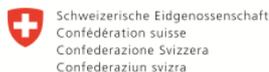


# Financement du tourisme sans résidences secondaires

Effets de l'initiative Weber sur le financement  
des établissements d'hébergement et des infrastructures touristiques

Rapport final à l'attention du Secrétariat à l'économie (SECO)

Mandat:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Zurich, janvier 2013

## Impressum

---

Mandant	Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), Direction de la promotion des sites, ressort tourisme
Exécution	BHP – Hanser und Partner AG: Peder Plaz, Master in Public Administration Harvard (directeur du projet) Sarah Schmid, Ing. agr. dipl. EPFZ Stefanie Schwander, BSc économiques, Université de Berne Michael Isenring, MSc en géographie, Université de Zurich
Données	Un merci tout particulier va à hotelleriesuisse, au Forum économique des Grisons et à EAC Eltschinger SA, qui nous ont permis d'accéder à leurs banques de données internes dans le cadre des analyses statistiques et de tirer ainsi des enseignements supplémentaires précieux pour l'interprétation.
Publication	Janvier 2013
Clause de non-responsabilité	Le présent document est réservé à l'usage exclusif de nos clients. Sa transmission à des tiers requiert l'accord exprès de BHP. Le contenu du rapport a été établi avec le plus grand soin sur la base des informations accessibles au public. Certaines explications figurant dans le rapport sont basées sur des hypothèses considérées comme correctes au vu du matériel à disposition. Cependant, BHP ne peut prendre aucune responsabilité quant à l'exactitude, à l'exhaustivité et à l'actualité du contenu et des hypothèses émises. Dans le cadre de son mandat, BHP agit uniquement dans l'intérêt du client. Les droits de propriété en faveur de tiers ne sont pas justifiés.
Numéro de projet	13005.34

## Sommaire

---

Rapport de synthèse	5
Mandat	5
Classification des établissements d'hébergement	6
Rétrospective sur les investissements hôteliers	7
Scénarios du futur	9
Stratégies d'adaptation	12
Angles d'approche pour les collectivités publiques	12
1 Introduction	15
1.1 Situation initiale et mandat	15
1.2 Processus et méthode	16
2 Classification des types d'hébergement	21
2.1 Problématique	21
2.2 Catégories en théorie et dans la pratique	21
2.3 Autres considérations	31
2.4 Synthèse	34
2.5 Digression: hébergement non structuré	38
3 Description des investissements dans l'hébergement commercial	41
3.1 Investissements classiques de ces dernières années	41
3.2 Modèles de financement	43
3.3 Exemples concrets	50
3.4 Digression: infrastructures touristiques	66

---

4	Volume d'investissement des dernières années	73
4.1	Evolution du secteur de l'hébergement	73
4.2	Volume de financement	83
4.3	Synthèse	85
5	Futurs scénarios possibles	87
5.1	Discussion des hypothèses à la base des scénarios	87
5.2	Description des différents scénarios et du contexte des effets	92
5.3	Quantification des scénarios	98
5.4	Effets sur les autres infrastructures touristiques	104
5.5	Synthèse	105
6	Stratégies d'adaptation	107
6.1	Hôteliers	107
6.2	Remontées mécaniques	109
6.3	Banques	110
6.4	Investisseurs	111
6.5	Agences immobilières	113
6.6	Autre industrie touristique	113
6.7	Constatations	114
7	Conclusions finales pour la politique	117
7.1	Situation initiale et possibilités politiques	117
7.2	Attentes de la branche	119
7.3	Angles d'approche pour les collectivités publiques	120
7.4	Résumé	129
	Ouvrages de référence	133
	Liste des interviews	137

# Rapport de synthèse

## Mandat (Chapitre 1)

Analyser les effets de l'art. 75b Cst. sur les investissements hôteliers

Evaluer la situation actuelle, les scénarios et les actions possibles

Constituer des types de destinations servant de base à la quantification

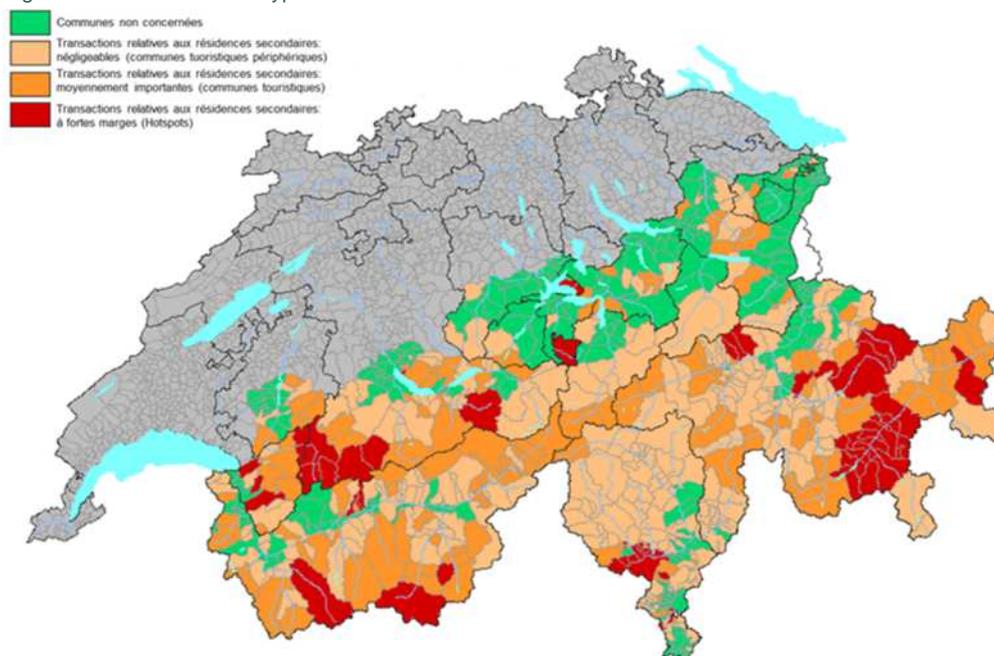
Le 11 mars 2012, le peuple suisse a accepté l'Initiative «Pour en finir avec les constructions envahissantes de résidences secondaires». Afin de pouvoir estimer les effets de l'initiative sur la capacité d'investissement de la branche touristique concernée, le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) a mandaté BHP – Hanser und Partner AG (BHP) pour analyser les «Effets de l'initiative Weber sur le financement des investissements dans l'hôtellerie / le secteur de l'hébergement et dans les infrastructures liées au tourisme».

Les analyses suivantes étaient demandées pour répondre à cette question:

- Analyse ex-post de la capacité d'investissement, des modèles de financement utilisés ainsi que des liens importants entre les investissements et leur financement au niveau de l'entreprise.
- Analyse ex-ante des effets attendus sur les possibilités de financement d'hôtels classiques, d'établissements parahôteliers et du reste du secteur de l'hébergement, ainsi que sur les adaptations correspondantes escomptées des acteurs concernés.
- Présentation des axes d'action des collectivités publiques, respectivement de leurs possibilités d'adaptation des conditions-cadres.

Nos analyses se réfèrent à l'Arc alpin suisse concerné par l'art. 75b Cst., compte tenu également du type et de l'importance du marché des résidences secondaires dans les différentes destinations.

Fig. 1 Présentation des types de destinations



Source: BHP – Hanser und Partner AG / BAK Basel Economics

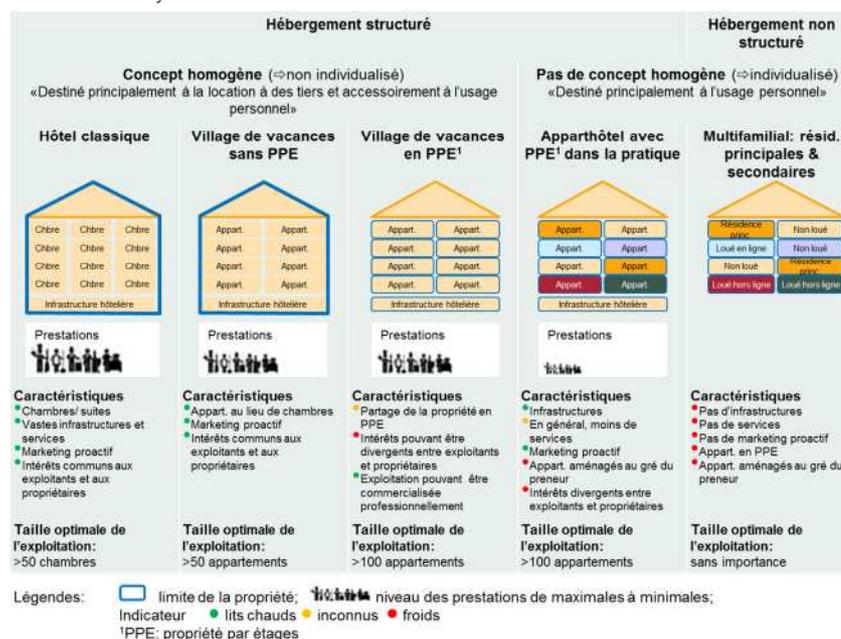
## Classification des établissements d'hébergement (Chapitre 2)

La classification des projets d'hébergement est un prérequis pour l'analyse des effets et pour la mise en œuvre de l'initiative

L'initiative Weber vise prioritairement à endiguer la construction de nouvelles résidences secondaires. Cet objectif, en principe facile à comprendre, cache une grande complexité dans la mise en œuvre, car il s'agit en premier lieu de définir ce qu'on entend par résidence secondaire. Depuis plusieurs années, la classification des types d'hébergement suscite en Suisse de vives discussions en théorie et dans la pratique. En raison de la complexité de la thématique, on n'a pas encore trouvé de classification uniforme et reconnue par tous; mais les définitions sont toujours données dans l'optique d'un certain défi et elles diffèrent selon le domaine d'application.

- La présente étude s'efforce de prendre en compte les discussions scientifiques nuancées et les discussions politiques actuelles ainsi que les principes découlant de la pratique politique et entrepreneuriale. Pour garder une vue d'ensemble tout en réagissant aux défis susmentionnés, les explications ci-après se basent sur une répartition des formes d'hébergement dans les catégories suivantes:
  - Hôtels classiques (catégorie supérieure):** hôtels de 3+, 4 ou 5 étoiles, comprenant notamment des chambres et des suites, ainsi qu'une infrastructure hôtelière de base (restaurant, réception, espace bien-être). Par ailleurs, l'infrastructure comprend une vaste offre de prestations fournies par un personnel nombreux.
  - Hôtels classiques (à bas coûts):** chambres et suites de 1 à 3 étoiles, avec une offre minimale de prestations. L'accent est mis sur un taux d'occupation élevé avec un prix de nuitée relativement bas.
  - Village de vacances (avec ou sans propriétés par étages):** complexes proposant non pas des chambres, mais des appartements complètement équipés et autosuffisants pour un court séjour de vacances

Fig. 2 Classification des formes d'hébergement utilisée pour la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. et l'analyse des effets



Source: BHP – Hanser und Partner AG

Les explications ci-après ne prennent pas en compte les formes d'hébergement non structurées, indépendamment du fait qu'il s'agisse de résidences principales, de résidences secondaires non louées ou louées individuellement.

## Rétrospective sur les investissements hôteliers (Chapitres 3 et 4)

### Types d'investissements

Capacité constante en lits malgré une diminution du nombre d'établissements et du niveau de confort

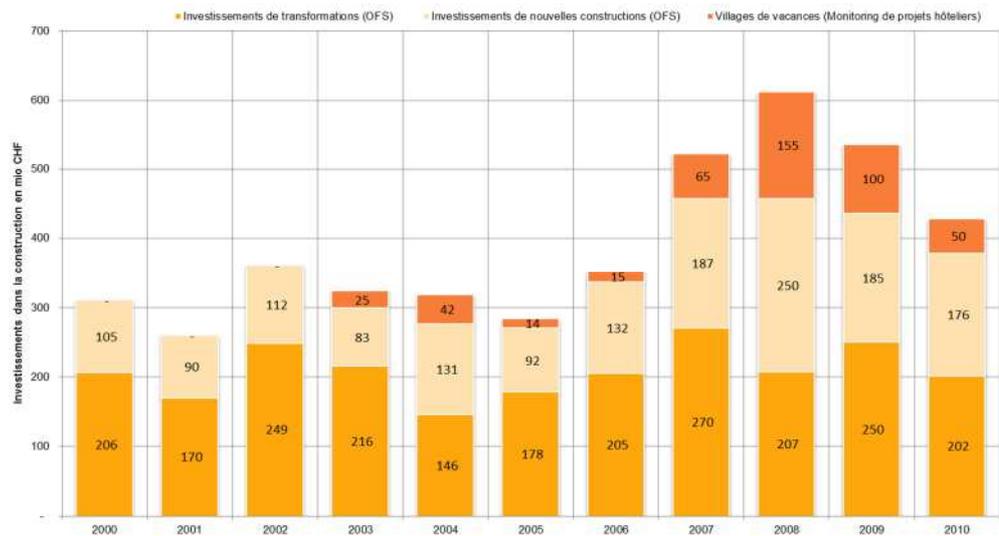
Les investissements sont 20 % plus bas que l'objectif pour maintenir la substance

Les tendances se dégagant dans le cadre de l'analyse des résultats des différentes statistiques sur l'évolution de la capacité d'investissement dans le secteur de l'hébergement et dans l'industrie touristique sont les suivantes:

Bien que 10 % des hôtels aient cessé leur activité, la capacité en lits n'a guère varié au cours des 10 dernières années. Malgré la consolidation structurelle qui va de pair avec les cessations d'affaires, la qualité (nombre d'étoiles) des établissements d'hébergement n'a pas pu être maintenue. Concernant les lits offerts, on note une nette tendance vers des catégories de confort inférieures.

Comme le montre la figure suivante, l'investissement total dans l'hôtellerie et la restauration se monte actuellement à plus/moins 400 millions CHF par an. A titre de comparaison: la capacité optimale d'investissement dans la construction serait d'au moins 500 millions CHF par année pour maintenir le nombre actuel d'établissements et le niveau de confort.

Fig. 3 Investissements dans les hôtels et les villages de vacances de l'Arc alpin concerné par l'initiative Weber



Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

Les activités d'investissement dans les nouvelles constructions se caractérisent par peu de projets, mais des projets d'envergure

Obtention de fonds empruntés par des financements bancaires classiques

Alors que les investissements pour les transformations ont stagné vers 200 millions CHF par an dans la dernière décennie, on enregistre depuis 2006 une dynamique nettement plus forte dans les nouvelles constructions. Les activités d'investissement dans les nouvelles constructions se caractérisent par peu de projets, mais des projets d'envergure. Les investissements importants ont été effectués prioritairement dans des hôtels de haut standing et dans les communes avec un marché de résidences secondaires à forte marge. Dès 2009, les investissements dans les nouvelles constructions ont connu une nouvelle diminution à cause de la crise économique.

Ces dernières années, divers modèles ont permis de financer la réalisation de différents projets pour de nouvelles constructions, des agrandissements ou des transformations dans le secteur de l'hébergement. La quasi-totalité des projets recourent encore pour les emprunts aux financements bancaires classiques. Actuellement, le volume des crédits des banques en Suisse atteint environ 9.7 milliards CHF. Dans l'Arc alpin, ce sont avant tout les banques cantonales qui octroient des crédits à l'hôtellerie de vacances.

Les coûts des infrastructures touristiques sont transférés aux communes

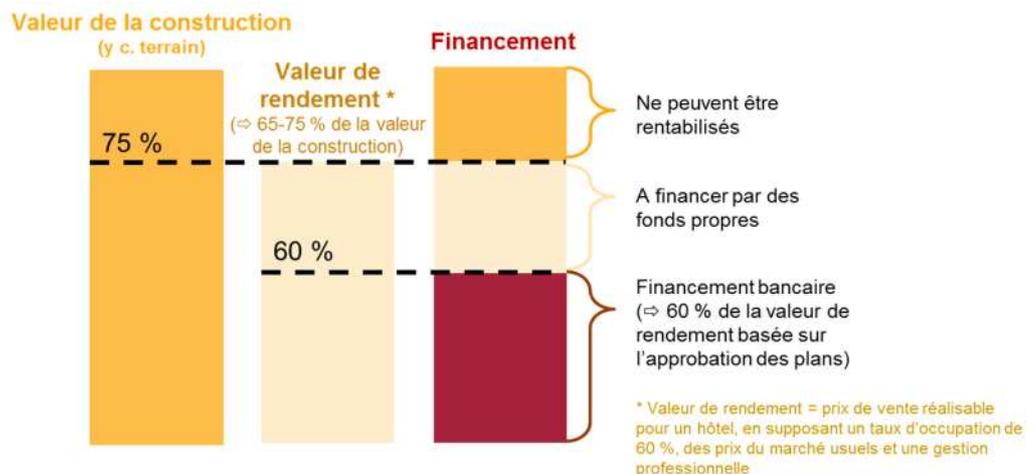
Ces dernières années, on a noté une tendance à transférer aux communes les coûts pour les infrastructures touristiques générales (remontées mécaniques, y c. pistes et installations d'enneigement, piscines couvertes et bains thermaux, terrains de golf, réseau de chemins de randonnée, etc.). Le cofinancement de ces biens (semi-) publics par les communes peut parfaitement se justifier. Mais à moyen ou long terme, les dépenses pour les infrastructures touristiques devront être entièrement couvertes par les recettes communales induites par le tourisme (actuellement surtout droits de mutation et impôt sur les gains immobiliers), sinon la destination perdra de son attractivité pour les résidents principaux.

### Importance du financement croisé

Une partie du capital ne peut être rentabilisée

Pour lever des capitaux destinés à la réalisation de projets pour de nouvelles constructions ou des agrandissements, les hôteliers et les promoteurs immobiliers sont généralement confrontés au défi de ne pas pouvoir rentabiliser une partie du capital investi selon l'approbation d'usage des plans. Cela est dû au fait que, dans la situation actuelle du marché (à long terme), la valeur de rendement d'un hôtel de l'Arc alpin suisse est nettement inférieure à la valeur de sa construction, même avec des hypothèses optimistes sur les revenus et les taux d'occupation réalisables.

Fig. 4 Problématique du financement hôtelier

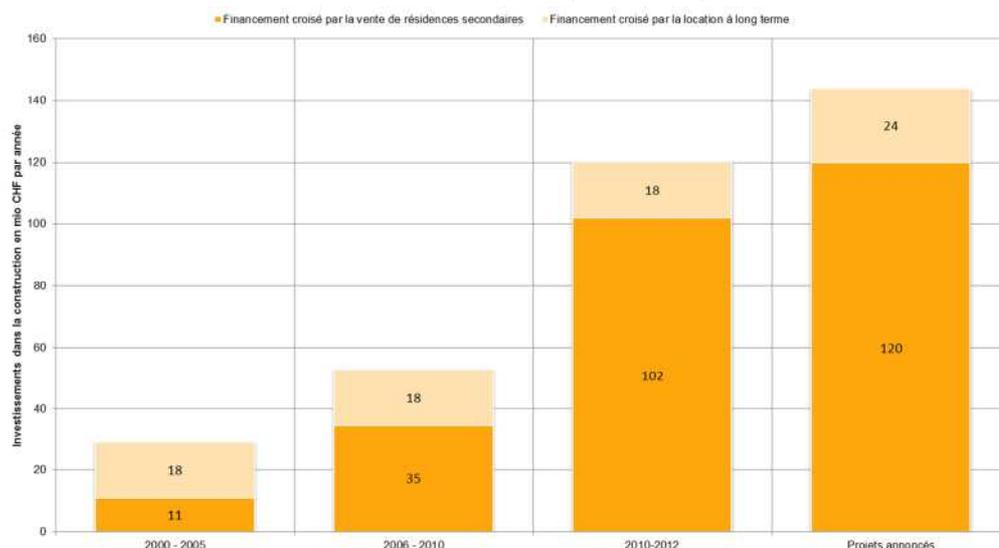


Source: BHP – Hanser und Partner AG

Importance considérable et croissante du financement croisé pour l'hôtellerie de haut standing

Malgré cette difficulté, on a pu noter, dès 2006, une plus forte dynamique pour les nouvelles constructions (cf. Fig. 3). Ce renforcement de la dynamique s'accompagnait d'une importance accrue du financement croisé de projets hôteliers par les ventes de résidences secondaires (cf. Fig. 5).

Fig. 5 Estimation du financement croisé, par la vente et la location à long terme de résidences secondaires, des investissements hôteliers dans l'Arc alpin concerné par l'initiative Weber



Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

La possibilité de pallier les impasses financières par des financements croisés ou d'obtenir les fonds propres nécessaires par ce moyen est pratiquement devenue la norme ces dernières années. Actuellement, le volume annuel de financements croisés est estimé entre 60 et 120 millions CHF (15 % à 30 % du volume d'investissement). Comme le montre le pipeline de projets, la possibilité du financement croisé est devenue le modèle préféré pour effectuer des investissements hôteliers. Sa suppression pourrait donc peser fortement dans la balance pour les 200 projets de nouvelles constructions planifiés dans l'Arc alpin suisse avec un volume total d'investissement de 14 milliards CHF.

## Scénarios du futur (Chapitre 5)

Evaluation qualitative et quantification à l'aide de 4 scénarios

A l'aide de scénarios, la présente étude évalue qualitativement et quantifie les effets de l'initiative Weber sur les futurs investissements dans le secteur de l'hébergement.

La figure ci-après donne un aperçu des hypothèses retenues dans les différents scénarios pour la conception de la législation d'application. La prise en compte des deux scénarios limites doit permettre d'évaluer les effets de l'actuel projet d'ordonnance jusqu'aux deux situations extrêmes, soit une interprétation du texte de l'initiative très stricte ou très soft. Les deux scénarios moyens de base et de base + ne se distinguent que par des détails différenciés dans les domaines des appartements de vacances structurés, de la location à long terme et du changement d'affectation des hôtels.

Les investissements hôteliers escomptés dépendront non seulement de l'environnement réglementaire, mais avant tout aussi du futur environnement économique. Pour quantifier les scénarios, nous avons vérifié différentes situations de l'environnement économique.

Tab. 1 Présentation de la conception de la législation d'application dans les scénarios

Critère	Scénario de «base (ordonnance)»	Scénario de «base +»	Scénario «extrême»	Scénario «doux»
Vente de résidences secondaires pour financement croisé	impossible	impossible	impossible	possibilité restreinte, résidences secondaires ne dépassant pas 20 % de la surface totale de l'hôtel
Changement d'affectation des hôtels	possible pour les hôtels construits avant le 12.03. 2012, après 25 ans d'exploitation et avec justification de la non-rentabilité, où la responsabilité de l'exploitant n'est pas engagée	possible pour les établissements actuels et les nouveaux (après 25 ans d'exploitation), mais restriction quant au nombre (contingentement <sup>1</sup> )	impossible	Possible en tout temps
Appartements de vacances structurés	nouvelle construction possible en respectant les exigences qualifiées, propriété par étages admise	nouvelle construction possible en respectant les exigences qualifiées, propriété par étages non admise	nouvelle construction impossible	nouvelle construction possible en respectant les exigences qualifiées, propriété par étages admise
Transformation de résidences principales en résidences secondaires	les résidences principales construites avant le 12.03.2012 peuvent changer d'affectation		impossible	les résidences principales construites avant le 12.03.2012 peuvent changer d'affectation
Location à long terme	impossible	possible pour les hôtels en respectant les exigences minimales <sup>2</sup>	impossible	impossible

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Une optimisation de l'ordonnance pourrait atténuer les effets négatifs pour l'hôtellerie

L'évaluation qualitative des effets se présente comme suit:

- **Scénario de base:** La tendance actuelle à l'extensification du tourisme (davantage d'offres à bas coûts, moins d'hôtels de haut standing) se renforce et on doit s'attendre globalement à une nouvelle dégradation du portefeuille hôtelier. Par ailleurs, l'incitation au changement d'affectation des hôtels classiques demeure très forte, car ce sont les seuls objets susceptibles d'être utilisables pour les grands projets de résidences secondaires. Alors que les hôtels actuels peuvent éventuellement s'accommoder du nouveau cadre, l'intérêt des investisseurs pour la construction de nouveaux hôtels pourrait diminuer considérablement. Par contre, la réalisation de projets de villages de vacances pourrait gagner en attractivité en remplacement des résidences secondaires désormais interdites.
- **Scénario de base +:** Ce scénario permet de contrecarrer la tendance à l'extensification du tourisme. Cela s'explique par les conditions des projets déguisés en «hébergements structurés» qui sont fortement péjorées par l'interdiction des propriétés par étages. Dans le même temps, les projets souhaitables d'hôtels commerciaux disposent d'une certaine marge de manœuvre concernant les modèles innovants de financement parce qu'ils peuvent obtenir une contribution de couverture suite à des locations à long terme limitées. Cela pourrait notamment déboucher sur la réalisation de nouveaux projets dans l'hôtellerie de luxe. Compte tenu de ces conditions-cadres, on s'attend également à ce qu'une partie du capital investi jusqu'à maintenant dans les rési-

<sup>1</sup> La limitation quantitative peut être interprétée comme une mesure d'urgence pour diminuer la pression sur les hôtels existants de transformer leurs bâtiments en résidences secondaires. Le changement structurel (au cours des dernières années, environ 1 % des établissements par an) ne doit en aucun cas être empêché, mais la branche ou les établissements d'importance stratégique doivent être protégés contre en changement d'affectation spéculatif.

<sup>2</sup> Le nombre maximal de m<sup>2</sup> des unités louées en permanence ne doit p. ex. pas dépasser 30 % de la surface de l'hôtel. Après 3 à 5 ans au plus tard, le bail expire sans droit à une prolongation de contrat. Les unités louées à long terme doivent former une unité avec l'exploitation centrale au plan géographique et juridique.

dences secondaires puisse être repris par l'hôtellerie grâce à de nouveaux modèles de financement.

- **Scénario extrême:** Globalement, la mise en œuvre de ce scénario restrictif devrait empêcher presque totalement les projets de nouvelles constructions. Dans le même temps, les portes se ferment aussi pour la transformation des établissements non viables. Les structures existantes sont ainsi consolidées. Dans les régions concernées, l'industrie touristique risque de se distancer des besoins du marché et d'être marginalisée.
- **Scénario doux:** Ce scénario, qui continue d'autoriser la construction de résidences secondaires dans une mesure restreinte en vue d'un financement croisé de projets hôteliers, pourrait encourager les activités d'investissement. Mais on risque de réaliser peu de projets judicieux pour le secteur de l'hébergement commercial, car les hôtels serviraient uniquement à réaliser de nouvelles résidences secondaires.

Dynamique stable à court terme, mais s'affaiblissant dès 2015

L'analyse quantitative des effets de l'initiative Weber montre qu'à court terme (2012 - 2015), l'initiative sur les résidences secondaires n'entraînera guère d'adaptations pour les projets de nouveaux hôtels, car la majorité des projets, dont l'achèvement est prévu d'ici 2015, ont été autorisés avant le 11 mars 2012.

Les effets les plus importants de l'initiative Weber sont attendus entre 2015 et 2020, car les projets planifiés aujourd'hui ne pourront plus être construits dans la forme prévue, compte tenu de la nouvelle réglementation. Selon le scénario, la perte des projets de nouvelles constructions planifiés pourrait atteindre 80 %. Le temps nécessaire à l'adaptation des projets remis en question ou à leur remplacement par de nouveaux projets dépendra essentiellement de la date de publication des conditions-cadres définitives et de la marge de manœuvre laissée par celles-ci pour les modèles innovants de financement, respectivement pour pallier les impasses financières.

L'évolution à long terme des investissements dans le secteur de l'hébergement commercial dépendra en premier lieu de la situation du marché et en second lieu seulement des conditions-cadres réglementaires. La conception des conditions-cadres n'influe pas directement sur la rentabilité des différents modèles d'entreprise, mais influence indirectement les structures d'hébergement en favorisant comparativement divers modèles d'entreprise.

