seraient construites dans 17 vieux mazots du village sous l'appellation d'«hôtel dans le village». Un grand centre de bien-être sera rattaché au complexe hôtelier. L'investissement total est de quelque CHF 130 mio.

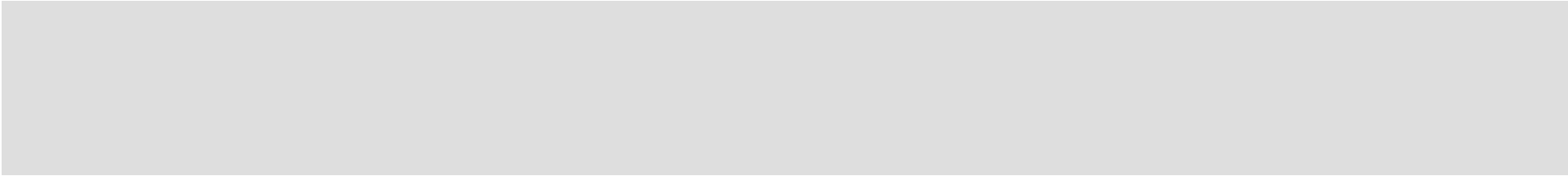
Plan actuel d'Obergesteln



Projet de «Goms Village»



Source: map.search.ch, Information sur le projet «Goms Village News» 01/09



3 Réalisation de villages de vacances et d'hôtels

Une collaboration constructive entre promoteurs et collectivités publiques, où chacun remplit ses tâches au moment voulu, est la condition de base pour réussir une implantation!

Aperçu du processus d'implantation (I)

Les projets touristiques exigent des efforts particuliers

La réalisation d'un grand projet touristique d'hébergement est une entreprise complexe parce qu'elle implique différents acteurs (par ex. investisseurs, autorités, associations écologiques, voisins, population) et que la plupart des grands projets touristiques dépassent le cadre de l'aménagement local des communes alpines (zones, plans d'équipement et de quartier, loi sur les constructions).

Ces projets d'implantation sont particulièrement exigeants lorsqu'il faut créer de nouvelles zones constructibles ou changer l'affectation d'une zone. C'est quasiment le cas dans tous les projets parce que les intérêts touristiques ne sont pas suffisamment pris en compte dans l'aménagement local existant.

Les tâches accomplies par les promoteurs accélèrent les processus

En principe, le processus d'implantation d'hôtels et de villages de vacances comporte **un domaine de compétence de droit privé et un autre de droit public**. Alors que les initiateurs du projet sont responsables de son développement et de sa mise en œuvre, il incombe aux collectivités publiques de créer les conditions cadres nécessaires ainsi que d'examiner et d'autoriser le projet en appliquant les procédures formelles fixées. Pour passer par les procédures formelles avec une efficacité optimale et pour éviter que le processus d'implantation ne se prolonge inutilement, il s'agit d'identifier suffisamment tôt les **interfaces entre les deux domaines de compétence** et de coordonner la collaboration partenariale au projet.

Globalement, le processus peut se diviser en trois phases: **«Faisabilité», «Procédure formelle» et «Mise en œuvre»**. Dans la première phase, il s'agit notamment de développer une idée convaincante et de vérifier la faisabilité de principe de cette idée (Phase 1). Lorsque l'idée est retenue, il est conseillé de procéder rapidement à des sondages auprès des propriétaires fonciers, des partenaires potentiels (Phase 2) et de la commune (Phase 3). L'objectif de ces entretiens est de faire partager son idée aux partenaires et d'obtenir les consentements nécessaires (par ex. soutien politique, disponibilité du terrain). Ces accords de principe sont souvent consignés sous la forme d'une déclaration d'intention de tous les acteurs impliqués (Phase 5).

En Suisse, il existe des **procédures précises** pour la révision partielle de l'aménagement local et également pour l'octroi du permis de construire (cf. pages 50 à 55). Lors de la révision de l'aménagement local en particulier, ces procédures prévoient, au niveau communal, une participation démocratique de la population qui pose des exigences élevées pour la structuration et la communication de tels projets. La pratique montre qu'avec des idées de projet convaincantes (Phase 1 sur la Fig. 15) et des partenaires de projet fiables (Phase 2), **on obtient généralement le soutien de la population**.

Lorsqu'on a consulté les principaux acteurs, trouvé un consensus sur une idée de projet réalisable et défini la suite de la procédure (Phase 4), on élabore dans une deuxième étape les éléments de base nécessaires pour les procédures formelles. On applique ici le principe: «Meilleurs sont les documents, plus rapides sont les procédures formelles» (Phases 6 et 7).

Comme les procédures sont publiques, compte tenu des possibilités de recours et de participation de la population, une communication appropriée avec les habitants est une tâche primordiale. L'expérience montre qu'une communication bien coordonnée est une condition préalable pour créer la confiance entre les autorités délivrant les autorisations et les promoteurs du projet. (Phase 8).

Dans une troisième étape (Phase 9), il s'agit notamment de s'assurer que la mise en œuvre du projet se déroule sans difficultés. En l'occurrence, on s'intéresse surtout à la garantie du financement, au respect des directives en vigueur et à l'achèvement des travaux dans les délais.

Ci-après, nous présenterons, phase après phase, les expériences significatives faites au cours des dernières années avec de tels processus d'implantation.

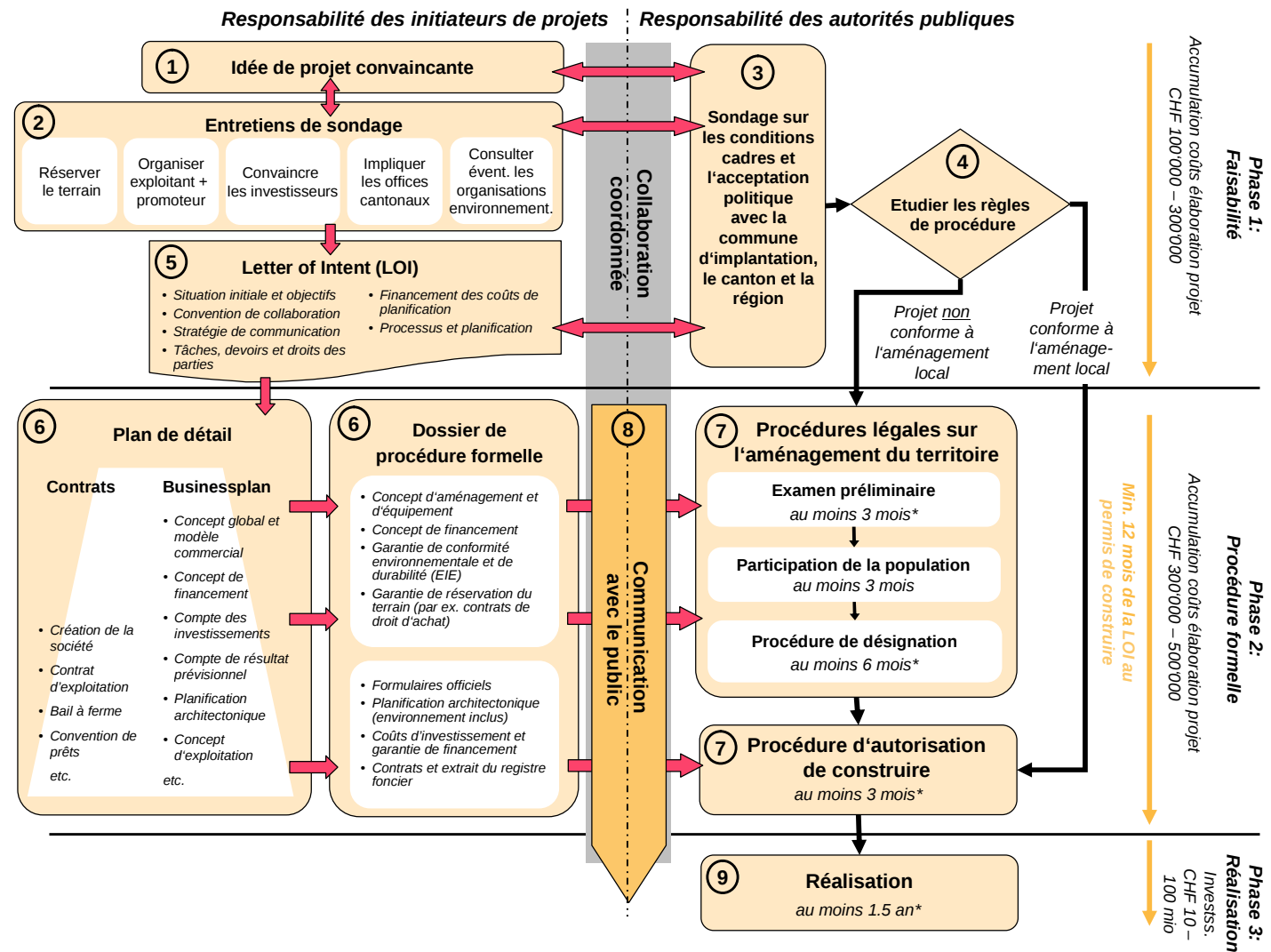
Aperçu du processus d'implantation (II)

Schéma du processus d'implantation

La Fig. 15 représente le processus type idéal de projet. Selon la situation initiale, un projet peut démarrer autrement et suivre son cours individuel.

Si par exemple un site est retenu dès le début, on peut aussi commencer par rechercher des partenaires intéressés (notamment des exploitants) pour ensuite développer l'idée ensemble, et cela avant d'investir du temps et de l'argent dans une étude de faisabilité.

Fig. 15: Déroulement schématique d'un processus d'implantation relatif à un projet



* Valeur purement indicative qui peut être nettement dépassée dans la procédure.

Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Aperçu du processus d'implantation (III)

Une grande complexité exige une gestion de projet professionnelle

L'implantation d'un établissement d'hébergement touristique exige de la part des parties impliquées un grand engagement au niveau des ressources temporelles, financières et professionnelles.

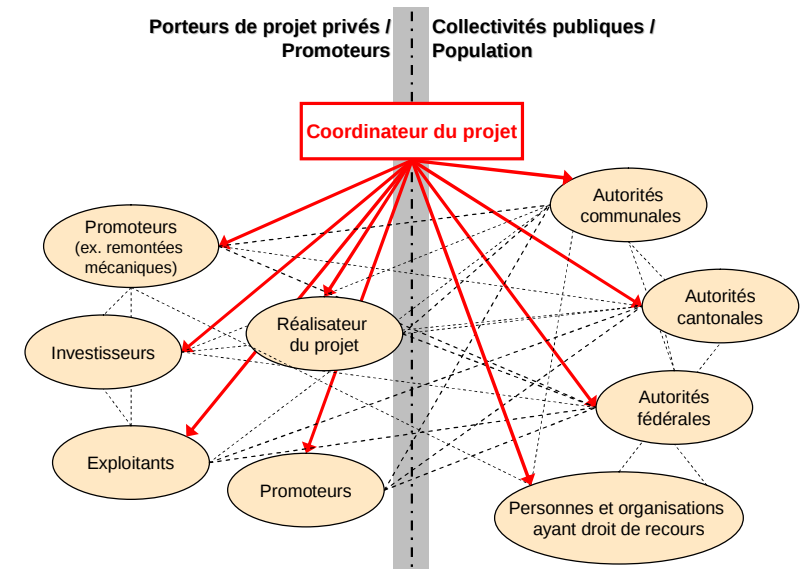
Par manque d'expérience dans la gestion de projets d'implantation touristiques, les autorités communales peuvent se sentir dépassées en présence d'un projet. A cela s'ajoute que beaucoup de communes ne disposent pas des ressources personnelles et financières nécessaires ni du savoir-faire indispensable pour suivre de tels projets de manière professionnelle. Comme les conditions cadres varient d'une commune à l'autre, chaque projet comporte beaucoup d'incertitudes et de questions, même pour les promoteurs de projets expérimentés. Des deux côtés, il existe des incertitudes qui ne peuvent être surmontées avec succès que si les autorités communales et les porteurs de projets privés collaborent et coordonnent leurs tâches respectives.

Idéalement, cette collaboration est gérée par un coordinateur de projet qui fait avancer l'ensemble du projet, s'occupe de la coordination, veille à ce que chaque partie remplisse ses tâches au moment voulu et que le calendrier soit respecté. En cas de besoin, on fait appel à des experts.

Lors de conflits d'intérêts, le coordinateur de projet doit être en mesure, dans l'intérêt du projet, de servir de médiateur entre les acteurs, car il est censé posséder l'habileté interdisciplinaire nécessaire. Le coordinateur idéal est une personne ayant déjà fait des expériences en rapport avec les implantations touristiques et disposant du savoir-faire adéquat.

On peut aussi imaginer que la coordination du projet soit assurée par une personne issue du domaine de droit privé et une autre du domaine de droit public. Cette solution permet de partager le travail, mais aussi de garantir l'interdisciplinarité et le réseau de compétences.

Fig. 16: Coordinateur de projet en tant qu'interface entre le domaine de droit privé et celui de droit public



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Phase 1: Idée de projet convaincante (I)

Introduction Au début, il y a une idée. Elle doit être convaincante pour être effectivement mise en œuvre. C'est le cas si le projet visé...

- ...convient à la destination et à l'utilité souhaitée,
- ...est réalisable aux plans technique, écologique et économique et
- ...voit la participation de partenaires fiables.

Quel projet convient à la destination?

C'est avant tout la situation dans laquelle se trouve la destination qui détermine quel projet convient à cette destination.

Une destination qui n'a par exemple pas forcément besoin de nouvelles fréquences s'efforcera généralement de gagner des clients à forte valeur ajoutée. Autrement dit, cette destination aura plutôt tendance à construire des **hôtels de première catégorie et de luxe**. Ces catégories d'hôtels présentent les avantages suivants:

- Un complexe de ce type crée entre 40 et 100 **postes de travail** et attire une clientèle ayant un fort pouvoir d'achat.
- Il peut se produire un **transfert d'image** de l'hôtel sur la destination, ce qui peut augmenter la valeur de l'ensemble de la destination et en particulier de l'immobilier.

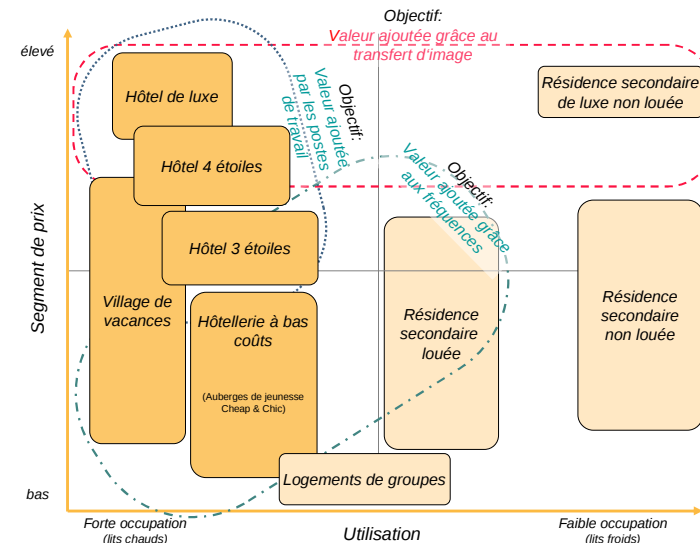
Il faut relever que les prestataires touristiques orientés vers les fréquences (par ex. remontées mécaniques) ne profitent guère plus des clients des hôtels de première catégorie que de ceux d'établissements d'hébergement meilleur marché puisque la carte journalière pour le domaine skiable coûte le même prix pour tous les hôtes.

Actuellement, beaucoup de destinations des Alpes suisses sont principalement confrontées au problème d'une infrastructure de base vétuste qui ne peut être remplacée parce que les fréquences des hôtes ont reculé suite au manque de lits offerts en location. Pour générer rapidement les chiffres d'affaires nécessaires pour les remontées mécaniques, les écoles de ski et le commerce de détail, il faut davantage d'hôtes ou de fréquences dans la station. Peu importe si ces hôtes sont logés dans un hôtel de première catégorie ou non. Il s'agit avant tout de se demander quel segment de clients convient à l'offre et au mix de clients existants.

La pratique montre que la construction d'**établissements d'hébergement meilleur marché** (par ex. hôtels à bas coûts, auberges

de jeunesse et villages de vacances) donnent de bons résultats dans bien des destinations. L'avantage de ces formes d'hébergement est qu'avec peu d'investissements on peut générer de **fortes fréquences d'hôtes**. Ces établissements offrant peu de prestations, les clients se tournent vers les prestataires de la destination (remontées mécaniques, restauration, commerce de détail) qui bénéficient ainsi d'une plus grande fréquentation (⇒ situation gagnant-gagnant pour toute la destination).

Fig. 17: Catégories d'hébergement



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

La plupart des destinations désirent certes des hôtels de 1^{ère} catégorie pour compléter leur offre. Mais en réalité, la majorité des destinations obtiennent de bons résultats avec leur offre actuelle complétée par des établissements d'hébergement avantageux comme les villages de vacances.

Phase 1: Idée de projet convaincante (II)

Faisabilité Après avoir envisagé le genre d'établissement d'hébergement à implanter et un site potentiel, il s'agit d'étudier la faisabilité du projet. On examinera notamment si l'établissement planifié est réalisable sur le terrain prévu dans le respect des plans et de l'environnement, si le terrain peut être acquis et si l'établissement projeté est rentable.

- **Etudier la faisabilité dans le respect des plans et de l'environnement:** Au Chapitre 2, nous avons montré que l'emplacement est l'un des principaux facteurs de succès pour un établissement d'hébergement. Il doit d'abord s'agir d'un endroit attractif pour le tourisme, mais également techniquement adapté à la construction d'un hôtel ou d'un village de vacances. Comme la plupart des lieux touristiques attractifs sont actuellement situés en dehors des zones constructibles et qu'ils nécessitent la création de telles zones, il se pourrait que le terrain se trouve dans une zone dangereuse ou une réserve naturelle, ou que l'état du sous-sol limite les possibilités d'aménagement. Il convient en outre de définir les équipements techniques nécessaires pour la parcelle (par ex. voies d'accès, raccordements à l'électricité, à l'eau et aux canalisations). Ils entraînent des frais supplémentaires et peuvent générer des réserves de la part des riverains.
- **Clarifier la disponibilité de la/des parcelle(s):** Une fois établie la conformité de l'emplacement prévu aux niveaux de la technique, de l'environnement et des plans, la question de la disponibilité du terrain devient primordiale. On vérifiera si le terrain peut être acquis (achat, droit de superficie, etc.) et si tel est le cas, à quelles conditions.
- **Evaluer la faisabilité économique:** Pour déterminer si, à l'endroit choisi et avec les conditions cadres fixées, l'exploitation d'un établissement commercial d'hébergement est rentable, il faut un calcul de rentabilité. On détermine alors la valeur probable de la construction de l'hôtel ou du parc de vacances et on la met en parallèle avec le compte de résultat prévisionnel.

Pour calculer la faisabilité économique, on examine dans une **première étape** (cf. Fig. 18), à l'aide du **compte de résultat prévisionnel**, quels revenus et frais un établissement d'hébergement sis sur le site prévu peut escompter et quels moyens peuvent être mis à disposition chaque année pour les intérêts dus et pour l'amortissement des biens immobiliers (immeuble et terrain).

Dans la **deuxième étape**, ces fonds (EBITDA) sont capitalisés pour ensuite déterminer le **montant maximal supportable des coûts d'investissement**.

Dans la **troisième étape**, on **détermine la valeur de la construction** (coûts du terrain et des bâtiments) et dans une **dernière étape**, on met cette valeur **en parallèle avec le montant maximal supportable des coûts d'investissement**. Si la valeur de la construction est supérieure aux coûts supportables, il existe une impasse dans le financement à laquelle il faut remédier. Cela peut se faire en optimisant le projet ou en mettant à disposition sans intérêts un capital propre correspondant. Si la valeur de la construction est inférieure au volume d'investissement finançable, l'investissement peut être rentabilisé par les moyens propres et le projet est jugé économiquement faisable selon les hypothèses retenues.

Pour pouvoir établir un compte de résultat prévisionnel, il faut que le futur modèle commercial soit élaboré, du moins sommairement. En règle générale, on calcule plusieurs variantes pour évaluer la faisabilité et les risques.

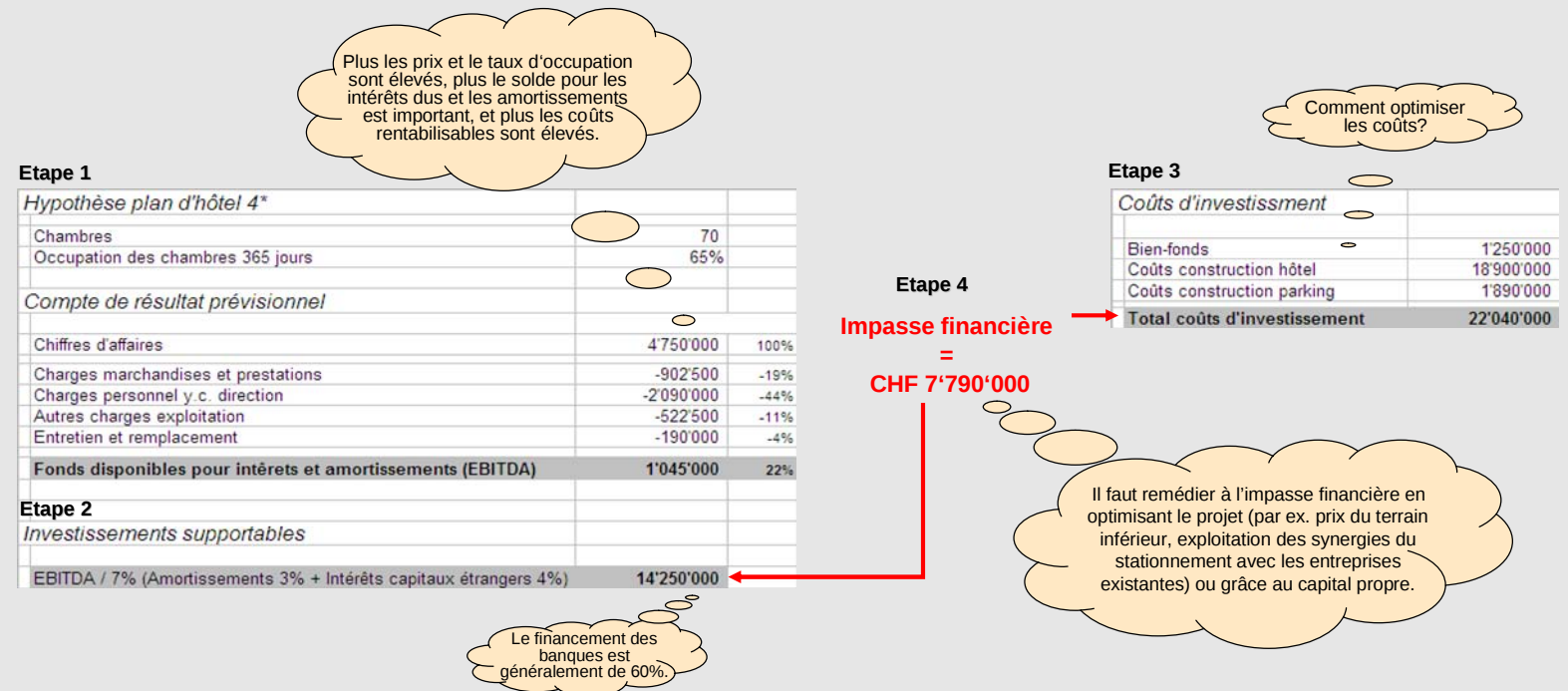
Phase 1: Idée de projet convaincante (III)

Exemple:
Calcul de la faisabilité
économique

Pour évaluer la faisabilité économique des projets touristiques d'hébergement, il convient de mettre en parallèle le compte de résultat prévisionnel, respectivement les coûts d'investissement supportables, et les coûts d'investissement prévus.

La Figure 18 montre un calcul schématique de la faisabilité économique.

Fig. 18: Comparaison du compte de résultat prévisionnel et de la valeur de la construction (en CHF)



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Phase 1: Idée de projet convaincante (IV)

Partenaires fiables Les **principaux partenaires** pour le développement et la réalisation d'une idée sont les **exploitants/promoteurs**. Ce sont eux qui commercialisent l'hôtel ou le village de vacances et qui tirent leurs revenus de la location des lits. Ils veillent au chiffre d'affaires et posent les bases pour le succès économique à long terme d'un établissement d'hébergement.

En choisissant les partenaires, il faut surtout examiner si les exploitants/promoteurs potentiels sont capables d'exécuter les prestations qu'ils ont laissé entrevoir, ce qu'on peut déceler en analysant leurs activités commerciales passées. Les critères essentiels sont alors les suivants:

- **Organisation de l'entreprise**
- Type et potentiel des canaux de commercialisation
- Pertinence, pour la destination, des **marchés et segments de clients** pris en compte
- Structure et **capacité financière** des propriétaires
- **Références** et position actuelle sur le marché

Commune initiatrice du projet

En plus de son rôle d'autorité délivrant les autorisations, la commune peut aussi fonctionner en tant qu'initiatrice du projet et réalisatrice d'une idée.

En rapport avec le développement de la destination, il peut être tout à fait judicieux qu'une commune déclenche un projet et le fasse avancer dans le cadre de ses possibilités. Mais généralement, pour ces projets uniques, les autorités communales sont assez limitées en termes de savoir-faire et de ressources financières ou personnelles. Tôt ou tard, elles doivent donc faire appel à des partenaires privés capables d'assumer toutes les tâches d'un promoteur.

La pratique montre que les communes peuvent apporter une contribution décisive à la mise en œuvre d'un projet d'implantation lors des négociations avec les propriétaires fonciers. Le soutien des autorités communales lors de la promesse de vente d'un terrain confère au projet une certaine crédibilité et permet aux promoteurs du projet de gagner plus facilement la confiance des propriétaires fonciers.

 **La commune peut initier et faire avancer un projet, mais pour sa mise en œuvre, il faut faire appel à des partenaires privés sachant gérer une entreprise.**

Check-list

Une idée de projet convaincante

Le projet est-il adapté à la destination?

- ☐ Le projet génère des fréquences.
- ☐ Le projet crée des postes de travail.
- ☐ Le projet génère un transfert d'image.

Faisabilité dans le respect des plans et de l'environnement

- ☐ Au niveau technique, le site choisi se prête à la construction d'un établissement d'hébergement.
- ☐ Sur le site choisi, on peut exclure les oppositions critiques de la part des riverains.
- ☐ Le site choisi ne provoque pas d'oppositions critiques de la part des organisations environnementales.
- ☐ Le projet respecte les dispositions en vigueur du plan directeur et du plan d'affectation.

Disponibilité du terrain

- ☐ Les parcelles nécessaires sont disponibles.
- ☐ Les conditions de reprise sont dans un cadre acceptable.

Faisabilité économique

- ☐ Les coûts d'investissement prévus peuvent être rentabilisés et financés.

Partenaires crédibles

- ☐ Les partenaires choisis sont crédibles et peuvent assurer la construction et l'exploitation commerciale à long terme de l'hôtel ou du village de vacances, compte tenu de leurs activités commerciales passées.

Phase 2: Entretiens de sondage avec les partenaires potentiels (I)

Gagner des partenaires

Dès que l'idée de projet est retenue et que l'étude de faisabilité s'est avérée positive, il convient de gagner les partenaires nécessaires pour la mise en œuvre. Les entretiens de sondage permettent de clarifier l'intérêt des partenaires potentiels pour le projet. Si un interlocuteur se montre sérieusement intéressé par la participation au projet, la crédibilité du projet augmente. Avec chaque partenaire gagné, il devient plus facile de gagner d'autres partenaires nécessaires pour le projet.

Les **principaux interlocuteurs** sont:

- Les propriétaires fonciers concernés
- Les sociétés potentielles d'exploitation et de commercialisation
- Les investisseurs potentiels

Il est en principe conseillé de procéder dans l'ordre ci-dessus, mais les entretiens de sondage peuvent se recouper dans le temps.

1. Interlocuteurs: Propriétaires fonciers

Si aucun terrain n'est disponible pour le projet prévu, le projet échoue et tous les autres efforts seront vains. C'est pourquoi il faut **discuter suffisamment tôt de la disponibilité et des conditions y relatives** avec les propriétaires fonciers en insistant sur deux facteurs spécifiques:

- **Les terrains sont liés à des émotions:** Les propriétaires fonciers, souvent des agriculteurs, sont fréquemment liés émotionnellement à leur bien-fonds. Le propriétaire, qui vend une parcelle à un réalisateur de projet qu'il ne connaît pas, doit faire un effort sur lui-même, surtout s'il n'est pas vraiment convaincu de l'idée de projet.
- **L'affectation détermine la valeur du terrain:** Le prix du terrain est un facteur d'influence important pour la rentabilité du projet. La valeur d'une parcelle dépend de l'affectation et des possibilités d'utilisation de ladite parcelle. C'est pourquoi il est plus facile de réaliser des projets d'hébergement là où la valeur actuelle du terrain peut augmenter grâce aux projets.

Compte tenu de ces deux facteurs d'influence, il existe les variantes suivantes pour acquérir des parcelles dans une zone constructible:

- **Achat du terrain:** La variante la plus simple de s'assurer un terrain est d'acheter les parcelles nécessaires. A condition de pouvoir négocier un prix raisonnable, cela pourrait être la variante la plus souvent adoptée. Si l'autorisation du projet est incertaine, on peut convenir d'un achat sous réserve. Dans ce cas, le terrain n'est acheté que si une autorisation est délivrée pour le projet.

- **Echange de terrain:** Si un propriétaire foncier n'est pas disposé à vendre la parcelle requise, l'échange de terrain (compensation en nature) représente une alternative possible. Les agriculteurs en particulier ne sont pas intéressés par une réduction de la surface disponible. Lors d'échanges de terrains, la commune peut très souvent offrir son aide avec des idées ou des surfaces de remplacement. La compensation en nature peut s'effectuer dans une autre commune.
- **Terrain comme apport en nature:** Si les propriétaires fonciers ne veulent pas vendre le terrain, ils peuvent devenir coinvestisseurs du projet avec un apport en nature. Ainsi, les maîtres d'ouvrage et les propriétaires fonciers ont les mêmes objectifs. Mais cette variante présuppose que le propriétaire foncier soit convaincu de l'idée de projet et espère une valeur ajoutée grâce au projet.
- **Acquisition du terrain en droit de superficie:** Si le propriétaire ne désire pas vendre son terrain pour des questions financières ou autres, il peut aussi le «louer à long terme» en droit de superficie. Par ailleurs, l'octroi d'un droit de superficie réduit les coûts d'investissement initiaux du maître d'ouvrage. Cela permet aussi de respecter l'aspect «émotionnel» de la propriété du terrain puisque le terrain continue d'appartenir à son propriétaire. La pratique montre cependant que les projets en droit de superficie présentent un inconvénient pour le financement extérieur et que les investisseurs préfèrent généralement l'achat à l'octroi du droit de superficie.

Si le site désiré n'est pas dans la zone à bâtir, il faut modifier l'aménagement local. Les procédures formelles correspondantes seront traitées aux pages 54 et 55.

Phase 2: Entretiens de sondage avec les partenaires potentiels (II)

2. Interlocuteurs: Exploitants et promoteurs (I)
- Lors de l'implantation d'un hôtel ou d'un village de vacances, l'exploitant / le promoteur est le partenaire principal pour rendre un projet crédible. Le promoteur, responsable de générer le chiffre d'affaires, pose les bases pour le succès du projet.

Pour être convaincant, le promoteur doit prouver qu'il connaît les marchés, dispose de canaux de commercialisation et gère ou a déjà mis en place avec succès des entreprises similaires. Les formes d'exploitation / de commercialisation méritant un examen sont les suivantes:

- **Voyagiste internationaux et groupes d'hôtels:** Une collaboration avec des voyagistes ou des groupes d'hôtels permet d'ouvrir assez rapidement un marché, car ces entreprises peuvent promouvoir la nouvelle construction grâce à leurs canaux actuels. Notamment pour les produits standardisés qui sont conformes au portefeuille des groupes, cette voie est très prometteuse. Ces entreprises s'intéressent à un projet d'hébergement seulement à partir d'une taille minimale. La collaboration avec des groupes actifs à l'échelon international gagne en force de persuasion si le promoteur est prêt à prendre des risques entrepreneuriaux (par ex. fermage fixe, participation au capital, garanties de chiffres d'affaires). L'Europe compte actuellement plus de 300 chaînes d'hôtels actives dans ce commerce et toujours à la recherche de nouveaux objets. Malheureusement, rares sont les groupes qui s'intéressent aux établissements des lieux de vacances alpins ou qui ont assez d'expérience en dehors des villes et des agglomérations. A l'inverse, les exploitants spécialisés des villages de vacances (par ex. Landal, REKA, Hapimag) connaissent parfaitement le commerce des vacances dans les Alpes et sont des partenaires appropriés pour nombre de destinations touristiques. En Europe, seul un petit nombre d'entreprises sont actives dans le commerce de vacances à l'échelon international. Comme la commercialisation des offres s'effectue par des systèmes structurés, le succès de la collaboration avec des groupes d'hôtels est moins dépendant des prestations individuelles de certaines personnes.

- **Hôteliers comme directeurs:** Comme alternative aux chaînes d'hôtels internationales, les promoteurs peuvent s'occuper eux-mêmes de l'exploitation et de la commercialisation en fondant une société d'exploitation et en mettant à sa tête un hôtelier reconnu (ou preneur de bail) comme directeur. Celui-ci est responsable de la mise en place de l'établissement et de la commercialisation de la construction. Pour garantir le succès d'un tel modèle, il faut prévoir une phase de mise en place d'au moins 5 ans. Pour que l'entreprise puisse surmonter les premières années déficitaires, il faut disposer de suffisamment de moyens pour l'organisation du marché. Plusieurs exemples en Suisse montrent que ce modèle permet de mettre en place un établissement promis au succès sur le long terme. Néanmoins, le succès dépend alors fortement de la prestation individuelle du directeur.
- **Entreprises touristiques existantes dans la destination:** Les entreprises touristiques déjà actives dans la destination (par ex. remontées mécaniques, hôtels) représentent une forme mixte entre un hôtelier engagé et un groupe d'hôtels international. Ces entreprises connaissent très bien le marché et les défis d'une certaine destination. Elles peuvent donc aisément juger si elles sont capables d'exploiter un établissement d'hébergement seules ou en collaboration avec d'autres partenaires. Contrairement aux entreprises actives au plan international, les entrepreneurs locaux sont liés, pour le meilleur et pour le pire, au développement de la destination; ils ne peuvent donc pas simplement se retirer d'un projet lorsque surviennent des difficultés. Dans plusieurs cas, la reprise d'un nouvel établissement permet aux entreprises locales d'exploiter certaines synergies (avantages du partenariat ou de la taille) dont profitent aussi bien l'ancien que le nouvel établissement.

Aucun de ces trois modèles n'est un remède miracle gage de succès. Chaque forme présente des avantages et des inconvénients ou des chances et des risques spécifiques. Pour chaque projet, il convient donc à nouveau de déterminer quel modèle offre le meilleur profil chances/risques.

Phase 2: Entretiens de sondage avec les partenaires potentiels (III)

2. Interlocuteurs: Indépendamment du fait qu'un établissement doive être mis en place avec un exploitant / promoteur international, un hôtelier ou un acteur local, il s'agit de réfléchir à qui assume les risques. En principe, la mise en place d'un établissement comporte trois risques entrepreneuriaux interdépendants:

Exploitants et promoteurs (II)

- **Risque de commercialisation:** Il incombe au promoteur d'assumer les frais de publicité et de marketing. Ces dépenses existent même si l'on ne gagne pas de nouveaux clients. Le promoteur aura tendance à maintenir la perte sur la diffusion des supports publicitaires à un bas niveau et à faire participer l'exploitant aux coûts de la commercialisation.
- **Risque d'exploitation:** L'exploitant est responsable des coûts d'exploitation. Pour pouvoir réaliser le gain nécessaire à la viabilité de l'entreprise avec une occupation donnée, il doit réussir à gérer ladite entreprise selon les coûts usuels dans la branche.
- **Risque immobilier:** Le propriétaire doit payer les coûts de financement et les amortissement de l'immeuble. Même si l'exploitant maîtrise les coûts, il se peut que le taux de remplissage nécessaire ne soit pas atteint. Dans ce cas, la part de bénéfices de l'établissement opérationnel est trop petite pour couvrir les coûts de financement.

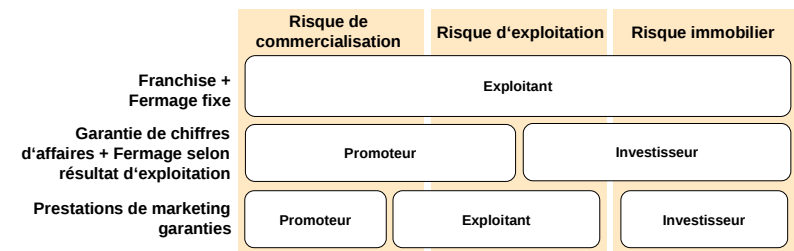
On peut recourir à diverses formes de contrats pour répartir les risques sur plusieurs entités:

- **Contrat de franchise:** Moyennant une taxe de franchise, le propriétaire d'un hôtel ou son preneur est habilité à utiliser la marque, le concept d'exploitation et de marketing, les canaux de distribution (par ex. systèmes de réservation, site Web) ainsi que le savoir-faire d'une chaîne d'hôtels connue. Le plus souvent, il doit alors adapter strictement son offre aux directives du franchiseur. Avec le modèle de franchise, les risques sont partagés entre l'exploitant et l'investisseur immobilier.
- **Garanties de chiffres d'affaires vs. prestations de marketing garanties:** Pour assurer l'occupation nécessaire à la viabilité de l'entreprise, l'exploitant peut convenir avec le promoteur de garanties d'occupation ou de chiffres d'affaires. Si le promoteur ne peut pas les

respecter, il doit prélever la différence de sa propre caisse. Ces garanties ne sont pas beaucoup appréciées par les promoteurs et l'expérience montre qu'elles ne sont pas fixées assez haut pour couvrir entièrement les coûts immobiliers. Comme alternative à une garantie du chiffre d'affaires, on peut aussi convenir des mesures de promotion de vente en automne, placement dans les catalogues pour trois pays différents) pour s'assurer que la publicité soit bien adaptée à l'offre. Alors qu'avec une garantie du chiffre d'affaires, le risque d'exploitation est principalement supporté par le promoteur, celui-ci ne supporte ici que le risque de commercialisation.