Niveau d'investissement trop faible depuis des années

Depuis des années, le montant des investissements effectués par l'hôtellerie est inférieur au niveau d'environ 500 à 1'000 millions CHF par an nécessaire au maintien de la qualité et de la capacité du parc hôtelier actuel dans l'Arc alpin concerné. Sans une augmentation sensible des investissements, le changement structurel pourrait engendrer une diminution des établissements de catégories inférieures de confort liée à une extensification générale du tourisme (moins d'emplois, saisons plus courtes). L'autorisation sans réserves prévue dans le scénario de «base» de la transformation d'hôtels existants en résidences secondaires pourrait même accélérer de manière significative le changement structurel à court terme et également entraîner la cessation d'activité d'établissements d'hébergement en principe viables.

L'affaiblissement des établissements exemplaires exportables affaiblit les destinations

La réduction attendue des investissements selon les scénarios montre d'une part que la suppression des investissements dans la construction de résidences secondaires ne sera pas compensée à moyen terme par des investissements supplémentaires dans l'hôtellerie. D'autre part, le fait qu'avec les conditions-cadres prévues actuellement, les investissements notamment dans l'hôtellerie de luxe sont devenus nettement plus complexes, est beaucoup plus grave que la suppression du volume d'investissement. Comme il s'agit en l'occurrence des établissements exemplaires exportables, qui créent la valeur ajoutée, les offres intéressantes et les emplois pour les destinations, leur affaiblissement ou la perte de leur force de rayonnement pourrait peser dans la balance au-delà de leur propre résultat d'exploitation.

## Stratégies d'adaptation (Chapitre 6)

Comme le démontrent les considérations qui précèdent, l'obligation et les possibilités d'adaptation de l'industrie touristique varieront considérablement en fonction de la fixation des conditions-cadres réglementaires.

Question-clé 1:  
«Possibilités de  
changer d'affectation  
pour les hôtels»

Pour de nombreux investisseurs, un facteur important pour les activités d'investissement est la conception de la législation en matière de changement d'affectation. La possibilité de changer d'affectation pour les hôtels revêt une importance cruciale dans l'analyse des risques en rapport avec le financement d'investissements. Si l'on y renonce, le financement d'assainissements, mais aussi les activités d'investissement de mécènes et de fonds pourraient sensiblement diminuer. Dans le même temps, une réglementation qui autorise sans réserves le changement d'affectation de tous les hôtels existants pourrait augmenter considérablement la pression sur les établissements peu rentables, mais bien situés. Les hôtels d'aujourd'hui pourraient devenir des parcelles à bâtir pour les résidences secondaires de demain. Une diminution rapide et significative du nombre d'établissements hôteliers ne peut être exclue. Il faudrait éventuellement contingerer les changements d'affectation afin de contrecarrer l'incitation à modifier l'affectation.

Question-clé 2:  
«Définition de  
l'hébergement struc-  
turé»

Différents acteurs du tourisme pensent que le modèle de l'hébergement structuré gagnera en importance. Mais on a peu d'expériences du financement de tels modèles. Les banques et les investisseurs institutionnels sont plutôt sceptiques à l'égard de ce modèle et craignent des problèmes similaires à ceux des appart'hôtels. On ignore encore dans quelle mesure les particuliers et les investisseurs étrangers à la recherche de sécurité et de stabilité peuvent s'engager dans ce domaine.

Extensification pro-  
bable du tourisme

En se fondant sur les remontées mécaniques, dont l'activité centrale dépend des jeunes hôtes, la tendance aux offres d'hébergement à bas coûts et au raccourcissement de la saison sur les semaines de sport hivernales les plus rentables pourrait se poursuivre. Les réglementations prévues renforcent cette tendance qui débouche globalement sur une extensification du tourisme suisse.

## Angles d'approche pour les collectivités publiques (Chapitre 7)

Les détails et les  
mesures  
d'accompagnement  
doivent se discuter

Compte tenu de nos constatations sur les effets escomptés de l'initiative Weber et sur le contexte des effets dans le développement du tourisme et du secteur de l'hébergement, il nous paraît judicieux d'examiner la mise en œuvre des mesures d'optimisation et d'accompagnement ci-dessous:

### Mesures concernant la mise en œuvre de l'art. 75b Cst.

Examiner les possi-  
bilités de changer  
d'affectation, la loca-  
tion à long terme  
comme option au  
lieu de la propriété  
par étages et  
l'organe d'arbitrage

A nos yeux, le point-clé en rapport avec la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. est la définition de ce qui sera considéré comme hôtel ou hébergement structuré à l'avenir.

S'agissant du texte de l'initiative, l'ordonnance dont on dispose actuellement a déjà créé une base praticable et précieuse. Nous nous en tiendrions aux valeurs de référence pour la définition de l'hébergement structuré telles qu'indiquées dans l'ordonnance.

Si l'on désire utiliser les précisions nécessaires à la conception des lois et des dispositions d'application afin d'améliorer quelque peu les mesures incitatives pour la création des projets d'hébergement commercial souhaités, il est opportun de discuter sur le scénario de «base+» (cf. Chapitre 5), mais en posant notamment les jalons supplémentaires ci-après (cf. Chapitre 7.3.2):

- Dans un cadre restreint, le changement d'affectation d'hôtels existants et de nouveaux hôtels en résidences secondaires reste possible (p.ex. après 25 ans d'exploitation de l'hôtel). En contrepartie, l'incitation à changer l'affectation des établissements existants est contrecarrée, car on fixe des contingents annuels de changements d'affectation d'hôtels dans le cadre de la fluctuation naturelle au plan national (p. ex. 1 % à 2 % du parc actuel).
- A certaines conditions et dans un cadre restreint, la location à long terme pour les hôtels est possible. En contrepartie, la répartition en parts de propriété par étages ne sera plus possible à l'avenir pour les projets d'hébergement structuré.
- On désignera une instance indépendante habilitée à statuer définitivement sur l'attribution des projets contestés aux catégories admises «hôtellerie» ou «hébergement structuré». Ladite instance pourrait aussi gérer les contingents de changements d'affectation et assumer les obligations d'information exigées par les auteurs de l'initiative.

L'hôtellerie considère les idées discutées ici comme une optimisation. Il est évident que la limitation de la propriété par étages n'est pas dans l'intérêt de l'économie immobilière et de l'industrie du bâtiment qui voient ainsi leur marge de manœuvre limitée.

Par ailleurs, l'idée d'interdire la répartition des unités d'hébergement pour la propriété par étages pourrait également compliquer la réalisation des projets de villages de vacances (p. ex. Rock Resort).

### Mesures d'accompagnement envisageables pour la promotion économique

Optimiser ponctuellement la politique touristique et la politique régionale

Si l'on souhaite aussi piloter l'assainissement structurel indispensable et probablement en voie d'achèvement suite à la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. dans le secteur de l'hébergement commercial, il est judicieux d'optimiser ponctuellement les outils actuels de la politique régionale et de la politique touristique (cf. Chapitre 7.3.4).

La politique régionale pourrait notamment apporter une aide précieuse au financement et à la construction d'offres touristiques de base utilisables en commun avec des effets économiques externes [externalités] (p. ex. thermes, terrains de golf, piscines couvertes, équipements de congrès) et dans la mise à disposition de surfaces pour la réalisation de projets commerciaux.

Quant aux outils de la politique touristique, ils peuvent soutenir le développement et l'application des nouveaux modèles d'affaires (p. ex. Innotour) qui satisfont au nouveau cadre juridique. D'autre part, il est possible de continuer l'optimisation de la promotion de l'hôtellerie indépendante (SCH) si les critères sont fixés de manière à soutenir notamment le maintien et le développement des établissements d'hébergement exportables.

### Optimisation d'autres conditions-cadres

Contrôler les impôts sur les résidences secondaires, l'aménagement du territoire, la Lex Koller et les statistiques

La mise en œuvre de l'art. 75b Cst. doit être considérée comme une modification radicale des conditions-cadres, en particulier pour le développement des destinations. Sans la mise en œuvre de mesures d'accompagnement, on doit s'attendre à une extensification du tourisme. Les nouvelles conditions-cadres pourraient générer davantage d'offres à bas coûts et partant une diminution de l'intensité de l'emploi.

Si les collectivités publiques désirent contrecarrer cette tendance, de nouvelles mesures d'accompagnement seront nécessaires qui ne sont pas dans le domaine d'influence directe de la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. ou du SECO (notre mandat).

Nous pensons en l'occurrence à des mesures concrètes à fort impact et relativement peu onéreuses:

- La Confédération fixe un cadre légal (p. ex. dans la loi sur l'harmonisation des impôts directs des cantons et des communes) qui autorise les communes à prélever un impôt sur les résidences secondaires (ou une taxe similaire) selon des principes uniformes sur le plan national. En principe, cette mesure peut aussi être mise en œuvre par les communes ou les cantons. Mais une réglementation nationale serait préférable, compte tenu des différentes conceptions juridiques de la faisabilité et des effets potentiels de distorsions de concurrence entre les divers cantons touristiques.
- Conjointement avec les cantons touristiques, la Confédération examine si, et dans quelle mesure, on peut mieux prendre en compte les intérêts touristiques dans l'aménagement du territoire et l'aménagement local ainsi que dans le développement de la propriété en zone agricole des sites touristiques.
- Les communes concernées par l'initiative Weber ne tombent pas dans le champ d'application de la loi sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger. Cela permet de répondre aux exigences des cantons touristiques, sans pour autant abroger la Lex Koller, qui reste importante pour le Plateau comme par le passé.
- Dans le cadre de l'élaboration de la législation définitive sur la mise en œuvre de l'initiative Weber, il est à également procédé à une harmonisation des définitions des hôtels et de l'hébergement structuré dans tous les textes normatifs possibles, mais en particulier dans la législation d'application liée à l'art. 75b Cst. et à la Lex Koller, dans la législation sur la Société suisse de crédit hôtelier ainsi que dans les statistiques touristiques.

Une autre option importante du point de vue du secteur de l'hébergement serait l'exigence de la branche, qui n'est pas nouvelle, d'un libre-échange agraire total. Nous mentionnons ici, par souci de complétude, cette exigence connue depuis longtemps.

## Conclusion

Le paquet de mesures présenté ici correspond aux connaissances les plus récentes et ne doit pas être considéré comme exhaustif. Il s'agit d'une orientation générale possible. Il incombera dès lors à l'administration et à la politique de mettre ces idées en discussion et de procéder à un examen comparatif des avantages et des inconvénients des différentes idées.

# 1 Introduction

## 1.1 Situation initiale et mandat

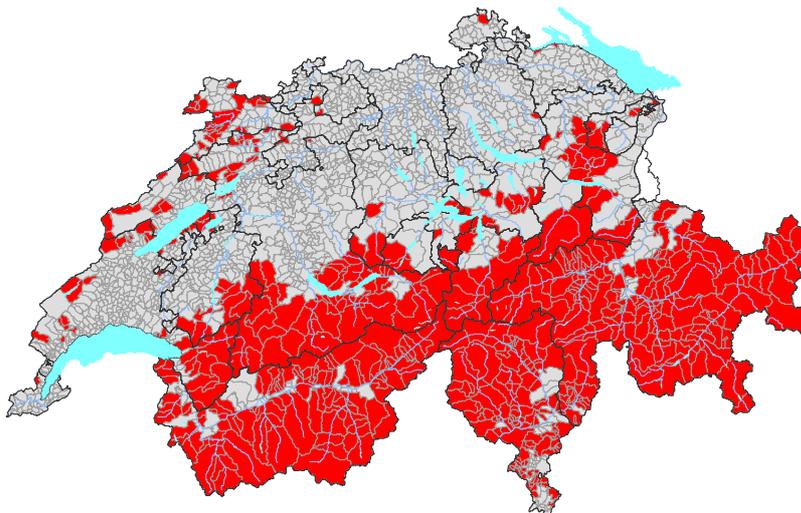
### Situation initiale

L'initiative Weber crée de nouvelles règles pour l'industrie touristique

Le 11 mars 2012, le peuple et les cantons ont accepté l'initiative «Pour en finir avec les constructions envahissantes de résidences secondaires». Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) a fait analyser ses effets par deux études complémentaires.

- L'étude «Volkswirtschaftliche Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative» de BAK Basel Economics est d'ordre socioéconomique et s'occupe des effets de l'initiative Weber sur le développement touristique et économique dans les régions touristiques et de montagne principalement touchées. Il s'agit notamment des effets sur le développement régional de l'emploi et de la valeur ajoutée.
- La présente étude de BHP – Hanser und Partner AG (BHP) est une étude complémentaire approfondie qui analyse les effets de l'initiative Weber sur le financement des investissements dans l'hôtellerie, respectivement dans le secteur de l'hébergement, et dans les infrastructures liées au tourisme. Il s'agit en l'occurrence d'une étude axée avant tout sur la gestion des entreprises.

Fig. 6 Communes concernées selon l'ordonnance du Conseil fédéral



Source: BAK Basel Economics

### Mandat

Déterminer les conséquences pour l'hôtellerie

BHP a été mandaté par le SECO pour élaborer une étude approfondie sur les «Effets de l'initiative Weber sur le financement des investissements dans l'hôtellerie, respectivement le secteur de l'hébergement, et dans les infrastructures liées au tourisme». La présente étude s'occupe des questionnements thématiques suivants:

- **Mandat principal:** analyse des effets de l'initiative Weber sur le financement des investissements dans **l'hôtellerie et les formes d'hébergement parahôtelier** dans les **régions touristiques et de montagne** principalement touchées par l'initiative Weber.
- **Mandat secondaire:** analyse des effets de l'initiative Weber sur le financement des investissements dans les **infrastructures liées au tourisme dans les destinations**.

## Problématiques

Intérêt pour le contexte des effets et la quantification

L'étude est censée répondre aux problématiques suivantes:

- Quelles **activités d'investissement** peut-on observer ex-post dans le secteur de l'hébergement des régions touristiques et de montagne?
- Quels **modèles de financement** a-t-on généralement utilisés jusqu'à présent pour le financement des investissements dans l'hôtellerie?
- Sur quel **volume** actuel (annuel) de «**financement croisé**» par la construction et la vente de résidences secondaires et par des mécanismes de financement analogues doit-on se baser?
- Comment se présente le **contexte des effets significatif pour l'investissement et le financement** au niveau de l'entreprise des hôtels classiques (p. ex. pratique d'évaluation des immeubles sur le marché, règles de financement des banques, prix des terrains à bâtir, évolution de la demande)?
- Sur quels **effets quantitatifs de l'initiative Weber** doit-on se baser **concernant les investissements et les possibilités de financement** au niveau de l'entreprise des hôtels classiques et pour l'ensemble de la branche?
- A quels effets de l'initiative Weber doit-on s'attendre concernant le financement des **formes d'hébergement de nature hôtelière** (thème: villages de vacances et resorts)?
- Quelles sont les **stratégies d'adaptation** entrant en ligne de compte pour le **secteur de l'hébergement et l'industrie touristique**, afin que les investissements dans les régions touristiques et de montagne suisses nécessaires pour la compétitivité internationale puissent à l'avenir encore être effectués et financés?
- Quels sont les **axes d'action** existants **pour les collectivités publiques** concernant l'adaptation des conditions-cadres ou les mesures éventuelles d'accompagnement dans le domaine des outils de la promotion des sites au niveau des cantons (principalement) et de la Confédération (peut-être subsidiairement)?
- Quels sont les **effets** de l'initiative Weber sur le **financement et l'utilisation des infrastructures liées au tourisme dans les destinations** en dehors de l'hôtellerie?

## 1.2 Processus et méthode

### Méthode d'analyse

Analyse quantitative et qualitative ainsi qu'exemples concrets

Des **analyses quantitatives** au niveau de l'entreprise et de la branche ainsi que des **analyses qualitatives du contexte des effets** ont été élaborées afin de répondre aux questions posées. Des **exemples concrets** servent à illustrer l'analyse et les résultats.

### Base de données

Large base d'informations et de données

Les données ci-après ont été utilisées pour l'étude dans ce but:

- **Statistique des dépenses dans la construction de l'OFS:** recensement complet du volume d'investissement dans la construction selon les types d'objets en Suisse. Ce jeu de données permet de représenter de manière fiable le volume d'investissement pour les nouvelles constructions et les transformations d'hôtels et de restaurants au niveau communal.
- **Monitoring des projets hôteliers du Forum économique des Grisons:** base de données détaillées concernant les projets de nouveaux hôtels dans l'Arc al-

pin suisse, contenant le descriptif de 236 projets actuels d'hôtels, p. ex. montant des investissements, motivation, formes de financement et parts de financement croisé.

- **Monitoring des projets hôteliers d'hotelleriesuisse:** cf. Monitoring de projets hôteliers du Forum économique des Grisons, mais contenant en plus les projets de transformations d'hôtels, plus de 250 projets au total.
- **Données comptables d'EAC Eltschinger Audit Consulting SA:** jeu de données actuelles et très détaillées d'environ 100 mandats de comptabilité et de révision représentatifs dans l'hôtellerie de vacances suisse.
- **Statistique du volume de crédit de la Banque nationale suisse (BNS):** statistique mensuelle de tous les crédits bancaires octroyés à des hôtels et restaurants en Suisse.
- **Statistique des logements de l'OFS:** recensement complet des bâtiments d'habitation nouvellement construits et nombre de nouveaux logements.
- **Statistique de l'hébergement touristique de l'OFS (HESTA):** recensement complet des données économiques, sociales et géographiques (nombre de chambres, jours d'ouverture, recettes moyennes par nuit, arrivées, nuitées) sur plus de 6000 hôtels, établissements de cure, auberges de jeunesse et terrains de camping en Suisse.

Les statistiques ont été complétées et plausibilisées par nos **propres interviews exploratoires et enquêtes** avec les établissements hôteliers, les principaux instituts de financement dans l'Arc alpin concerné, les remontées mécaniques et les promoteurs immobiliers pour les hôtels. Le sondage en ligne nous a permis d'exploiter quelque 500 questionnaires qualitativement utilisables.

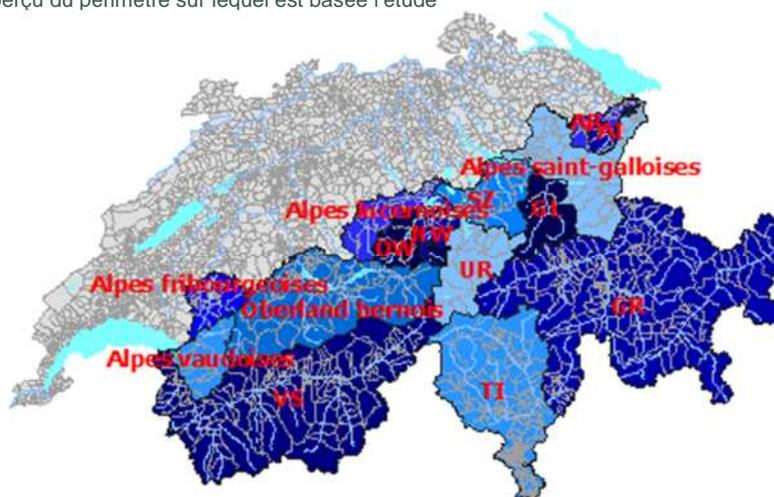
### Limitation géographique

Focalisation sur les régions touristiques et de montagne principalement touchées dans l'Arc alpin suisse

L'étude se focalise exclusivement sur les régions touristiques et de montagne principalement touchées dans l'Arc alpin suisse:

Alpes fribourgeoises (district de la Gruyère), Oberland bernois (districts de Saanen, de l'Obersimmental, de Frutigen, d'Interlaken, d'Oberhasli, du Nidersimmental, de Thoune), Alpes vaudoises (districts d'Aigle, de la Riviera-Pays-d'Enhaut), Canton du Valais, Alpes lucernoises (districts de l'Entlebuch & Lucerne), Canton d'Obwald, Canton de Nidwald, Canton de Schwyz, Canton d'Uri, Canton de Glaris, Canton du Tessin, Alpes saint-galloises (districts du Rheintal, de Werdenberg, du Sarganserland, de See-Gaster & Toggenbourg), Canton des Grisons, Canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures, Canton d'Appenzell Rhodes-Extérieures

Fig. 7 Aperçu du périmètre sur lequel est basée l'étude



Source: BAK Basel Economics

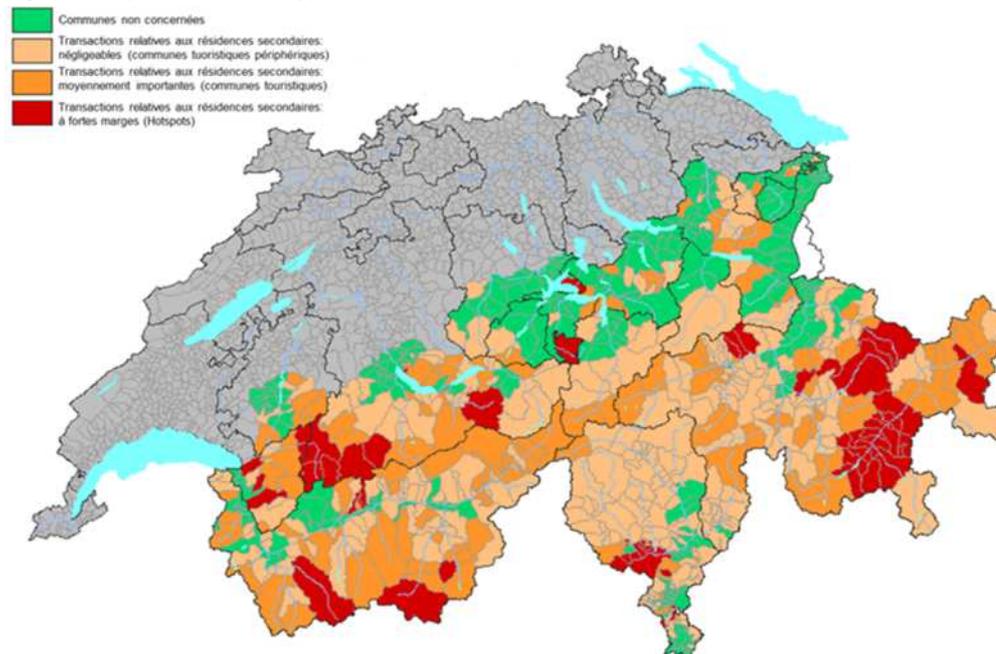
Constitution de types de destinations comme base de la quantification

## Types de destinations

Dans notre étude, nous distinguons quatre types de destinations avec des effets différenciés suite à la mise en œuvre de l'initiative.

- **Communes touristiques avec un marché de résidences secondaires à forte marge (hot-spots):** Les plus grandes variations de valeur absolue ont lieu dans les lieux touristiques avec des marchés immobiliers à forte marge appelés communément «hot-spots». Il s'agit de 53 communes de l'Arc alpin suisse, p. ex. Zermatt, Saint-Moritz, Verbier, Gstaad et Davos.
- **Communes touristiques avec un marché de résidences secondaires moyen:** Il y aura également des variations de valeur significatives dans d'autres communes touristiques avec des marchés immobiliers très rentables. Ce groupe totalise 127 communes de l'Arc alpin suisse, entre autres Kanderteg, Emmetten, Morschach, Savognin et Loèche-les-Bains.
- **Communes touristiques avec un marché de résidences secondaires négligeable:** Les communes périphériques de l'Arc alpin avec des marchés de résidences secondaires quasi inexistant sont moins touchées. Il s'agit de 297 communes de l'Arc alpin suisse.
- **Communes non concernées:** Les communes de l'Arc alpin affichant une part de résidences secondaires inférieure à 20 % ne sont pas touchées par l'initiative Weber. Ce sont les 299 communes restantes de l'espace susmentionné.

Fig. 8 Représentation des types de destinations



Source: BHP – Hanser und Partner AG / BAK Basel Economics

Prise en compte de trois périodes d'analyse

## Limitation temporelle

Pour pouvoir procéder à une évaluation détaillée des effets de l'initiative Weber, les effets sont différenciés en fonction du temps. BHP se base sur les périodes d'observation suivantes importantes pour l'analyse:

- **Phase de transition jusqu'à l'achèvement de la législation (hypothèse: jusqu'en 2015):** Cette période sera marquée d'une part, par la construction des objets déjà autorisés avant le 11 mars 2012 et par les considérations spécula-

tives des acteurs du marché prêts à prendre des risques et d'autre part, par les investisseurs attentistes, qui veulent avoir la sécurité du droit avant de poursuivre leurs projets.

- **Phase d'adaptation structurelle (2015 - 2025):** Cette période sera marquée par l'innovation et la recherche de nouveaux modèles de financement (thème: changement structurel accéléré).
- **Stabilisation du nouveau système (dès 2025):** L'économie s'est adaptée aux nouvelles règles et a développé les expériences et les modèles d'affaires nécessaires.

## Scénarios / Analyse de sensibilité

Ordonnance du Conseil fédéral avec la situation économique actuelle comme scénario de base

Quatre scénarios ont été élaborés pour l'évaluation et la quantification des effets. Le scénario de base se fonde sur la réglementation figurant dans l'ordonnance adoptée par le Conseil fédéral. S'agissant des trois autres scénarios, différentes hypothèses ont été émises pour la conception de la législation d'application. Nous avons veillé à couvrir tout le cadre des effets possibles par une conception très stricte et par une conception très soft.

Une analyse de sensibilité a été effectuée pour tous les scénarios. Notre hypothèse de base consiste à effectuer les calculs pour tous les scénarios en nous appuyant sur la situation économique d'aujourd'hui ainsi que sur la constellation actuelle des intérêts et des taux de change. Afin d'évaluer la sensibilité des réactions, les calculs pour tous les scénarios se basent toujours sur des développements très optimistes ou très pessimistes des principaux paramètres environnementaux (taux d'intérêt, taux de change, disponibilité des capitaux, évolution économique générale en Europe).

Grâce à l'élaboration des modèles, nous estimons pouvoir évaluer la totalité des conceptions possibles de réglementation et de leur superposition par les développements dans l'environnement.



## 2 Classification des types d'hébergement

### 2.1 Problématique

Classification des projets d'hébergement nécessaire pour la mise en œuvre de l'initiative Weber et pour l'analyse des effets

L'initiative Weber vise en priorité à endiguer la construction de nouvelles résidences secondaires. Cet objectif, en principe facilement compréhensible, cache une grande complexité pour sa mise en œuvre, car il s'agit d'abord de définir ce qu'on entend par résidence secondaire. Les limites entre les termes utilisés dans le langage courant pour résidences secondaires, formes d'hébergement structuré et hôtellerie ne sont pas clairement définies si on les examine attentivement. Alors que le développement de l'hôtellerie est souhaité par les politiques et favorisé au niveau étatique par la Société suisse de crédit hôtelier, les concepts d'hébergement structuré sont un phénomène plutôt récent. D'après l'ordonnance du Conseil fédéral, la réalisation de concepts d'hébergement structuré doit rester possible. Par contre, la construction de résidences secondaires ne doit plus être possible, sans être entièrement prohibée, car le changement d'affectation du parc immobilier actuel (bâtiments industriels, résidences principales et hôtels) reste possible, du moins partiellement.

Comme les limites entre une résidence secondaire, l'hébergement structuré et l'hôtellerie ne sont pas clairement définies et que ces types d'hébergement devront être à l'avenir traités de manière différenciée, une définition ou une classification des divers types d'hébergement est indispensable pour la mise en œuvre de l'initiative Weber et l'évaluation de ses effets. Le secteur de l'hébergement sera plus ou moins limité dans son développement en fonction des définitions données pour «hôtellerie» et «hébergement structuré».

Un autre élément doit également être pris en compte dans la recherche de définitions: ces dernières années, toujours plus d'investissements dans l'hôtellerie sont effectués grâce à un financement croisé par la vente et la location à long terme de résidences secondaires. Si ces variantes de financement disparaissent, la question des sources alternatives de financement se pose sérieusement.