- **Fermage fixe vs. fermage lié au résultat d'exploitation:** Le preneur de l'immeuble (hôtelier ou chaîne d'hôtels) gère l'entreprise pour son propre compte et verse par exemple à l'investisseur un fermage fixe pour le droit d'exploitation. C'est donc principalement le preneur qui assume le risque d'exploitation et le risque immobilier. Si l'on convient d'un fermage en fonction du chiffre d'affaires ou du résultat d'exploitation, le revenu de l'investisseur dépend du résultat économique du preneur. Avec une rétribution dépendant du résultat (bénéfice ou perte), l'investisseur supporte également, en plus du risque immobilier, une part du risque d'exploitation.

Fig. 19: Structure de risques des contrats (exemples choisis)



Selon la conception du contrat, les formes peuvent varier fortement.

Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Phase 2: Entretiens de sondage avec les partenaires potentiels (IV)

2. Interlocuteurs: **Exploitants et promoteurs (III)** **Quelle est la meilleure façon de procéder pour contacter les exploitants / promoteurs potentiels?** Il vaut la peine de faire quelques recherches préalables pour filtrer les exploitants et promoteurs possibles. Voici quelques critères:

- Quels sont les **partenaires potentiels** actuels?
- Quels partenaires **conviennent** le mieux à l'objectif du projet?
- Quels partenaires **s'intéressent à la destination** et au produit? Quelles conditions posent-ils?
- Comment se présente le **certificat de prestations** des partenaires intéressés?

Si l'exploitant, le promoteur et le réalisateur du projet sont intéressés par une collaboration, on peut alors négocier les conditions de collaboration. Attention: Lorsqu'un exploitant / promoteur crédible **laisse entrevoir** des chiffres d'affaires réguliers et partant de **bons rendements, il sera plus facile de trouver des investisseurs**. En même temps, on part du principe que, dans les négociations, tous les partenaires tenteront de **diminuer** leurs propres **risques entrepreneuriaux**.

Pour que la recherche de partenaires potentiels soit efficace, on peut, en cas de besoin, réunir les données principales sur le projet et la destination dans un dossier à transmettre aux candidats intéressés après un premier contact téléphonique.

La check-list ci-contre énumère les points clés d'une telle documentation.

Check-list

Dossier pour la recherche d'exploitants et de promoteurs

Description du projet

- ☐ Concept global (porteurs du projet, situation initiale, objectif, site, nombre de chambres/lits, potentiel de synergies, etc.)
- ☐ Référence aux investisseurs possibles
- ☐ Résultats de la première étude de faisabilité (compte d'investissements et compte de résultat prévisionnel)

Destination

- ☐ Description de la situation de la destination (classement)
- ☐ Description de l'excellence de la destination lui permettant de sortir du lot
- ☐ Concept de développement de la destination (objectifs, mesures, investissements prévus (dans l'infrastructure touristique surtout)
- ☐ Indices touristiques (structure des hôtes (origine, âge, durée de séjour, besoins), évolution des nuitées et du taux de remplissage)
- ☐ Analyses du marché et résultats des sondages auprès des hôtes
- ☐ Liste des principaux prestataires touristiques de la destination et de leurs investissements (hébergement, remontées mécaniques, commerce de détail, école de ski, etc.)
- ☐ Chiffres clés sur l'offre d'hébergement existante (nombre d'établissements, chambres/lits disponibles, taux de remplissage, prix)
- ☐ Données sur l'infrastructure touristique existante (par ex. installations de loisirs et de sport, lac)
- ☐ Distances et durées d'accès depuis les différents pays européens
- ☐ Informations sur le climat et la météo (mois d'été surtout)

Annexes/Documents

- ☐ Liste des personnes de contact
- ☐ Concept de développement de la destination / plan de zone
- ☐ Divers prospectus de l'offre touristique

Phase 2: Entretiens de sondage avec les partenaires potentiels (V)

Exemple:
Structure organisationnelle de villages de vacances typiques

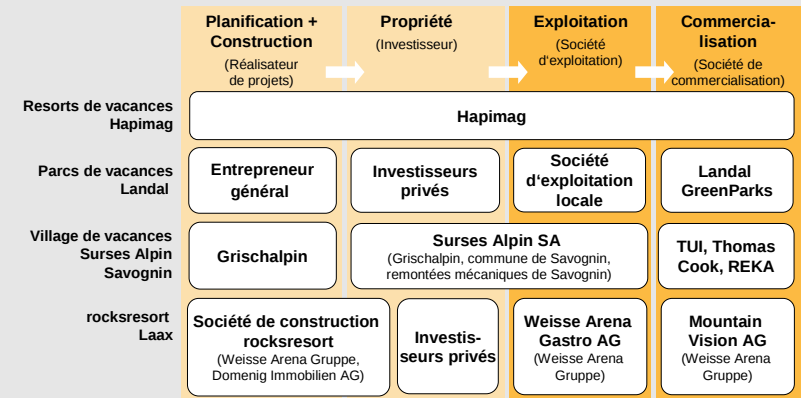
Hapimag est une entreprise intégrée qui définit elle-même toutes les tâches visant au succès de la mise en œuvre sur le marché. Mais compte tenu du modèle de time-sharing, les villages de vacances ne sont ouverts qu'aux actionnaires de Hapimag.

Landal GreenParks initie activement les projets, mais n'est ni concepteur ni investisseur. Son activité centrale est l'exploitation et la commercialisation de villages de vacances.

Le **village de vacances Surses Alpin** a été construit par un réalisateur de projets et est propriété d'une société d'exploitation fondée à cet effet avec participation de la commune de Savognin. La commercialisation s'effectue en collaboration avec les **voyagistes**.

Le **rocksresort** à Laax a été initié par **Weisse Arena Gruppe**, qui gère et commercialise de manière centralisée presque toute la destination «Laax», et réalisé en commun avec un investisseur immobilier. L'exploitation et la commercialisation sont assurées par des filiales de Weisse Arena Gruppe.

Fig. 20: Structure organisationnelle typique de villages de vacances



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

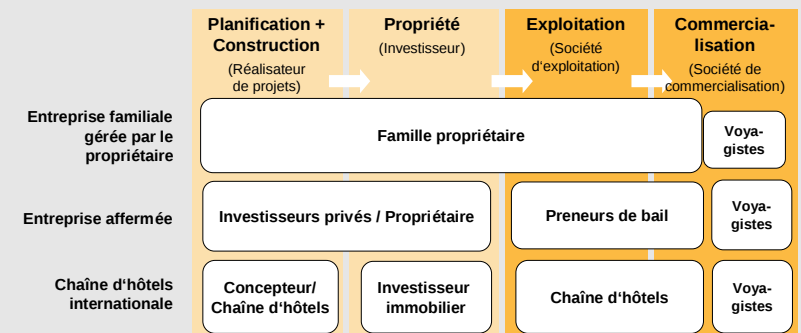
Exemple:
Structure organisationnelle d'hôtels typiques

Avec une **entreprise familiale gérée par le propriétaire**, la propriété, l'exploitation et la commercialisation de l'hôtel sont aux mains de la famille. Si la taille est suffisante, la famille propriétaire travaille aussi avec des voyagistes.

Avec les **entreprises affermées**, les investisseurs privés sont généralement réalisateur du projet et propriétaire, alors que l'exploitation et la commercialisation sont de la compétence du preneur.

Les **chaînes d'hôtels internationales** se limitent dans les Alpes à la gestion d'hôtels de luxe dans les destinations les plus prisées. Dans le cadre d'un contrat de gestion, elles reprennent l'exploitation et la commercialisation d'hôtels tenus par des investisseurs immobiliers. Compte tenu de leurs connaissances du marché, elles sont souvent impliquées dans la planification et la construction d'un hôtel.

Fig. 21: Structure organisationnelle typique d'hôtels



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Phase 2: Entretiens de sondage avec les partenaires potentiels (VI)

3. Interlocuteurs: Investisseurs

Pour les projets d'hébergement, les banques sont généralement prêtes à financer jusqu'à 60% au maximum de la valeur de rendement. Le solde doit être apporté par des investisseurs sous la forme de capital propre ou de capitaux étrangers. Les acteurs suivants peuvent entrer en considération comme investisseurs:

- **Initiateurs de projets:** Les remontées mécaniques, l'artisanat local et la commune peuvent profiter d'un projet grâce à des rendements indirects. Ils ont donc intérêt à ce que le projet se réalise. Plus l'avantage individuel est important, plus l'intérêt d'un entrepreneur local pour investir dans un projet d'hébergement devrait être grand.
- **Propriétaires fonciers:** Si les propriétaires fonciers peuvent profiter d'une augmentation de valeur de leur bien-fonds, ils sont peut-être prêts à faire apport en nature de leur bien-fonds dans le projet. L'intérêt du propriétaire foncier à une participation devrait être particulièrement grand lorsqu'il n'a pas d'autre alternative pour rentabiliser son terrain.
- **Population:** En général, la population locale a tout intérêt à développer le tourisme dans la destination pour s'assurer des postes de travail. Moins les contributions individuelles par personne sont élevées et plus le projet est émotionnel, plus l'intérêt de larges couches de la population pour investir dans un projet devrait être grand. Si la majorité des habitants coinvestissent, le projet pourra aussi s'appuyer sur le soutien émotionnel de ses investisseurs, notamment lors de son exploitation, ce qui peut sensiblement simplifier le marketing et les éventuelles votations populaires sur un déclassement.
- **Investisseurs institutionnels:** Les caisses de pensions et les sociétés immobilières sont constamment à la recherche de possibilités d'investissement intéressantes, mais se préoccupent exclusivement du rendement prévu. Habituellement, elles escomptent un rendement brut d'au moins 6% sur la valeur de la construction. Plus ce rendement est élevé et crédible, plus les investisseurs institutionnels sont enclins à investir dans le projet.

- **Mécènes:** Les particuliers fortunés désirant réaliser un rêve avec leur propre hôtel peuvent éventuellement être intéressés comme investisseurs. La pratique montre que les mécènes s'intéressent en priorité à des objets de connaissances dans le domaine du luxe (rénovation de beaux et anciens «Grand hôtels»).
- **Vente d'appartements:** Dans certaines destinations où un marché existe pour les résidences secondaires, la construction et la vente de telles résidences permettent peut-être aussi de réaliser des bénéfices, qui peuvent être réinvestis comme capital propre dans le projet d'hébergement. Cette forme souvent utilisée dans les resorts internationaux gagne aussi en importance en Suisse. La vente d'appartements dans les villages de vacances à des investisseurs privés avec obligation de louer est un modèle qui suit cette logique sous une forme modifiée.

Check-list

Dossier pour la recherche d'investisseurs

Description du projet

- ☐ Concept global (porteur du projet, situation initiale, objectif, site, nombre de chambres/lits, potentiel de synergies, etc.)
- ☐ Concept global de financement et besoins d'investissement
- ☐ Référence aux partenaires, exploitants et promoteurs possibles
- ☐ Résultats de la première étude de faisabilité (compte d'investissement et compte de résultat prévisionnel)
- ☐ Liste des chances et des risques

Destination

- ☐ Description de l'excellence de la destination lui permettant de sortir du lot (classement)
- ☐ Concept de développement de la destination (objectifs, mesures, investissements prévus (notamment infrastructure touristique))
- ☐ Analyse du marché immobilier dans la destination
- ☐ Investissements prévus et récemment effectués dans l'hébergement

Annexes/Documents

- ☐ Liste des personnes de contact
- ☐ Concept de développement de la destination/plan de zone
- ☐ Divers prospectus de l'offre touristique

Phase 3: Sondage sur l'acceptation politique dans la commune

Implication des citoyens

Les collectivités publiques sont légalement tenues de se montrer économes avec le sol, de coordonner les activités ayant des incidences sur leur territoire et de tendre vers un ordre bien défini de l'implantation. Cette définition de l'objectif présuppose qu'il faut prendre en compte divers intérêts (économie, écologie, sociologie) et régler les conflits d'utilisation. **Un projet est politiquement acceptable** s'il respecte les conditions cadres légales et **s'il parvient à réunir une majorité démocratique**.

Selon les expériences faites, plus de 80% des projets d'hébergement prévus se construisent en dehors de la zone à bâtir ou nécessitent des adaptations de l'aménagement local existant. C'est pourquoi une **décision positive des citoyens est indispensable à la réalisation**. Comment obtenir cette acceptation politique?

Impliquer la commune suffisamment tôt

La pratique montre que les projets dans lesquels la commune est engagée suffisamment tôt ont plus de chances de se réaliser. Dans le dialogue, on peut identifier et surmonter à temps les obstacles et les résistances parce que dans une phase précoce de planification, on a encore souvent la marge de manœuvre nécessaire pour des variantes. Plus on avance dans la planification, plus cette marge se réduit.

En général, ce sont les **membres des autorités communales** et de l'administration ou les planificateurs communaux qui **connaissent le mieux les particularités locales**. Ils ont connaissance des conflits d'utilisation, des intentions de projets, des objets protégés, des constellations de personnes, mais aussi du climat politique. Dès que les promoteurs ont défini les points clés stratégiques (par ex. objectifs, taille, situation), ils devraient donc impliquer la commune dans le projet de concrétisation. Les promoteurs devraient s'adresser à la commune (président de commune ou responsable du département des constructions) et présenter leur idée de projet afin d'avoir un premier feed-back.

Idéalement, à ce moment-là, le choix du site d'implantation n'est pas encore définitif, ce qui permet d'établir des variantes. Comme la commune connaît bien la situation, elle peut proposer des sites alternatifs si les sites choisis ne sont pas opportuns. De toute façon, la coordination avec le plan directeur cantonal et le cas échéant régional doit être assurée.

La commune connaît les besoins de la population ou de la politique et souvent aussi les obstacles concernant le respect des plans et de l'environnement, mais moins bien le marché, respectivement les besoins des hôtes. Un dialogue franc et transparent aide donc aussi la commune à prendre en compte les besoins des promoteurs.

Plus le projet est crédible, plus les autorités communales sont prêtes à le soutenir et à s'engager pour sa réalisation.



Organisations écologiques et associations ayant droit de recours

La pratique montre qu'il est judicieux d'impliquer les parties ayant droit de recours dans le processus de planification. Dans un dialogue précoce, on peut développer des solutions acceptables et trouver un consensus. Si l'on s'aperçoit qu'une collaboration constructive est impossible pour des réserves de principe, les conflits d'intérêts doivent être réglés dans le cadre de l'ordre juridique en vigueur.



Autorités délivrant les autorisations

Certaines instances cantonales ne connaissent pas forcément bien les problèmes de l'économie touristique. C'est pourquoi les promoteurs doivent présenter de manière plausible le profit que la population et l'économie régionale peuvent retirer du projet (dette portable). Selon le projet, il est judicieux d'impliquer dans le processus les décideurs en la matière.

Phase 4: Définir les procédures formelles (I)

Clarifier les procédures et les exigences du dossier de projet

Lorsque l'idée de projet est concrétisée et que le site optimal et disponible dans l'optique des promoteurs et de la commune a été trouvé, il faut fixer les procédures formelles pour la réalisation du projet. En l'occurrence, trois questions se posent:

- Le site d'implantation souhaité est-il situé à l'intérieur de la zone constructible existante?
- Le projet respecte-t-il le **plan d'aménagement local / plan d'affectation** existant (plan de zone, plans d'équipement et de quartier, loi sur les constructions)?
- Le projet affecte-t-il le **plan directeur**?

Si le site d'implantation souhaité est situé à l'intérieur de la zone constructible dans un périmètre adéquat et si le projet peut être mis en œuvre avec les dispositions actuelles de la loi communale sur les constructions, on applique alors la **procédure ordinaire d'autorisation de construire**. Il s'agit de la procédure la plus simple et la plus rapide pour la durée de réalisation. Mais pour l'implantation de villages de vacances et d'hôtels, il est rare que cette procédure soit directement applicable.

Si le projet ne peut être mis en œuvre avec l'aménagement local actuel, une **révision partielle des bases légales s'impose. Cette révision partielle est de la compétence des citoyens**. C'est cette procédure qui s'applique probablement le plus souvent pour les projets touristiques d'implantation; elle dure généralement 10 à 12 mois au moins. Ensuite, il y a encore la procédure d'autorisation de construire.

Cela augmente la complexité et la durée des procédures. Dans ce cas, on prévoit généralement une procédure d'au moins 18 mois à laquelle s'ajoute la procédure d'autorisation de construire.

Comme les procédures formelles varient d'un canton à l'autre, les procédures présentées ci-après sont purement schématiques. Les offices cantonaux renseignent sur les particularités cantonales (cf. Annexe B).



Si le terrain concerné est situé dans la zone agricole, il faut une autorisation pour l'acquisition du terrain en vertu de la loi fédérale sur le droit foncier rural (LDFR; RS 211.412.11). Pour l'acheteur, on applique normalement le principe d'exploitation agricole à titre personnel. Si le terrain n'est pas exploité comme une entreprise agricole, les acquéreurs potentiels doivent, conformément à l'art. 64, al. 1, let. b, LDFR, disposer d'une autorisation correspondante avec force exécutoire selon l'art. 24 de la loi sur l'aménagement du territoire. En vertu de l'article 65 LDFR, l'acquisition par les pouvoirs publics est autorisée en liaison étroite avec la loi sur l'aménagement du territoire.

Les enquêtes informelles sont utiles

Il incombe aux communes, aux régions et au canton de mener les procédures formelles. Si les procédures sont déjà préparées en toute transparence dans la phase préparatoire et si elles ont été coordonnées entre les porteurs de projet privés et les autorités, leur déroulement sera d'autant plus efficace. Cela conformément au principe: «Doublé le temps de préparation pour réduire de moitié le temps d'exécution».