Au vu de ce qui précède, nous donnons, dans les chapitres suivants, un aperçu de l'état des discussions sur la classification des hôtels, des modèles d'hébergement hybrides et des résidences secondaires. Il servira de base à l'utilisation ultérieure de termes de simplification dans le présent rapport. Le tri que nous avons effectué peut également servir d'orientation générale dans la discussion et la recherche de définitions par l'administration pour la future législation.

### 2.2 Catégories en théorie et dans la pratique

#### 2.2.1 Aperçu des sources de définitions

Selon le point de vue, différentes approches se prêtent à la définition des types d'hébergement

Actuellement, les discussions sont vives en Suisse sur la classification, en théorie et dans la pratique, des types d'hébergement pour la politique des résidences secondaires et du tourisme. Dans la législation, il existe déjà différents types de définitions pour l'hôtellerie et l'hébergement au plan national comme au plan cantonal et communal<sup>3</sup>. Ces définitions ayant toujours été données dans l'optique d'un certain défi, elles se différencient selon le domaine d'application.

Ci-après, nous mentionnons les discussions menées en Suisse et les définitions les plus courantes. Nous évaluons sommairement leur application pour la législation en rapport avec la mise en œuvre de l'initiative Weber. Nous établissons in fine une synthèse des différentes solutions envisagées.

<sup>3</sup> National: p. ex. Lex Koller, Statistique de la promotion hôtelière  
Cantonal: p. ex. lois sur la promotion économique  
Local: p. ex. aménagement local et droit de la construction

Ci-après, nous prenons en compte les sources de définitions suivantes:

- Définitions dans la Statistique suisse
- Définitions selon la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (LFAIE)
- Définitions telles qu'utilisées par la SCH
- Définitions selon l'idée des auteurs de l'initiative
- Schémas de définitions tirés des discussions scientifiques
- Angles d'approche selon la discussion dans le cadre du développement du territoire

## 2.2.2 Définitions dans la Statistique suisse

La statistique n'englobe pas les «nouvelles façons de penser» et devrait logiquement être adaptée à l'avenir

Pour ses objectifs, l'Office fédéral de la statistique (OFS) utilise les définitions telles que reproduites dans le tableau suivant. Il s'agit de termes relativement simples et intuitivement compréhensibles. Ces notions peuvent servir d'éléments d'information pour le pilotage du développement des destinations ou pour la mise en œuvre de l'initiative Weber, mais elles ne sont pas assez précises.

La différence entre hôtellerie et parahôtellerie en particulier est trompeuse. Aujourd'hui, il faudrait faire une distinction entre hébergement professionnel et hébergement non professionnel<sup>4</sup>. Dans la statistique de l'OFS, les auberges de jeunesse sont désignées comme parahôtellerie, mais elles font partie des formes hôtelières professionnelles et ne se distinguent plus guère d'un «hôtel à bas coûts» normal<sup>5</sup>.

Tab. 2 Définitions selon l'Office fédéral de la statistique (OFS)

Termes de la statistique		Explications
<b>Hôtellerie</b>		
	Hôtels	Hôtels, pensions, auberges, motels
	Etablissements de cure	Maisons de cure avec direction ou encadrement médical, maisons de santé alpines, cliniques d'altitude, cliniques de rhumatologie, établissements publics de cure balnéaire
<b>Parahôtellerie</b>		
	Terrains de camping	Ce type d'hébergement comprend la location et l'affermage d'un terrain délimité, accessible pour y installer sa caravane, son mobil home ou sa tente comme logement de courte ou longue durée. Ce type d'hébergement dispose aussi de maisonnettes ou de simples installations de bivouac pour y dresser sa tente ou y étendre son sac de couchage.
	Appartements de vacances /maisons de vacances	Ce type d'hébergement comprend le logement loué dans des maisons de vacances, appartements de vacances, chambres privées, studios, logements d'hôtes, bungalows et établissements B&B.
	Logements collectifs	Ce type d'hébergement comprend en particulier des logements collectifs dans des établissements qui se désignent comme tels et qui n'offrent qu'un confort minimal, tels que centres de vacances, logements de clubs et d'associations, cantonnements pour Jeunesse et Sport, maisons d'amis de la nature, cabanes et auberges de jeunesse.

Source: OFS (définitions sur la statistique du tourisme)

Dans la statistique, les villages de vacances, formes intéressantes actuellement pour les remontées mécaniques (p. ex. village de vacances REKA) sont attribués à la même

<sup>4</sup> Dans le présent rapport, les termes «commercial» et «professionnel» ont la même signification.

<sup>5</sup> Nous désignons par «hôtels à bas coûts» les hôtels généralement attribués à la catégorie 1 à 2\*. Ces hôtels se distinguent par une intensité de services relativement faible. Par ailleurs, les bâtiments sont souvent fonctionnels et seulement équipés du nécessaire pour y passer la nuit.

catégorie que les résidences secondaires non structurées. Si de nouvelles définitions sont élaborées en lien avec la mise en œuvre de l'initiative Weber, il serait en principe judicieux d'utiliser les nouvelles définitions également pour la statistique du tourisme de l'OFS.

Les catégories utilisées par la Statistique autrichienne, qui attache plus d'importance à la différence entre les formes d'hébergement professionnel et celles d'hébergement privé, représentent un autre angle d'approche pour préciser les définitions.

Fig. 9 Représentation des types d'hébergement selon la Statistique autrichienne

Caractéristiques de classification	Période du rapport novembre 2010 À octobre 2011		Saison d'hiver 2010/11		Saison d'été 2011				
	Etablissement.	Lits <sup>1)</sup>	Etablissement.	Lits <sup>1)</sup>	Etablissement.	Lits <sup>1)</sup>			
	val. abs. en 1.000	+/- en %	val. abs. en 1.000	+/- en %	val. abs. en 1.000	+/- en %			
<b>Etablissements d'hébergement commerciaux</b>									
Hôtels 5/4 étoiles	2.5	252.5	2.0	2.5	245.1	1.3	2.4	240.0	2.3
Hôtels 3 étoiles	5.5	220.2	1.9	5.3	206.2	-0.0	5.3	210.9	0.7
Hôtels 2/1 étoiles	5.4	121.6	-3.1	4.9	109.0	-2.8	5.2	115.4	-2.8
Maisons et appart. vac. comm.	3.8	83.3	3.5	3.6	77.0	2.8	3.6	79.0	4.0
Autres <sup>2)</sup>	2.6	103.1	0.7	1.9	62.3	-0.3	2.6	100.3	0.6
<b>Total</b>	<b>19.8</b>	<b>780.8</b>	<b>1.1</b>	<b>18.0</b>	<b>719.6</b>	<b>0.2</b>	<b>19.1</b>	<b>745.7</b>	<b>1.0</b>
<b>Etablissements d'hébergement privés</b>									
Quartiers privés non/ à la ferme	16.1	112.9	-5.3	14.1	98.5	-5.2	15.7	110.0	-5.5
Maisons/appart. vac. privés	29.4	199.3	0.3	27.1	183.6	1.1	28.5	191.3	-0.2
<b>Total</b>	<b>45.5</b>	<b>312.2</b>	<b>-1.8</b>	<b>41.2</b>	<b>282.1</b>	<b>-1.2</b>	<b>44.2</b>	<b>301.3</b>	<b>-2.2</b>

Q. STATISTIK AUSTRIA, Tourismusstatistik. Bestandsstatistik 2011 Etabli le 9.12.2011 1) Sans terrains de camping 2) Maisons de cure, auberges de jeunesse, cabanes, maisons de convalescence pour enfants et ados, dortoirs

Source: Statistik Austria

### 2.2.3 Dispositions légales / Lex Koller

Lex Koller parfois gênante pour la réalisation de résidences secondaires louées

Si la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par les personnes à l'étranger (Lex Koller) procède à une classification de la forme d'hébergement d'apparthôtel à l'art. 10 (cf. Fig. 10), c'est que les appartements faisant partie d'un apparthôtel ne tombent pas dans le champ d'application de l'interdiction de vente d'appartements à des étrangers.

La réflexion sur les apparthôtels cache l'idée qu'il est toujours possible de construire des appartements loués à des tiers pour un séjour de vacances. Mais l'utilisation d'apparthôtels pour contourner la loi est ainsi évitée.

Fig. 10 Définitions dans la Lex Koller

#### Art. 10 Apparthôtels

Est réputé apparthôtel l'hôtel nouveau ou à rénover soumis au régime de la propriété par étages et appartenant à l'hôtelier, à des personnes à l'étranger et, cas échéant, à des tiers, lorsque les conditions suivantes sont réunies:

- a. les installations nécessaires à l'exploitation hôtelière et les appartements appartiennent à l'hôtelier à raison de 51 % au moins de l'ensemble;
- b. l'exploitation durable de 65 % au moins des quote-parts afférentes aux logements y compris ceux qui appartiennent à l'hôtelier, est assurée en la forme hôtelière;
- c. l'offre de prestations, la construction et l'exploitation hôtelières appropriées ainsi que la rentabilité probable de l'hôtel sont confirmées par un rapport d'expertise de la Société suisse de crédit hôtelier.

Source: Extrait de la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par les personnes à l'étranger

Rétrospectivement, la définition de l'apparthôtel n'a guère été efficace, car de nombreux apparthôtels n'étaient pas rentables et ont cessé leur activité au cours des années. Une

étude actuelle de la Haute école technique et économique de Coire<sup>6</sup> démontre à l'exemple des Grisons que, selon le concept d'exploitation de l'apparthôtel, jusqu'à 90 % des établissements ont dû fermer.

Tab. 3 Annulations (cessations) d'apparthôtels dans les Grisons selon le concept d'exploitation

Groupe de concepts	Nombre réalisé	Annulations	Parts
Intégration à un hôtel existant avec offre complète de prestations (type A)	12	7	58 %
Nouvelle construction conçue comme apparthôtel (type B)	31	23	74 %
Apparthôtel avec prestations minimales (type C)	11	10	91 %

Source: Deuber (2012)

Beaucoup d'apparthôtels ont dû fermer, mais pas tous

Dans la pratique, les apparthôtels sont surtout confrontés aux défis suivants. Comme les communautés de copropriétaires d'étages doivent prendre à l'unanimité certaines décisions, ces immeubles peinent à s'adapter à de nouvelles particularités. Les propriétaires sont souvent peu motivés pour mettre leur appartement à disposition de l'exploitant pour la location, également pendant les semaines les plus rentables en haute saison. L'aménagement personnel effectué par les propriétaires des parts de propriété par étages rend difficile une location efficace pour l'exploitant.

La Lex Koller peut servir d'orientation générale pour l'élaboration de la législation d'application de l'initiative Weber. Compte tenu des orientations différenciées et du succès relatif du concept d'apparthôtels, la Lex Koller ne peut guère servir de base à la future définition indispensable des formes d'hébergement structuré. Il est conseillé d'éviter, pour la nouvelle définition des formes d'hébergement structuré, de faire les mêmes erreurs que pour la définition de l'apparthôtel.

## 2.2.4 Promotion économique (SCH)

Définir les établissements dignes d'encouragement laisse une grande marge d'interprétation

L'objectif de la Société suisse de crédit hôtelier (SCH) est de promouvoir le secteur de l'hébergement. Par conséquent, cette organisation doit aussi déterminer ce qui est considéré comme secteur de l'hébergement digne d'encouragement.

Fig. 11 Définition d'établissements d'hébergement dignes d'encouragement pour la SCH

- *Ordonnance du 26 novembre 2003 relative à la loi fédérale sur l'encouragement du secteur de l'hébergement (Etat le 1er août 2010)*

### Art. 1 Secteur de l'hébergement

Le secteur de l'hébergement, au sens l'art. 1, al. 1, de la loi, comprend les hôtels, les auberges, les motels et les établissements d'hébergement de la parahôtellerie, comme les auberges de jeunesse, les centres de vacances pour familles et d'autres formes d'hébergement similaires.

- *Rapport explicatif sur l'ordonnance du 26 novembre 2003 relative à la loi fédérale sur l'encouragement du secteur de l'hébergement*

### Article 1 Secteur de l'hébergement

Jusqu'à présent, le crédit hôtelier était aussi accordé pour les équipements de stations de villégiature, pour les foyers d'éducation et les pensionnats. Désormais, les prêts doivent être réservés uniquement au secteur de l'hébergement. Il convient de relever que jusqu'à présent, la SCH soutient également les établissements d'hébergement de la parahôtellerie, à condition qu'ils offrent des équipements et des prestations de nature hôtelière. Il s'agit par exemple d'auberges de jeunesse et de centres de vacances qui offrent davantage d'équipements et de prestations que les appartements de vacances. Le financement d'appartements de vacances ne doit pas être soutenu, même s'ils offrent des prestations minimales telles qu'entremise et nettoyage.

Source: Extrait de l'ordonnance à la loi fédérale du 26 novembre 2003 sur l'encouragement du secteur de l'hébergement et dur rapport explicatif y relatif

<sup>6</sup> Deuber, A. (2012)

La loi sur la SCH (cf. Fig. 11) donne une définition relativement large du secteur de l'hébergement et laisse une grande marge d'interprétation. Quasiment chaque forme d'hébergement touristique peut être jugée digne d'encouragement.

En complément de la loi, la SCH a défini comme suit les objets de financement potentiels lors d'une séance stratégique en 2008:

Fig. 12 Définition de la SCH pour les «Etablissements du secteur de l'hébergement»

Sont considérés comme hôtels, restaurants, motels et établissements d'hébergement de la parahôtellerie (auberges de jeunesse, centres de vacances pour familles et autres formes d'hébergement similaires), les établissements d'hébergement avec biens-fonds, constructions, locaux, installations et équipements conformes au concept correspondant dont les caractéristiques sont habituellement les suivantes:

- orientation vers l'hébergement professionnel de courte durée (en moyenne jusqu'à 2 semaines et < 90 jours)
- garantie, directement ou par des partenaires, d'autres prestations de nature hôtelière utilisées également par la plupart des clients;
- positionnement correspondant avec publicité ciblée sur une clientèle de courts séjours (= transient) hôte;
- disponibilité de 15 chambres au minimum (unités de logement), ou éventuellement de 30 lits, avec uniformité quant au concept et / ou au site;
- pour les entreprises mixtes (p. ex. agrotourisme, «hôpital plus hôtel»), existence d'une partie hôtelière économiquement autonome;
- pour les formes hybrides (juridiquement ou économiquement), l'utilisation doit être garantie par une seule entité juridique et économique.

Sont exclus les foyers d'éducation ainsi que les appartements de vacances (seulement avec entremise, nettoyage intermédiaire et final).

Source: SCH, Stratégie des bases de financement

L'évaluation des projets d'apparthôtels dans le cadre de la Lex Koller obéit à des critères clairs

Outre les établissements hôteliers classiques dignes d'encouragement selon la perception politique, la définition ci-dessus de la SCH laisse une marge d'interprétation élargie pour l'évaluation des formes d'hébergement structurées dignes d'encouragement. Dans la pratique, cette marge d'interprétation pour l'évaluation des projets est encore limitée par les directives suivantes.

Pour l'établissement des expertises concernant l'évaluation des appart'hôtels selon la Lex Koller (art. 10, let. c, LFAIE), la SCH se base sur les critères suivants depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1985 (cf. Tab. 4):

Tab. 4 Critères de la SCH pour l'évaluation des appart'hôtels

<b>Directives pour l'expertise au sens de la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par les personnes à l'étranger</b>	
<b>1 Adéquation au niveau de la construction et de l'exploitation</b>	
1.1	Adéquation de l'accès et du site de l'ensemble du complexe pour implanter un établissement hôtelier.
1.2	Exigences minimales pour l'ensemble du complexe: au moins 65 % des quotes-parts sur les unités de part de propriété, y c. de toutes les unités appartenant au détenteur de l'établissement, doivent être exploitées en permanence comme un hôtel. Le complexe doit se prêter à l'exploitation en tant qu'hôtel et disposer de tous les équipements nécessaires, à savoir: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ min. 30 lits avec service de chambre correspondant</li> <li>▪ un service de restauration avec possibilité de proposer la demi-pension et la pension complète</li> <li>▪ une direction centrale de l'ensemble de l'établissement</li> <li>▪ une réception pour les réservations, les arrivées et les départs ainsi que le service téléphonique et postal</li> <li>▪ des possibilités de séjour en fonction du site et du caractère de la maison</li> <li>▪ des toilettes ouvertes au public dans les espaces communs</li> <li>▪ des logements pour le personnel (direction incluse) pour 4 employés au moins avec jusqu'à 30 lits d'hôtes; 5 employés avec 31 à 50 lits d'hôtes; 7 employés avec 51 à 80 lits d'hôtes; 10 employés avec 81 à 110 lits d'hôtes; 12 employés avec 111 à 150 lits d'hôtes; etc.; ces chiffres peuvent augmenter de 1 à 3 employés, si un service de chambre de haut standing avec changement quotidien du linge est prévu</li> </ul>
<b>1 Adéquation de la construction et de l'exploitation (suite)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il faut encore prévoir les locaux suivants: vestiaire et locaux de douche pour le personnel, si les logements du personnel ne se trouvent pas dans le bâtiment de l'hôtel ni à proximité immédiate; salle à manger du personnel dès 10 employés (direction non comprise); local à skis pour les établissements dans les régions de montagne; 1 office d'étage ou dépôt de linge par étage ou par 25 unités de chambres (avec plusieurs bâtiments, au min. 1 local correspondant par maison)</li> </ul>
1.3	Exigences minimales pour les unités de chambres <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surface brute des unités de chambres en général au min. 25 m<sup>2</sup></li> <li>▪ WC privé &amp; bain ou douche par unité utilisable pour l'exploitation hôtelière</li> <li>▪ Raccordement téléphonique et liaison avec la réception</li> <li>▪ Accès couvert aux espaces communs (généralement)</li> </ul>
1.4	Tailles maximales des unités de chambres <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appartements d'une à deux chambres: 50 m<sup>2</sup></li> <li>▪ Plus grandes unités de logement: 100 m<sup>2</sup></li> </ul>
1.5	Répartition de la surface d'hébergement 65 % de la surface d'hébergement (y c. chambres d'hôtes appartenant à l'hôtel et unités de logement exploitées) sont réservés aux petits appartements (jusqu'à 50 m <sup>2</sup> ). Le reste peut se composer de plus grandes unités (jusqu'à 100 m <sup>2</sup> ).
<b>2. Prestations appropriées</b>	
	<p>Pour l'exploitation hôtelière des appartements, un concept d'exploitation contraignant doit être présenté: il stipule qu'une offre de prestations appropriées est prévue qui correspond normalement à celle d'un hôtel conventionnel.</p> <p>Une exploitation basée sur un garni peut exceptionnellement être admise pour les appart'hôtels à proximité immédiate de restaurants publics offrant suffisamment de places assises.</p>
<b>3. Rentabilité supposée</b>	
	S'appuyant sur les critères figurant sous II/1 et II/2, la SCH effectue un calcul de rentabilité à titre de calcul des résultats escomptés. Celui-ci sert de base pour un calcul de la valeur de rendement censée indiquer la future capacité de charge de l'exploitation avec les fonds empruntés, respectivement le montant des fonds propres nécessaires. Le calcul se fonde sur les dispositions de la loi fédérale du 1 <sup>er</sup> juillet 1966 sur l'encouragement du crédit à l'hôtellerie et aux stations de villégiature.

Source: SCH, Directives pour l'expertise en matière de LFAIE (01.01.1985)

Un set exhaustif de critères pour l'évaluation schématique des formes hybrides d'hébergement est impossible

Pour prendre en compte le phénomène en augmentation ces dernières années des formes d'hébergement hybrides, la SCH a élaboré en 2008 une directive interne pour les formes d'hébergement hybrides. Comme les formes d'hébergement hybrides ne peuvent pas être évaluées par une analyse schématique selon des critères standards, les projets concernés sont évalués séparément par les experts de la SCH. La directive fixe un cadre aux experts en charge de l'examen et aux représentants qui établissent le dossier du projet. Elle indique les points-clés, respectivement les domaines thématiques du contrôle. Pour que les réalisateurs de projets puissent réunir déjà proactivement les informations nécessaires à une telle appréciation, la directive mentionne également une série de documents de base qui, dans la mesure du possible, doivent être remis en tant que partie intégrante des dossiers de projets à évaluer. Le grand nombre de documents cités met en évidence la complexité d'une expertise de ce type. Le tableau ci-après fait la synthèse des points-clés pris en compte dans l'évaluation:

Tab. 5 Structure pour l'évaluation des formes d'hébergement hybrides par la SCH

<b>Synthèse de la directive interne de la SCH pour l'évaluation des formes d'hébergement hybrides</b>	
<b>1 Construction</b>	
Evaluer:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ si les caractéristiques du projet et de son environnement correspondent à une infrastructure de base pour l'hébergement et quelles prestations de services de nature hôtelière peuvent y être délivrées, tant dans l'absolu que de manière cohérente avec les autres critères de conformité.</li> <li>▪ les possibilités d'utilisation et d'affectation alternative de la construction, tant en regard des aspects constructifs que du cadre légal et réglementaire.</li> <li>▪ sommairement la cohérence des coûts d'investissement dans la partie d'hébergement et hôtelière ainsi que les plans financiers et de financement.</li> <li>▪ les adaptations induites par le projet à l'environnement local.</li> </ul>
<b>2 Offre de prestations</b>	
Evaluer:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ si l'offre de prestations développée dans le projet peut être qualifiée d'hôtelière que ce soit en regard de normes professionnelles, des tendances constatées dans l'évolution de la demande et de l'offre ou de la valeur ajoutée délivrée aux clients, tant dans l'absolu que de manière cohérente avec les autres critères de conformité.</li> <li>▪ si l'offre de prestations est commercialisée de manière ciblée et prédominante sur une clientèle de courts séjours («transient hôte»).</li> <li>▪ l'offre de prestations en regard des caractéristiques et des potentiels locaux et régionaux ainsi que de la demande.</li> </ul>
<b>3 Exploitation</b>	
Evaluer:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ si les partenaires et porteurs impliqués dans le projet disposent de références, d'expérience, de savoir-faire dans la construction, la commercialisation et la gestion d'exploitations d'hébergement touristique et/ou de services de nature hôtelière, tant dans l'absolu que de manière cohérente avec les autres critères de conformité.</li> <li>▪ s'il existe un cadre légal, réglementaire et contractuel suffisamment stable et durable, liant les parties, pour assurer le lancement du projet, son exploitation (l'expertise n'exprime pas d'opinion juridique en ce sens qu'elle s'abstient de se prononcer sur la faisabilité et les risques juridiques; elle examine uniquement la volonté des parties quant aux modèles de relations entre les parties et d'exploitation prévus).</li> <li>▪ les conditions des contrats de location, d'affermage, de mise à disposition, d'utilisation, etc. ainsi que les répartitions des responsabilités et charges entre les parties, notamment quant aux réinvestissements courants pour le maintien des infrastructures et équipements.</li> <li>▪ si les ressources et moyens engagés permettent de fournir les prestations prévues. si le modèle d'exploitation développé dans le projet peut être qualifié d'hôtelier, et relève d'une activité économique, que ce soit en regard de normes professionnelles, des tendances constatées dans l'évolution de la demande et de l'offre ou de la valeur ajoutée délivrée aux clients.</li> </ul>

#### 4 Rentabilité

Evaluer:

- les budgets d'exploitation par une plausibilisation des hypothèses.
- les éléments critiques et clés de la budgétisation.
- la valeur de rendement, selon les normes usuelles de la SCH, soit avec l'application de la méthode DCF.

Source: SCH, directives internes pour l'évaluation des formes d'hébergement hybrides

Les critères plus détaillés déjà pris en compte par la SCH pour l'octroi de crédits préviennent une grande partie de la problématique de la tromperie dans l'hébergement structuré. Ces critères plus détaillés peuvent donc s'ajouter à une conception approfondie des dispositions de l'ordonnance.

### 2.2.5 Idées (initiales) des auteurs de l'initiative

Le comité d'initiative a attaché peu d'importance à la définition des résidences secondaires louées commercialement

Dans la phase préparatoire de la votation, les auteurs de l'initiative ont aussi réfléchi à la définition de types d'hébergement ne correspondant pas à la représentation classique d'un hôtel.

Ils ont alors estimé que tout appartement de vacances loué commercialement ne devait pas être considéré comme une résidence secondaire. Cette définition ne figure pas dans le texte soumis à votation, mais dans le message accompagnant l'initiative.

Fig. 13 Extrait du message accompagnant la campagne de l'initiative

## Questions et réponses 1

### Qu'est-ce qu'une résidence secondaire?

On appelle résidence secondaire un second logement de particuliers qui n'est utilisé qu'occasionnellement durant l'année comme logement de vacances.

N'est pas compris par l'appellation de résidence secondaire:

- Des logements de vacances qui sont loués à des fins commerciales (parahôtellerie). Ceux-ci sont bien plus utilisés (en moyenne 200 nuitées) que des résidences secondaires (30 à 60 nuitées/an).
- Des résidences secondaires à des fins d'étude et de travail.

Source: Site Web du comité d'initiative

Du point de vue de la pratique, il convient de critiquer les points suivants de la définition: les potentiels d'abus et de contournements doivent être considérés comme élevés. Le type d'utilisation commerciale n'est pas précisé et laisse une très grande marge d'interprétation. Une location à long terme par exemple est-elle aussi considérée comme une utilisation commerciale? Comme l'emploi d'une telle définition créerait des problèmes considérables dans la pratique, cette définition ne peut pas servir de base pour les travaux de mise en œuvre.

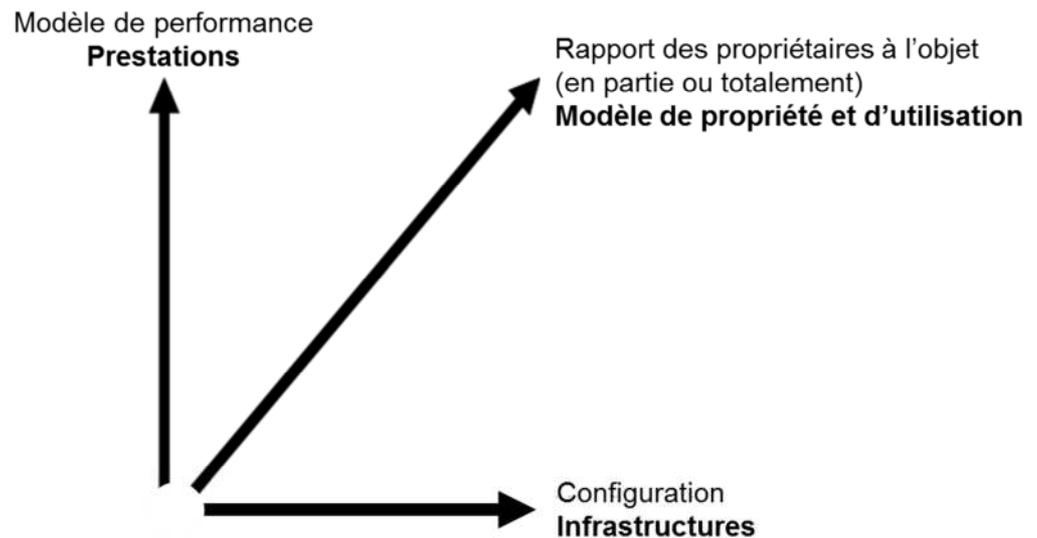
### 2.2.6 Science

Prestations, propriété et infrastructures comme critères d'évaluation potentiels

L'Université de Saint-Gall n'est pas la seule à s'être penchée sur la définition des modèles d'hébergement. Les modèles de référence théoriques de l'Université de Saint-Gall se basent sur l'observation des développements internationaux pour les structures d'offres en matière d'hébergement.

Le schéma ci-après illustre le cœur du problème concernant les différentes possibilités de définir et de classer les types d'hébergement.

Fig. 14 Modèle de structuration de l'Université de Saint-Gall



Source: Bieger, T. / Lässer, C. (2007)

Au vu de ces considérations et pour l'essentiel, les différentes formes d'hébergement peuvent être décrites et classées selon trois axes:

- **Modèle de prestations:** S'agissant du modèle de prestations, on fait la distinction entre un niveau élevé ou bas des prestations offertes. Un hôtel 5\* classique est considéré comme une forme d'hébergement avec un niveau élevé de prestations. Cela se remarque notamment à l'intensité de personnel qui, pour les hôtels 5\*, correspond au minimum à un employé par chambre. Par prestations, on entend par exemple le service au restaurant, l'offre d'un espace bien-être, la réception, la conciergerie ou le service de chambre quotidien. A l'autre extrémité des prestations, on trouve les concepts d'hébergement avec une offre de services minimale. Il s'agit par exemple de villages de vacances qui ne disposent ni d'une offre de restauration ni d'un service de chambre. Les besoins en personnel s'élèvent ici à trois à quatre postes de travail pour 50 appartements.
- **Modèle de propriété et d'utilisation:** Pour le modèle de propriété et d'utilisation, les questions centrales concernent les droits de propriété. On fait par exemple la distinction entre les formes d'hébergement où la propriété, l'exploitation et la gestion sont intégrées (p. ex. entreprise familiale classique gérée par le propriétaire) et les formes où l'investisseur, l'exploitant et le management sont organisés en différentes unités juridiques. L'hôtellerie de marque très répandue dans les villes fonctionne en général avec une séparation entre l'exploitation et la propriété immobilière et se sert, à cet effet, d'une multitude de formes de contrats différentes, telles que contrats d'affermage, de franchise ou de management. Il existe une troisième forme notamment pour les appart'hôtels ou les systèmes de villages de vacances, mais également pour les modèles de multipropriété ou de club. Dans ces modèles, les investisseurs sont généralement aussi clients ou utilisateurs. Avec ce mélange entre investisseurs et clients, l'établissement est confronté à de grands défis, car les aspects commerciaux se mêlent aux aspects privés. Ce mélange déclenche généralement des mesures incitatives contradictoires.
- **Infrastructures:** Concernant l'aspect des infrastructures, on peut évaluer la taille des installations et le niveau des infrastructures offertes pour les loisirs. Par infrastructures, on entend d'abord les équipements de bien-être et de bains, les parkings et les espaces verts, ainsi que les établissements de restauration. Plus les infrastructures sont développées, plus les chances d'atteindre

un taux élevé d'occupation sont grandes. Mais les vastes infrastructures augmentent aussi les frais fixes qui doivent être couverts par les recettes commerciales ou par les contributions des propriétaires.

Pour la classification des types d'hébergement et en particulier pour la distinction entre les systèmes souhaités, garants de lits chauds, et les résidences secondaires, sous le couvert d'hébergement structuré, cette classification peut s'avérer très utile. Nous estimons qu'il convient de fixer sur les trois axes des critères pour l'hébergement structuré.

## 2.2.7 Aménagement du territoire

La classification ne fonctionne que pour l'analyse, pas pour les critères de sélection

En tant que partie intégrante de la discussion scientifique, diverses études ont traité de la classification des projets d'hébergement dans l'optique de l'aménagement du territoire. Dans ce débat, la question cruciale était de savoir si les projets d'hébergement étaient compatibles avec les principes usuels de développement du milieu bâti.

Dans ce contexte, l'étude élaborée en 2008 par Rütter & Partner sous le titre de «Ferienresorts – Nachhaltigkeit & Anforderungen an die Raumplanung» (Complexes touristiques – Durabilité et exigences posées à l'aménagement du territoire) a procédé à la classification reproduite dans la figure suivante.

Fig. 15 Resorts et villages de vacances planifiés en Suisse en 2008. Classification selon l'offre de services et le nombre de lits

Forte valeur ajoutée/LN* Bon service dans la maison	Projets			
	<300 lits	300 – 499 lits	500 - 999 lits	Plus de 1000 lits
<b>Resorts touristiques complexes</b> (Hôtels & appartements avec service hôtelier, vaste panel de prestations)	Revers Moubra; Montana; Mélézes, Lens		Maisons de Biaritz, Champéry; Hameau des Bains, Grimont; Médran, Bagnes/ Verbier; Le Parc. Ollon; Rothorn Resort, Lenzerheide; Thermes Parc, Val d'Illice	Andermatt Resort; Les hameaux d'Anzère, Ayent; Castle Radons, Savognin; Village Royal, Mollens
<b>Resorts hôteliers</b> (avec/sans résidences secondaires rattachées)	Alpenbad, Adelboden; Club Med, Verbier; Vallée de Conches, Engelalen; Hotel Alpina, Gstaad; Méribel, Lens; Hotel Schatzalp, Davos; Kurhaus Melchsee Frutt, Kerns; Hotel Orselina; Petit Cervin, Zermatt	Stilli Park, Davos; Bürgenstock Hotels, Bürgenstock	Hotel Prättschli, Arosa	
<b>Resorts d'appartements</b> (avec service de nature hôtelière et vaste panel de prestations)		Village valaisan au col des Planches, Vollèges	Walenseeresort, Quarten	The Rocks, Laax; Mayens-de-Bruson, Bagnes/Bruson
<b>Villages de vacances</b> (appartements de vacances loués professionnellement)	Aclas Heinzenberg, Oberurmein	Rueras Alpin, Sedrun; Scuol Alpin, Scuol; Parsenn Alpin, Davos	Dieschen Alpin, Lenzerheide; Aclas Ela, Lantsch; Acher, Engelberg	Landal Greenpark, Klosters
<b>Resorts de résidences secondaires</b> (évent. entretien/réception)				

Source: Rütter und Partner (2008)

Dans cette étude, on utilise pour la classification les termes de villages de vacances et de resorts souvent employés dans la pratique aujourd'hui. Par resorts, on désigne ici les modèles comprenant un mélange d'hôtels classiques et de formes hybrides d'hébergement. Si la part des hôtels classiques prédomine, les auteurs parlent de «resorts hôteliers». Si la part des formes d'hébergement avec appartements de vacances et résidences secondaires l'emporte, les complexes portent le nom de resorts de résidences secondaires ou «resorts d'appartements».

Comme cette classification attache une importance prépondérante aux aspects d'aménagement du territoire, les critères de taille et d'emplacement (à l'intérieur ou à l'extérieur de la zone d'habitation) sont au premier plan. Pour comprendre le contexte des effets sur le financement des projets d'hébergement, on ne peut pas s'appuyer sur cette classification, car les différents aspects d'investissement et de financement figurent dans toutes les catégories sous des formes mixtes.

## 2.3 Autres considérations

Au vu des définitions et des classifications ci-dessus, il convient encore de prendre en compte les réflexions suivantes sur le contexte des effets pour une classification appliquée aux formes d'hébergement:

- Motivation pour la réalisation de projets d'hébergement
- Logique commerciale vs logique privée pour générer des revenus
- Objets loués vs objets achetés

### 2.3.1 Motivation pour la réalisation de projets d'hébergement

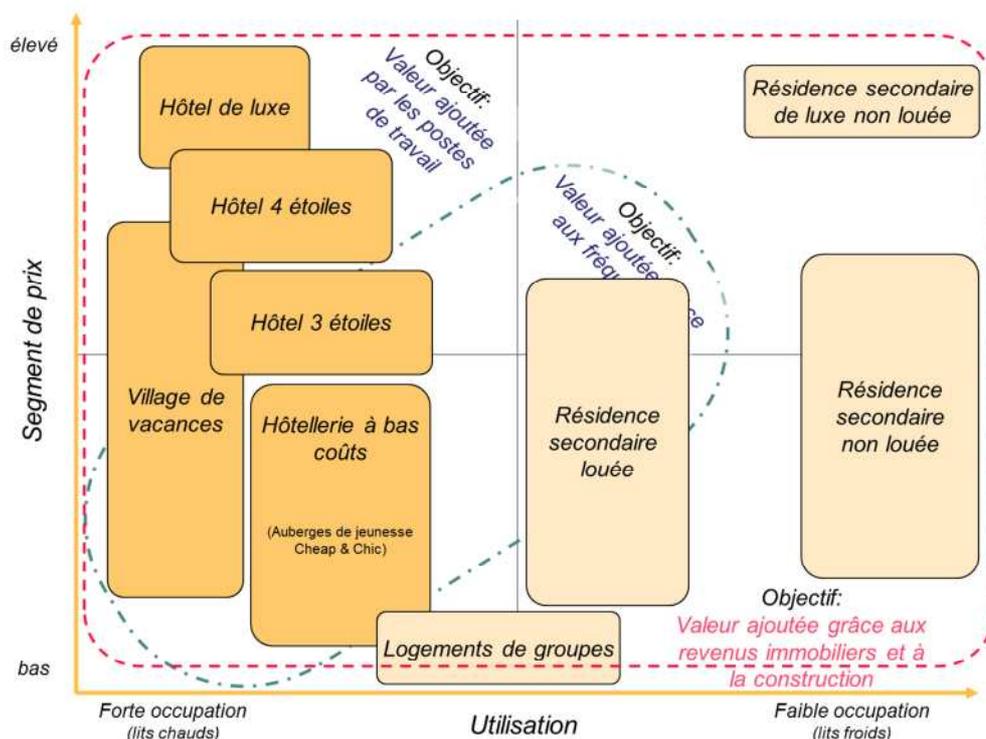
La motivation est un élément central pour comprendre le contexte des effets

Dans le tourisme de vacances en Suisse (notamment dans les Alpes), les formes d'hébergement sont réalisées avec des motivations diverses. Il paraît donc judicieux de procéder à une classification basée en particulier aussi sur la motivation, car celle-ci est considérée par définition comme la cause et partant l'amplificateur principal des développements dans le contexte causal des effets.

En considérant les formes d'hébergement réalisées et planifiées en fonction de la motivation des initiateurs de projets, on peut former les groupes suivants:

- Projets d'hébergement créant prioritairement de la **valeur ajoutée** et des **postes de travail** ainsi que des offres de haute qualité dans les destinations et censés générer un rendement financier pour eux-mêmes. Il s'agit en particulier de l'hôtellerie classique de haut standing.
- Projets d'hébergement réalisés avant tout pour augmenter le **taux de fréquentation** dans les destinations, afin que d'autres acteurs puissent accroître leur rendement. Il s'agit notamment des hôtels de catégories de confort inférieures et de villages de vacances exploités commercialement. Les remontées mécaniques sont les acteurs principaux. Grâce à la réalisation de tels projets, elles espèrent une augmentation de la fréquentation et des recettes dans le domaine skiable. L'offre de nuitées n'est qu'un moyen pour atteindre l'objectif visé.
- Projets d'hébergement censés prioritairement déclencher la **demande dans l'industrie de la construction**. Ces projets visent à construire des complexes devant réaliser la plus forte marge possible lors de la vente. Il peut aussi s'agir d'hôtels classiques. Mais ceux-ci sont souvent construits comme partie intégrante d'une zone d'utilisation mixte, afin que les résidences secondaires afférentes se vendent à un meilleur prix.

Fig. 16 Catégories de logements selon la valeur ajoutée par unité, le taux d'occupation et la motivation



Source: Guide pour l'implantation de villages de vacances et d'hôtels (2010)  
(graphique légèrement adapté avec l'accord des auteurs)

Le troisième type de projets comporte les plus grands défis à relever par la politique du tourisme et de l'aménagement du territoire, car le développement des mesures incitatives ne doit pas coïncider avec les objectifs de la politique touristique. Dans les premières catégories, les objectifs de l'ensemble de la destination se recoupent généralement avec les objectifs de développement des projets.

### 2.3.2 Logique commerciale vs logique privée de génération de profits

L'activité principale et l'activité accessoire obéissent à des logiques commerciales différentes

La notion d'hébergement commercial apparaît dans différentes classifications. Par hébergement commercial (ou hébergement professionnel), nous désignons les projets gérés avant tout selon des principes commerciaux et à considérer comme source principale de revenu. Dans ce type de projets, le propriétaire est obligé de travailler avec succès et fortement motivé pour exploiter ses capacités de manière optimale.

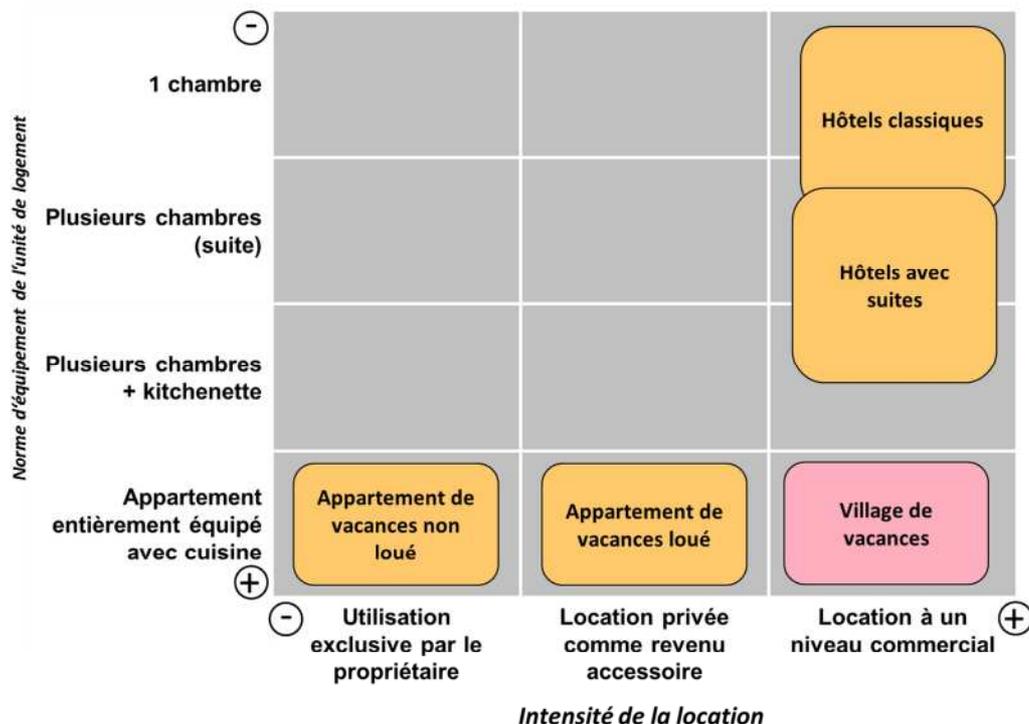
A l'opposé des hébergements commerciaux, il existe des formes pour lesquelles le propriétaire ne doit pas considérer le complexe comme un revenu principal, mais plutôt comme un bien de consommation qui, en premier lieu, occasionne des frais. Le propriétaire retire son profit de la consommation, c'est-à-dire de son séjour de vacances, sous la forme d'un rendement en nature.

Les hôtels classiques gérés en famille sont représentatifs du premier groupe de l'hébergement commercial. Un appartement de vacances typique destiné à l'usage personnel est l'exemple extrême des formes d'hébergement privées. Dans les appart-hôtels et les villages de vacances en particulier, on trouve un grand nombre de formes mixtes intermédiaires, où la pensée commerciale se combine avec le profit privé.

Dans les villages de vacances notamment, où les propriétaires privés achètent des unités de logement comme propriétés par étages dans le but de les utiliser personnel-

lement pendant une période déterminée, les deux logiques du commerce et de la consommation s'affrontent. Pour de tels concepts d'exploitation, il importe donc d'harmoniser les mesures incitatives grâce à la conception des règles contractuelles et des conditions en matière d'infrastructures et d'offres.

Fig. 17 Catégories de d'hébergement selon le type d'unités de logement et l'intensité d'utilisation



Source: Guide pour l'implantation de villages de vacances et d'hôtels (2010)

### 2.3.3 Objets loués vs objets achetés

Les appartements loués ont une structure différente de celle des appartements en copropriété

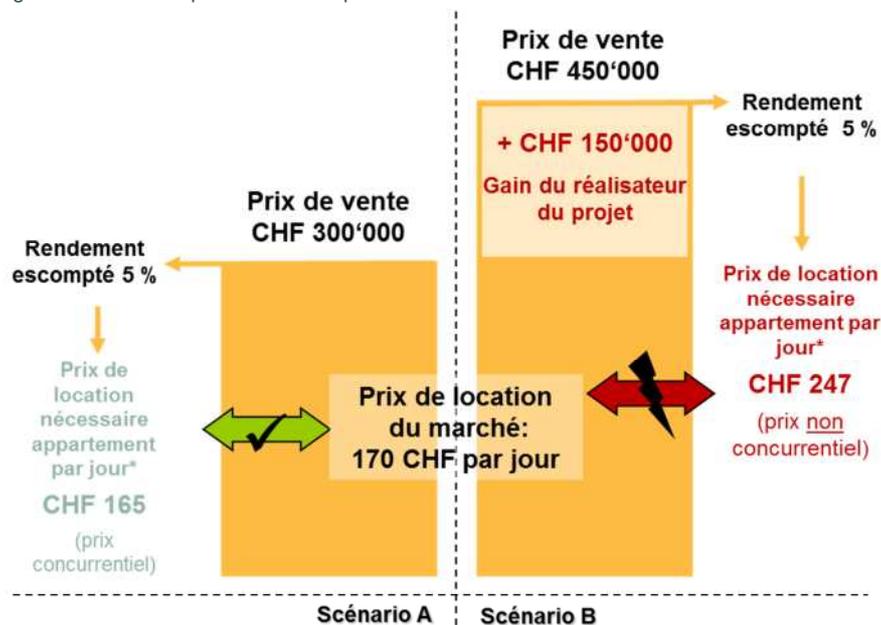
Un autre aspect dont il faut tenir compte dans la classification des projets est le modèle de rendement. Il est notamment décisif pour faire la distinction entre un projet de résidences secondaires et un projet de village de vacances commercial.

Si la motivation principale d'un projet consiste à augmenter le taux de fréquentation pour la destination grâce à des locations de courte durée, la planification et la réalisation de ces objets sont généralement différentes de la construction d'appartements de vacances typiques destinés à l'usage personnel partiel ou total du propriétaire comme appartements en copropriété. Les villages de vacances étant partiellement financés par la vente à des particuliers de différents appartements avec restrictions d'utilisation, il s'agit ici aussi d'un mélange de modèles. Pour l'exploitation à long terme, les appartements devraient être structurés comme des objets loués. Pour la vente d'appartements, les exigences posées aux objets en copropriété doivent être remplies.

Une telle forme mixte devient problématique lorsque le réalisateur de projets tente encore, lors de la vente des appartements, de réaliser un gain sur la vente. Dans ce cas, si l'on veut augmenter la marge de vente, des standards plus élevés de l'aménagement renchérissent la valeur de la construction. L'expérience montre que les chances de réaliser ultérieurement un rendement par des locations de courte durée en tant qu'objets de vacances sont réduites à néant. Dès que l'acheteur d'un appartement constate qu'il ne réalise pas un rendement raisonnable avec les locations de courte durée, il ne peut plus considérer l'investissement comme une valeur de placement. Il essaiera alors d'utiliser son appartement comme un bien de consommation et de com-

penser la perte de rendement en maximisant son profit en nature. Cela signifie toutefois que pour ces projets, les mesures incitatives sont telles que le propriétaire souhaite en premier lieu utiliser lui-même l'appartement et essaie de réduire au minimum la location et la détérioration correspondante de l'appartement. Dès lors, sa motivation ne correspond plus au but originel et les constructions initialement prévues comme village de vacances commercial deviennent des résidences secondaires.

Fig. 18 Lien entre prix de vente et prix de location



\* Hypothèse: taux d'occupation annuel de 55 %

Source: Guide pour l'implantation de villages de vacances et d'hôtels (2010)

Ces conflits de mesures incitatives affectant la plupart des projets d'apparthôtels ont aussi été les déclencheurs des nombreux échecs de ce concept en Suisse. On trouve une discussion plus approfondie sur cette thématique dans le guide «Implantation de villages de vacances et d'hôtels»<sup>7</sup>.

En conclusion, nous estimons qu'il faut prêter une attention toute particulière à l'aspect de l'objet loué et de l'objet d'achat pour définir les projets d'hébergement structuré et pour classer les hôtels et les formes hybrides d'hébergement.

## 2.4 Synthèse

### 2.4.1 Intégration de l'ordonnance sur la construction de résidences secondaires<sup>8</sup>

L'ordonnance va dans une direction objectivement cohérente

La discussion basée sur les solutions actuelles et les ouvrages scientifiques de référence démontre que la définition des «formes d'hébergement structuré» est particulièrement difficile et dépendante d'une multitude de facteurs. La définition concrète de l'hébergement structuré joue également un rôle décisif pour l'analyse des effets de l'initiative Weber sur le financement des investissements dans les hôtels et les formes d'hébergement similaires.

<sup>7</sup> Ansiedelung von Feriendörfern und Hotels – Leitfaden für Gemeinden, Behörden und Tourismuspromotoren; (2010)

<sup>8</sup> Ordonnance sur la construction de résidences secondaires basée sur la Constitution de la Confédération suisse (art. 75b Cst.).

La présente ordonnance du Conseil fédéral reprend de nombreux aspects discutés dans ce chapitre et constitue une bonne base au point de vue technique pour les travaux de détail concernant la mise en œuvre.

Fig. 19 Définition de l'hébergement structuré selon l'ordonnance sur les résidences secondaires du Conseil fédéral

#### *Lettre b*

Des résidences secondaires affectées à un hébergement touristique qualifié peuvent être considérées comme des « lits chauds », assimilables à un hébergement hôtelier. C'est pour cette raison que l'art. 4 admet la construction de telles résidences secondaires. Cette approche se justifie par le fait que l'article sur les résidences secondaires ne porte pas sur l'hôtellerie ; du point de vue de la finalité et compte tenu des débats qui ont précédé la votation sur l'initiative, la démarche vise principalement à limiter les lits « froids » et non à interdire de nouveaux lits « chauds ». Les cas cités à l'art. 4, let. b formulent des exigences élevées à l'attention de l'hébergement touristique qualifié.

#### *Chiffre 1*

Une forme d'hébergement touristique structurée présuppose une conception non personnalisée des logements et l'existence d'un concept d'exploitation de type hôtelier (incluant en général les infrastructures minimales correspondantes, p. ex. une réception). Entrent dans cette catégorie, outre les hôtels proprement dits (annonçant la location de chambres), les résidences hôtelières hors propriété par étage (p. ex. les villages de vacances REKA, Hapimag) ou incluant les propriétés par étages (p. ex. villages de vacances Landal, Rocksresort). Il importe d'apporter la preuve qu'une majorité de touristes fait réellement appel aux prestations hôtelières proposées. De plus, le propriétaire ou l'investisseur, voire l'exploitant doit prouver qu'il a trouvé un moyen usuel dans la branche touristique d'assurer le financement d'investissements engagés dans des rénovations.

Source: Rapport explicatif concernant l'ordonnance sur les résidences secondaires, ARE (2012)

Différentes variantes d'interprétation de l'hébergement structuré ont été prises en compte pour analyser les effets. Outre le scénario de base, qui s'appuie sur la définition de l'hébergement structuré conformément à l'ordonnance actuelle, d'autres scénarios ont été utilisés. Ces derniers se fondent sur des définitions légèrement divergentes de l'hébergement structuré. Cela permet de décrire les effets escomptés selon la définition concrète de l'hébergement structuré.

## 2.4.2 Critères de précision pour l'ordonnance

Plus les critères remplis sont nombreux, plus la probabilité d'avoir des lits chauds est forte. Aucun critère ne suffit à lui seul

Les expériences faites dans les appart'hôtels ont démontré combien il est difficile de créer des structures d'exploitation judicieuses et viables par le biais de dispositions légales. Les appart'hôtels conçus lors de la construction et du développement en tant qu'établissements à exploiter comme des hôtels ont souvent été transformés en appartements de vacances (lits froids) après une courte période déjà et en raison du non-fonctionnement des concepts d'exploitation. C'est pourquoi il sera nécessaire, pour l'application de l'ordonnance et pour la conception de la législation d'application, de définir des critères qui

- d'une part, empêchent les abus ou les contournements de la loi et garantissent des possibilités de sanctions;
- d'autre part, autorisent encore les innovations urgentes nécessaires dans les structures et concepts d'hébergement.

Pour avoir de plus amples précisions concernant la définition de l'hébergement structuré et pour éviter les tentatives d'abus et de contournements de la loi, le catalogue de critères ci-après basé sur les axes d'évaluation présentés par l'Université de Saint-Gall pourrait s'avérer utile:

Tab. 6 Critères possibles pour l'utilisation de la notion d'hébergement structuré (Plus les critères remplis sont nombreux, plus il est vraisemblable d'avoir les lits chauds souhaités dans le projet qualifié)

<b>Concept d'exploitation et de commercialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les propriétaires, exploitants et promoteurs gagnent leur argent en louant les appartements de vacances. Il est possible de réaliser un bon rendement</li> <li>▪ L'exploitation et la commercialisation sont organisées de manière professionnelle par des maisons dignes de confiance</li> <li>▪ Les prestations de services offertes répondent aux conditions du marché</li> <li>▪ Les moyens financiers destinés à la rénovation en temps opportun du complexe et des appartements sont garantis par un fonds de rénovation à disposition de l'exploitant</li> <li>▪ Les processus de décision pour l'exécution des travaux de rénovation sont définis et laissent une marge de manœuvre suffisante à l'exploitant</li> </ul>
<b>Concept d'architecture et de construction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La qualité et l'aménagement des appartements (mobilier inclus) sont standardisés (jusque dans le moindre détail) ou obéissent à un concept préétabli (c'est-à-dire aucun équipement personnalisé et donc anonymat garanti pour le propriétaire)</li> <li>▪ La taille et la structure du complexe permettent une commercialisation professionnelle et lucrative</li> <li>▪ Le village de vacances comprend l'accès aux infrastructures de loisirs (p. ex. piscine couverte)</li> <li>▪ Le complexe est conçu de telle sorte qu'il puisse rester compétitif sur le marché à long terme</li> </ul>
<b>Dispositions légales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucune propriété par étages n'est créée</li> <li>▪ La location des appartements est obligatoire</li> <li>▪ Les appartements ne peuvent être occupés que temporairement par les propriétaires (généralement, 6 semaines par an, dont 3 en haute saison)</li> <li>▪ La zone prescrit une utilisation commerciale de l'immeuble, c'est-à-dire que les appartements ne peuvent pas être transformés en résidences secondaires traditionnelles</li> </ul>

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Il sera impossible de fixer définitivement les critères pour la définition de l'«hébergement structuré». Par conséquent, la création d'un organe d'arbitrage professionnel et indépendant pour les projets contestés selon le modèle de réglementation de la Lex Koller<sup>9</sup> pourrait s'avérer nécessaire.

### 2.4.3 Schéma d'orientation pour l'analyse des effets

Afin de prendre en compte les discussions scientifiques nuancées et les discussions politiques actuelles, ainsi que les principes émanant de la pratique politique et entrepreneuriale, nous nous basons sur les principes ci-après lors des nouvelles analyses pour la définition des types d'hébergement et lors de l'attribution des modèles d'exploitation aux types d'hébergement:

- Le groupement des formes d'hébergement doit se limiter à un nombre raisonnable (4 - 6 types d'hébergement).
- Les types d'hébergement définis doivent couvrir tout le spectre d'établissements imaginables. Par ailleurs, ils doivent se présenter de manière aussi univoque que possible et sans chevauchement.