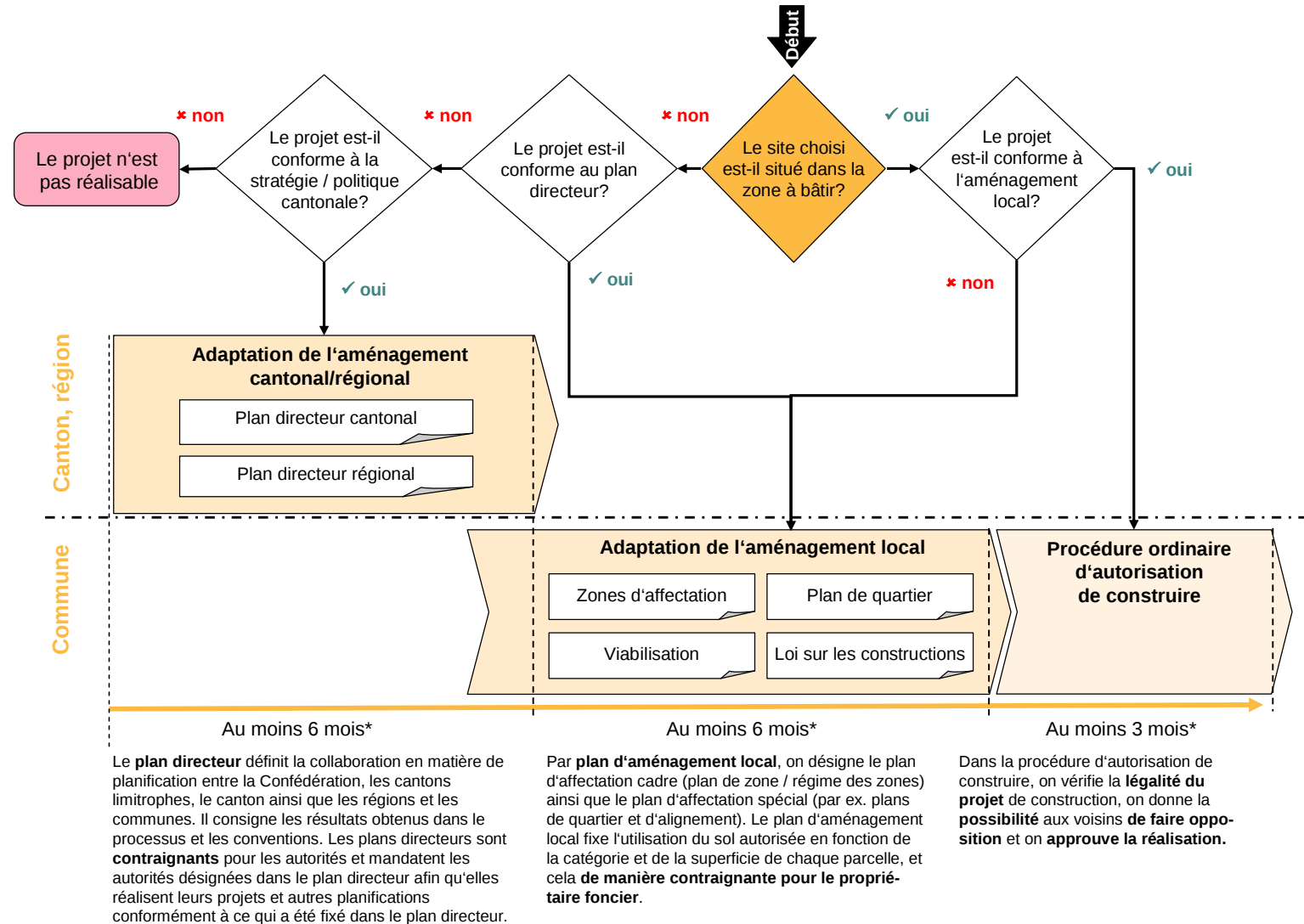
Avant d'entamer une procédure formelle, il est conseillé d'aborder **tous les problèmes et conflits importants** et **si possible de les résoudre de manière informelle**.

Le règlement des conflits dans une procédure formelle n'est recommandé que si les promoteurs et la commune sont conscients de la situation dès le début et désirent une solution rapide de la part de l'autorité compétente ou d'un tribunal. Dans tous les cas, les promoteurs du projet et les autorités communales devraient préalablement procéder à une évaluation des risques et à une analyse des coûts et profits. Sinon, comme dans le cas d'Arosa Prättischi, la décision du tribunal pourrait être négative (cf. Arrêt du Tribunal fédéral du 26 avril 2010, www.bger.ch).

Phase 4: Définir les procédures formelles (II)

Procédure de l'arbre décisionnel

Fig. 22: Déroulement schématique de la procédure (Les services compétents renseignent sur les particularités cantonales, cf. Annexe B)



* Valeur indicative dépourvue de force juridique et pouvant être nettement dépassée dans la procédure.

Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Phase 5: Déclaration d'intention (Letter of Intent, LOI)

Régler la collaboration

Dès que l'idée de projet est retenue, que le terrain est réservé et qu'on a pu trouver les bons acteurs, il est conseillé de signer une déclaration d'intention (*Letter of Intent*) avec les partenaires du projet.

Pourquoi a-t-on besoin d'une déclaration d'intention? Généralement, la situation initiale est la suivante:

- Plusieurs partenaires participent au projet, mais avec des **intérêts divers**.
- Dès que la phase de planification se poursuit, il faut des **ressources financières et personnelles**.
- Au début de la planification, bien des détails sont encore peu clairs.

Une déclaration d'intention permet donc de faciliter les phases ultérieures de la planification comme suit:

- Trouver un **consensus de base** sur les objectifs communs du projet.
- Créer la **transparence concernant les intérêts** des partenaires du projet afin de disposer d'une base constructive pour la suite des négociations.
- Consigner les **conditions cadres** pour la suite des négociations.
- **Empêcher** les éventuels **malentendus** lors du développement futur du projet.
- Etablir des directives concernant les **charges financières** liées au développement du projet.
- Définir un calendrier et une marche à suivre.
- Définir les critères pour l'**attribution des mandats**.

Comme la déclaration d'intention représente une sorte de bilan intermédiaire des négociations, elle doit être établie avec soin. Cela permet d'éviter les malentendus et les litiges, en particulier dans la phase de planification détaillée, où les coûts deviennent plus importants.

Une fois signée, la déclaration d'intention présente l'avantage que les parties intéressées, malgré un engagement juridiquement peu contraignant au sens d'un «**Gentlemen's Agreement**», ont une obligation morale et exécutent les travaux en leur âme et conscience.

Check-list

Déclaration d'intention (Letter of Intent)

Situation initiale et déclaration d'intention

- ☐ A-t-on enregistré l'état actuel des discussions et des connaissances du projet?
- ☐ Les intérêts des différentes parties sont-ils définis?
- ☐ Le but de la collaboration et les objectifs supérieurs du projet sont-ils décrits?
- ☐ A-t-on mis à l'ordre du jour les défis à relever?

Rôles et tâches des partenaires du projet

- ☐ Les rôles et tâches des partenaires du projet sont-ils clairs?
- ☐ Les conditions cadres à respecter dans le futur développement du projet sont-elles fixées?
→ *par ex. volume et normes des constructions, places de stationnement, droit de superficie, concept d'exploitation, vente des appartements, commercialisation, environnement, etc.*
- ☐ Les futures opérations qui en découlent (calendrier inclus) sont-elles claires pour les partenaires du projet?
→ *par ex. établissement de contrats, concepts, conventions avec d'autres acteurs (Qui fait quoi et jusqu'à quand?)*
- ☐ La question des coûts pour le futur développement du projet est-elle réglée?
- ☐ Une stratégie commune de communication a-t-elle été définie?
- ☐ Les éventuelles questions encore à clarifier sont-elles consignées?

Autres dispositions formelles

- ☐ Les parties contractantes et leurs représentants sont-elles désignées en détail (y c. personnes autorisées à signer au bas du document)?
- ☐ Existe-t-il des clauses de confidentialité (par ex. demandes en restitution ou de destruction des documents remis)?
- ☐ Fait-on référence au droit applicable?

Phases 6+7: Planification détaillée, dossier d'autorisation et procédures formelles (I)

Retards? Parfois, les procédures durent plus longtemps que prévu, les décisions des autorités ou des citoyens se font attendre et les projets ne sont réalisés qu'avec de grands retards. A quoi cela tient-il?

En général, cela est le résultat de différents facteurs. Le plus souvent, cela s'explique par un **manque de collaboration entre les initiateurs du projet, les autorités et les organisations environnementales ou par un financement qui n'est pas garanti.**

Si la collaboration entre les promoteurs et les autorités n'est pas optimale, cela est généralement dû au manque de compréhension pour les perspectives des divers acteurs. Une clarification réciproque des intérêts et des processus de décision en toute transparence sont la clé d'une procédure expéditive. Mais les représentants des pouvoirs publics ne peuvent contribuer à une solution qu'une fois accomplies les tâches des promoteurs.

Accomplir ses tâches

La plupart des problèmes dans le processus d'implantation sont dus aux initiateurs du projet qui n'accomplissent pas «à temps» leurs tâches concernant les procédures formelles. Les dossiers d'autorisation incomplets, les justificatifs manquants (en particulier pour le financement garanti du projet de construction et pour la phase de démarrage de l'exploitation), les questions en suspens, les modifications du projet à court terme et le manque de transparence causent toujours des retards.

Pour assurer un déroulement expéditif, les initiateurs du projet doivent étudier les procédures et les exigences posées et orienter leur planification en conséquence. Il convient alors de veiller aux points suivants:

- **Impliquer** suffisamment tôt **la commune et le canton** dans le projet.

- **Harmoniser le processus du projet** d'après les procédures de droit public et non l'inverse.
- Entamer les **procédures formelles seulement après une vérifications approfondie** et après avoir utilisé la marge de manœuvre informelle (soigner les contacts avec les autorités ou les décideurs).
- **Elaborer les avis de droit exigés** avec des spécialistes (C'est parfois cher, mais c'est généralement un bon investissement).

Pour coordonner les procédures de droit privé et de droit public, il est conseillé d'instaurer une **direction du projet**. Normalement, le planificateur communal remplit bien ce rôle. Dans le cadre de la promotion économique, la commune participe éventuellement aux coûts induits. (cf. page 38).

Adaptation du plan d'affectation

La législation sur l'aménagement du territoire contient, pour les fréquentes adaptations du plan d'aménagement local en rapport avec les nouveaux villages de vacances et les hôtels, des éléments de procédure qui, selon les législations cantonales, se déroulent différemment:

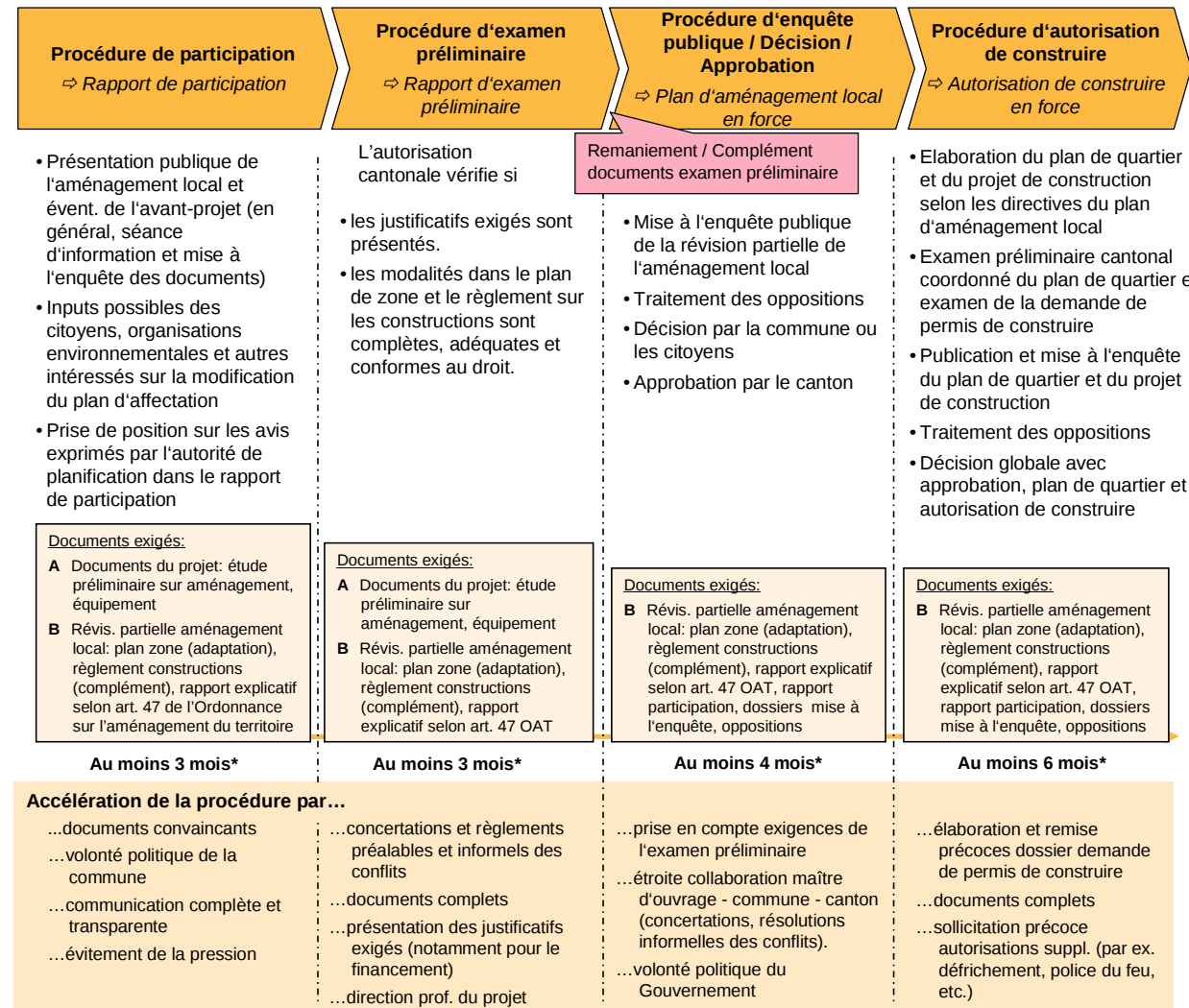
- **Participation publique:** La modification du plan d'affectation (et l'avant-projet) sont présentés à la population (séance d'information, mise à l'enquête des documents). Les citoyens, organisations environnementales et autres parties peuvent s'exprimer sur la modification prévue. L'autorité de planification prend position sur les opinions exprimées dans un rapport de participation.
- **Examen cantonal préliminaire:** Le service cantonal de l'aménagement du territoire vérifie si la modification est conforme à la législation en vigueur et à l'aménagement général du territoire. Le

résultat de cet examen préliminaire est un rapport éponyme.

- **Mise à l'enquête publique** (possibilité de faire opposition; protection juridique): Les personnes ayant droit de recours peuvent faire opposition (ou déposer un recours) contre la modification du plan d'affectation. Selon les cantons, le traitement des oppositions/recours en première instance incombe à la commune ou au canton.
- **Prise de décision:** L'autorité communale compétente (généralement les citoyens) statue sur la modification du plan d'affectation.
- **Approbation:** L'autorité cantonale d'approbation (selon les cantons, le service cantonal d'aménagement du territoire ou le Conseil d'Etat) approuve la modification du plan d'affectation. L'approbation crée les bases légales pour autoriser le projet.

Phases 6+7: Planification détaillée, dossier d'autorisation et procédures formelles (II)

Fig. 23: Procédures formelles et possibilités de les accélérer (Les services compétents renseignent sur les particularités cantonales, cf. Annexe B)



* Valeur indicative dépourvue de force juridique et pouvant être nettement dépassée dans la procédure.

Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Phases 6+7: Planification détaillée, dossier d'autorisation et procédures formelles (III)

Autorisation de construire	Dans la procédure d'autorisation de construire, on vérifie si le projet remplit les conditions cadres légales en vigueur. Au début de cette procédure, il faut disposer du projet détaillé et avoir répondu à toutes les questions importantes.	Après avoir passé par les phases préalables, la procédure d'autorisation de construire n'est en principe plus qu'une simple formalité.
Participation de la population	Les procédures par lesquelles il faut encore passer (révision partielle de l'aménagement local / plan directeur / loi sur les constructions et procédure d'autorisation de construire) prévoient ▪ la possibilité de participation de la population et ▪ les possibilités de recours (oppositions) contre les décisions prises. La participation de la population est principalement prévue lors des adaptations des plans directeurs et d'aménagement local. En fait, il s'agit d'une procédure de consultation. Toutes les personnes intéressées peuvent donner leur avis sur la question dans un certain délai. Généralement, les représentants de groupes d'intérêts tels qu'associations écologiques et économiques ou partis politiques font usage de la possibilité de participation. Les possibilités de recours existent toujours après une prise de décision. En l'occurrence, les recourants doivent prouver leur légitimation à recourir et qu'ils sont concernés. Le plus souvent, ce sont les associations écologiques, estimant qu'on a violé les intérêts de la nature et du paysage, ou les voisins se sentant atteints dans leur sphère privée, qui déposent un recours.	Au lieu de « pester » contre les recours, il est conseillé d'identifier les oppositions éventuelles suffisamment tôt, d'impliquer les acteurs dans le processus et d'examiner leurs intérêts. L'objectif serait, en optimisant le projet, de créer des situations gagnant-gagnant. Quand on en est au stade des recours, ou plus exactement des discussions juridiques, il est généralement déjà trop tard pour que la procédure se déroule sans problèmes. La pratique montre qu'au cours du processus précédent, on n'a pas pris certaines aspirations assez au sérieux, minimisé des situations ou omis quelques vérifications. Mais il arrive aussi qu'on accepte volontairement un débat juridique si la commune et les initiateurs ont auparavant procédé à une évaluation commune des risques et si les chances de succès ont été jugées positives.  <i>On ne trouve pas toujours un consensus. Parfois, c'est l'autorité compétente ou un tribunal qui doit trancher sur les faits.</i>

Phase 8: Communication avec le public

La communication est décisive

L'expérience montre que 80% des projets d'hébergement, compte tenu du choix du site, nécessitent une révision partielle de l'aménagement local et donc une votation. Les projets d'hébergement sont en général des projets d'envergure d'une grande complexité, comportant des risques entrepreneuriaux et des impondérables. Par ailleurs, il n'est pas

rare que ces dossiers soient soumis au vote de l'assemblée communale, où peut se développer alors spontanément une dynamique interne. Comme de telles conditions sont jugées mauvaises pour la démocratie, la communication des autorités revêt un rôle primordial.

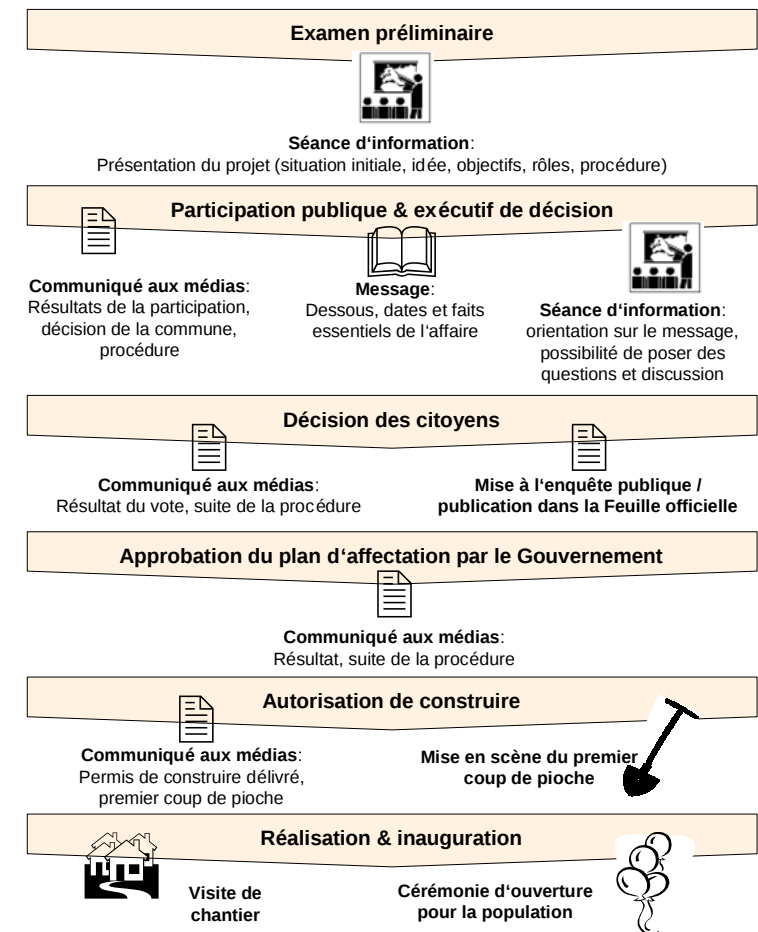
Dans une discussion politique, il est très difficile de séparer plan d'affectation et projet

Le défi à relever consiste à communiquer au bon moment et correctement les informations nécessaires. Au bon moment signifie suffisamment tôt, pour prendre le pouls de la population et répondre à temps à d'éventuelles incertitudes. Il est impératif que la première information des citoyens ait lieu avant le processus de participation. Avec une information transparente et une argumentation objective, la commune et les promoteurs peuvent faire front aux intérêts particuliers et au scepticisme latent envers les innovations. L'implication d'importants formateurs d'opinions peut également contribuer à la communication de certains objectifs. Pour éviter des fautes involontaires dans la communication, il faut élaborer un plan de communication et, le cas échéant, faire appel à un expert en communication.