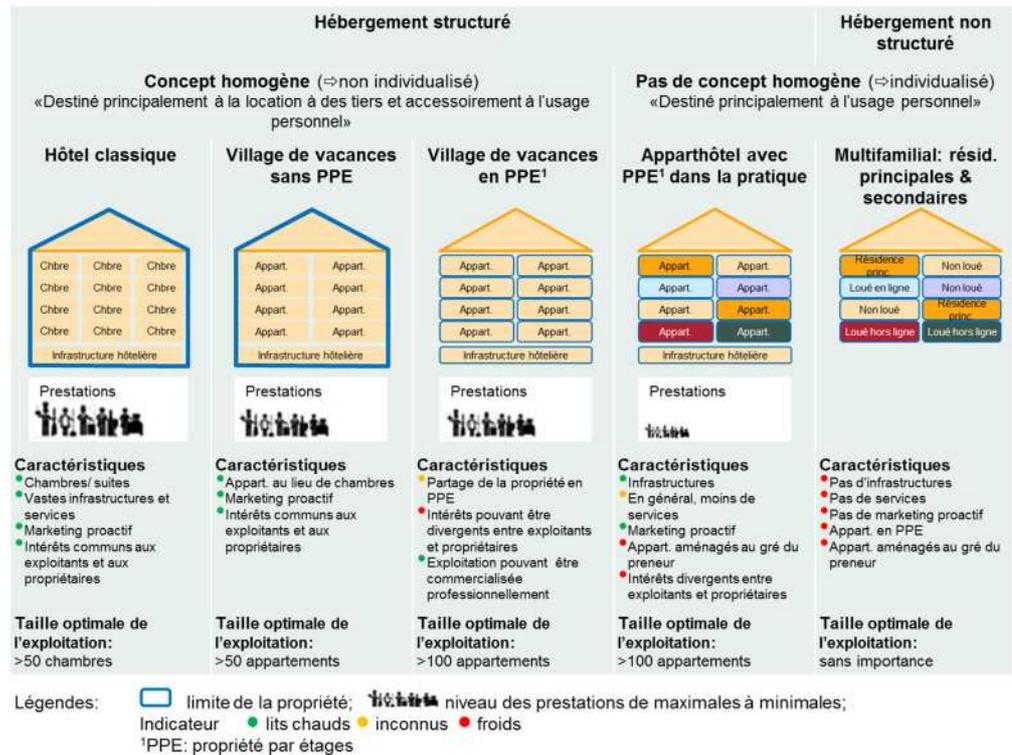
<sup>9</sup> Pour la qualification d'apparthôtel, la Lex Koller exige une expertise adéquate de la SCH.

Cinq formes fondamentales sont au premier plan

- La délimitation des types d'hébergement entre eux doit se fonder sur un petit nombre de critères contrôlables sans grands frais. P. ex. inscription au Registre foncier, permis de construire en tant que points de contrôle établis.
- Dans la mesure du possible, il faut tenir compte de l'aspect de l'utilisation, respectivement de la création de lits chauds.

Le schéma ci-dessous pour la classification des formes d'hébergement découle des facteurs d'influence discutés précédemment:

Fig. 20 Classification des formes d'hébergement utilisée pour la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. et pour l'analyse des effets



Source: BHP – Hanser und Partner AG

Sont considérées comme formes d'hébergement structuré les hôtels classiques, mais aussi les projets de villages de vacances, à condition que leur construction et leur exploitation obéissent à une logique commerciale et que les complexes ne soient pas personnalisés ou individualisés pour un usage personnel. Les complexes doivent afficher une taille d'exploitation optimale au niveau des coûts.

Le rapport recourt à des notions «intuitives»

Pour des raisons de simplification, le présent rapport recourt à des notions «intuitives» avec lesquelles il est facile de se représenter quelque chose de concret. Il s'agit des termes suivants:

- **Hôtels classiques (catégorie supérieure):** Il s'agit d'établissements hôteliers comprenant essentiellement des chambres et des suites au lieu d'appartements complètement équipés et autosuffisants, et dont les infrastructures affichent une certaine taille. Les infrastructures disposent d'une vaste offre de prestations avec une forte intensité de personnel. Par catégorie supérieure, nous désignons en premier lieu les hôtels 4\* et 5\* ou des formes similaires. Exceptionnellement, cette catégorie s'applique aussi à des hôtels 3\*.
- **Hôtels classiques (à bas coûts):** Il s'agit de toutes les formes d'hébergement proposant une offre minimale de prestations et dont les objectifs sont un taux élevé de fréquentation et un prix de nuitée relativement bas. Ce sont générale-

ment des hôtels de 1 à 3\*<sup>10</sup>, des auberges de jeunesse ou des logements à plusieurs lits exploités commercialement tels que maisons pour camps de vacances, etc.

- **Villages de vacances (avec et sans PPE):** Il s'agit de complexes offrant non pas des unités de chambre, mais des appartements complètement équipés et autosuffisants pour un court séjour de vacances. En général, ils comportent un nombre minimal d'unités qui permet une exploitation optimale au niveau des coûts. Les représentants typiques de cette catégorie sont les villages de vacances REKA, les resorts club comme Hapimag ou aussi les appart'hôtels, à condition qu'ils n'aient pas d'équipement individualisé.

Le schéma ci-dessus sert d'orientation générale simplificatrice pour l'analyse des effets de l'initiative Weber sur les différents types d'hébergement. Mais il peut également servir d'orientation lors de la fixation des détails pour la conception de la législation d'application.

## 2.5 Digression: hébergement non structuré

La construction de nouvelles résidences secondaires non structurées et louées recèle un potentiel d'abus et affiche une valeur socioéconomique moindre

Lors des discussions, outre l'hébergement structuré, la demande récurrente est que «les résidences secondaires exploitées individuellement soient aussi acceptées comme dérogations à l'art. 75b Cst., si elles sont offertes pour une location de courte durée et aux conditions pratiquées sur le marché par une organisation professionnelle de commercialisation, le système de réservation d'un office du tourisme ou un dispositif similaire».

Les résidences secondaires exploitées individuellement sont classées comme résidences secondaires non structurées dans la Fig. 20. Nous n'avons pas analysé en détail cette forme d'hébergement dans le présent rapport, car elle ne fait pas partie des projets d'hébergement commercial qui nous intéressent ici.

Nous considérons comme problématique une dérogation pour cette forme d'hébergement et comme contestable la promotion de ce type d'hébergement. Cette conclusion repose sur les réflexions suivantes:

- **Absence d'intérêt commercial:** La caractéristique des résidences secondaires non structurées est l'intérêt primordial du détenteur de l'appartement (investisseur) consistant à réserver l'appartement à son usage personnel. La location à des tiers peut générer un revenu supplémentaire bienvenu pour le propriétaire. Mais en règle générale, le détenteur d'un appartement peut renoncer à ce revenu supplémentaire. Il n'est pas soumis à la logique commerciale qui veut qu'on génère un revenu sur le marché pour survivre. Il ne faut pas s'attendre non plus à ce qu'il s'efforce d'atteindre un taux d'occupation élevé.
- **Absence de conditions pour une vente proactive:** Dans les appartements de vacances non structurés, il manque l'emprise de l'organisation de commercialisation sur la qualité et la conception des appartements. Il s'avère donc difficile d'adapter en permanence les offres aux besoins du marché. L'expérience montre que les ressources nécessaires en matière de financement et de personnel font défaut, de même que les conditions architectoniques pour commercialiser ces appartements de manière proactive, donc également en basse saison. Il en résulte que ces appartements ne se louent généralement qu'en haute saison parce qu'ils profitent alors de la force de prospection de la destination comme un tout et peuvent absorber l'excès de demande (thème du «profiteur»). Pour la destination, il peut être opportun que ces appartements soient loués en haute saison. Il est donc aussi souhaitable d'intégrer la plus grande

<sup>10</sup> Les hôtels 3\* sont un cas limite. Selon l'aménagement de l'offre, ils peuvent être désignés comme des hôtels de catégorie supérieure ou comme des hôtels à bas coûts.

partie possible du parc immobilier actuel dans de tels systèmes de location. L'objectif d'une destination ne peut pas être la réalisation de projets de nouvelles constructions qui se vendent uniquement en haute saison au détriment des autres établissements (commercialisation). Comme la politique touristique ne souhaite pas de tels projets, nous estimons que ces projets de nouvelles constructions ne sont pas dignes d'encouragement. Comme mesure incitative pour le transfert (partiel) des appartements non loués dans les modèles de commercialisation professionnelle, nous préconisons l'introduction d'un impôt sur les résidences secondaires qui récompenserait la location de résidences secondaires non structurées.

- **Potentiel élevé d'abus et de contournements:** Si l'on admet la construction de résidences secondaires non structurées, le sens de l'initiative Weber risque d'être contourné. Contrairement aux projets commerciaux, dont le nombre est raisonnable et qui sont soumis au contrôle de la société puisqu'ils sont au centre des débats publics, les projets d'hébergement non structurés représentent généralement une multitude de petits projets. Comme l'usage personnel est en général au premier plan, l'incitation est grande pour le propriétaire d'utiliser l'appartement comme une résidence secondaire classique. Comme ces appartements se louent souvent uniquement en haute saison, on ne peut guère les distinguer des résidences secondaires non louées. A supposer qu'on veuille par exemple contrecarrer cet aspect en fixant une durée minimale d'utilisation, cela exigerait des travaux de contrôle disproportionnés.
- **Risque de discréditer les projets structurés:** Si cette catégorie très problématique était quand même acceptée, les problèmes créés risqueraient de déteindre sur les projets structurés en principe souhaitables et de les discréditer. Compte tenu des connaissances détaillées requises, nous estimons que la distinction entre projets «structurés» et «non structurés» sera impossible à faire dans les débats publics.

Compte tenu des explications précédentes et des connaissances acquises lors de nos analyses, nous sommes favorables à un cadre juridique qui restreigne fortement le potentiel d'abus et qui fasse preuve d'une certaine générosité dans la conception des projets souhaitables et judicieux au plan socioéconomique (cf. à ce propos aussi le Chapitre 7). Nous recommandons de ne pas prévoir de dérogation pour la construction de résidences secondaires exploitées individuellement, mais de se focaliser systématiquement sur la promotion des structures d'hébergement exploitées commercialement.



## 3 Description des investissements dans l'hébergement commercial

Pour permettre de comprendre les défis en rapport avec le financement des hôtels dans l'Arc alpin suisse, le Chapitre 3 présente les modèles d'investissements classiques et les modèles de financements (croisés) en les illustrant par des exemples concrets.

### 3.1 Investissements classiques de ces dernières années

Ces dernières années ont vu la réalisation de projets d'hôtels les plus divers. Les projets spécifiques de nouvelles constructions, d'agrandissements et de transformations sont décrits ci-après. Par investissements d'agrandissement ou de transformation, on désigne seulement les projets dépassant les coûts ordinaires de l'entretien, soit 3 % à 5 % du chiffre d'affaires annuel.

#### 3.1.1 Investissements dans les agrandissements et les transformations

Extension et revalorisation de l'offre de produits et de chambres

Dans les hôtels existants, les investissements concernent l'extension et l'amélioration qualitative de l'offre de produits (bien-être, séminaires, etc.), mais aussi des chambres (chambres d'hôtel, suites et résidences).

Souvent les investissements dans les transformations vont de pair avec les investissements dans les rénovations indispensables pour l'hôtel. Dans le même temps, on s'adapte aux nouvelles exigences du marché. Seuls le respect des besoins des hôtes ainsi que les offres de produits correspondantes ou les normes de qualité des chambres d'hôtel permettent d'augmenter le taux d'occupation des lits et les prix. Grâce à des offres spécifiques supplémentaires, par exemple dans le domaine du tourisme de séminaires et de bien-être, les établissements peuvent améliorer leur taux de fréquentation en basse saison. Lors d'une extension des capacités, l'établissement hôtelier profite d'effets d'échelle compte tenu des gains d'efficacité dans la structure de l'entreprise. Les effets d'échelle se produisent lorsqu'il ne faut presque pas engager de personnel supplémentaire ou que les coûts supplémentaires pour l'entretien des infrastructures augmentent à peine, cela malgré l'extension des capacités de chambres et le nombre plus élevé de clients (p. ex. réception, bien-être, marketing). Pour les établissements avec une plus grande capacité en lits, il est aussi plus facile de signer des contrats avec les voyageurs et d'accueillir les groupes.

#### 3.1.2 Investissements dans les nouvelles constructions

Hôtels de catégorie supérieure, villages de vacances et hôtels à bas coûts

Ces dernières années, l'Arc alpin suisse a vu la réalisation de nouvelles constructions d'hôtels de catégorie supérieure, d'hôtels à bas coûts et de villages de vacances.

Concernant les investissements dans les hôtels de catégorie supérieure, les principales tendances sont les suivantes: des concepts mixtes, c'est-à-dire la combinaison hôtel et appartements en copropriété et d'autre part, des concepts d'hôtels sans restaurant, mais offrant de nombreux services. Les concepts mixtes permettent d'obtenir les capitaux nécessaires pour les projets grâce à la vente d'appartements en copropriété ou de chalets. Les hôtels sans restaurant offrent certes moins de services, mais ils présentent en contrepartie l'avantage d'une réduction des coûts de fonctionnement, d'une augmentation de la production horaire et de la rentabilité du projet grâce aux économies des coûts des infrastructures générales et de personnel.

Vous trouvez ci-après quelques exemples de projets de nouvelles constructions, d'agrandissements et de transformations. Les exemples de projets soulignés sont décrits plus en détail au Chapitre 3.3 comme exemples concrets.

Tab. 7 Aperçu des projets d'hôtels classiques des années passées

	Types de projets	Exemples de projets
Projets d'agrandissements/ de transformations d'hôtels existants	Investissements dans l'offre de produits (bien-être, séminaires, etc.)	Belvedere Scuol, Mineralbad Rigi-Kaltbad, Waldhotel National Arosa, <u>Hotel Regina Grindelwald</u>
	Investissements dans les capacités supplémentaires	<u>Hotel Saratz Pontresina</u> , Valbella Inn Lenzerheide, <u>Hotel Regina Grindelwald</u> , <u>Bellevue Gstaad</u> , Kulm Hotel Saint-Moritz, <u>Kempinsky Residences Saint-Moritz</u>
Projets de nouvelles constructions	Investissements dans l'hôtellerie de luxe	<u>Thermes Parc Val d'Illicz</u> , <u>Mer de glace Nendaz</u> , Nira Silvaplana, Stenna Center Flims, Andermatt Swiss Alps, <u>InterContinental Davos</u> , Coeur des Alpes Zermatt, Zauberberg Davos, Morosani 51 Davos, Verbier Lodge Verbier
	Investissements dans les hôtels à bas coûts et les villages de vacances	<u>Cube Savognin</u> , Ochsen 2 Davos, Riders Palace Laax, <u>REKA Disentis</u> , <u>Landal Morschach</u> , Walensee Resort Quarten

Source: BHP – Hanser und Partner AG

### 3.1.3 Acteurs et motivations

Diverses motivations sont à l'origine des investissements dans les infrastructures d'hébergement: elles vont des considérations d'économie immobilière jusqu'à la «passion». Nous mentionnons ci-après les principaux acteurs et leurs motivations d'investissement spécifiques:

- **Hôtellerie familiale traditionnelle:** La plupart des hôtels suisses appartiennent à de petites entreprises privées. Dans le langage courant, on les appelle établissements familiaux. Dans la planification des investissements de ces établissements, le maintien de l'état de fonctionnement grâce à l'augmentation de la qualité de l'offre et à l'optimisation des processus d'exploitation est au premier plan.
- **Acteurs touristiques locaux et remontées mécaniques:** Les acteurs touristiques locaux sont des entreprises qui délivrent elles-mêmes des prestations touristiques dans la destination (p. ex. remontées mécaniques, thermes, parcours de golf). Elles sont intéressées par un taux de fréquentation aussi élevé que possible afin d'augmenter leur propre chiffre d'affaires. Pour accroître le nombre de leurs hôtes, elles sont éventuellement aussi disposées à investir dans les infrastructures d'hébergement commercial.
- **Economie immobilière et industrie du bâtiment:** Les acteurs de l'économie immobilière et de l'industrie du bâtiment s'intéressent avant tout à la réalisation de projets immobiliers. L'expérience montre que la construction de résidences secondaires génère les plus hauts rendements. Compte tenu des restrictions locales de la construction de pures résidences secondaires, les acteurs de l'immobilier recherchent toujours davantage des projets alternatifs. La réalisation d'hôtels combinés avec des résidences secondaires est une option intéressante. Souvent la construction d'un hôtel permet de légitimer la construction de

résidences secondaires. D'autre part, les résidences secondaires intégrées à un projet mixte se vendent à un meilleur prix sur le marché parce que les propriétaires peuvent profiter dans le même complexe des offres de l'hôtel.

- **Investisseurs immobiliers:** Les investisseurs privés et institutionnels peuvent investir directement dans l'immobilier par le biais du marché des capitaux ou d'un fonds. Ils considèrent l'immobilier d'hébergement comme un objet de placement. Dans leurs réflexions sur les investissements, les considérations directes sur les rendements et d'autres aspects financiers indirects (optimisation du portefeuille, sécurité, considérations fiscales, avantages du taux de change, etc.) sont au premier plan.
- **Propriétaires privés d'appartements:** Une grande partie des appartements de vacances ou d'unités de logement dans la propriété par étages sont achetés par des particuliers. Lors de l'acquisition d'un appartement de vacances, ces personnes pensent à leurs finances (portefeuille, impôts), mais surtout à la valeur d'usage de l'appartement en tant que bien de consommation (passer ses vacances dans son propre appartement et non plus à l'hôtel).
- **Mécènes:** Les particuliers fortunés investissent prioritairement dans les hôtels historiques très bien situés. Derrière les investissements d'achat et d'assainissement, qui ne semblent pas rentables à court terme, se cachent la «passion» et les «mécanismes du marché de l'art»<sup>11</sup>, mais également les réflexions sur les placements à long terme. Pour ce type d'investissements, la possibilité d'éventuellement transformer l'immeuble en résidences secondaires à l'avenir revêt donc une importance considérable.

## 3.2 Modèles de financement

Comme le financement des investissements dans les infrastructures d'hébergement de l'Arc alpin suisse représente un grand défi, les réalisateurs de projets et les investisseurs ont développé différents modèles de financement.

Dans les chapitres suivants, nous commentons d'abord les défis à relever pour le financement des hôtels. Ensuite, nous approfondissons les différentes solutions développées par la branche.

### 3.2.1 Défis dans le financement des hôtels

Une partie du capital ne peut être rentabilisée

Pour obtenir des capitaux pour la réalisation des projets de nouvelles constructions et d'agrandissements, les hôteliers et promoteurs immobiliers sont souvent confrontés au défi qu'une partie des capitaux investis ne peut être rentabilisée selon l'approbation d'usage des plans. Cela s'explique par la valeur de rendement d'un hôtel de l'Arc alpin suisse qui, même selon des hypothèses optimistes sur les gains et les taux d'occupation réalisables, est le plus souvent nettement inférieure à la valeur de sa construction. Autrement dit, les investissements nécessaires à la construction d'un nouvel hôtel ou à la réalisation d'un projet d'agrandissement ou de transformation sont nettement supérieurs à la valeur que peut atteindre sur le marché le rendement du capital engagé quand l'objet construit sera opérationnel (cf. Fig. 21).

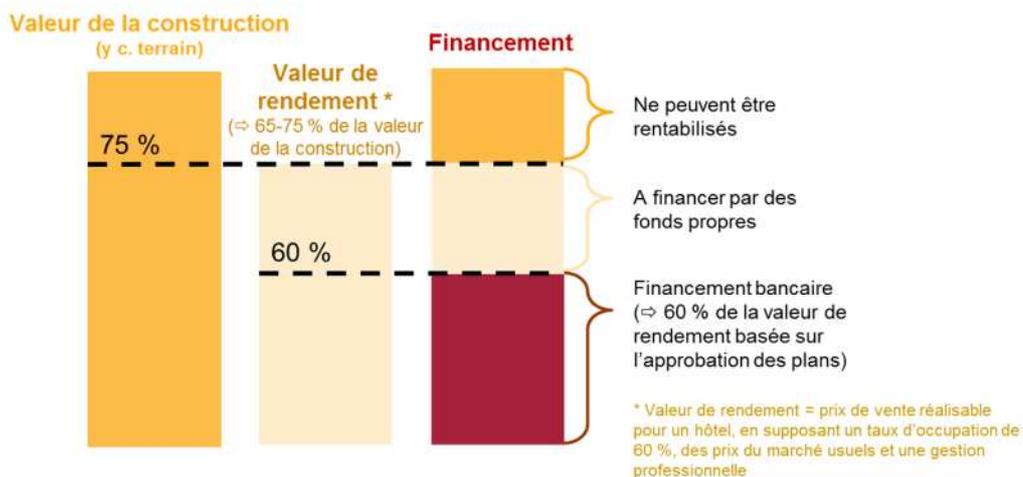
Le montant de la partie du capital ne pouvant être rentabilisé dépend naturellement de la conception détaillée du projet. La comparaison de différents projets de nouvelles constructions montre que les lacunes dans le plan de financement de l'hôtellerie de luxe représentent le plus souvent une part plus élevée du montant des investissements,

<sup>11</sup> Dans l'art, la formation des prix est arbitraire, c'est-à-dire que l'œuvre a une certaine valeur intrinsèque, mais qu'au-delà, on calcule sa valeur sentimentale, esthétique ou historique (thème de l'origine), qui peut présenter des différences énormes et qu'on ne peut déterminer avec un schéma.

compte tenu des normes élevées de l'équipement et des nombreuses infrastructures hôtelières (restauration, bien-être, etc.). Parmi les hôtels à bas coûts, on trouve plutôt des projets qui peuvent être financés selon les critères microéconomiques habituels, pour autant que les concepts de commercialisation soient bons et que les investissements soient systématiquement axés sur les infrastructures indispensables.

Alors que les transformations sont normalement effectuées avec les gains réalisés ou sont différées par manque de liquidités, la situation pour les projets d'assainissements et d'agrandissements est identique à celle des nouvelles constructions.

Fig. 21 Problématique du financement des hôtels



Source: BHP – Hanser und Partner AG

L'analyse d'exemples concrets a montré que la différence entre la valeur de la construction et la valeur de rendement oscille souvent entre 25 % et 35 % des investissements (terrain inclus). Comme le montre l'exemple chiffré ci-dessous (cf. Tab. 8), cette différence peut aussi être nettement supérieure, précisément dans l'hôtellerie de luxe.

Tab. 8 Exemple de la problématique du financement des hôtels de catégorie supérieure

Investissements	Valeur moyenne	mio CHF
Coûts de la construction d'un nouvel hôtel 4 étoiles de 100 chambres (y c. les infrastructures, sans le terrain)	400 - 500 TCHF par chambre	45
Achat du terrain	10 % des coûts de construction	4.5
<b>Investissements / Coûts de construction Total</b>		<b>49.5</b>
Valeur de rendement	Valeur moyenne	mio CHF
Taux d'occupation	60 %	219 jours d'occupation complète par an
Chiffre d'affaires	500 CHF par nuit en chambre	10.95
EBITDA	18 % du chiffre d'affaires	1.97
<b>Valeur de rendement total</b>	10 - 12 fois EBITDA	<b>19.7 - 23.65</b>
<b>Capital ne pouvant être rentabilisé</b>		<b>26 - 30</b>
Part du capital ne pouvant être rentabilisé		51 - 59 %

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Dans les projets, le capital non rentabilisé crée une impasse financière. Les adaptations des projets peuvent l'amoindrir, mais ne suffisent généralement pas à y remédier, si bien qu'il faut encore mettre à disposition d'autres fonds pour la réalisation de projets (cf. Chapitre 3.2.3 Modèles caractéristiques de financement croisé).

Obtention de capitaux: un défi pour les établissements familiaux classiques

Outre le défi de ne pas pouvoir rentabiliser une partie des capitaux engagés, les réalisateurs de projets se voient encore confrontés aux défis suivants pour le financement:

- **Fonds empruntés:** Nombre d'hôtels des Alpes sont construits dans les régions périphériques où il n'existe guère de possibilité d'utilisation alternative si les plans ne sont pas approuvés. Les banques doivent prendre ce risque en compte dans leur évaluation des risques. Il en résulte que le prêt accordé pour la propriété immobilière ne peut généralement pas excéder 60 % de la valeur de rendement malgré la sûreté hypothécaire ou que les hypothèses émises pour l'évaluation sont très prudentes.
- **Fonds propres:** L'hôtellerie est une branche qui exige des capitaux très importants. Si de grands investissements sont effectués, il faut habituellement un million de fonds propres, voire davantage. Pour les petites structures courantes de l'hôtellerie des Alpes suisses, l'obtention de fonds propres représente donc un obstacle considérable, même pour des projets en principe rentables.

Le marché a réagi aux défis susmentionnés avec les modèles de financement décrits au chapitre suivant (cf. Chapitre 3.2.2 Modèles typiques de financement).

### 3.2.2 Modèles typiques de financement

Financement bancaire classique d'abord

Environ 95 % des hôtels recourent au financement bancaire classique. Mesurés à l'aune du nombre de cas, les autres financements paraissent un peu «farfelus», mais ils jouent un rôle décisif dans les grands projets d'investissement. Le tableau ci-dessous donne un aperçu du financement actuel le plus courant des hôtels de l'Arc alpin suisse et des modèles de financement appliqués aux différents types d'hébergement.

Tab. 9 Modèles de financement

Modèles typiques de financement appliqués en Suisse durant la dernière décennie	Hôtels		Villages de vacances
	de catégorie supérieure	à bas coûts	
Financement bancaire classique	✓	✓	
Fonds immobiliers	✓	✓	✓
Marché des capitaux	✓	✓	✓
Public	✓		✓
Acteurs régionaux (remontées mécaniques)		✓	✓
Vente de droits de vacances (financement club)			✓
Vente d'appartements (avec obligation d'exploiter)	✓		✓
Mécènes	✓		

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Les différents modèles de financement sont brièvement expliqués ci-après:

Crédits bancaires jusqu'à 60 % de la valeur de rendement, complétés par la SCH et les fonds propres

- **Financement bancaire classique:** Dans ce modèle, les investissements sont financés par les fonds propres du/des propriétaires complétés par un prêt garanti par des gages immobiliers. Habituellement, les banques mettent à disposition des établissements hôteliers des prêts de 50 % à 60 %, mais au maximum de 70 % de la valeur de rendement de la future entreprise. Le remboursement de l'hypothèque s'effectue normalement avec un taux d'amortissement de quelque 4 %. Lors de limites d'avances élevées, le remboursement de la 2<sup>e</sup> hypothèque est souvent exigé dans les 15 ans. Dans le cadre de la promotion du tourisme, la Confédération a créé un outil promotionnel par l'intermédiaire de la SCH, outil qui permet aux entreprises, en complément des prêts bancaires, d'obtenir un prêt de rang subordonné de la SCH jusqu'au maximum à la valeur de rendement et à des taux d'intérêt avantageux. Le financement bancaire classique est très répandu dans l'Arc alpin suisse, surtout dans les établissements familiaux, et pourrait couvrir plus de 95 % de tous les cas.

Exemple: Hotel Saratz Pontresina

Seuls quelques fonds immobiliers admettent les investissements dans l'hôtellerie de vacances

- **Fonds immobiliers:** Compte tenu de la forte liquidité souhaitée, les fonds immobiliers investissent prioritairement dans le domaine de l'habitat et dans les régions urbaines. Les hôtels situés en ville se vendant plus facilement, l'hôtellerie urbaine revêt depuis toujours une certaine importance dans le portefeuille des fonds immobiliers. Par contre, l'hôtellerie de vacances a une position difficile. En raison de l'insuffisance accrue de l'offre de placements, quelques fonds immobiliers (p. ex. Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality) pouvant également investir dans les objets d'hébergement de l'hôtellerie de vacances ont été créés ces dernières années en Suisse. La conception développée par Acron, qui gère des propriétés immobilières individuelles comme des fonds, semble particulièrement intéressante. Auparavant, les investissements des fonds se concentraient sur de grands immeubles hôteliers de la catégorie supérieure et sur de grands projets touristiques, comme par exemple le Swiss Holiday Park. Pour atteindre les perspectives de rendements exigées par les fonds, les projets bénéficiaient presque toujours d'un financement croisé par les résidences secondaires. La plupart du temps, les hôtels financés par des fonds sont gérés par un preneur de bail en collaboration avec l'hôtellerie de marques internationales (p. ex. InterContinental, Kempinski).

Exemples: InterContinental Davos, Hilton Garden Inn Davos

Le modèle des groupes d'hôtels internationaux est rarement appliqué à l'hôtellerie de vacances en Suisse

- **Marché des capitaux:** La majorité des groupes d'hôtels internationaux (Marriott, Hilton, etc.) sont financés par le marché des capitaux. Dans ces établissements, on observe une tendance à séparer l'exploitation et la propriété immobilière, ce qui signifie que les groupes d'hôtels cèdent leurs immeubles et les relouent pour l'exploitation. Dans l'Arc alpin suisse, ces grandes chaînes d'hôtels internationales sont insignifiantes. Sur le même modèle, on trouve quelques petites chaînes d'hôtels financées sur le marché des capitaux. En général, ces chaînes sont propriétaires de grands immeubles dans le segment supérieur de l'hôtellerie de vacances suisse.

Exemples: Steigenberger Alpenhotel et Spa Gstaad-Saanen, Victoria Jungfrau Collection AG, Lindner Hotels et Resorts, Kempinski, Sunstar Hotels.

La SA hôtelière appartient à un large actionnariat

- **Public:** Un modèle de financement plutôt rare est le modèle du public. Si l'on ne trouve pas de grands investisseurs pour un projet d'importance régionale, les initiateurs tentent éventuellement de réunir les fonds propres nécessaires auprès d'un large cercle d'actionnaires de la région. Les sous-traitants, les habitués ou la commune elle-même participent à ce type d'établissements. Ce modèle d'obtention de fonds propres est très répandu pour le financement de parcours de golf ou de remontées mécaniques. Ce modèle s'applique rarement

à la construction d'hôtels et de villages de vacances. L'implication selon la démocratie directe d'un actionnariat élargi peut entraver la capacité d'action de l'hôtelier dans l'établissement. Par ailleurs, l'intégration des habitués et des sous-traitants peut aussi influencer positivement sur les résultats de l'entreprise.

Exemples: Hotel Hof Weissbad, Waldhaus Resort & Spa Flims, Village de vacances REKA à Urnäsch

Les acteurs régionaux agissent eux-mêmes comme investisseurs ou participent aux projets de tiers par un prêt ou par la mise à disposition du terrain

- **Acteurs régionaux (remontées mécaniques):** Les remontées mécaniques sont des acteurs particulièrement proches du secteur de l'hébergement. Le financement d'établissements d'hébergement par les acteurs régionaux, comme par exemple les remontées mécaniques, s'effectue de différentes manières. Les acteurs régionaux peuvent agir comme investisseurs directs et propriétaires en reprenant un établissement d'hébergement ou en construisant eux-mêmes. Ces établissements sont financés par les fonds propres de l'entreprise centrale complétés par les fonds empruntés aux banques. Les acteurs régionaux peuvent également soutenir les projets d'investissements de tiers en participant financièrement à leurs projets d'hébergement par un prêt ou en mettant à disposition le terrain pour la nouvelle construction. Ces derniers temps, on a enregistré une augmentation de telles activités de la part des remontées mécaniques.

Exemples: Cube Savognin, Ochsen 2 Davos, Riders Palace Laax, Village de vacances REKA à Disentis

Avec une cotisation de membre, l'investisseur acquiert un droit de vacances dans un domicile de vacances

- **Vente de droits de vacances (financement club):** Dans le modèle de financement club, l'obtention des capitaux s'effectue par la vente de «droits de vacances». En payant une cotisation de membre, les membres du club obtiennent le droit de passer un certain nombre de jours de vacances dans un complexe du club. En lieu et place d'un rendement financier, les membres ou détenteurs de parts ont droit à un rendement en nature sous la forme d'un droit de vacances annuel pendant un certain nombre de jours. La raison pour devenir membre d'un tel club est une réflexion sur les prix (le montant de la cotisation de membre est inférieur aux coûts habituels d'une résidence de vacances) ou des considérations sur le réseau et le prestige (on passe ses vacances parmi «ses pairs»). Selon les prestataires, le droit de vacances est soumis à une restriction temporelle. D'autre part, le choix des destinations de vacances varie en fonction du prestataire de club et du statut de membre. A l'étranger, ce modèle de financement est très courant, alors qu'en Suisse, il s'applique rarement, et si tel est le cas, seulement aux projets de villages de vacances.

Exemple: Hapimag

Obtention de capitaux par la vente d'appartements avec obligation d'exploiter

- **Vente d'appartements (avec obligation d'exploiter):** Le concept de vente d'appartements avec obligation d'exploiter prévoit que certaines unités de logement d'un hôtel soient vendues à des particuliers comme propriété par étages et relouées par l'exploitant. L'obtention de capitaux s'effectue ainsi totalement ou partiellement par la vente de certaines unités de logement à des particuliers. Contrairement au propriétaire traditionnel de résidence secondaire, les possibilités d'utilisation du propriétaire d'un appartement exploité par obligation sont restreintes puisqu'il est tenu de mettre son unité de logement à la disposition de l'exploitant d'hébergement commercial pour la location. Pour qu'une location commerciale par l'exploitant soit possible, les unités de logement sont soumises à diverses obligations (p. ex. équipement standardisé, restriction d'utilisation en haute saison). L'apparthôtel, qui doit respecter les critères prescrits par la loi (Lex Koller), est une forme spéciale d'appartements exploités par obligation.

Exemples: 51 Degrees Spa Residences Loèche-les-Bains, Thermes-Parc Val d'Illicez, Frutt-Lodge & Spa Melchsee-Frutt

Les personnes fortunées investissent selon des considérations immobilières à long terme dans les établissements renommés et très bien situés

- **Mécènes:** Le mécénat est un engagement financier sans rendement apparent à court terme de la part de personnes aisées. Ce modèle de financement s'applique en particulier aux projets d'investissement pour l'acquisition et ensuite pour l'assainissement d'hôtels historiques de luxe. Comme ces établissements sont souvent très bien situés dans les hot-spots du tourisme helvétique, on soupçonne aussi, outre la passion, des spéculations sur la plus-value de l'immeuble à long terme. Pour que ce modèle de financement continue de fonctionner à l'avenir, il est indispensable que les mécènes disposent encore d'une porte de sortie pour changer l'affectation de l'immeuble, au cas où l'exploitation de l'hôtel ne serait pas rentable.

Exemples: Grandhotel Bellevue Gstaad, Tschuggen Hotel Group, Giardino Hotel Group, Lenkerhof Lenk, The Alpina Gstaad

### 3.2.3 Modèles caractéristiques de financement croisé

Financement croisé indispensable

Généralement, environ un quart des capitaux investis dans les nouveaux projets d'hébergement ne peuvent être rentabilisés par l'exploitation opérationnelle. Sans amortissements déjà effectués au fil du temps ou sans fonds supplémentaires mis à disposition et non remboursables, un projet d'hôtel n'est en général pas réalisable. Pour pallier les impasses financières déjà mentionnées dans le chapitre précédent (cf. Chapitre 3.2.1), on a utilisé les formes suivantes de financement croisé au cours des dernières années:

Tab. 10 Modèles typiques de financement croisé appliqués en Suisse dans la dernière décennie

Modèles typiques de financement croisé appliqués en Suisse durant la dernière décennie	Hôtels:		Villages de vacances	Applicables selon art. 75b Cst. <sup>12</sup>
	de catégorie supérieure	à bas coûts		
<b>En lien avec les résidences secondaires:</b>				
Vente de résidences secondaires pour l'obtention de fonds propres	✓			✗
Revenus de la location à long terme comme contributions de couverture pour les infrastructures	✓			✗
Fortune provenant de la vente d'appartements / de terrains à bâtir	✓			✗
Vente d'appartements avec obligation d'exploiter	✓		✓	✓
Calcul mixte avec l'ensemble des immeubles	✓			✗
<b>Sans lien avec les résidences secondaires:</b>				
Aide de l'Etat et/ou des acteurs du tourisme de la région	✓	✓	✓	✓
Calcul mixte avec d'autres branches (en général, revenu des remontées mécaniques)		✓	✓	✓

✓ = appliqué ou applicable; ✗ = inapplicable

Source: BHP – Hanser und Partner AG

<sup>12</sup> L'évaluation des possibilités après l'acceptation de l'initiative Weber est fondée sur les prescriptions de l'ordonnance

Les différents modèles de financement croisé sont brièvement expliqués ci-après:

- **Vente de résidences secondaires pour l'obtention de fonds propres:** Dans le financement croisé par le marché des résidences secondaires, la vente d'appartements en copropriété ou de chalets est déjà intégrée dans les calculs dès la planification des projets, afin d'obtenir les fonds propres nécessaires à l'investissement. L'investissement est concentré sur l'exploitation de l'hôtel et la construction de résidences secondaires sert seulement de moyen pour atteindre le but visé. Pour les réalisateurs de projets et les hôteliers, c'est un fait connu: plus les marges réalisables dans le marché de résidences secondaires de la destination sont fortes, plus le potentiel d'obtenir des fonds est élevé.

Exemples: Hôtel Saratz Pontresina, InterContinental Davos

- **Revenus de la location à long terme comme contributions de couverture pour les infrastructures:** Dans l'hôtellerie de luxe, en complément des vacances de courte durée, la location à long terme, sur plusieurs années, d'appartements de luxe à des habitués fortunés génère un revenu supplémentaire permanent. A partir d'un équipement de base, les locataires peuvent aménager leurs appartements à leur gré et en disposer en tout temps avec toute la palette des services de l'hôtel. Le revenu supplémentaire est à la disposition de l'exploitant de l'hôtel sous la forme de recettes garanties d'avance pour les réinvestissements courants et les futurs projets d'investissements; il peut aussi servir de garantie pour les prêts bancaires.

Exemples: Résidences Kempinski Saint-Moritz, Hôtel Kulm Saint-Moritz, Gstaad Palace

- **Fortune provenant de la vente d'appartements / de terrains à bâtir:** Avec le développement du tourisme, le sol a constamment pris de la valeur dans les sites touristiques. Dans les communes touristiques avec un marché de résidences secondaires à forte marge, les prix de la construction sont actuellement les mêmes que dans les sites privilégiés autour du lac de Zurich. Les propriétaires fonciers qui, à l'origine, ont pu vendre leur sol pour la construction de résidences secondaires, ont profité de cette plus-value. On observe actuellement que certaines familles ayant ainsi fait fortune investissent une partie de leurs revenus dans la construction ou le développement des hôtels existants.
- **Vente d'appartements avec obligation d'exploiter:** Le concept déjà décrit dans le chapitre précédent concerne un financement croisé au sens que les acheteurs d'appartements sont généralement disposés à accepter un rendement inférieur aux rendements de placements sur le marché. Ils compensent ainsi la différence par rapport au rendement du marché par leur utilisation personnelle de l'appartement qui est en quelque sorte un dividende en nature.

Exemples: 51 Degrees Spa Residences Loèche-les-Bains, Thermes-Parc Val d'Illiez, Hôtel Regina Grindelwald

- **Calcul mixte avec l'ensemble des immeubles:** Lorsqu'on construit sur un périmètre relativement grand, il s'agit d'obtenir un rendement convenable sur l'ensemble du projet. Pour ce faire, un financement croisé est aussi possible pour certains éléments de la construction. Dans les zones bâties d'une certaine envergure, on prévoit généralement des appartements, des surfaces commerciales, des infrastructures et de l'hôtellerie. L'expérience montre que ce sont avant tout les appartements qui génèrent le rendement. Les surfaces commerciales ou l'intégration d'un hôtel avec une offre intéressante (restaurant, bien-être, etc.) permettent toutefois d'augmenter la valeur et partant la marge des appartements à vendre. Ce revenu supplémentaire peut être imputé à l'hôtel lors de la planification et celui-ci peut alors accepter un rendement effectif inférieur.

Exemple: Stenna Center Flims

- **Aide de l'Etat et/ou des acteurs touristiques de la région:** Les acteurs de l'Etat (et de la région) peuvent souvent profiter des projets d'hébergement par le biais de rendements indirects (recettes fiscales pour l'Etat, recettes de la billetterie pour les remontées mécaniques, chiffre d'affaires supplémentaire pour le commerce de détail). C'est pourquoi ils soutiennent les projets correspondants. L'aide s'effectue la plupart du temps sous la forme de fonds propres et de mesures similaires aux fonds propres (p. ex. terrain à bâtir comme apport en nature, renoncement aux taxes de raccordement, construction coopérative des infrastructures).

Exemples: Village de vacances REKA à Disentis, Cube Savognin, Hôtel Hof Weissbad

- **Calcul mixte avec d'autres branches:** Les entreprises tributaires, pour leur activité centrale, d'un nombre d'hôtes élevé et/ou constant, mais dont le domaine prioritaire n'est pas l'hébergement proprement dit, peuvent faire un calcul mixte avec d'autres branches lors du financement d'un projet d'hébergement. Pour ces entreprises, il peut s'avérer très intéressant d'initier leurs propres projets d'hébergement. Les remontées mécaniques sont les initiateurs caractéristiques pour ce genre de projets. Pour ces entreprises, les investissements dans leurs propres projets d'hébergement sont intéressants aussi longtemps que l'augmentation du chiffre d'affaires et du bénéfice générée par le taux plus élevé de fréquentation dans d'autres branches compense le rendement inférieur du capital dans le projet d'hébergement.

Exemples: Parsenn Resort Davos, Landal Morschach, Riders Palace Laax, Ochsen 2 Davos

Modèles de financement croisé remis en question par l'art. 75b Cst.

L'acceptation de l'initiative Weber remet en question, du moins partiellement, de nombreux modèles actuels de financement croisé parce qu'ils sont liés à la construction et à la vente de résidences secondaires (cf. Tab. 10).

### 3.3 Exemples concrets

Les projets hôteliers ci-après servent à illustrer les modèles d'investissement et de financement décrits dans les chapitres précédents. Ils couvrent un large spectre des types de projets et des modèles de financement usuels dans l'hôtellerie des Alpes suisses et servent à illustrer les concepts théoriques au moyen de projets concrets d'investissements hôteliers en Suisse.

#### 3.3.1 Hôtel Saratz Pontresina (GR)

Focalisation par un exemple concret:

Financement croisé; volume d'investissement de l'hôtellerie indépendante

Contexte

Retard d'investissement à combler pour l'Hôtel Saratz

L'hôtel 4\* Saratz Pontresina, riche de tradition, existe depuis plus de 145 ans. A la fin du 20<sup>e</sup> siècle, un grand retard d'investissement accumulé au cours des décennies est apparu et l'hôtel a dû être déclassé en hôtel 3\*. Dans les années 90, la cinquième génération d'exploitants a décidé de remettre l'établissement en état en plusieurs étapes d'investissement.

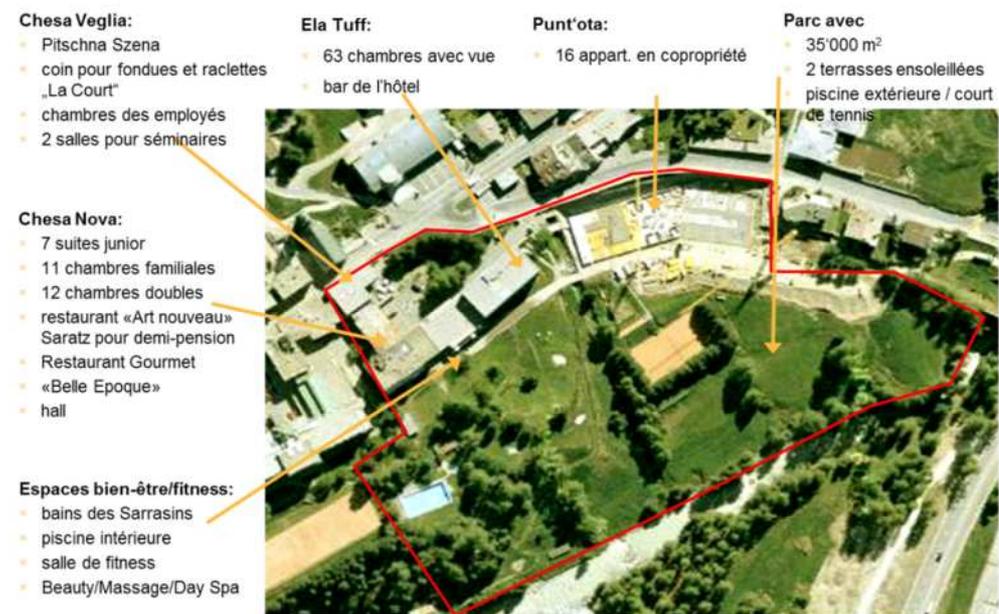
## Description du projet

40 mio CHF pour la revalorisation qualitative et l'extension de l'offre

En 1996, dans une première phase, une somme d'investissement de 22 mio CHF a permis de rénover le complexe hôtelier principal, de construire la nouvelle aile *Ela Tuff* avec 63 nouvelles chambres ainsi qu'une piscine intérieure et un espace bien-être, et de réaliser la *Pitschna Scena* (bar/restaurant) dans la maison mère *Chesa Veglia*. Ces fonds ont été mis à disposition par le cercle familial.

En 2006/2007, la famille propriétaire a encore investi 18.6 mio CHF dans la nouvelle construction du «Sarazenenbad-Hamam», dans le parking souterrain contigu avec plus de 60 places de stationnement et dans la remise en état complète de la maison mère *Chesa Nouva* de 130 ans d'âge. En outre, la maison du personnel *Chesa Niculò* a été entièrement assainie et deux nouvelles salles pour séminaires ainsi qu'une nouvelle résidence pour les employés ont été réalisées. La vente de la construction de résidences secondaires *Chesa Punt ota* jouxtant l'hôtel a servi au cofinancement de la deuxième phase d'investissement en réunissant un volume de financement croisé de 16.4 mio CHF.

Fig. 22 Hôtel Saratz Pontresina après les investissements (photo du complexe réalisé)



Brief descriptif de l'hôtel:	
Catégorie:	4*
Type exploitation:	hôtel
Propriétaire:	SA
Exploitant:	Direction
Chambres:	93
Cash-flow:	CHF 10 mio
Part CP:	40 %
Postes plein temps:	67

Source: Hotel Saratz

## Etat actuel

Forte dépréciation par l'art. 75b Cst.

Aujourd'hui, l'hôtel dispose encore de 35'000 m<sup>2</sup> de zone à bâtir. Selon le plan de zone, d'autres résidences secondaires pourraient être construites sur une partie du périmètre, ce qui représente un potentiel de financement croisé par des résidences secondaires estimé à quelque 25 mio CHF. Ce potentiel de financement croisé a été réduit à néant par la mise en œuvre de l'initiative Weber.

### 3.3.2 Grand Hôtel Bellevue à Gstaad (BE)

Focalisation par un exemple concret:

Mécénat; volume d'investissement dans l'hôtellerie de luxe

#### Contexte

Des mécènes redonnent son lustre au Grand Hôtel Bellevue

Depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle, les investissements dans l'Hôtel Bellevue à Gstaad n'ont guère dépassé les charges ordinaires. En 2001, l'industriel Thomas Straumann a acheté l'hôtel, trois étoiles à l'époque, qui nécessitait un assainissement et a investi des millions dans la revalorisation qualitative et dans les capacités en chambres supplémentaires.

Fig. 23 Grand Hôtel Bellevue à Gstaad après les investissements (photo du complexe réalisé)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	5*
Type exploitation:	hôtel
Propriétaires:	mécènes (SA)
Exploitant:	Direction
Chambres:	57
Chiffre d'affaires:	CHF 13.5 mio
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	60-95
Autres:	exploitation saisonnière

Source: Hôtel Bellevue à Gstaad / div. articles de journaux / Moneyhouse

#### Description du projet

65 mio CHF pour la revalorisation qualitative et des capacités supplémentaires

L'hôtel a été fermé provisoirement en 2001 et complètement assaini pour un montant approximatif de 50 mio CHF. La capacité en chambres a été réduite de 52 à 35 en faveur de nouvelles chambres design modernes et deux nouvelles tours rondes ont été érigées. L'année 2003 a vu l'inauguration du nouvel espace bien-être d'une superficie de 2'500 m<sup>2</sup>.

Dans une nouvelle phase d'investissement en 2005, en vue d'améliorer le rendement, 15 mio CHF ont permis de créer 22 chambres supplémentaires ainsi qu'une salle de séminaires et de conférences. Par ailleurs, le Bar Bellevue a été déplacé et agrandi, alors que le Restaurant Prado était déplacé et réduit de moitié (de 60 à 30 places).

Passion pour l'hôtellerie

La majorité des fonds propres nécessaires au financement des investissements ont été réunis par le propriétaire. Lors d'une interview dans l'Hôtelier (2003), M. Straumann a déclaré trouver sa motivation principale d'investir dans l'Hôtel Bellevue à Gstaad dans le simple désir de «posséder un petit hôtel» et de pouvoir réaliser des idées personnelles. A l'époque, il avait déjà déclaré: «Il n'est pas possible de gagner de l'argent avec un hôtel. Mais ce qui m'importe, c'est qu'on travaille pour couvrir les coûts». Il ressort des informations disponibles que M. Straumann tient à gérer son hôtel comme une entreprise, même si sa passion joue aussi un certain rôle. Une récente interview (Hôtelier 2012) montre que jusqu'à présent, le Bellevue ne dégage pas de bénéfice opérationnel. Selon les dires du propriétaire, jusqu'à maintenant, l'hôtel ne peut pas s'autofinancer et n'atteint donc pas les contributions de couverture.

## Etat actuel

Hôtel à vendre

Comme M. Straumann aimerait concentrer son activité principale sur la technique médicale, les deux hôtels Trois Rois à Bâle et Bellevue à Gstaad sont mis en vente depuis l'automne 2012. Concernant le produit de la vente escompté, M. Straumann a déclaré ce qui suit à la Basler Zeitung: «(...) Je suis conscient qu'il est impossible de récupérer la totalité d'un tel investissement. Je vois cela comme une contribution à ma ville d'origine, Bâle [En référence au Trois Rois à Bâle. Remarque des auteurs]. (...)»

### 3.3.3 InterContinental Davos Resort & Spa (GR)

Focalisation par un exemple concret:

Fonds immobilier coté en bourse; financement croisé; nouvelle construction

#### Contexte

Nouvel hôtel de luxe à Davos

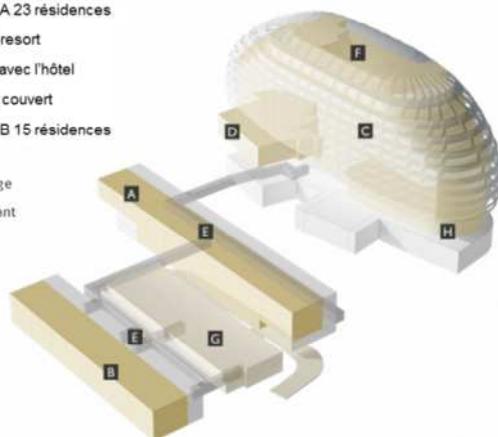
A Davos, on construit actuellement l'hôtel 5 étoiles InterContinental Davos Resort & Spa, dont l'achèvement est prévu pour la saison d'hiver 2013/14, et en même temps, 38 appartements qui seront vendus en parts de propriété par étages. Le financement principal est assuré par un fonds immobilier suisse. L'établissement fonctionnera sur la base d'un contrat d'affermage et d'un contrat de gestion.

Fig. 24 InterContinental Resort & Spa Davos (illustration du projet)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	5*
Type exploitation:	resort
Propriétaire:	CS REF Hospitality
Exploitant:	Inter Continental
Chambres:	216
Appartements	38
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	200

- A Maison A 23 résidences
- C Hôtel & resort
- E Liaison avec l'hôtel
- G Parking couvert
- B Maison B 15 résidences
- D Spa
- F Skylounge
- H Restaurant



Source: Site Web InterContinental Residences / div. articles de journaux / Crédit Suisse SA

## Description du projet

Projet de nouvelle construction

A 40 mètres au-dessus de Davos se construit l'InterContinental Davos Resort & Spa qui, outre les 216 chambres et suites, disposera de sept salles de conférences, de deux magasins, de trois restaurants, d'un club, d'un bar, d'un Skybar, d'un espace bien-être de 1'200 m<sup>2</sup> et de 38 appartements privés. Ces derniers pourront recourir aux services hôteliers et seront reliés à l'hôtel par un couloir souterrain.

Financement par un fonds, contrat d'affermage et contrat de gestion

L'investissement à hauteur de 155 mio CHF (y c. coûts du terrain, sans coûts de construction des résidences secondaires) est financé par Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality, un fonds immobilier de Credit Suisse Funds SA. Derrière ce fonds, avec un volume total des émissions d'environ 900 mio CHF, on trouvait initialement des investisseurs institutionnels et des particuliers qualifiés. Depuis le 31.10.2012, le fonds est ouvert à un large public et coté au SIX Swiss Exchange. Les 38 appartements avec des coûts de construction estimés à 65 mio CHF ont une valeur marchande approximative de 100 mio CHF (y c. places de stationnement).

Après son achèvement, Stilli Park SA prendra le resort à ferme pour 20 ans, assumant ainsi la majorité des risques commerciaux opérationnels. Elle a signé un contrat de gestion avec la chaîne d'hôtels internationale InterContinental Overseas Holding Corporation, qui exploitera l'entreprise pendant la période indiquée.

Globalement, la phase de planification et de financement a duré cinq ans. Dès 2006, on a recherché activement un investisseur pour le projet. Après qu'on eut trouvé un exploitant et obtenu l'autorisation de changer d'affectation de zone par un scrutin populaire, le CS REF Hospitality a acquis le projet en 2011.

## Etat actuel

Ouverture comme prévu

L'hôtel est actuellement en construction. L'inauguration aura lieu comme prévu fin 2013.

### 3.3.4 Landal Morschach (SZ)

Focalisation par un exemple concret:

Réalisation de nouvelles capacités d'hébergement près des complexes touristiques actuels

Fig. 25 Village de vacances Landal à Morschach (photo du complexe réalisé)



#### Bref descriptif du projet:

Type exploitation:	village de vacances
Propriétaire:	SHP
Exploitant:	SHP
Commercialisation:	Landal Grenn Parks
Appartements	42
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	non disponibles

Source: BHP – Hanser und Partner AG (2010) / div. articles de journaux / Rapport annuel de CS Fund (2011)

## Contexte

Coopération de Swiss Holiday Park avec REKA et Landal Green Parks

Dans les années 80, différents projets d'appartements ont été réalisés à Morschach; un centre sportif a été construit et en 1996, le Swiss Holiday Park (SHP) a suivi. L'investissement total dans le SHP avec l'hôtel contigu et le village de vacances s'est élevé à quelque 120 mio CHF. Les premières années du SHP ont été marquées par des difficultés économiques. En 2002, la Banque cantonale de Schwyz, en tant que créancière principale, a repris toutes les actions et également la gestion du SHP.

La restructuration réussit dès le milieu des années 2000 et à partir de 2005, le SHP réalise pour la première fois un bénéfice. Une partie de la stratégie de restructuration a été l'expansion des capacités d'hébergement existantes afin d'harmoniser le nombre des capacités de nuitées avec la taille des complexes touristiques.

Dans ce contexte, 42 appartements supplémentaires augmentant le taux de fréquentation du complexe ont été réalisés en 2007 dans un village de vacances.

## Description du projet

Hôtes étrangers grâce à la commercialisation professionnelle

En 2007, sur une superficie de 4'150 m<sup>2</sup>, cinq maisons de vacances multifamiliales avec un total de 42 appartements de vacances ont encore été bâties pour optimiser la fréquentation du complexe. Outre l'augmentation du taux de fréquentation, le SHP vise une diversification internationale des hôtes en coopérant avec un partenaire commercial hollandais.