Un défi particulier est le dosage de l'information. Formellement, il faudrait seulement informer sur l'adaptation prévue de l'aménagement local. Mais comme on ne peut guère, dans la discussion, séparer le projet et la modification de l'aménagement local, la commune devrait au moins donner quelques informations sur le projet de construction (par ex. cubatures, plan de situation, nombre de chambres/lits, volume du trafic escompté), si elle souhaite convaincre les citoyens de la modification de l'aménagement local.

A cela s'ajoute la difficulté qu'à ce moment-là, on ne dispose généralement que d'un avant-projet avec des informations lacunaires, en particulier sur la conception architectonique. C'est pourquoi la commune et les promoteurs doivent communiquer ensemble et d'une manière convaincante sur le projet et sur l'adaptation de l'aménagement local. Il est alors important que les citoyens sentent en permanence que la commune assure le leadership. Il s'agit de montrer clairement et en toute transparence aux citoyens quels avantages et inconvénients et quelles conséquences découlent de la réalisation ou de l'abandon du projet.

Fig. 24: Plan de communication possible



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Phase 9: Réalisation du projet

Introduction La phase de planification s'achève avec la remise du permis de construire et le projet peut être mis en œuvre. L'objectif est une phase de construction la plus rapide possible et sans accrocs. Afin que la construction n'occasionne pas de trop gros inconvénients pour la commune et pour les parties avoisinantes, il convient préalablement de prendre les mesures adéquates:

- Garantir le financement
- Éviter ou réduire les nuisances de chantier

Gestion des risques dans la phase de construction Quand bien même la réalisation a été planifiée avec soin, les projets de construction comportent toutes sortes de risques, en particulier financiers. Il peut arriver que, pendant la mise en œuvre, le financement ne suffise plus parce qu'un investisseur se retire, que l'estimation des coûts était erronée ou que des coûts imprévus surviennent.

Dans un tel cas, pour éviter que la commune doive intervenir comme investisseuse ou payer le démontage d'une construction inachevée, on peut, **avec l'autorisation de construire, formuler les dispositions** adéquates selon la situation initiale. Une possibilité consiste à exiger, avant le début de la construction, les garanties bancaires ou cautions nécessaires.

Indemnisation des entreprises importantes par la construction En général, la construction d'un établissement d'hébergement dure deux saisons d'été. Pendant ce temps, les riverains doivent supporter les nuisances sonores et la pollution de ce grand chantier. Pour les commerces ou complexes hôteliers voisins en particulier, cela peut engendrer une perte de chiffre d'affaires. Un hôtel situé à proximité immédiate de la construction devra baisser le prix de ses chambres à cause des nuisances subies pour éviter de perdre toute sa clientèle. Le chantier rendant l'accès difficile aux commerces, ceux-ci pourraient avoir moins de clients de passage.

Les porteurs du projet et les autorités communales devraient réfléchir suffisamment tôt pour savoir comment prendre en compte les nuisances du chantier sur les parcelles environnantes et comment **dédommager les parties subissant ces nuisances**. Cette manière de faire empêchera peut-être les voisins concernés de faire opposition lors de la procédure d'autorisation pour des raisons aisément compréhensibles.

Exemple: *Dans le cas du projet de complexe hôtelier de luxe d'«Aminona» à Mollens (VS), plusieurs conditions ont été émises avec l'autorisation de construire en été 2009. Le maître d'ouvrage, le groupe russe Mirax, doit entre autres, avant le début des travaux de construction, présenter une garantie bancaire, qui pourrait être utilisée lors du départ d'un investisseur pour la remise en ordre du chantier.*

Modèle du resort de luxe d'«Aminona» à Mollens (VS)



La question des contributions d'encouragement (I)

Introduction Comment doit se comporter la commune lors d'une demande concrète de soutien de la part des initiateurs du projet et à quoi doit-elle être attentive?

Comme la réponse peut varier d'un projet à l'autre, la commune devrait s'en tenir aux principes suivants pour traiter les demandes d'encouragement:

- Eviter l'utilisation injustifiée et inutile des deniers publics (**effets d'aubaine**).
- Préférer les **prestations en nature, uniques**, aux contributions financières récurrentes.

- Réfléchir suffisamment tôt à la manière de recouvrer les investissements publics.

Dans les procédures formelles, les pouvoirs publics doivent apparaître comme un partenaire fiable pour les initiateurs du projet: cela est plus important que les contributions financières.



Dans tous les cas, la commune concernée devrait se concerter avec le canton afin de coordonner les éventuelles mesures d'encouragement comme les contributions financières et les prêts.

Eviter les effets d'aubaine

Si la commune est sollicitée par les initiateurs d'un projet d'implantation pour des contributions d'encouragement, elle devrait examiner minutieusement le projet au niveau de ses dimensions et de son impact. L'investissement de fonds publics doit pouvoir **se justifier avec des arguments compréhensibles**. Seuls devraient être encouragés les projets qui contribuent manifestement à la valeur ajoutée régionale et au développement futur de la destination (⇒ utilité publique) et dont la réalisation serait impossible sans le soutien des pouvoirs publics.

Il faut surtout éviter que les initiateurs du projet demandent des contributions d'encouragement pour des projets qui pourraient être financés par des fonds privés (⇒ effet d'aubaine). Par ailleurs, le soutien financier ne devrait pas provoquer une distorsion des prix à l'intérieur de la destination ni créer des précédents pour d'autres projets ou destinations.

Prestations en nature, uniques, au lieu de contributions financières récurrentes

Lors d'une véritable impasse financière à laquelle la commune peut remédier, compte tenu du type de projet, les **prestations en nature** sont **préférables aux contributions financières**. Voici quelques exemples typiques de prestations en nature:

- Assumer les **frais d'équipement** (par ex. voies d'accès, électricité, eau, eaux usées).
- Mettre à disposition le **terrain à bâtir en droit de superficie** ou à des conditions préférentielles.

- (Co)financement **d'infrastructures utilisables par le public** (par ex. piscine couverte, places de stationnement).

Afin que les coûts soient calculables et justifiables pour la commune, il devrait s'agir de **contributions uniques et affectées à un objectif précis**. Les versements récurrents en faveur des coûts d'exploitation (par ex. énergie, eau) ou les allègements fiscaux sont déconseillés de manière générale. Ils sont difficilement contrôlables et peuvent avoir des incidences négatives sur l'efficacité des coûts de l'exploitation. Généralement, ils provoquent aussi une plus forte distorsion des prix que les contributions uniques.

Recouvrement des investissements publics

Si la commune octroie des fonds pour la construction d'infrastructures touristiques, elle devrait réfléchir à la manière de récupérer ces investissements ultérieurement. Comme une piscine couverte ou un centre de loisirs profitent à l'ensemble de la destination et des hôtes, on peut par

exemple imaginer que les taxes de séjour encaissées par l'établissement subventionné soient utilisées pour amortir les investissements effectués, au lieu de les attribuer exclusivement à l'office du tourisme pour ses prestations.

La question des contributions d'encouragement (II)

Encouragement par le biais des impôts

En France et en Autriche, la pratique courante est d'encourager la construction et l'exploitation de villages de vacances par des incitations en termes de fiscalité. La France par exemple connaît les allègements fiscaux pour les investisseurs privés qui investissent dans une unité de logement louée à un niveau commercial et située dans une région méritant un soutien économique. Le principal profit pour les propriétaires d'appartements est que l'immeuble en propriété privée peut être amorti à 100% et que les recettes de la location sont partiellement ou totalement exemptes d'impôt (cf. page 73).

Pour des informations détaillées: cf. entre autres «Défiscalisation Location Meublé Professionnel», Code Général des Impôts, article 151.

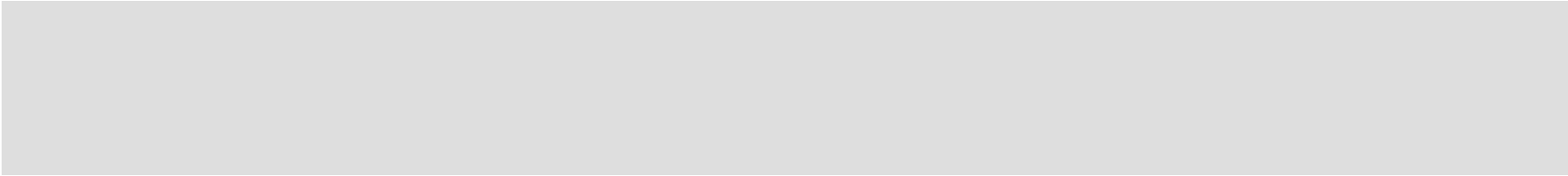
La Suisse ne dispose pas de bases légales comparables pour recourir à ce genre d'outils promotionnels. En Suisse, les investisseurs privés individuels qui financent les villages de vacances sont donc désavantagés en matière de fiscalité.

Option pour la taxe sur la valeur ajoutée

En Suisse, l'achat et la vente d'appartements avec obligation de louer par des investisseurs privés et les fermages encaissés par le propriétaire d'appartements ne sont pas assujettis à la taxe sur la valeur ajoutée. Le réalisateur du projet et l'exploitant d'un village de vacances ne peuvent donc pas faire valoir l'impôt préalable sur les coûts de construction et d'exploitation (compensation avec la taxe sur la valeur ajoutée payée sur les prestations anticipées acquises).

Conformément à la loi fédérale régissant la taxe sur la valeur ajoutée en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2010, un investisseur privé peut s'assujettir volontairement à la TVA, ce qui permet au réalisateur du projet et à l'exploitant de faire valoir les déductions de l'impôt préalable («Option du propriétaire d'appartements pour la taxe sur la valeur ajoutée»).

Les avantages et les inconvénients d'une option doivent être examinés de cas en cas par un expert fiscal.



4 Caractéristiques des villages de vacances

L'art consiste à séparer le bon grain de l'ivraie, c'est-à-dire de promouvoir les lits chauds souhaités et d'empêcher les résidences secondaires «froides» sous le couvert de villages de vacances.

Qu'est-ce qu'un village de vacances?

Notions peu claires Dans la pratique, on parle de villages de vacances, de resorts, d'hôtels, d'appart-hôtels, de parcs de vacances, de lodges, etc., et tous ces termes sont encore compris et employés différemment. Mais quoi est quoi? Il n'existe pas de définitions précises pour hôtel et village de vacances. On réalise toujours plus de concepts mixtes (par ex. un hôtel avec des appartements de vacances ou un village de vacances avec un hôtel). Voici une classification simple:

- Nous parlons d'**hôtels**, lorsque l'hébergement des vacanciers est proposé sous forme de chambres et de suites (sans cuisines) avec services étendus (par ex. réception, service de chambre quotidien, restaurant). En général, les chambres se trouvent dans le même bâtiment ou dans des parties de bâtiments reliées entre elles.
- Comme dans les hôtels classiques, l'hébergement peut aussi être proposé dans des appartements entièrement équipés (cuisine incluse). Si une installation composée de 50 appartements ou plus dans un seul ou plusieurs bâtiments, conçue pour être dirigée et commercialisée par une seule et même personne et présentant un caractère cohérent, nous parlons de **village de vacances**. Les appartements sont loués aux vacanciers pour de courtes périodes. Pour atteindre un taux d'occupation raisonnable, l'offre comprend en général une palette de services conforme aux conditions du marché (par ex. offre du petit déjeuner, changement du linge de lit).

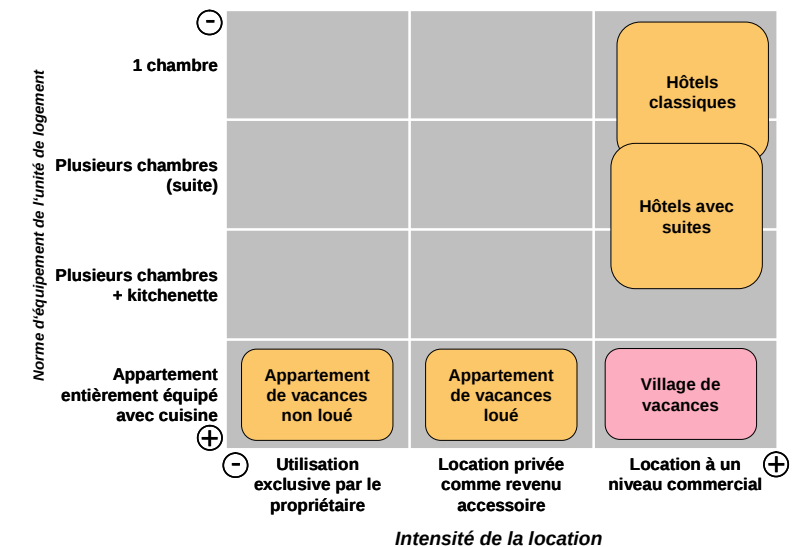
La définition des villages de vacances selon l'Office fédéral du développement territorial figure dans l'Annexe A .

Problématique de la notion de «village de vacances»

La désignation des différentes installations ne joue finalement pas un rôle si essentiel. Une définition devient importante pour des raisons pratiques lorsque, dans le cadre de la politique de développement de la destination, il s'agit de promouvoir la construction de « lits chauds » et de limiter les « lits froids ».

Alors que la construction de villages de vacances avec des lits chauds est généralement souhaitable et donc souvent soutenue par la commune, la construction de résidences secondaires supplémentaires n'est le plus souvent pas dans l'intérêt de la destination touristique.

Fig. 25: Catégories d'hébergement



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

La commune a donc tout intérêt à ce que la construction d'un village de vacances ne dissimule pas la construction de résidences secondaires. Aux pages 68 à 71, nous avons établi un catalogue de critères pour aider les communes à évaluer les projets correctement.

Pourquoi tout le monde parle de villages de vacances?

Renaissance de l'économie d'hébergement?

Depuis le milieu des années 90, on a réalisé peu de nouveaux projets d'hôtels dans l'arc alpin suisse. La plupart des investissements ont été effectués pour rénover ou moderniser des hôtels existants. La construction d'installations de bien-être ou l'agrandissement des chambres a permis d'améliorer la qualité de l'offre.

Mais depuis un certain temps, on parle aussi de la construction de nouvelles capacités d'hébergement dans les lieux de vacances suisses.

On utilise alors le plus souvent les termes de «villages de vacances» et de «resorts». En plus de la demande actuelle, nous voyons trois facteurs qui renforcent cette tendance:

- L'intérêt des remontées mécaniques pour les lits chauds
- Les structures des coûts en Suisse qui favorisent les villages de vacances par rapport aux hôtels
- Les investissements immobiliers en Suisse qui sont intéressants

Intérêt des remontées mécaniques

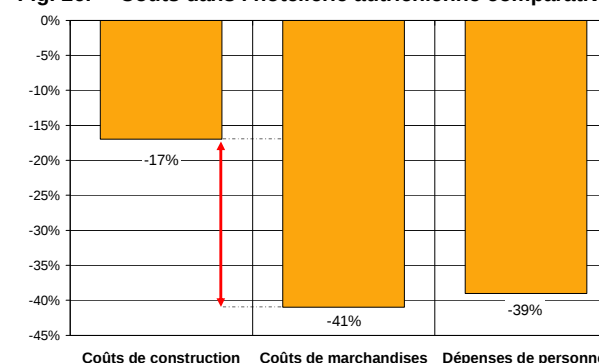
Depuis plusieurs années, les remontées mécaniques en particulier doivent constater que, suite à la perte de lits chauds dans les destinations, les fréquences reculent et les chiffres d'affaires sont inférieurs à la moyenne, même en haute saison, période importante pour survivre.

C'est pourquoi les remontées mécaniques recherchent activement des possibilités de remplacer les lits chauds perdus, soit avec des villages de vacances et des resorts, soit avec des hôtels à bas prix.

L'île de cherté favorise les villages de vacances

Nous constatons aujourd'hui que, parmi les projets actuellement discutés et élaborés en Suisse, on réalise avant tout des villages de vacances. Cette tendance de renoncer aux hôtels classiques pour des villages de vacances s'explique également du fait que, comparativement aux établissements hôteliers, les coûts élevés des salaires et des marchandises ont moins d'importance en Suisse. La comparaison avec des établissements analogues dans les pays voisins montre que les salaires et le prix des denrées alimentaires en Suisse (70% de tous les coûts d'un hôtel) sont encore toujours presque deux fois plus hauts que par exemple en Autriche, alors que la construction en Suisse n'est qu'environ 17% plus chère. Ainsi, le produit «village de vacances» peut être offert sur les marchés internationaux à des prix nettement plus concurrentiels.

Fig. 26: Coûts dans l'hôtellerie autrichienne comparativement à la Suisse



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

La Suisse est intéressante pour les investisseurs immobiliers

Compte tenu de l'attractivité du paysage, de la haute sécurité du droit, de la stabilité politique, des possibilités avantageuses de refinancement et de la conservation, respectivement de l'augmentation de valeur des immeubles, la Suisse est très intéressante pour les investisseurs immobiliers.

La demande d'immeubles, surtout d'appartements de vacances, augmente à cause de la prospérité croissante de la population et du déve-

loppement démographique actuel (vieillesse). La Suisse, comparativement aux pays voisins, a un retard à combler dans la construction de villages de vacances et de resorts, car proportionnellement, on a réalisé jusqu'à maintenant peu de tels projets en Suisse.

Ces facteurs laissent entrevoir un potentiel de marché qui permet aux investisseurs étrangers et aux particuliers d'effectuer un petit ou gros investissement immobilier en Suisse à des conditions raisonnables.

Indicateurs de «lits chauds» (I)

Les indicateurs aident à faire la différence

Comme une définition claire fait défaut, il est souvent difficile de distinguer les lits chauds des lits froids. Afin d'établir, malgré l'absence de définition, s'il s'agit plutôt de l'un ou de l'autre, nous vous donnons ci-après des indicateurs qui devraient aider à faire la différence. Plus il y a

de points remplis, plus on peut conclure à des appartements exploités à un niveau commercial («lits chauds»). Une check-list regroupe les points clés et peut servir à évaluer des projets concrets.

Les mesures incitatives l'emportent sur les obligations et les interdictions

Pour s'assurer que les appartements des villages de vacances sont loués à des fins commerciales, il existe en principe deux moyens:

- **Les dispositions légales** (par ex. obligation de louer, restriction d'utilisation, directives sur le droit des zones)
- Un modèle commercial opérationnel

Les dispositions légales peuvent prescrire l'exploitation des lits à un niveau commercial et l'obligation de mettre les appartements à disposition pour la location. Mais ces prescriptions ne peuvent imposer la demande ou la location des appartements sur le marché. Pour s'assurer que les lits prétendument chauds ne deviennent pas des lits froids, le village de vacances doit être conçu de telle sorte que **les propriétaires, l'exploitant et le promoteur puissent gagner sur le long terme de l'argent avec le commerce de location**. Cela requiert entre autres une structure de l'offre orientée vers la demande (par ex. site d'implantation, dimensions, qualité), une politique des prix axée sur le marché ainsi que des incitations économiques intéressantes pour les propriétaires, l'exploitant et le promoteur.