Le volume d'investissement pour ces 42 appartements supplémentaires se monte à environ 14 mio CHF. Le complexe appartient au SHP et est commercialisé avec un contrat de commercialisation en collaboration avec le fournisseur international d'appartements de vacances Landal Green Parks. Le SHP assure l'exploitation et l'encadrement des hôtes sur place.

## Etat actuel

Swiss Holidaypark vendu après son assainissement

Le SHP génère quelque 180'000 nuitées par année (y c. le village de vacances Landal à Morschach). C'est en particulier la coopération avec Landal et REKA qui contribue à la hausse du taux d'occupation.

Depuis 2010, le SHP est dans le portefeuille du Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality; il figure dans le Rapport annuel 2011 avec une valeur commerciale de 65 mio CHF.

### 3.3.5 Village de vacances REKA à Disentis (GR)

Focalisation par un exemple concret:

Nouvelle construction d'un village de vacances, infrastructures incluses

## Contexte

Nouveau village de vacances REKA à Disentis

Un nouveau village de vacances REKA a été réalisé en 2005 à Disentis, directement en bordure de la piste de ski; il est censé proposer aux familles des vacances avantageuses. La région et les remontées mécaniques ont fondé de grands espoirs sur le village de vacances pour augmenter le taux de fréquentation sur le domaine skiable et dans le village.

Fig. 26 Village de vacances REKA à Disentis (photo du complexe réalisé)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Type exploitation:	village vacances
Propriétaire:	REKA
Exploitant:	REKA
Appartements	52
Chiffre d'affaires:	CHF 1.6 mio
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	3-5

Source: BHP – Hanser und Partner AG (2010), REKA

### Description du projet

Construction de cinq maisons individuelles et d'infrastructures touristiques

Dans le Village de vacances REKA à Disentis, un investissement de 27 mio CHF a permis de construire six maisons de vacances avec 52 appartements de vacances ainsi qu'un centre socio-culturel et une piscine couverte. Les maisons ont reçu le label Minergie et disposent d'un grand parking extérieur.

Compte tenu de la structure des prix pour la location des appartements de vacances, la valeur de rendement est inférieure aux 27 mio CHF investis. La différence entre le montant des investissements et la valeur de rendement est couverte par les fonds propres de REKA.

### Etat actuel

Exploitation réussie du village de vacances

Depuis quelques années déjà, l'exploitation du village de vacances est un succès et il offre à Disentis environ 50'000 nuitées annuelles. Le village de vacances est le plus important fournisseur d'hôtes de la région.

Aujourd'hui, REKA intègre dans ses projets d'investissement toujours plus d'acteurs régionaux, étatiques et touristiques, qui participent au financement des projets. REKA intervient ensuite comme exploitant.

### 3.3.6 Parsenn Resort Davos (GR)

#### Focalisation par un exemple concret:

Investissements des remontées mécaniques dans les projets d'hébergement; projet de résidences en PPE

#### Contexte

Ski in à Davos

A proximité immédiate du domaine skiable de Davos, la Davos Klosters Bergbahnen SA (DKB) veut réaliser un resort avec des appartements de vacances exploités qui sera vraisemblablement habitable à l'automne 2015.

Fig. 27 Parsenn Resort Davos (illustration du projet)

**Bref descriptif du projet:**

Type exploitation:	resort avec PPE
Propriétaire:	DKB SA
Exploitant:	DKB SA
Appartements	33
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	non disponibles

Source: div. articles de journaux, Davos Klosters Bergbahnen SA

## Description du projet

Appartements de vacances exploités en PPE

La DKB SA veut investir 25 mio CHF dans 31 appartements de vacances et trois appartements en attique. Les unités de logement doivent être exploitées professionnellement par la DKB SA, mais certaines sont à vendre.

Les futurs propriétaires pourront disposer de leurs appartements en haute saison pendant trois semaines au maximum et au total par année, pendant huit semaines au maximum. Selon l'investisseur, ce concept d'exploitation garantit une exploitation durable des 33 appartements.

Chaque appartement est complètement aménagé avec un équipement intérieur de haute qualité et dispose d'un spa privé. Réception, coin salon, studio de fitness, local pour les skis et les vélos, ainsi que 56 places dans un parking souterrain complètent l'offre.

## Etat actuel

Questions en suspens et décisions

Compte tenu du flou qui règne pour la mise en œuvre de l'initiative Weber, on ignore encore si ce projet pourra effectivement se réaliser dans la forme d'exploitation prévue.

Cinq oppositions au projet sont actuellement pendantes. Il est prévu de commencer les travaux pour le projet de construction en 2013 afin que les appartements puissent être habitables à l'automne 2015.

### 3.3.7 Mer de glace, Nendaz (VS)

Focalisation par un exemple concret:

Investissement financé par l'immobilier; Lex Koller

#### Contexte

Résidences secondaires et hôtel 4\*

A Nendaz, directement au bas du domaine skiable *Les 4 Vallées*, on réalise un projet de resort qui, avec la construction du premier hôtel 4\* à Nendaz et de nouveaux appartements en copropriété, crée un total de 550 nouvelles capacités en lits. Une grande partie des lits se trouvent dans les 77 appartements en copropriété pour exigences élevées. Par une expertise de la SCH, le projet a été déclaré «projet d'intérêt cantonal» parce qu'il revêt une grande importance pour la destination, compte tenu du nouveau segment de luxe offert aux hôtes. Ainsi, l'autorisation de vendre un certain contingent d'appartements à des personnes de l'étranger reste valable.

Fig. 28 Mer de glace (illustration du projet)

**Bref descriptif du projet:**

Catégorie:	4*
Type exploitation:	resort
Propriétaire:	non disponible
Exploitant:	Groupe BOAS
Commercialisation:	Groupe BOAS
Chambres:	60
Appartements	77
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	non disponibles

Source: Projet sur le site Web

## Description du projet

Gain immobilier pour le financement des structures de base

Un investissement total de 128 mio CHF permet de construire, outre l'hôtel 4\* *Les 4 Vallées*, sept chalets de huit à 13 appartements de trois à cinq chambres à coucher. Ces appartements se vendent en moyenne au prix de 1.5 mio CHF. Selon l'interview figurant dans le Rapport d'activité 2008 de la SCH, les réalisateurs du projet Masserey et Epiney ont développé ce système d'hôtellerie et de parahôtellerie au vu de l'état précaire des revenus des établissements hôteliers dans les régions de montagne. Les appartements sont censés financer les domaines complémentaires de l'hébergement, comme p. ex. l'espace bien-être, les salles de congrès ou le parking couvert, qui permettent à l'hôtel de poursuivre son exploitation toute l'année. Le Groupe BOAS, actif dans les domaines Hospitality et Wellness et également Senior Care en Suisse, s'occupe de la vente et de l'administration du resort.

Avec ce resort, on espère 100'000 nuitées supplémentaires par année et un taux d'occupation de l'hôtel 4\* d'environ 50 %.

## Etat actuel

Ouverture pour fin 2013

Le projet est actuellement en construction et certains complexes immobiliers sont déjà terminés. L'ouverture pourrait avoir lieu pour la saison d'hiver 2013.

## 3.3.8 Hôtel Regina, Grindelwald (BE)

## Focalisation par un exemple concret:

Financement croisé d'un Grand Hôtel; résidences en PPE; développeurs du tourisme

## Contexte

Une nouvelle SA de propriétaires investit dans un assainissement complet et un agrandissement

En avril 2011, le Grand Hôtel Regina 5\* à Grindelwald a changé de propriétaire. La Regina Holding SA, dans laquelle on trouve des initiateurs et planificateurs suisses comme la Nüesch Development SA (réalisateurs de Westside Berne, centre commercial et de loisirs), a repris l'hôtel du propriétaire et hôtelier Hans Krebs. Selon H. Krebs, l'hôtel était dans les chiffres rouges et le taux d'occupation n'était pas satisfaisant.

D'après le communiqué de presse, l'objectif de la nouvelle SA de propriétaires est d'élaborer un «vaste projet censé garantir et pérenniser l'exploitation de l'unique hôtel cinq étoiles de Grindelwald».

Fig. 29 Hôtel Regina après les investissements (illustration du projet)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	5*
Type exploitation:	hôtel
Propriétaire:	SA
Exploitant:	Direction
Chambres:	90
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	non disponibles

Source: Div. articles de journaux, Nüesch Development SA

## Description du projet

Construction d'appartements pour le financement croisé de l'assainissement complet de l'hôtel

En deux phases d'investissements, l'Hôtel Regina doit être complètement assaini, revalorisé, complété par des lits d'hôtel supplémentaires et par cinq chalets. Le montant total des investissements est estimé à 125 mio CHF (coûts d'investissement y c. terrain et TVA).

Dans la première phase d'investissement, sur un terrain de 20'853 m<sup>2</sup>, on prévoit de construire les nouveaux chalets avec au total 37 appartements «pour exigences élevées» avec une exploitation de nature hôtelière. La vente de ces appartements générera un volume de financement croisé pour la seconde phase d'investissements estimé entre 24 et 47 mio CH.<sup>13</sup> Selon le modèle d'exploitation [Etat en juillet 2012], les appartements doivent être à disposition pour la location pendant trois mois.

Dans la seconde phase d'investissements, on prévoit l'assainissement complet du complexe hôtelier, un agrandissement avec 48 chambres, cinq appartements avec une exploitation de nature hôtelière, l'extension du restaurant, ainsi que les espaces bien-être et de rencontres.

## Etat actuel

Décisions en suspens

La décision de première instance par le préfet d'autoriser la construction des appartements est encore en suspens. Le plan de quartier a été mis à l'enquête publique du 22.11 au 24.12.2012.

L'acceptation de l'initiative Weber pourrait avoir des incidences sur la réalisation de la construction d'appartements prévue. Mais la Regina Holding SA estime qu'avec l'initiative Weber, «le modèle d'exploitation n'est en principe pas remis en question, même si les dispositions sont plus sévères».

<sup>13</sup> Estimation selon les propres calculs de BHP – Hanser und Partner AG, avec un produit de la vente de 12'000 – 16'000 CHF par m<sup>2</sup> de surface utile, un total de 5'755 m<sup>2</sup> de surface nette habitable des 37 appartements et des coûts d'investissement d'environ 45 mio CHF.

### 3.3.9 Thermes-Parc Val d'Illiez (VS)

Focalisation par un exemple concret:

Nouvelle construction; financement croisé; construction d'infrastructures touristiques

Fig. 30 Thermes Parc Val d'Illiez (illustration du projet)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	4*
Type exploitation:	centre thermal/resort
Propriétaire:	SA (Cohen Richard)
Exploitant:	SA
Chambres:	120
Appartements:	220
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	non disponibles

Source: Projet sur le site Web

#### Contexte

Un village dans le village

A Val d'Illiez, le nouveau Thermes-Parc Val d'Illiez se construit en plusieurs étapes directement au bord du domaine skiable des Portes du Soleil. Inauguré en 2010, le Thermes-Parc est un véritable village thermal qui, outre les thermes, offre des chalets avec appartements à vendre ou à louer, et qui devrait disposer d'un hôtel 4\* à partir de 2013.

#### Description du projet

220 appartements et un hôtel 4\*

Un volume d'investissement de 400 mio CHF au total sert à financer les infrastructures des thermes (70 mio CHF), des quatre chalets avec un total de 220 appartements, un hôtel 4\* de 120 chambres et le restaurant «La Bergerie».

Malgré la Lex Koller, la vente d'appartements aux étrangers est possible avec un certain contingent grâce à la classification «projet d'intérêt cantonal».

#### Etat actuel

Première étape de la construction terminée

Environ un tiers des appartements ont été construits dans la première phase de la construction qui en compte trois. Au cours de l'année 2012, avec deux nouveaux chalets, le nombre d'appartements de vacances a passé à 160. 2013 verra probablement l'ouverture d'un hôtel 4\* avec 90 chambres et 30 suites.

### 3.3.10 Steigenberger Alpenhotel et Spa - Gstaad-Saanen (BE)

Focalisation par un exemple concret:

Modèles de financement alternatifs; investisseurs immobiliers

#### Contexte

Un hôtel comme investissement immobilier

Le Steigenberger Alphotel a été acheté le 31 mars 2005 pour un prix total de 24 mio CHF par l'ACRON HELVETIA II Immobilien SA. La SA est une société de participation immobilière fermée, fondée par ACRON, avec des actionnaires suisses et étrangers.

ACRON est un promoteur d'investissements immobiliers fermés et indirects en Suisse et à l'étranger (notamment aux Etats-Unis) indépendant des banques.

Fig. 31 Steigenberger Alpenhotel et Spa - Gstaad-Saanen (photo du complexe réalisé)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	4*
Type exploitation:	hôtel
Propriétaire:	Acron Helvetia II SA
Exploitant:	Steigenberger Hôtels SA
Chambres:	130
Chiffre d'affaires:	env. CHF 8 mio
Part CP:	37.7 %
Postes plein temps:	non disponibles

Source: Site Web d'Acron Helvetia II, Rapports d'activité 2005 à 2011

## Description du projet

Concept spécial de financement par des investisseurs de fonds

Le capital-actions de la société qui s'élève à 10 mio CHF provient principalement d'investisseurs allemands<sup>14</sup>, suisses et européens. Le fonds immobilier promet aux investisseurs une distribution du fonds supérieure à 6 % par année. Les revenus sont issus de deux sources:

- dividende (taxé en Allemagne selon la procédure consistant à ne taxer que 50 % du revenu des fonds de placement en actions)
- réduction de la valeur nominale: les actionnaires décident de réduire le capital-actions nominal d'un certain montant (distribution nette de tout impôt)
  - La valeur de l'action ne change pas de facto, mais les distributions du cash-flow peuvent ainsi être versées nettes de tout impôt.

Depuis 2009, les actions de l'ACRON HELVETIA Immobilien AG II sont négociables à la bourse BX Berne eXchange, ce qui facilite pour les investisseurs la vente de leurs parts d'actions.

L'hôtel est exploité dans le cadre d'un contrat d'affermage valable jusqu'en 2030 par la Steigenberger Hotels SA. La gérance prend à sa charge tous les coûts du budget ordinaire ainsi que les travaux de rénovation et de modernisation jusqu'à hauteur de 3 mio CHF par an.

## Etat actuel

Modèle prospère

Depuis 2005, le Steigenberger Alpenhotel affiche en moyenne un taux annuel d'occupation oscillant entre 60 % et 73 %; suite aux investissements dans la modernisation, il a pu augmenter ses prix. L'ACRON SA envisage d'autres investissements immobiliers en Suisse. Selon les dires du CEO d'ACRON, l'avocat Klaus W. Bender, la concurrence d'autres promoteurs de fonds allemands ne se manifeste pas encore en raison de la grande complexité du système fiscal helvétique.

<sup>14</sup> La part des investisseurs allemands dans les fonds Helvetia est limitée à 50 % au maximum. Sinon, ils seraient taxés selon les règles allemandes et les investissements ne seraient plus rentables.

### 3.3.11 51 Degrees Spa Residences à Loèche-les-Bains (VS)

Focalisation par un exemple concret:

Promoteurs immobiliers, segment de luxe, PPE

Fig. 32 51 Degrees Spa Residences (illustration du projet)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	5*
Type exploitation:	resort
Propriétaire:	Swiss Development Group SA
Exploitant:	non disponible
Commercialisation:	Atlas Holding International
Chambres:	80
Appartements:	30
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	300

Source: Projet sur le site Web, div. articles de journaux

#### Contexte

Nouveau resort dans le segment de luxe

Le Swiss Development Group a conçu à Loèche-les-Bains un resort grand luxe pour hôtes exigeants, comprenant 30 appartements et un hôtel 5\*. Les acteurs locaux du tourisme considèrent le projet comme un enrichissement pour la destination de vacances, car il attire à Loèche-les-Bains des clients créant de la valeur ajoutée. Le projet est censé générer 300 nouveaux emplois dans la région.

#### Description du projet

270 mio CHF pour 30 résidences et un hôtel 5\*

Le projet doit être réalisé en plusieurs étapes. Au total, les coûts d'investissement se montent à 270 mio CHF. Dans les deux premières phases d'investissement, il est prévu de terminer la construction des 30 résidences avec leur propre espace bien-être, eau thermale incluse; elles sont en vente à partir de 2 mio CHF. Le complexe hôtelier avec 80 chambres et un spa devrait suivre.

Les résidences sont commercialisées et vendues au plan international par l'Atlas Holdings & Marketing Services.

#### Etat actuel

Questions en suspens

Concernant l'exploitation du resort, le Swiss Development Group est actuellement en négociation avec la société internationale d'exploitation hôtelière Kempinsky. Mais le résultat des entretiens n'est pas encore connu [Etat le 17 octobre 2012].

L'achèvement du premier bâtiment avec les appartements en copropriété est prévu pour fin 2013, celui du deuxième pour fin 2014.

Un certain scepticisme règne encore à Loèche-les-Bains quant à la construction effective de l'hôtel 5\* faisant partie du concept global.

### 3.3.12 CUBE Savognin (GR)

Focalisation par un exemple concret:

Hôtel à bas coûts, remontées mécaniques

Fig. 33 Hôtel CUBE (photo du complexe réalisé)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	bas coûts
Type exploitation:	hôtel
Propriétaire:	SA (investisseurs privés)
Exploitant:	Cube Hôtel Sàrl Vienne
Commercialisation:	Cube Hôtel Sàrl Vienne
Chambres:	76
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	non disponibles

Source: Div. articles de journaux

## Contexte

Meilleur taux de fréquentation des remontées mécaniques

CUBE est l'image d'une architecture non conventionnelle et d'un design urbain intégrés à un paysage alpin. Après le démarrage réussi du premier projet CUBE en Autriche, (Nassfeld/ Kärnten), Rudolf Tucek, inventeur du concept CUBE, a repéré un potentiel pour un hôtel CUBE à Savognin. Dans le même temps, la Savognin Bergbahnen SA souhaitait augmenter le nombre d'utilisateurs des remontées mécaniques: en créant 300 nouvelles capacités en lits avec environ 40'000 nuitées par année, le CUBE était la solution toute trouvée.

## Description du projet

Terrain à bâtir mis à disposition par les remontées mécaniques

Avec un volume d'investissement estimé à 20 mio CHF, un complexe hôtelier de 76 chambres a été créé directement à la station inférieure des remontées mécaniques de Savognin. Le projet a été financé principalement par des investisseurs privés autrichiens et suisses ainsi qu'à hauteur de 5 % par la Savognin Bergbahnen SA, qui céda le terrain à la société comme apport en nature.

Dans le cadre d'un contrat d'affermage, la CUBE Hôtel Sàrl à Vienne est responsable de l'exploitation et de la commercialisation de l'hôtel CUBE.

## Etat actuel

Depuis quelques années déjà, l'hôtel à bas coûts est exploité avec succès et génère annuellement quelque 40'000 nuitées, ce qui représente une augmentation importante de la fréquentation des remontées mécaniques.

### 3.3.13 Kempinski Residences à Saint-Moritz (GR)

Focalisation par un exemple concret:

Location à moyen terme et au-delà, hôtellerie de luxe

## Contexte

Assainissement de la maison mère et extension de l'offre par la construction de résidences de luxe pour la location à long terme

En 2002, Kempinski a repris l'hôtel de luxe 5\* Grand-Hôtel des Bains à Saint-Moritz. Dans les années 90, l'hôtel avait perdu de son éclat. Avec le soutien du groupe autrichien IMMOFINANZ, société immobilière notée en bourse comme bailleur de fonds, la société spécialement créée St. Moritz Bäder SA a investi plusieurs centaines de millions, revalorisant ainsi l'exploitation au niveau qualitatif.

Par ailleurs, dans le cadre d'un projet d'extension, l'offre de résidences hôtelières pour les hôtes très fortunés a été augmentée de 44 résidences de luxe. L'automne 2009 a vu la mise en exploitation de l'aile Corvatsch, en tant que troisième et dernière partie du projet de résidences de luxe du Kempinski Grand Hôtel des Bains à Saint-Moritz.

## Description du projet

Location à long terme avec possibilité d'aménagement au gré du preneur

La personne désirant louer l'une des résidences hôtelières pour trois ans au minimum déboursa, selon la taille de la résidence, entre 9'000 CHF et 35'000 CHF par mois; il s'agit là de prix bruts englobant tout le paquet de prestations de nature hôtelière. En principe, les résidences de luxe peuvent être aménagées au gré du preneur, bien qu'un aménagement de base avec parquets, bains et armoires soit imposé. Le riche client peut demander qu'on s'occupe de tout l'aménagement; pour ce faire, des résidences témoins de différents styles sont à disposition. Les locataires à long terme peuvent bénéficier des infrastructures et des prestations de l'hôtel 5\*, comme p. ex. du High Alpine Gym & Spa qui s'étend sur 2.800 m<sup>2</sup> et de la conciergerie pendant toute l'année.

Fig. 34 Kempinski Residences à Saint-Moritz (photo du complexe réalisé)



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	5*
Type exploitation:	hôtel
Propriétaire:	SA
Exploitant:	Kempinski
Chambres:	184
Résidences hôtelières:	44
Chiffre d'affaires:	non disponible
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	non disponibles

Source: Projet sur le site Web, Kempinski Residences à Saint-Moritz

Utilisation à long terme comme modèle économique intéressant à Saint-Moritz

## Etat actuel

Malgré la crise économique, la plupart des résidences étaient déjà louées peu après leur achèvement. Cela s'explique entre autres par le marché immobilier très disputé à Saint-Moritz. Le prix par mètre carré de surface habitable utile pour les appartements en copropriété oscille entre 25'000 CHF et 30'000 CHF. Il y a même des listes d'attente pour les étrangers. Compte tenu de la restriction sévère pour la vente d'immeubles aux étrangers, le modèle d'utilisation à long terme, notamment dans les résidences des grands hôtels de luxe de Saint-Moritz, est apprécié par les étrangers. Les recettes supplémentaires ainsi générées permettent, outre les réinvestissements courants, de cofinancer les futurs investissements dans les autres objets situés sur le bien-fonds de la St. Moritz Bäder SA. L'utilisation à long terme des résidences hôtelières représente pour l'économie de Saint-Moritz un élément important et permanent, et pour l'investisseur un placement stable.

### 3.3.14 Acquarossa Spa Resort

#### Focalisation par un exemple concret:

Nouvelle construction d'un resort Grand-Hôtel familial «en pleine nature»; reprise du tourisme

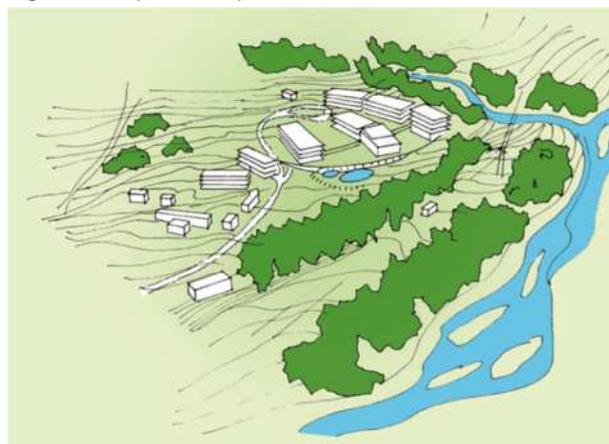
#### Contexte

Grand-Hôtel & Thermal Spa Resort familial dans le Val Blenio

Il faut une reprise du tourisme dans le Val Blenio. Depuis la fermeture des thermes en 1971, plusieurs projets ont été planifiés dans le Val Blenio, mais aucun n'a été réalisé jusqu'ici.

Depuis cinq ans, le couple d'entrepreneurs Andreas Schweizer et sa compagne anglo-iranienne Ashoobgar Cook développe un nouvel Acquarossa Spa Resort. Leur objectif est d'attirer à nouveau davantage d'hôtes dans la région et de mieux utiliser les infrastructures touristiques pour la plupart sous-exploitées. Le groupe Leading Family Hotel, modèle de niche pour l'exploitation de Grand-Hôtels & Resorts familiaux, doit permettre une exploitation pendant toute l'année et créer dans la région 150 à 200 postes de travail directs et indirects.

Fig. 35 Acquarossa Spa Resort



<b>Bref descriptif du projet:</b>	
Catégorie:	4*
Type exploitation:	resort familial
Propriétaire:	Société Acquarossa Terme SA
Exploitant:	Ernst & Andrea Mayer
Appartements:	140
Chiffre d'affaires prévu:	an 1: CHF 22 mio an 10: CHF 40 mio
Part CP:	non disponible
Postes plein temps:	150

Source: Projet sur le site Web, div. articles de journaux, Acquarossa Spa Resort

## Description du projet

La société Acquarossa Terme SA a été créée pour la gestion du projet. L'esquisse actuelle du projet se présente comme suit: [Etat le 6 décembre 2012 & information d'Acquarossa Management].

Sur une superficie de 86'000 m<sup>2</sup> et au milieu du Parc national Adula en cours de planification, il est prévu de construire, pour environ 125 mio CHF, 140 appart'hôtels, un complexe thermal et de bien-être de 3'000 m<sup>2</sup>, des infrastructures de loisirs pour les enfants sur plus de 2'800 m<sup>2</sup> et divers restaurants (dont l'un uniquement pour les enfants). S'agissant du financement du resort, les réalisateurs du projet sont en discussion et à la recherche d'investisseurs adéquats. Deux stratégies de placement sont imaginables:

- **Stratégie buy and hold:** L'investisseur ayant l'intention de conserver le placement à long terme prend une participation dans le resort (p. ex. un fonds)
- **Stratégie sale and lease back:** Après leur vente par l'exploitation de l'hôtel à des investisseurs financiers pour une utilisation permanente, les appartements sont reloués à la société d'exploitation. Le propriétaire a droit à une utilisation personnelle moyennant une compensation (p. ex. utilisation ou réduction du coupon d'intérêts). La vente prévue de 100 appartements peut dégager un capital d'environ 32 mio CHF.

Le resort devrait être exploité par la Ernst & Andrea Mayer Hotelbetriebs Sàrl, cofondatrice de Leading Family Hotels & Resorts. En tant que détenteur de l'hôtel familial Alpenrose à Lermoos au Tyrol, A. Mayer gère depuis 20 ans avec succès un hôtel selon le concept d'exploitation d'hôtel familial à un niveau supérieur dans une région de montagne.

## Etat actuel

Décisions en suspens

La prochaine étape est l'approbation du plan de zones par le Conseil municipal en janvier 2013. Si tout se déroule comme prévu, le resort sera construit en 2014/2015 et inauguré en 2016. Les plans détaillés seront établis en 2013.

## 3.4 Digression: infrastructures touristiques

### 3.4.1 Introduction

Ce qu'on désigne par infrastructure est une infrastructure touristique

Dans les ouvrages de référence, tous les équipements de base à longue durée de vie, de nature personnelle, matérielle ou institutionnelle, qui garantissent le fonctionnement d'une économie basée sur la division du travail, sont considérées comme des infrastructures. On fait alors une distinction entre:

- les infrastructures imposées (climat, géographie, population);
- les infrastructures créées par des particuliers et
- les infrastructures aménagées par l'Etat (ordre économique, entreprises étatiques, investissements de l'Etat dans les infrastructures).

Par infrastructures touristiques, nous désignons dans la pratique les équipements réalisés par l'Etat ou par des particuliers qui, outre le paysage attrayant et l'offre d'hébergement, complètent le produit touristique d'une destination et peuvent être utilisés par les hôtes. Ce sont en général:

- les remontées mécaniques, y c. pistes et installations d'enneigement
- les piscines couvertes et les thermes
- les parcours de golf, les pistes de ski de fond
- les centres de congrès, les musées
- les salles de gymnastique et les terrains de sport

- les halles de glace et les pistes de curling
- le réseau des chemins de randonnée, les places de jeux
- les parkings
- les offres locales de transport
- les offres locales d'information (offices du tourisme, systèmes de réservations, panneaux d'informations, etc.)

Tout site touristique suisse dispose d'une ou de plusieurs de ces infrastructures. Elles font partie intégrante de l'offre touristique d'une destination et contribuent aussi grandement au succès ou à l'échec des établissements d'hébergement.

C'est le point de vue des acteurs qui détermine si un équipement doit être désigné comme entreprise privée ou comme infrastructure touristique. Par exemple, une entreprise de remontées mécaniques appartenant à des actionnaires privés et poursuivant un but lucratif doit être plutôt considérée comme une entreprise privée. Si en outre la destination n'est pas tributaire de cette installation de remontées mécaniques parce qu'il en existe d'autres dans la localité (p. ex. Pischas à Davos), l'aspect entrepreneurial est encore plus marqué. Au contraire, une installation de remontées mécaniques peut aussi être considérée comme une infrastructure, si elle appartient par exemple à la commune, que son exploitation doit simplement couvrir les coûts et qu'il s'agit d'un produit attrayant, complémentaire de l'offre dans la destination (p. ex. fonctionnement estival des remontées mécaniques). La légitimation à recourir à des formes de financement publiques est aussi différente selon qu'une installation est considérée comme une entreprise privée à but lucratif ou comme une infrastructure touristique.

L'Etat est souvent l'organisme porteur de l'infrastructure touristique

L'utilisation des infrastructures est tantôt payante tantôt gratuite. Pour les collectivités publiques, il est souhaitable que les infrastructures soient si possible construites par des entreprises privées et exploitées dans un but lucratif. Les collectivités publiques sont ainsi moins impliquées dans le financement, la propriété et l'exploitation de ces infrastructures.

L'expérience montre cependant que dans les sites touristiques en Suisse, les pouvoirs publics (communes en particulier) sont très souvent impliqués sous une forme ou sous une autre dans la création et/ou dans l'exploitation des infrastructures. Il s'agit généralement d'investissements considérés comme grands investissements pour les communes.

Dans les chapitres suivants, nous illustrons par une sélection d'exemples concrets la diversité des infrastructures touristiques et de leurs formes de financement dans l'Arc alpin suisse.

### 3.4.2 Exemples d'infrastructures

#### Zermatt Bergbahnen AG (VS)

Collectivités publiques en tant qu'actionnaire, exploitation couvrant les coûts

En 2002, la Zermatt Bergbahnen AG (ZBAG) est née de la fusion de trois sociétés de remontées mécaniques et de Sport Area (téléphérique, téléskis, etc.) du Gornergratbahn. La principale motivation de fusion était la garantie d'investissements urgents à l'ordre du jour. Aujourd'hui, la ZBAG dispose de 34 installations desservant 200 km de piste avec une capacité de transport de 53'482 personnes à l'heure. Depuis 2002, la Zermatt Bergbahnen AG a investi globalement 336 mio CHF: 173 mio CHF dans des installations de transport, 83 mio CHF dans les pistes et les installations d'enneigement, 25 mio CHF dans les véhicules pour préparer les pistes et 55 mio CHF dans d'autres installations. Pour la vente, la Zermatt Bergbahnen AG collabore étroitement avec Cervinia / Valtournenche et elle commercialise toute la région sous la marque «Matterhorn ski paradise».

Les plus grands actionnaires de la ZBAG sont la bourgeoisie de Zermatt (23 %), la Gornergrat Bahn SA (22 %) et la commune de Zermatt (18 %). Depuis la fusion, le cash-flow a augmenté de quelque 50 %. Ce cash-flow renforcé a permis un autofinancement partiel des investissements et a augmenté le potentiel de financement externe, raison pour laquelle la ZBAG ne dépend plus des contributions des collectivités publiques pour ses investissements.

Le terrain sur lequel les pistes sont aménagées en hiver n'appartient pas à la ZBAG, mais peut être exploité sur la base de droits d'utilisation.

Comme la ZBAG appartient principalement à la bourgeoisie et à la commune, cette entreprise peut (mais ne doit pas) être considérée comme une infrastructure touristique.

### Golf Engadin St. Moritz (GR)

Collectivités publiques comme actionnaire minoritaire, contributions annuelles aux coûts d'exploitation

La Golf Engadin St. Moritz SA est née le 24 juin 2005 de la fusion de l'Engadin Golf SA et de la Zuoz Golf SA. En tant que société d'exploitation, elle gère stratégiquement et opérationnellement les Championship-Golfanlagen à Samedan et Zuoz-Madulain. C'est la patrie de l'Engadine Golf Club.

La société d'exploitation Golf Engadin St. Moritz SA appartient à hauteur d'environ 44 % à des acteurs touristiques locaux (41 hôtels (8 %), quatre offices du tourisme (1 %), onze communes (27 %), 35 entreprises (5 %), plus de 1'000 membres du club possédant le reste des actions.

Le terrain à bâtir sur lequel le parcours de golf Samedan a été aménagé appartient à la commune de Samedan. Elle a cédé le terrain en droit de superficie au club de golf; une partie des droits annuels de superficie ont été capitalisés et remboursés sous la forme d'actions nominatives.

Les parts de propriété par étages à Zuoz ont été achetées par la commune politique; la moitié ont été remboursées en espèces et le reste également sous la forme d'actions nominatives. Les communes participent aux coûts des parcours de golf par des contributions annuelles d'exploitation et de frais de construction en cas de besoin.

### Centre sportif Grindelwald (BE)

Collectivités publiques comme investisseur principal, organisation touristique comme exploitant

Le Centre sportif Grindelwald est le lieu de rencontre pour le sport, le bien-être, les loisirs et les manifestations. Les manifestations sportives sont retransmises en direct dans le Sport Pub. Dans l'entrée, on trouve aussi les informations de Grindelwald Tourisme et de Grindelwald Sports. Outre l'information à l'intention des hôtes et un restaurant, les infrastructures du centre sportif comprennent une piscine couverte avec toboggan, une oasis bien-être, une patinoire artificielle pour le patin, le hockey et le lancer de crosses ainsi qu'une piste de curling, un mur d'escalade et un parc à cordes indoor.

Le Centre sportif Grindelwald appartient à la Sportzentrum Grindelwald SA. L'exploitation du centre sportif est assurée par Grindelwald Tourisme, qui a aussi près de 23 % de participation dans la Sportzentrum Grindelwald SA. Les investissements dans l'agrandissement et l'extension du centre sportif sont financés avant tout par les contributions de la commune et par les prélèvements du fonds de taxes de sport alimenté par Grindelwald Tourisme. Selon le projet, le canton de Berne participe également aux coûts d'investissement.

### Association Urner Wanderwege (UR)

Tâche publique confiée à une association d'utilité publique contre rétribution

L'association Urner Wanderwege (UWW) est une section officielle de Suisse Rando. Elle coordonne, dans le cadre de la loi cantonale sur les sentiers et chemins de randonnée et en étroite collaboration avec le service cantonal de tourisme pédestre, les communes et les corporations, l'entretien des chemins et leur signalisation. L'association UWW peut conclure des contrats en vue de la prise en charge de travaux

sur les chemins de randonnée dont le canton d'Uri, les communes ou des tiers sont responsables.

Le financement des activités de l'association UWW est assuré par les contributions des collectivités publiques et par les donations de particuliers. Les travaux de remise en état sont souvent exécutés par des collaborateurs du service civil.

### Finanz Infra SA (GR)

L'enneigement en tant que service public

En 2004, les communes de Flims, Laax et Falera conjointement avec la Weisse Arena Bergbahnen SA ont fondé une société pour la construction et le financement des infrastructures de base nécessaires pour les pistes de ski et les installations d'enneigement. La Finanz Infra SA appartient à hauteur de 32 % chacune aux communes de Flims et de Laax, de 16 % à Falera et de 20 % à la Weisse Arena Bergbahnen SA.

La Finanz Infra SA est propriétaire des droits fonciers, des conduites d'eau et des puits. Les autres installations (mobiles) pour l'enneigement restent en mains de la Weisse Arena Bergbahnen SA.

Comme le montre un rapport actuel, le cas de l'enneigement de la Weisse Arena n'est pas un cas isolé. De plus en plus souvent, les remontées mécaniques estiment que l'enneigement est un service public (donc une infrastructure de l'Etat) et que ses coûts doivent être assumés par les collectivités publiques.

### 3.4.3 Intégration au niveau communal

Tendance à répercuter les coûts sur les collectivités publiques

Comme le montrent les exemples précédents, indépendamment des structures de propriété et d'exploitation, les communes sont fréquemment impliquées dans le financement des tels projets d'infrastructures. Alors que le financement d'investissements uniques permettant de maintenir ou de créer des emplois peut être tout à fait judicieux pour les finances communales, le sens et le but de la prise en charge des déficits annuels d'exploitation d'infrastructures non rentables semblent problématiques.

Comme l'indiquait déjà l'exemple de la Finanz Infra SA, on observe ces dernières années une tendance globale toujours plus forte dans les sites touristiques à externaliser les coûts de l'industrie touristique, respectivement à transférer les tâches d'infrastructures aux collectivités publiques.

La part des dépenses pour le tourisme est considérable

Le tableau ci-dessous est un exemple illustratif qui représente les recettes liées au tourisme de la commune de Saint-Moritz et ses dépenses pour les infrastructures touristiques au cours des années 2002 et 2011.

Tab. 11 Extrait des positions liées au tourisme dans les comptes de la commune de Saint-Moritz

	2002	2011
<b>Recettes Total</b>	<b>6'163'081</b>	<b>30'283'224</b>
Droits de mutation	3'247'394	3'908'167
Impôt gains immobiliers	2'908'267	21'336'464
Taxes de séjour et de sport		3'857'693
Contribution promotion économique		1'142'515
Taxes concessions pour calèches et taxis	7'420	38'385
<i>Part dans les recettes communales Total</i>	<i>9 %</i>	<i>34 %</i>
<b>Dépenses Total</b>	<b>2'568'096</b>	<b>10'579'679</b>
Espaces verts et chemins de randonnée	675'605	638'547
Eisarena Ludains (net)	452'003	416'209
Parkings couverts (net)	-442'258	1'136'093
Ski de fond (net)	137'808	267'965
Enneigement		66'108
Budget global Office du tourisme	1'094'500	2'300'000
COMCO Contribution infrastructures pour manifestations	350'000	550'000
Remontées mécaniques, piscine couverte, abo. réd. indi-		138'867

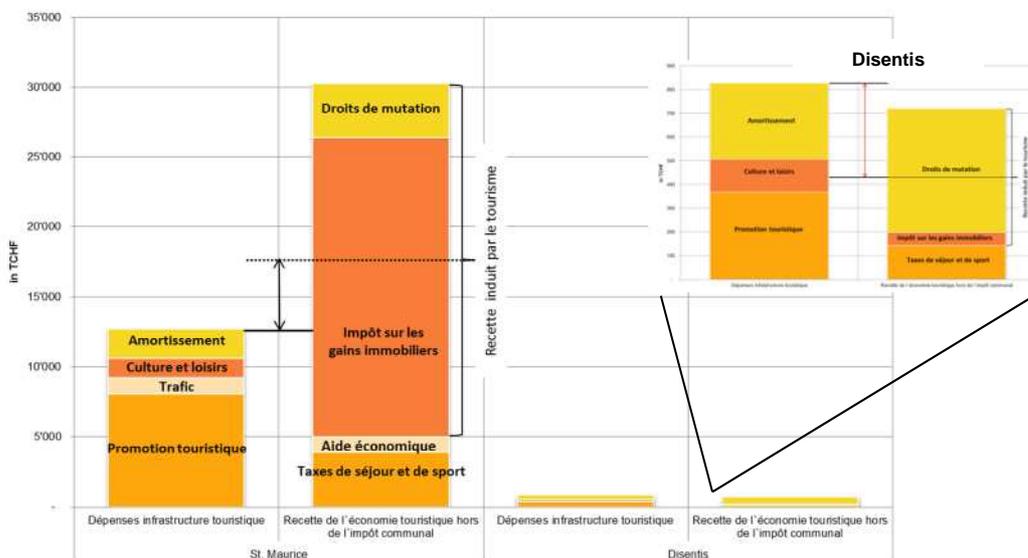
gènes		
Contribution OT Engadine Saint-Moritz		4'785'820
Autres contributions tourisme (réceptions, associations, etc.)	300'438	280'070
<i>Part dans les dépenses communales Total</i>	4 %	13 %
<b>Investissements Total</b>	<b>4'015'032</b>	<b>3'706'612</b>
Places de stationnement	361'265	
Parking couvert Quadrellas	349'647	
Rénovation domaine skiable Corviglia	2'320'815	
Eisarena Ludains	186'180	
Golf Zuoz	404'000	
Olympia Bob Run	393'125	
Assainissement piscine couverte		3'306'612
Candidature FIS Alpine Ski WM 2013		400'000
<i>Part dans les investissements communaux Total</i>	50 %	23 %
<b>Amortissements Total</b>	<b>7'365'000</b>	<b>2'133'499</b>
Signalisation chemins de randonnée	20'000	
Rénovation domaine skiable Corviglia	5'500'000	
Places de stationnement	45'000	43'000
Parking couvert Quadrellas	300'000	211'000
Parking couvert Serletta		1'000'000
Eisarena Ludains	1'500'000	13'000
Assainissement piscine couverte		270'000
Ecuries sport équestre		184'499
Machine pistes de ski de fond		12'000
Candidature FIS Alpine Ski WM 2013		400'000
<i>Part dans les amortissements communaux Total</i>	54 %	9 %
<b>Suite Tableau 11</b>	<b>2002</b>	<b>2011</b>
<b>Capital immobilisé Total</b>	<b>22'570'710</b>	<b>53'007'942</b>
Rénovation domaine skiable Corviglia	2'833'486	
Actions Remontées mécaniques Engadine Saint-Moritz		4'516'060
Coopérative sport équestre	228'000	174'000
Places de stationnement	757'739	384'623
Parking couvert Quadrellas	2'982'015	1'896'879
Parking couvert Serletta		28'659'541
Olympia Bob Run	393'125	
Maison du bob Bob-Run	420'000	330'000
Bäder AG, prêts et actions	4'335'000	
Bäder AG terrain	5'395'000	3'965'000
Eisarena Ludains	5'175'659	114'659
Assainissement piscine couverte		3'418'424
Machines pistes de fond		48'756
Provision nouvelle construction piscine couverte		9'500'000
Signalisation chemins de randonnée	50'686	
Golf Zuoz	404'000	
<i>Part dans le capital immobilisé de la commune Total</i>	33 %	60 %

Source: Comptes de la commune de Saint-Moritz 2002 et 2011

La comparaison des deux comptes de la commune de Saint-Moritz montre que les recettes du tourisme (y c. recettes induites par le tourisme) ont passé de 9 % à 34 % des recettes communales. La grande partie des recettes provient de l'impôt sur les gains immobiliers. Pendant cette période, la commune a également encaissé la taxe de séjour (en lieu et place de l'Office du tourisme). Quant aux dépenses, elles ont aussi sensiblement augmenté, notamment à cause des coûts d'exploitation du parking couvert et de la contribution à l'Office du tourisme. Les coûts directs pour la promotion du tourisme et le soutien aux infrastructures touristiques ont passé de 4 % à 13 % des dépenses globales de la commune de Saint-Moritz. Compte tenu des investissements élevés dans l'extension des infrastructures touristiques, la part des infrastructures touristiques dans le total du capital immobilisé a augmenté de 33 % à 60 %.

La figure suivante met en parallèle les recettes issues du tourisme et les dépenses pour l'industrie touristique des deux communes de Saint-Moritz (représentant les communes avec un marché de résidences secondaires à forte marge) et de Disentis (représentant les communes avec un marché de résidences secondaires moyen).

Fig. 36 Recettes et dépenses liées au tourisme des communes de Saint-Moritz 2011 et de Disentis 2010



Source: BHP – Hanser und Partner AG, Comptes des communes de Saint-Moritz 2011 et de Disentis 2010

Dans les recettes fortement induites par les résidences secondaires «droits de mutation» et «impôt sur les gains immobiliers», environ 50 % sont considérées comme des recettes directes du tourisme (ligne en pointillés dans le diagramme) et prises en compte pour l'équilibre recettes/dépenses.

Bien que Saint-Moritz affiche, comparativement à Disentis, des dépenses très élevées pour les infrastructures touristiques, elles sont nettement inférieures aux recettes provenant du tourisme. La commune peut ainsi maintenir les taux d'imposition à un bas niveau grâce aux recettes issues du tourisme. Saint-Moritz peut donc offrir une multitude d'infrastructures attrayantes et en même temps des taux d'imposition bas, ce qui rend la commune intéressante en tant que commune de domicile.

Dans la commune de Disentis, les dépenses sont nettement supérieures aux recettes. Les dépenses sont plus élevées que les recettes même si l'on prend en compte le total des impôts sur les gains immobiliers et des droits de mutation. C'est pourquoi les infrastructures touristiques doivent être financées par les recettes générales de la commune. Comme les taux d'imposition sont également hauts, cela a un effet négatif sur l'attractivité de Disentis en tant que commune de domicile.

L'évolution et la structure des recettes fiscales en particulier déterminent si une commune peut développer ses infrastructures touristiques à long terme. Si les impôts sur les gains immobiliers provenant en grande partie de la construction de résidences secondaires, retombaient au niveau de 2002 suite à l'initiative Weber, cela provoquerait pour Saint-Moritz une lacune de quelque 18 mio CHF dans le plan de financement. Pour y remédier, la commune de Saint-Moritz serait contrainte de renoncer à certaines installations ou de couvrir les frais par d'autres instruments. On pourrait imaginer une couverture par les impôts ordinaires ou par une hausse des recettes en augmentant les prix pour les utilisateurs.

Ces simples représentations montrent que le financement des infrastructures touristiques, en lien avec la mise en œuvre de l'art. 75b Cst., dépend principalement de l'évolution des droits de mutation, de l'impôt foncier et de l'impôt sur les gains immobiliers. Ce dernier dépend directement de la construction, du marché et de l'existence des résidences secondaires.



## 4 Volume d'investissement des dernières années

### 4.1 Evolution du secteur de l'hébergement

Dans ce chapitre, nous présentons l'évolution du secteur de l'hébergement dans l'Arc alpin suisse au cours des dernières années et nous analysons et commentons les effets observés.

#### 4.1.1 Capacités hôtelières

Capacité en lits stable depuis 2001

Depuis 2001, la capacité en lits disponible dans l'hôtellerie n'a guère varié dans l'Arc alpin suisse. Pour le périmètre pris en compte, la capacité en lits a globalement diminué de 1.2 % depuis 2001 (total 2'083 lits). Il est cependant frappant de constater que la capacité en lits d'hôtels sur la période mentionnée a reculé de 5.3 % (-3'842 lits) dans les destinations avec un marché de résidences secondaires à forte marge, donc dans les destinations phares. Cette perte a été partiellement compensée par l'augmentation des lits d'hôtels dans les destinations avec un marché de résidences secondaires négligeable. Ce mouvement contraire est dû à quelques projets de nouvelles constructions, comme le grand projet de Quarten (+700 lits) et quelques nouveaux hôtels de 100 à 200 lits. On n'observe pas de tendance à construire des hôtels dans les destinations où le marché de résidences secondaires est négligeable, car ces endroits ont aussi connu des fermetures d'établissements et une diminution de la capacité en lits.

Fig. 37 Evolution de l'hôtellerie dans les destinations de l'Arc alpin suisse selon les types de destinations



Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

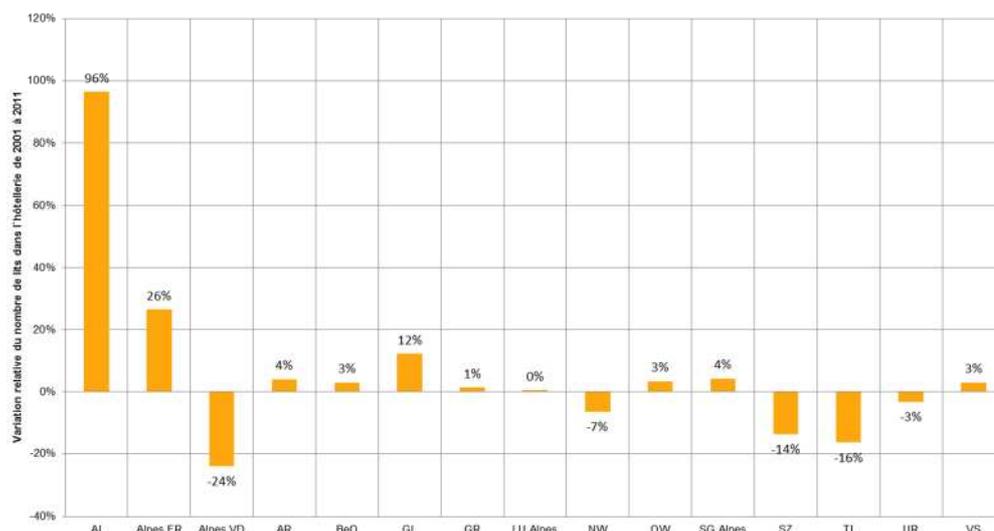
Capacité en lits des plus grandes régions touristiques pratiquement inchangée, à l'exception du Tessin

Un coup d'œil au graphique suivant montre que la capacité régionale en lits dans les régions touristiques (Oberland bernois, Valais, Grisons, Tessin), à l'exception du Tessin, n'a guère varié durant la dernière décennie. Cela confirme l'hypothèse que le recul du nombre d'établissements avec un nombre de lits stable s'explique d'abord par une consolidation structurelle (moins d'établissements, mais plus grands). Dans la plupart des régions, la consolidation a eu lieu selon un modèle similaire.

Les fortes fluctuations en pour cent du nombre de lits dans les cantons avec globalement une faible capacité en lits sont dues à quelques projets d'importance régionale. L'augmentation avoisinant les 100 % dans le canton d'Appenzell-Rhodes intérieures ne

représente en valeur absolue qu'environ 1'000 lits, soit une variation trois fois plus faible que celle enregistrée au Tessin.

Fig. 38 Variations de l'hôtellerie entre 2001 et 2011 dans l'Arc alpin suisse selon les régions



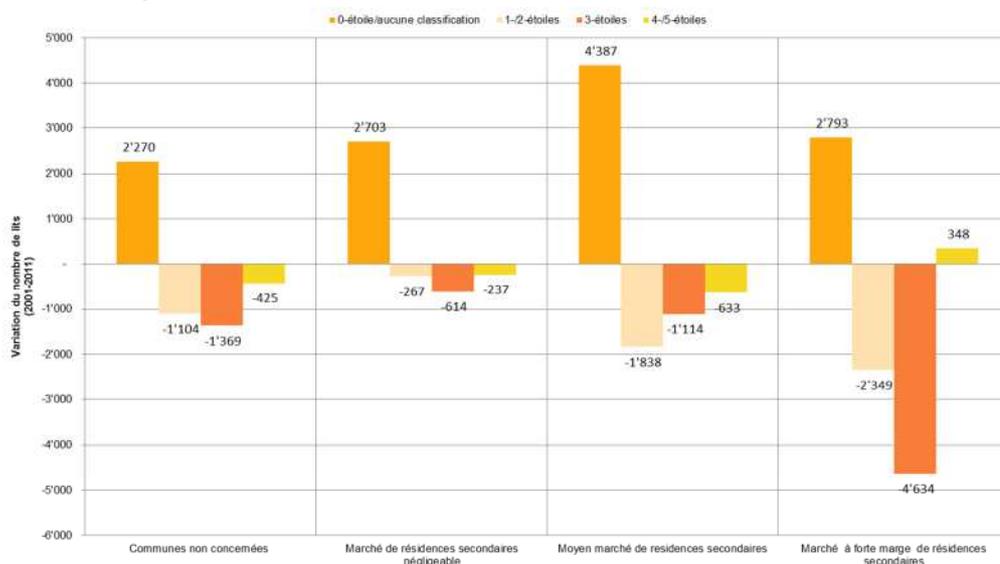
Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

A l'exception des régions à forte marge: baisse de qualité dans l'hôtellerie

On observe une baisse de la qualité dans l'hôtellerie des Alpes suisses. Alors que dans toutes les régions, les établissements classés (1 à 5 étoiles) ont perdu des capacités (à l'exception des hôtels 4 et 5 étoiles des destinations phares), le nombre de lits a nettement augmenté dans les établissements non classés.

Dans la catégorie des établissements «non classés et 0 étoile», on trouve aussi, outre les hôtels à bas coûts, des hôtels appartenant au segment de luxe, mais ayant renoncé à une classification. Globalement, on part néanmoins du principe que dans l'Arc alpin suisse, les capacités de l'hôtellerie à bas coûts augmentent alors qu'elles diminuent dans l'hôtellerie de luxe. Il en résulte une réduction de la valeur ajoutée et du nombre de postes de travail par unité de capacité offerte ainsi qu'une tendance à davantage de masse au lieu de classe.

Fig. 39 Variations des capacités en lits dans l'Arc alpin entre 2001 et 2011 selon le type de destination et la catégorie d'hôtel



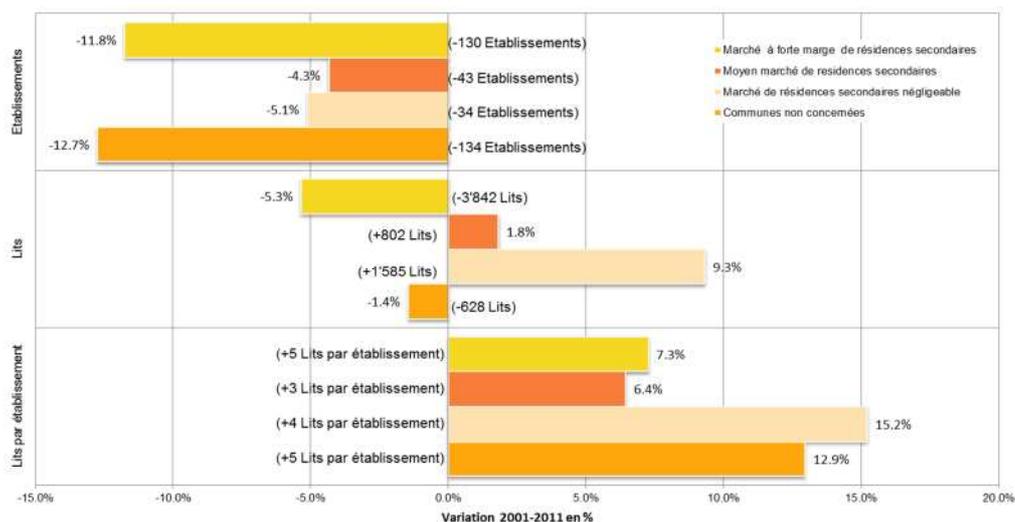
Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

Compte tenu de leurs coûts (fixes) inférieurs avec des recettes quasi identiques<sup>15</sup>, les établissements à bas coûts ont généralement besoin d'un taux d'occupation moindre pour que l'exploitation soit rentable. Grâce à des coûts fixes relativement bas et couverts par quelques semaines très rentables en haute saison, il est préférable pour beaucoup d'établissements à bas coûts de fermer complètement en basse saison au lieu de garder l'établissement ouvert avec un faible taux d'occupation. Par conséquent, la tendance à davantage d'établissements à bas coûts s'accompagne d'une tendance à des saisons plus courtes.

Augmentation de la taille des établissements

Alors que le nombre d'établissements a diminué, la taille moyenne des établissements (mesurée à l'aune du nombre de lits par établissement) a augmenté dans tous les types de destinations. L'accroissement est un peu moins marqué dans les régions à forte marge. Cela s'explique parce que le changement structurel y est déjà plus avancé et que les établissements sont en moyenne deux fois plus grands que dans les autres destinations.

Fig. 40 Modifications des structures hôtelières dans l'Arc alpin suisse entre 2001 et 2011 selon les types de destinations



Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

50 % des destinations à forte marge ont enregistré une augmentation des lits d'hôtels