Si le concept commercial n'est pas conçu dès le début pour que l'exploitation d'un village de vacances soit rentable à long terme, il y a un risque que les appartements, malgré toutes les dispositions légales, finissent par devenir des résidences secondaires ordinaires avec des lits froids. Même une obligation de louer contraignante de par la loi ne sert à rien, si aucun exploitant ou promoteur n'est prêt à louer ou exploiter les appartements.

☞ **Pour créer des lits chauds, les incitations économiques sont plus importantes que les dispositions légales.**

Check-list

Indicateurs de «lits chauds»

Plus il y a de points remplis, plus il doit s'agir de «lits chauds».

A. Concept d'exploitation et de commercialisation

- ☐ Propriétaires, exploitants et promoteurs tirent leurs revenus de la location des appartements pour une courte période, ce qui peut générer des rendements raisonnables.
- ☐ L'exploitation et la commercialisation sont organisées de manière professionnelle par des entreprises crédibles.
- ☐ L'offre comprend des prestations de services conformes aux conditions du marché.
- ☐ Les rénovations de l'installation en temps utile sont garanties par un fonds de rénovation à disposition de l'exploitant.

B. Concept architectonique / architectural

- ☐ La qualité et l'équipement des appartements (y c. mobilier) sont uniformes (dans les moindres détails).
- ☐ Les dimensions et la structure de l'installation permettent une commercialisation professionnelle / lucrative.
- ☐ Le village de vacances comprend l'accès à l'infrastructure de loisirs (par ex. piscine couverte).
- ☐ L'installation est conçue pour qu'elle puisse rester concurrentielle sur le marché à long terme.

C. Dispositions légales

- ☐ On ne crée pas de propriétés par étages.
- ☐ Il existe une obligation de louer les appartements.
- ☐ Les appartements ne peuvent être utilisés par les propriétaires que pour une période limitée.
- ☐ La zone prescrit une exploitation commerciale de l'immeuble.
- ☐ Le droit des zones n'autorise pas de sortir les appartements de la location.

Indicateurs de «lits chauds» (II)

A. Concept d'exploitation et de commercialisation

Le concept d'exploitation et de commercialisation d'un projet peut être évalué d'après les indicateurs suivants:

- **Société de commercialisation professionnelle:** Pour que les appartements soient effectivement loués, il faut des sociétés professionnelles d'exploitants et de promoteurs. Il s'agit parfois d'une seule et même entreprise, mais pas toujours. Une société de commercialisation internationale convaincante dispose de **canaux de commercialisation internationaux** et dépend des recettes de la location.

Habituellement, les contrats de commercialisation sont conclus pour des durées allant jusqu'à 20 ans. Le principe est le suivant: **plus le promoteur est crédible** et plus le contrat est contraignant, **plus les chances sont grandes** qu'il s'agisse de **lits chauds**.

Afin que l'exploitation et la commercialisation soient garanties même à l'échéance du contrat ou lors du départ d'un acteur, le concept devrait prévoir ces scénarios. Si les mesures adéquates sont fixées de manière contraignante suffisamment tôt, cela confère au projet et à ses initiateurs une crédibilité supplémentaire.

- **Offre de prestations de services conforme aux conditions du marché:** Pour que l'exploitation d'un village de vacances soit couronnée de succès, les prestations doivent s'adapter aux conditions du marché (par ex. réception, service de conciergerie / nettoyage, restauration). Contrairement à l'hôtel classique, les villages de vacances sont conçus pour être viables avec le moins de prestations possible. Pour déterminer s'il s'agit de lits chauds ou froids, le **taux d'occupation réalisable** pour l'exploitation est un **critère significatif**.

Les prestations de services visent seulement à atteindre un taux d'occupation élevé. Dans les destinations où l'offre de lits recule, il peut s'avérer intéressant que les hôtes d'un village de vacances recourent aux services (par ex. restauration) des fournisseurs existants. Dans ce cas, on peut renoncer dans le village de vacances à doubler une offre déjà disponible dans la destination.

- **Rénovations régulières:** Les tendances pour l'aménagement et les besoins des hôtes évoluent et l'installation se détériore compte tenu d'une location permanente. Pour assurer une exploitation à long terme, l'installation doit périodiquement s'adapter aux besoins et aux exigences des clients (équipement tous les 10 ans, ensemble de l'installation tous les 20 à 30 ans).

Dès le début, un modèle crédible d'exploitation comporte donc des considérations sur la maintenance de l'installation. **L'alimentation annuelle d'un fonds de rénovation par les recettes des fermages** est un bon indice pour la planification de rénovations visant à conserver la valeur de l'installation. Pour garder un équipement standardisé et une apparence uniforme des appartements, respectivement de l'ensemble de l'installation, les rénovations doivent être coordonnées et exécutées dans le cadre d'un concept global. C'est ainsi qu'une commercialisation structurée de tous les appartements est garantie sur la durée. Outre les dispositions sur l'alimentation d'un fonds de rénovation, il faut fixer clairement et juridiquement comment et par qui une rénovation est décidée. Idéalement, l'exploitant est responsable des rénovations et peut disposer du fonds alimenté à cet effet.

Modèle commercial et financier alternatif: Le «time-sharing»

Avec le «time-sharing», plusieurs personnes se partagent les unités de logement à l'intérieur d'installations de vacances exploitées professionnellement. Chaque membre du time-sharing acquiert le droit d'occuper une unité de logement pendant une durée déterminée. Chaque année, il paie une contribution aux coûts d'exploitation, de maintenance et d'administration ainsi que les redevances habituelles (par ex. taxes de séjour). Les droits peuvent être donnés, hérités, vendus ou échangés. Le prix d'achat de ces droits dépend du système de time-sharing choisi (système d'association, d'actions ou de points) et de la norme des unités de logement. Celles-ci sont généralement conçues pour pouvoir être utili-

sées comme chambres d'hôtel confortables ou comme appartement de vacances. Le capital initial est utilisé pour financer les immeubles.

Ces dernières années, le marché du time-sharing est l'un des segments de la branche touristique et immobilière internationale ayant connu l'accroissement le plus rapide. Aujourd'hui, les groupes d'hôtels internationaux en particulier s'engagent sur le marché européen avec des concepts de «mixed use» (par ex. Marriott Vacation Club). Les résidences de vacances classiques comme celles offertes par Hapimag sont encore très demandées sur le marché (cf. Annexe E).

Indicateurs de «lits chauds» (III)

B. Concept
architectonique et
architectural

Le concept architectonique ou architectural peut être évalué selon les trois critères suivants:

- **Equipement des appartements:** Pour une location professionnelle, il importe que tous les appartements correspondent à un concept global au niveau de la qualité et de l'équipement, **cela jusque dans les moindres détails**, et soient donc interchangeable. Autrement dit, les appartements sont aménagés selon des critères uniformes, du sofa à la vaisselle en passant par la couleur du papier peint. L'objectif est que tous les appartements soient équivalents et qu'aucun signe personnel du propriétaire n'apparaisse. Généralement, il reste au propriétaire la possibilité de conserver ses objets personnels dans un espace fermé ou une armoire pendant la location à un tiers.
- **Dimensions et structure adaptées à la location:** Pour qu'une location soit lucrative pour le promoteur, les dimensions du village de vacances doivent permettre d'atteindre un **chiffre d'affaires minimum**, car les coûts de la commercialisation dépendent du nombre d'appartements. L'expérience montre qu'un promoteur sérieux doit disposer d'une **installation de 100 unités au moins** pour que

l'exploitation soit rentable. Avec moins d'unités, il faut envisager sérieusement la possibilité de collaboration avec un partenaire de commercialisation.

- **Infrastructure supplémentaire:** Pour qu'un village de vacances d'une destination alpine atteigne le taux d'occupation annuelle de 60% nécessaire à sa viabilité, l'expérience montre qu'on doit offrir une infrastructure supplémentaire à l'équipement standard. Il s'agit par exemple d'une piscine couverte ou d'une installation de loisirs comme «alternative pour mauvais temps». Si ces offres existent à proximité immédiate de l'installation et peuvent aussi être utilisées par les hôtes, il n'est pas absolument nécessaire de réaliser une infrastructure supplémentaire dans l'installation même.
- **Attractivité propre et construction durable:** Pour que les hôtes se sentent bien dans l'installation de vacances, que les propriétaires des appartements possèdent des immeubles intéressants et que les bâtiments s'intègrent bien dans le site construit, le village de vacances devrait avoir une forte attractivité propre. Il faudrait aussi veiller à un mode de construction durable (par ex. Minergie).

Exemple:
Zone touristique de
Brigels

Dans la commune de Brigels, on a complété la loi sur les constructions dans le cadre d'un projet de village de vacances en créant concrètement une zone pour résidences secondaires exploitées touristiquement. Les sujets suivants ont été discutés dans la phase préparatoire à la votation:

- *Sont admis les appartements et bâtiments/installations complémentaires **utilisés durablement comme un hôtel et loués à court terme.***
- *L'usage personnel par les propriétaires des appartements se limite à une durée limitée usuelle dans l'hôtellerie afin d'assurer une occupation maximale grâce aux changements de locataires.*
- *Le **mode de construction** doit répondre aux règles du **développement durable** (par ex. Minergie, utilisation des ressources indigènes).*
- *Un **parking** est autorisé **en surface**, s'il est prouvé que les places prévues par le plan d'équipement et près du bâtiment **ne suffisent pas et que les parcelles disposent des droits d'usage exigés.***

- *Le permis de construire est délivré quand les dispositions de détail visant au respect des prescriptions sur les zones sont réglées par contrat et inscrites au registre foncier. Si **aucun permis de construire n'est délivré dans les 10 ans**, la zone sera supprimée.*

Modèle Village de vacances Landal de Breil/Brigels (GR)



Source: Baulink

Indicateurs de «lits chauds» (IV)

C. Dispositions
légales

▪ **Rapports de propriété:** Les rapports de propriété sont un des critères essentiels pour faire la différence entre lits chauds et lits froids.

▪ Si **différents appartements du village de vacances sont vendus à des investisseurs privés**, le village de vacances peut être financé par plusieurs parties avec de plus petits montants. On peut alors penser que les appartements seront vendus comme résidences secondaires. S'il existe un concept global, qui prévoit la location de courte durée des appartements aux vacanciers par des sociétés professionnelles d'exploitants et de promoteurs, cela doit être garanti par de nouvelles dispositions.

▪ Si le **village de vacances est vendu comme un tout à un investisseur**, il est plus probable que l'installation soit exploitée à un niveau commercial et que l'investisseur désire obtenir un rendement en louant les appartements pour une courte durée à des vacanciers et non pas en vendant les appartements.

Si l'installation de vacances est achetée par un club, par ex. de systèmes de time-sharing comme Hapimag, le nombre de membres bénéficiant de l'usage exclusif de l'installation est un bon indicateur de lits chauds: si les membres sont nettement plus nombreux que les appartements, on en conclut que le village de vacances sera bien occupé et qu'il contient donc des lits chauds. Si le nombre d'appartements est égal à celui des membres du club, le risque est grand qu'il s'agisse de résidences secondaires dissimulées.

▪ **Obligation de location et restriction d'utilisation:** Pour que les appartements puissent être loués, on convient généralement d'une obligation de location et d'une restriction d'utilisation avec les propriétaires des appartements.

Avec une **obligation de location**, le **propriétaire est tenu de louer l'appartement à des tiers** et à un prix concurrentiel, par l'intermédiaire de la société d'exploitation ou de commercialisation.

Suite à la **restriction d'utilisation**, le **propriétaire ne peut occuper son appartement que pendant quelques semaines par année**. En général, il s'agit de 4 à 6 semaines, l'occupation en haute saison étant plus limitée qu'en basse saison. S'il n'existe pas de restriction d'utilisation en haute saison, on part du principe que le promoteur n'atteindra guère les chiffres d'affaires nécessaires à l'exploitation.

▪ **Construction dans la zone affectée aux établissements d'hébergement:** Les dispositions relatives au droit des zones empêchent que les appartements des villages de vacances soient transformés en résidences secondaires traditionnelles. Les villages de vacances doivent donc être construits dans une zone qui **prescrit une utilisation commerciale de l'immeuble et n'autorise pas de changement d'affectation** (par ex. zone d'hôtels ou zone pour établissements d'hébergement exploités à un niveau commercial).

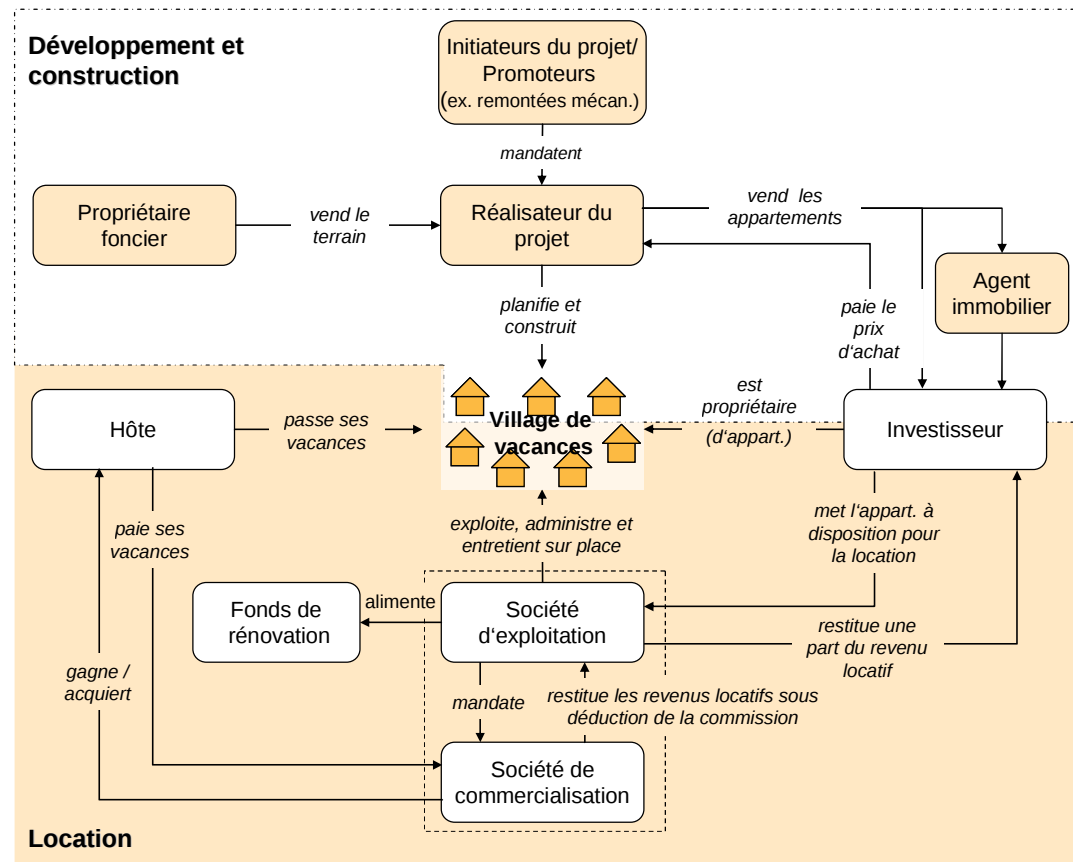
Acteurs impliqués dans le développement, la construction et l'exploitation de villages de vacances (I)

Introduction En principe, le village de vacances réunit en soi deux formes de commerce:

- Dans une **première étape**, développement, construction et vente de l'installation, c'est l'**immobilier** qui est au premier plan.
- Dans une **seconde étape**, c'est le commerce de vacances avec la **location d'appartements** qui est déterminant.

Si le village de vacances est financé par la vente d'appartements à des particuliers (copropriétaires d'étages), les deux phases impliquent de nombreux acteurs. Aux pages suivantes, nous allons présenter les acteurs et aborder les conflits d'intérêts potentiels.

Fig. 27: Aperçu des acteurs impliqués



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Acteurs impliqués dans le développement, la construction et l'exploitation de villages de vacances (II)

Acteurs de l'immobilier

Les principaux acteurs dans l'étape du développement et de la construction sont:

- Les initiateurs de projets / promoteurs
- Le réalisateur de projets
- L'agent immobilier
- L'acheteur d'appartements

Le projet d'un village de vacances est souvent déclenché par des **initiateurs** pouvant retirer un profit direct ou indirect de l'exploitation du village de vacances, par exemple les remontées mécaniques (⇒ fréquences), les propriétaires fonciers (⇒ mise en valeur du terrain) ou les sociétés de commercialisation (⇒ extension). Ils mandatent en général un **réalisateur de projets** pour s'assurer un terrain, développer et planifier ainsi que construire et vendre l'installation de vacances «entièrement équipée». Le réalisateur de projets est le plus souvent un entrepreneur général ou un bureau de développement de projets de la

région concernée. Ce qui intéresse surtout le réalisateur de projets, ce sont les honoraires qu'il perçoit pour les travaux de planification.

Le réalisateur se charge aussi d'organiser le financement. Dans ce cas, il pourrait profiter d'un gain immobilier en vendant les appartements, ce qui peut engendrer des conflits d'intérêts (cf. à ce sujet p. 75).

Le réalisateur de projets peut s'occuper lui-même de la vente des appartements ou la déléguer à un **agent immobilier**. C'est ce qui se fait surtout lorsqu'on recherche des investisseurs privés étrangers. Habituellement, l'agent immobilier touche une commission en pour cent du prix d'achat pour chaque contrat de vente et d'achat signé.

Par son achat, l'**acheteur d'appartement** acquiert la propriété d'un appartement. Mais compte tenu de l'obligation de location et de la restriction d'utilisation, il doit laisser son appartement à l'exploitant pour la location aux vacanciers et ne peut l'occuper personnellement que pendant 4 à 6 semaines par année (par ex. 3 semaines en basse saison et 3 semaines en haute saison).

Acteurs du commerce de location

Les trois parties suivantes sont impliquées dans l'étape de location:

- Les propriétaires d'appartements
- La société d'exploitants
- La société de commercialisation / distribution

Les **propriétaires d'appartements** mettent les appartements à disposition de l'exploitant, à l'exception des séjours personnels, moyennant un bail à ferme pour la location à des tiers. Chaque année, l'exploitant leur verse un fermage de 30% à 40% des revenus locatifs.

La **société d'exploitants** s'occupe de la location ainsi que de l'entretien des appartements et prend en charge les hôtes pendant leur séjour. Elle se finance principalement en louant les appartements. Pour gagner des clients dans le village de vacances, l'exploitant commercialise lui-même l'offre (par ex. site Web) ou en collaboration avec des **sociétés de commercialisation ou des voyagistes**. Il s'agit de gros

tour-opérateurs internationaux et de sociétés de commercialisation spécialisées dans les villages de vacances. Le promoteur vante le village de vacances sur ses marchés cibles et transmet ainsi des clients à l'exploitant. Pour chaque réservation transmise, il touche une commission de courtage habituellement de 20 à 30% du chiffre d'affaires transmis.

Parfois, les sociétés de commercialisation cherchent aussi une collaboration exclusive et mettent leur marque à disposition pour le nom du village de vacances (par ex. Landal, REKA). Pour optimiser le taux annuel d'occupation, la collaboration avec plusieurs promoteurs peut également s'avérer efficace. Comme chaque société de commercialisation se focalise sur le traitement de certains marchés et que les habitudes de voyages diffèrent d'un pays à l'autre, les lits peuvent être mieux occupés et de manière plus uniforme tout au long de l'année.

Des check-lists figurent dans l'Annexe P pour les différents contrats entre les acteurs présentés ici.

Financement des villages de vacances

Le rendement
comme critère de
financement

Théoriquement, il existe deux variantes de base pour financer les villages de vacances:

- **Orientation vers le rendement** par des investisseurs (institutionnels)
- **Orientation vers le rendement en nature** par des acheteurs privés d'appartements

On applique aussi des formes mixtes de ces deux variantes.

Les investisseurs (institutionnels) (par ex. caisses de pensions, sociétés immobilières) ne s'intéressent à un projet que s'ils peuvent manifestement réaliser un rendement brut dès 6% sur la valeur de la construction en louant les appartements et en prenant un risque raisonnable. Si un tel rendement apparaît comme crédible, ce genre de financement est relativement simple à réaliser. Si l'installation est vendue à un seul investisseur, on peut renoncer à créer une propriété par étages et les charges liées à cette opération sont supprimées (par ex. vente des appartements, fondation de la propriété par étages). Par ailleurs, compte tenu de l'interprétation actuelle de la Lex Koller par l'Office fédéral de la justice, une installation de vacances financée de la sorte pourrait être acceptée comme une entreprise assimilable à un hôtel ou à un établissement stable. Ainsi la Lex Koller ne s'appliquerait pas et le financement par des investisseurs étrangers devient possible (cf. page 77f).

Si les investisseurs institutionnels ne peuvent pas escompter le rendement minimal exigé, il reste la variante du financement par la vente de différentes unités de logement à des investisseurs privés. Comme les investisseurs privés intègrent les prestations en nature, en plus du rendement direct, dans leur calcul du rendement, ils sont parfois prêts à investir malgré un rendement inférieur à la moyenne. Les prestations possibles en nature ou les profits supplémentaires sont:

- Le droit d'utilisation de l'appartement pendant quelques semaines par année
- Le dépôt d'objets personnels dans l'installation de vacances (par ex. skis, snowboard, vélo tout-terrain)
- Le nettoyage, l'administration et l'entretien de l'appartement par l'exploitant
- Le placement immobilier en Suisse qui conserve sa valeur (éventuellement avec spéculation sur une future augmentation de valeur de l'immobilier)
- La propriété dans une destination de vacances (réputée) comme symbole de réussite sociale

Exemple:

Calcul du rendement
d'un investisseur privé

L'exemple schématique de calcul ci-contre montre de quoi se compose le rendement direct pour un acheteur privé d'appartement. En plus des coûts d'exploitation, une commission de courtage pour le promoteur est également déduite du revenu locatif. Chaque année, une contribution alimente aussi le fonds de rénovation. Le solde du revenu locatif net sert à payer les intérêts sur le capital emprunté et les impôts.

Si l'on prend en compte dans le calcul du rendement, la valeur en argent de ses propres vacances et les éventuelles économies d'impôts dues à la déduction de l'amortissement, le rendement pour l'investisseur privé s'améliore nettement. A cela s'ajoute le profit non monétaire (voir plus haut), dont la valeur ne se mesure qu'individuellement. Selon l'immeuble, l'emplacement et les conditions du marché, on peut encore spéculer sur un bénéfice issu du placement immobilier.

Calcul schématique du rendement (en CHF)

Prix d'achat (sans TVA)	450'000	
Revenu locatif brut par an (sans TVA)	36'000	100%
Commission du promoteur	-9'500	26%
Coûts d'exploitation de l'exploitant	-6'000	17%
Versement fonds de rénovation	-4'400	12%
Revenu locatif net avant intérêts + impôts	16'099	45%
Valeur usage personnel de 6 semaines	9'650	27%
Revenu locatif net avant intérêts + impôts y c. usage personnel	25'759	72%
Valeur profit non monétaire	p.m.	
Revenu locatif net avant intérêts + impôts y c. usage personnel et profit non monétaire	p.m.	
Rendement total capital avant intérêt + impôts	3.6%	
Rendement total capital avant intérêt + impôts y c. usage personnel	5.7%	
Rendement total capital avant intérêts + impôts y c. usage personnel et profit non monétaire	p.m.	

Rapport entre le prix de vente et le revenu locatif

Gain immobilier vs.
revenu locatif

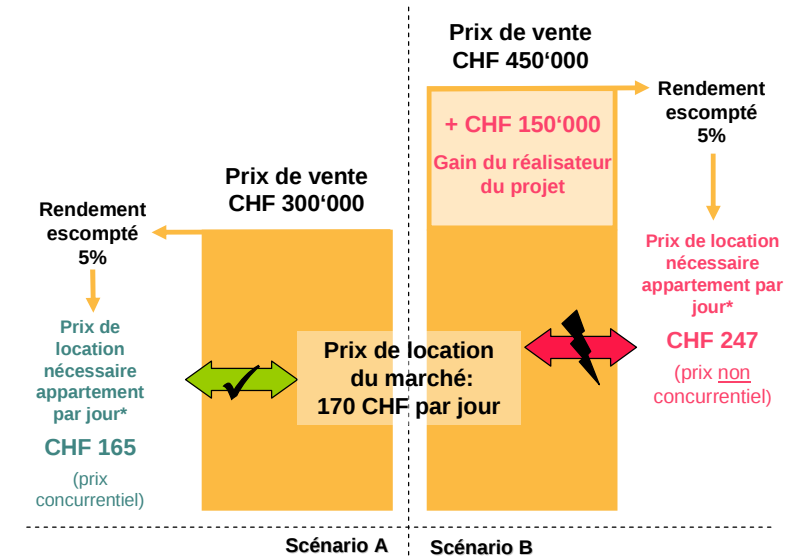
Alors que **les exploitants et les promoteurs gagnent leur argent avec le commerce de location**, le réalisateur de projets (selon le contrat) espère réaliser un gain en vendant l'installation de vacances. Ce gain doit le dédommager pour les risques financiers qu'il a pris dans l'étape de développement. Il tentera donc d'obtenir un prix de vente le plus élevé possible.

Comme on fait miroiter à l'acheteur d'appartements lors de son achat un rendement annuel à réaliser grâce aux recettes de la location, **le rapport entre le revenu locatif escompté et le prix d'achat de l'appartement (investissement) joue un rôle central**. Plus le prix de vente est élevé, plus les recettes de la location doivent être élevées, afin que le rendement prévu puisse être réalisé. Mais, si le prix de location est trop élevé, l'offre n'est plus concurrentielle. Il en résulte que le village de vacances n'accueille pas assez de clients et que les revenus locatifs sont insuffisants. Pour que l'exploitant et le promoteur puissent gagner de l'argent à long terme avec le commerce de location, le prix de vente de l'appartement doit être fixé de telle sorte que les appartements puissent se louer à un prix concurrentiel.

La construction d'un village de vacances visant à augmenter les fréquences des remontées mécaniques ne vise pas à réaliser un bénéfice en vendant les immeubles (cf. Fig. 28 scénario B). Si tel était le cas, on pourrait tout aussi bien construire des résidences secondaires traditionnelles et ainsi réaliser sans problème des gains immobiliers supérieurs. Dans cette optique, il faudrait se baser sur le prix de location escompté par jour (cf. Fig. 28, scénario A) pour calculer le prix de vente.

Concernant les coûts de construction des installations centrales (par ex. réception, piscine couverte), il faut décider si la société d'exploitants garde la propriété des installations centrales (par ex. réception, piscine couverte) ou si les acheteurs d'appartements les acquièrent aussi sous la forme d'une copropriété. Généralement, la société d'exploitation devrait reprendre l'exploitation libre de dettes. Cela présuppose que les installations centrales appartiennent aux acheteurs d'appartements ou qu'elles sont amorties par les recettes de l'aliénation des appartements. La seconde variante est préférable.

Fig. 28: Rapport entre le prix de vente et le prix de location



*Hypothèse: occupation annuelle 55%

Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Si le réalisateur de projets réalise un gain immobilier unique disproportionné au détriment du rendement du commerce de location, cela peut à long terme entraver le fonctionnement du village de vacances.



L'obligation de location et la restriction d'utilisation rendent le financement plus difficile

L'obligation de location et la restriction d'utilisation pour les appartements des villages de vacances rendent plus difficile une éventuelle revente, respectivement réduisent le prix de vente envisageable. C'est pourquoi les banques se basent sur la valeur de rendement pour un éventuel financement hypothécaire.

Cycle de vie du produit «village de vacances» (I)

De l'idée à la rénovation générale

Le cycle de vie du produit «village de vacances» se répartit entre les domaines de l'immobilier et du commerce de location.

Dans la première étape, l'installation est planifiée et réalisée, idéalement **en collaboration avec le futur promoteur**. Si, lors de la planification, le futur promoteur de l'installation collabore étroitement avec le réalisateur du projet, on a l'assurance que les appartements répondront aux besoins des futurs vacanciers au niveau de la qualité et du prix. Finalement, les lits chauds se créent uniquement si les appartements peuvent se louer à des conditions concurrentielles.

Après la planification et avant le premier coup de pioche, il convient de vendre les appartements planifiés aux investisseurs intéressés. Dès que suffisamment d'appartements sont vendus pour garantir le financement de l'installation, la construction peut démarrer. Habituellement, en montagne, il faut deux saisons d'été depuis le premier coup de pioche jusqu'à l'ouverture de l'installation. Dans le meilleur des cas, la planification et la construction de l'installation (toutes les autorisations incluses) durent 3 ans au maximum.

Depuis l'ouverture d'un village de vacances, un promoteur a normalement besoin d'environ 3 à 5 ans pour que l'occupation atteigne le niveau optimal d'une exploitation commerciale (environ 60% par an).

Un fonds de rénovation devrait être alimenté régulièrement pendant toute la phase de location pour financer les futures rénovations nécessaires.

La durée des contrats de commercialisation varie entre 2 et 30 ans. Plus la durée du contrat est longue, plus l'adhésion des parties contractantes à la destination est forte. Une fois la durée du contrat terminée, les contrats entre l'exploitant de l'installation et le promoteur doivent être renégociés. Plus le taux d'occupation de l'installation a été élevé pendant la période de contrat, plus la position de l'exploitant et du propriétaire est forte pour négocier, et plus l'intérêt du promoteur devrait être grand pour continuer d'inclure l'installation dans son offre.

Il est tout à fait possible que des appartements soient revendus pendant la période d'exploitation du village de vacances. Idéalement, ce processus est soutenu par le promoteur, car plus la revente d'un appartement est facile, plus l'intérêt des investisseurs est grand pour acheter les appartements concernés.

Renouvellement indispensable après 20 ans

Après environ 20 ans, des rénovations d'envergure (par ex. cuisines, façades, toit) s'imposent. Si le village de vacances continue d'être exploité après une première période de 20 ans ou tombe dans le piège des «lits froids», cela dépend notamment de la périodicité des rénovations effectuées.

Avant d'apporter son soutien aux projets de villages de vacances, la commune d'implantation doit absolument s'assurer que l'installation sera renouvelée après 20 ans au plus tard. Cette question devrait déjà être abordée dès le début afin de signer les conventions y relatives.

A cette fin, la commune et les porteurs de projets disposent des outils suivants:

- Exiger l'alimentation régulière d'un fonds de rénovation (valeur indi-

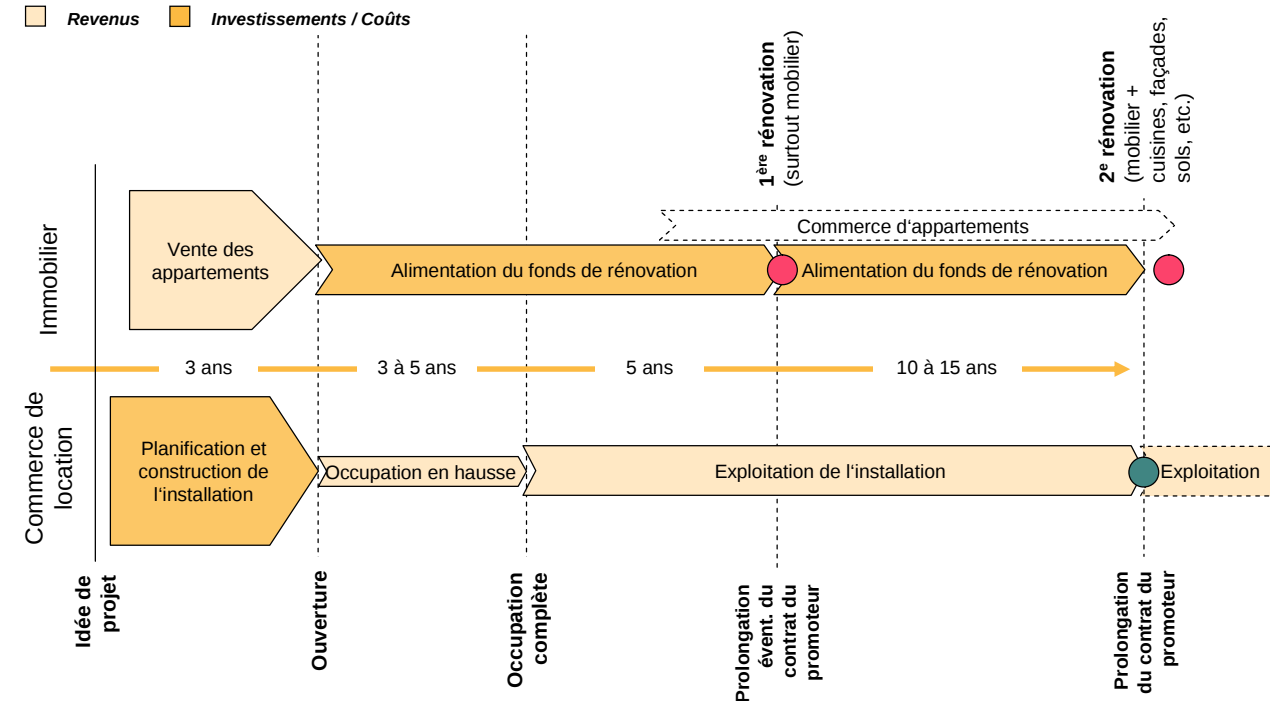
cative: 3% de la valeur d'investissement) dans la phase d'exploitation, avec affectation selon le processus de décision fixé.

- S'assurer, avec la définition de la zone, que l'obligation de location est maintenue sur le long terme.
- Lors du développement, définir ce qu'il adviendra du village de vacances s'il n'était plus exploité au niveau commercial (par ex. apposition des scellés sur les appartements, transformation en résidences secondaires en prélevant la valeur ajoutée à la vente).
- Fixer pour la commune les droits de préemption sur les appartements à l'échéance des contrats d'exploitation, à des prix préétablis, pour qu'elle puisse éventuellement reprendre le village de vacances et le remettre sur le marché avec de nouveaux partenaires.

Cycle de vie du produit «village de vacances» (II)

Aperçu du cycle de vie du produit

Fig. 29: Cycle de vie du produit «village de vacances»



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Exemple:
Rénovations ciblées à
Avoriaz (F)

Dans les années 1960, le groupe Pierre & Vacances (P&V) a planifié et mis en place sur un plateau des Alpes françaises la destination d'hiver d'Avoriaz. Les unités de logements étaient petites (environ 8 m² par hôte) et peu luxueuses. L'architecture offrait peu de marge de manœuvre pour moderniser l'équipement intérieur et n'était pas non plus adaptée à une utilisation tout au long de l'année. Compte tenu des restrictions de l'Etat et des oppositions des organisations environnementales, la construction de nouveaux appartements s'annonçait également difficile.

Afin d'améliorer l'offre, P&V décidèrent en 2008 de rénover les anciens appartements tout en augmentant leur surface habitable (m²) par hôte. Compte tenu des travaux de rénovation d'envergure, l'Etat français autorisa la construction de résidences supplémentaires de la catégorie 3 à 5 étoiles.

A la condition que les appartements soient loués plus de 10 ans et que les propriétaires touchent un loyer garanti, la vente d'appartements a été exemptée de la taxe sur la valeur ajoutée et d'autres faveurs fiscales ont été accordées. En l'espace d'une année, la majorité des unités de logements ont pu être vendues à des investisseurs privés.

Comment atteindre le taux d'occupation nécessaire?

Commercialisation structurée

L'expérience avec les villages de vacances existants montre qu'un fort taux annuel d'occupation peut être atteint dans les destinations suisses pour les raisons suivantes (cf. Fig. 30):

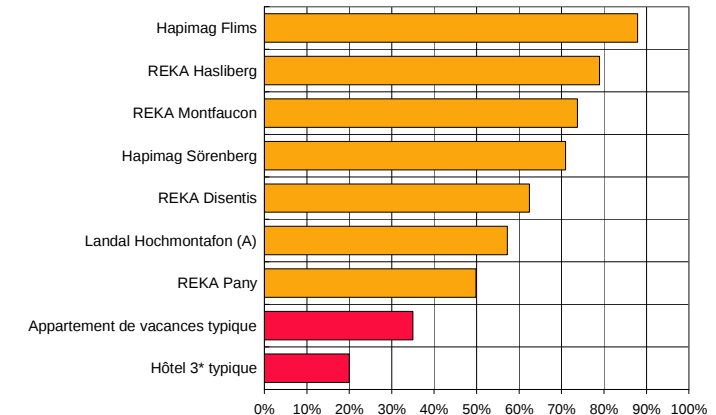
- **Produit concurrentiel:** L'offre de lits dans les villages de vacances répond aux besoins des hôtes (par ex. besoin de plus d'espace, habitat individuel en vacances, conscience des prix) et à la demande du marché.
- **Prix compétitifs:** Les différences avec l'étranger sont moins importantes dans les coûts de construction que dans les coûts de marchandises et de prestations. Par ailleurs, les villages de vacances offrent moins de services et de personnel que les hôtels. Ces deux facteurs font que les prix proposés par les villages de vacances en Suisse se défendent bien à l'échelon international.
- **Commercialisation structurée:** Grâce à la collaboration avec des sociétés de commercialisation professionnelles actives au niveau international, l'offre est diffusée par différents canaux dans plusieurs pays. Comme les habitudes et périodes pour les voyages (par ex. vacances scolaires) sont différentes en Suisse et à l'étranger, la haute saison d'une installation suisse peut généralement se prolonger.
- **Site d'implantation attractif:** En général, les villages de vacances bien occupés sont situés dans des endroits attractifs (cf. page 20f).

Acheteurs d'appartements étrangers

Si un village de vacances n'est pas financé par un seul investisseur, mais par la vente des appartements à plusieurs investisseurs privés, le défi à relever est que les propriétaires veulent aussi occuper leur appartement. Dans les villages de vacances, le propriétaire n'a le droit d'occuper son appartement que pendant un certain nombre de semaines, alors que le reste du temps, il doit le mettre à disposition de l'exploitant pour la location.

La majorité des **propriétaires suisses de résidences secondaires** désirent pouvoir utiliser leur appartement de manière spontanée et flexible, surtout en haute saison et durant les week-ends, compte tenu des distances d'accès assez courtes. C'est l'une des raisons pour les-

Fig. 30: Taux annuel d'occupation des villages de vacances en 2008



Source: Hapimag, REKA, Landal

- **Infrastructure supplémentaire:** Les villages de vacances bien fréquentés offrent, à l'intérieur ou à proximité immédiate de l'installation, une infrastructure supplémentaire comme par exemple une piscine couverte ou d'autres salles de sport, qui font défaut pour les appartements de vacances traditionnels. Ces offres supplémentaires proposent aux hôtes, en particulier aux familles avec enfants, un programme alternatif d'occupation également par mauvais temps.

quelles les Suisses ne sont souvent pas intéressés par la location de l'appartement et peu intéressés par l'achat d'appartements avec restrictions d'utilisation.

A l'inverse, les **propriétaires étrangers de résidences secondaires**, vu les longues distances d'accès, n'occupent généralement leurs appartements que durant quelques semaines. Ils sont donc intéressés à louer l'appartement pendant leur absence pour ainsi pouvoir réduire leurs coûts. Par conséquent, les gens intéressés par les appartements dans les villages de vacances proviennent en majorité de l'étranger. Il convient donc de respecter les dispositions de la Lex Koller. Plus d'informations à ce sujet aux pages 78 et 79.

Profits tirés des villages de vacances

Trois profits pour la destination

La destination tire les profits suivants de la réalisation d'un village de vacances:

- **Valeur ajoutée directe par la construction et l'exploitation:** La construction d'un village de vacances déclenche des investissements, qui créent une valeur ajoutée unique pour la région par l'attribution des travaux d'artisanat aux entreprises sur place. Par ailleurs, après l'achèvement du village de vacances, une valeur ajoutée annuelle récurrente est générée dans la destination. Elle provient des frais d'entretien des appartements et d'exploitation de l'installation de vacances. D'autre part, les vacanciers dépensent de l'argent durant leur séjour et utilisent les offres des remontées mécaniques, des restaurants, du commerce de détail, de l'école de ski, du terrain de golf et de la piscine couverte.
- **Présence internationale:** Les petites destinations touristiques manquent souvent d'argent pour commercialiser leurs offres à l'étranger. En outre, une collaboration avec des voyagistes internationaux est impossible pour les petits hôtels avec quelques chambres seulement. Il en résulte que ces destinations ne sont pas ou que peu visibles à l'étranger. Généralement, un village de vacances exploité au niveau commercial diffuse son offre en collaboration avec une société de commercialisation active à l'échelon international. Avec la publicité pour le village de vacances, par ex. sur le site Web de la société de commercialisation ou par les bureaux de voyages à l'étranger, la publicité profite aussi automatiquement à la destination.

Ainsi, la visibilité d'une destination s'accroît sur les marchés correspondants, ce qui peut également générer des réservations pour d'autres établissements d'hébergement ou appartements de vacances.

- **Revalorisation de la destination:** Plus une destination est attractive, plus la demande des clients est forte. L'offre touristique d'une destination est le moteur principal de la demande. Dans les stations classiques de sports d'hiver, le domaine skiable est au premier plan. Pour qu'il reste attractif et concurrentiel à long terme, les remontées mécaniques doivent atteindre des fréquences suffisantes leur permettant d'effectuer les investissements nécessaires. Un village de vacances exploité au niveau commercial offre des lits d'hôtes attractifs et contribue à améliorer la fréquentation des remontées mécaniques ou les infrastructures d'autres prestataires, qui peuvent ainsi augmenter leurs recettes. Si le développement à long terme du domaine skiable est garanti, la demande de résidences secondaires dans la destination augmente. Si l'offre est limitée, les prix de l'immobilier et des terrains montent avec le temps. Lorsque le prix du mètre carré augmente par exemple de CHF 1'000, le propriétaire d'un bien-fonds obtient une revalorisation de CHF 100'000 pour une superficie de 100 m². Il augmente ainsi son patrimoine.

Exemple: Valeur ajoutée d'un village de vacances typique

Un village de vacances planifié en Suisse dispose en général de 100 appartements avec 600 lits et génère annuellement environ 100'000 nuitées. Le village de vacances même réalise un chiffre d'affaires de près de CHF 3 mio avec une occupation annuelle moyenne de 60%.

Si l'on prend en compte les dépenses annuelles des propriétaires d'appartements pour l'entretien et l'exploitation des appartements, soit environ CHF 25'000, ainsi que les dépenses de consommation de tous les hôtes du village de vacances, soit CHF 74 en moyenne par nuitée, le village de vacances génère dans la destination un chiffre d'affaires annuel de quelque CHF 10.3 mio.

En déduisant les prestations anticipées extrarégionales, on peut tabler sur une valeur ajoutée annuelle directe pour la région d'environ CHF 6 mio.

En plus de cette valeur ajoutée récurrente, la construction d'un village de vacances typique déclenche des investissements uniques de quelque CHF 40 mio. En supposant que 80% des travaux soient attribués aux entreprises régionales (et sous déduction des prestations anticipées extrarégionales de 40%), la valeur ajoutée unique pour la région s'élève à environ CHF 20 mio.

Combien de villages de vacances la Suisse peut-elle supporter?

Un potentiel de 18 à 180 villages de vacances?

Au vu des nombreux projets, on se demande fréquemment combien de villages de vacances la Suisse peut-elle vraiment supporter. Personne ne peut répondre définitivement à cette question parce qu'en fin de compte, c'est le marché qui décidera.

Le nombre de villages de vacances à construire dépend en principe de la demande sur le marché des voyages. Le critère décisif est un taux d'occupation de 60% pour rentabiliser l'exploitation d'un établissement.

Pour répondre à la question, on peut aussi se baser sur la perspective de la construction de résidences secondaires. Si la construction de résidences secondaires devient à l'avenir encore plus restrictive, les résidences secondaires dans les villages de vacances pourraient gagner en attractivité.

Les considérations hypothétiques ci-après permettent de donner une réponse approximative à la question.

- Combien faudrait-il construire de villages de vacances pour atteindre à nouveau le niveau des nuitées du début des années 90 avec la location d'appartements de vacances?
 - Il faudrait construire environ **26 villages de vacances*** générant 100'000 nuitées par année.
- Combien faudrait-il de villages de vacances dans l'Oberland bernois, ainsi que dans les cantons des Grisons et du Valais, pour compenser **les lits à louer dans les résidences secondaires, perdus** au cours des 15 dernières années?
 - Dans les trois régions, il faudrait près de **90 villages de vacances*** à 600 lits.

- Combien de villages de vacances pourraient être occupés à l'avenir en Suisse, si l'on applique le taux de croissance prévu par l'OMC pour le tourisme mondial jusqu'en 2020, soit 4% par an, aux **nuits passées par les étrangers dans les appartements de vacances** en Suisse?

→ D'ici à 2020, les nuitées internationales dans les appartements de vacances des trois régions augmenteraient d'environ 1.8 mio, ce qui correspond à quelque **18 villages de vacances***.

- Combien de villages de vacances pourrait-on construire si, au cours de la prochaine décennie, dans les régions alpines, on pouvait seulement construire la moitié des résidences secondaires autorisées dans les années 1990 et si la demande de résidences secondaires restait constamment au niveau actuel?

→ On pourrait alors construire environ **180 villages de vacances*** à 100 appartements.

*Hypothèse: Un village de vacances compte 100 appartements ou 600 lits, et génère environ 100'000 nuitées par an, moyennant un taux d'occupation d'environ 60%.

Actuellement, on a connaissance en Suisse de plus de 60 projets pour la construction d'hôtels, de resorts et de villages de vacances, soit au total plus de 30'000 lits et un investissement de plus de CHF 5 milliards. Il existe en outre quelques douzaines de projets dont on ne discute pas publiquement. Cette multitude de projets montre que beaucoup de promoteurs croient au succès des villages de vacances et des resorts en Suisse.

Conditions cadres actuelles pour la réalisation des villages de vacances

Nombreux obstacles pour les projets de villages de vacances

La réalisation d'un projet de village de vacances est une entreprise complexe dans laquelle il faut surmonter nombre d'obstacles et de difficultés. La pratique montre que les conditions cadres ci-après présentent toujours des difficultés:

- Procédures de planification et d'autorisation focalisées sur les objets isolés
- Restrictions lors de l'acquisition de terrains utilisés pour l'agriculture
- Dispositions sur l'acquisition de bien-fonds par des personnes résidant à l'étranger (Lex Koller)

Procédures de planification et d'autorisation

Si les sites d'implantation choisis sont des superficies de terrain mises en zone constructible, les procédures en Suisse sont extrêmement efficaces. Les projets d'hébergement comportent souvent plusieurs objets et parfois en parallèle des investissements dans d'autres installations touristiques (par ex. extension du domaine skiable). Ces projets doivent passer par différentes procédures impliquant ainsi plusieurs services. Compte tenu de la grande complexité des projets, les procédures traditionnelles touchent à leurs limites quand interviennent des interdépendances (problématique de l'œuf et de la poule). Les procédures peuvent déboucher sur des décisions isolées mettant en danger le projet dans son ensemble.

Idéalement, il faudrait pouvoir prendre en début de procédure une décision de principe sur la possibilité de réaliser le projet basée sur un concept global. **Si une telle décision engageait les autorités, le travail des différents services se déroulerait de manière plus efficace.**

Droit foncier rural

Aujourd'hui, nombreux sont les sites touristiquement attractifs situés en dehors d'une zone à bâtir, voire dans une zone agricole. La loi fédérale sur le droit foncier rural restreint considérablement l'acquisition de terrains à usage agricole par des non-agriculteurs, même si les agriculteurs sont prêts à vendre le terrain aux porteurs du projet. Comme les établissements d'hébergement ont besoin de sites attractifs, cette réglementation entrave le développement optimal de la destination dans bien des lieux touristiques.

Idéalement, dans le cadre des concepts de développement de la destination, les communes touristiques auraient la possibilité d'accorder des dérogations, qui leur permettraient, dans l'intérêt public, de mettre à disposition des terrains agricoles pour des projets touristiques.

Lex Koller

Les dispositions de la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (Lex Koller) peuvent, selon la situation initiale et la constellation des investisseurs, empêcher les projets d'hébergement. En principe, les villages de vacances exploités au niveau commercial avec des lits chauds sont souhaitables et pas forcément contraires à l'idée à l'origine de la Lex Koller visant à endiguer la construction classique de résidences secondaires.

En vue d'améliorer les conditions cadres pour la réalisation de villages de vacances, il faut une révision de la Lex Koller, son abrogation ou une réglementation alternative. Les démarches y relatives ne font pas partie du présent guide et doivent être initiées lors des débats politiques.

«Obstacle» Lex Koller (I)

Restrictions de la Lex Koller

La loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (Lex Koller), qui restreint la vente d'appartements aux étrangers, est un obstacle décisif pour la réalisation des villages de vacances. Pourtant, la création de lits chauds dans les villages de vacances présuppose en général des acheteurs d'appartements étrangers, car contrairement aux Suisses, les étrangers sont plus enclins, pour des raisons pratiques, à accepter une obligation de location et une restriction d'utilisation lors de l'acquisition d'appartements. Dans la pratique, la Lex Koller influe sur les situations suivantes:

- **Les promoteurs étrangers** peuvent réaliser des objets et les revendre à condition qu'ils soient considérés comme des établissements stables au sens de la Lex Koller.

- **Les acheteurs étrangers** au sens de la Lex Koller peuvent acquérir des appartements de vacances à condition que les unités de logements soient considérées comme des établissements stables, qu'un contingent d'autorisations soit accordé ou que le projet soit soustrait à l'application de la Lex Koller par le Conseil fédéral.

Sont considérés comme personnes à l'étranger au sens de la loi, les citoyens de l'UE sans véritable domicile en Suisse et toutes les autres personnes étrangères sans autorisation d'établissement en Suisse ainsi que les entreprises étrangères et contrôlées à l'étranger (Les informations détaillées à ce sujet se trouvent dans le cahier technique de l'Office fédéral de la justice sur la Lex Koller, disponible sur www.bj.admin.ch).

Etablissement stable

Dans le contexte du cas de Champéry, l'Office fédéral de la justice a interprété comme suit l'établissement stable au sens de la Lex Koller:

- Les unités de logements doivent être laissées **intégralement et durablement** à l'exploitant de l'hôtel pour une **exploitation hôtelière**.
- **Aucun droit** ne peut être accordé aux acquéreurs étrangers **d'occuper eux-mêmes** les appartements. L'acquisition ne sert donc qu'à des fins d'investissements.

- Les unités de logements doivent être **directement rattachées à un hôtel**, afin de garantir une exploitation hôtelière.

Selon l'Office fédéral de la justice, pour autant que les conditions susmentionnées soient remplies, certaines unités de logement peuvent également être reconnues comme établissement stable (cf. Office fédéral de la justice (2008): Recours contre le village de vacances à Champéry).

Contingents

Si le canton concerné dispose de suffisamment de contingents, les unités de logement du village de vacances peuvent être vendues aux investisseurs privés étrangers. Sinon, il faut solliciter auprès de la Confédération les contingents non utilisés par d'autres cantons (contingents supplémentaires).

Pour 2007, le Conseil fédéral a fixé le nombre maximum de contingents pour toute la Suisse à 1500 au total. Parmi ces contingents, 140 sont attribués au canton de Berne, 290 au canton des Grisons et 330 au canton du Valais.

Alors que les futurs contingents sont en principe disponibles dans les cantons des Grisons et de Berne, le canton du Valais a déjà épuisé par avance les contingents existants sur plusieurs années (par ex. avec des autorisations en suspens).

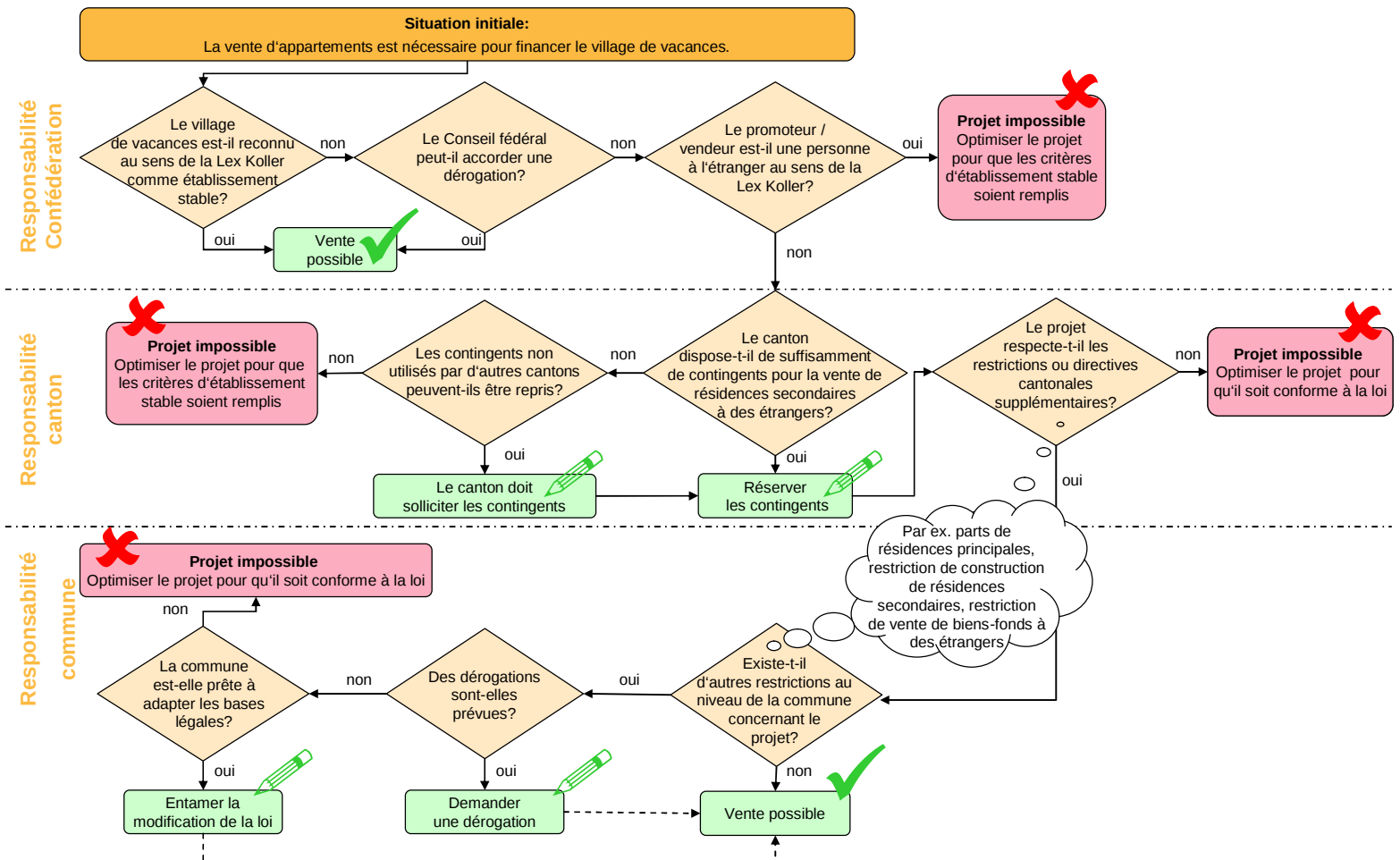
Dérogations

Pour permettre des projets judicieux pour l'économie régionale et qualitativement convaincants, le Conseil fédéral peut accorder des dérogations à la Lex Koller et ainsi ménager le contingent cantonal.

C'est ce qu'il a fait pour la première fois avec le grand projet d'Andermatt. Dans le même temps, le Conseil fédéral a insisté qu'il s'agissait d'une exception absolue, qui ne doit pas devenir la règle.

«Obstacle» Lex Koller (II)

Fig. 31: Aide à l'orientation sur la Lex Koller (Les services cantonaux donnent les informations actuelles et détaillées sur la Lex Koller, cf. Annexe B)



Source: Guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» (2010)

Guide orienté vers la pratique pour les communes et les promoteurs désirant réaliser des villages de vacances et des hôtels

Comme on planifie et discute aujourd'hui intensément d'une multitude de projets de villages de vacances, d'hôtels et de resorts, les cantons des Grisons, du Valais et de Berne ont sollicité, en collaboration avec le promoteur de villages de vacances Landal GreenParks et avec le soutien d'Innotour, l'élaboration du présent guide orienté vers la pratique comme aide à l'orientation pour les communes, les autorités et les promoteurs.

Le guide regroupe des expériences pratiques faites avec des projets d'implantation touristiques en Suisse. Il met tout particulièrement en évidence les défis à relever lors de la mise en œuvre de formes hybrides d'hébergement et est censé aider les communes concernées dans l'évaluation, la planification et la réalisation de ces projets de villages de vacances. Le guide s'adresse également à d'autres autorités, promoteurs, réalisateurs, concepteurs et acteurs du tourisme qui s'occupent de l'implantation de villages de vacances et d'hôtels et qui souhaitent se procurer un aperçu de cette thématique.

Quelques avis sur le guide

(...) Sincères félicitations pour le guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» qui est un véritable succès. J'ai lu le projet et considère ce document comme une aide précieuse pour les communes et les administrations. Il est bien structuré, rédigé de manière pragmatique avec de bons exemples, des check-lists et une planification opérationnelle. (...)

Werner Bernet, directeur de Reka

(...) La Suisse a un urgent besoin d'augmenter son savoir-faire pour traiter avec les fournisseurs de tourisme internationaux. Ce guide y contribue largement. (...)

Paul Schildmeijer, responsable de projets de Landal GreenParks

(...) Le financement de systèmes hybrides d'hébergement est un défi important. Le guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels» aborde les principaux problèmes de manière simple et compréhensible et propose des solutions. (...)

Philippe Pasche, directeur de la Société suisse de crédit hôtelier

(...) Les destinations suisses doivent faire face à la concurrence internationale et donc aussi penser aux villages de vacances et resorts. Ce guide aurait dû être écrit 20 ans plus tôt, car c'est un ouvrage de référence pour tous ceux qui s'occupent du développement touristique en Suisse. (...)

Christoph Schmidt, membre de la Direction de Weisse Arena AG

Cette publication a été
rendue possible grâce à
l'aide financière de:

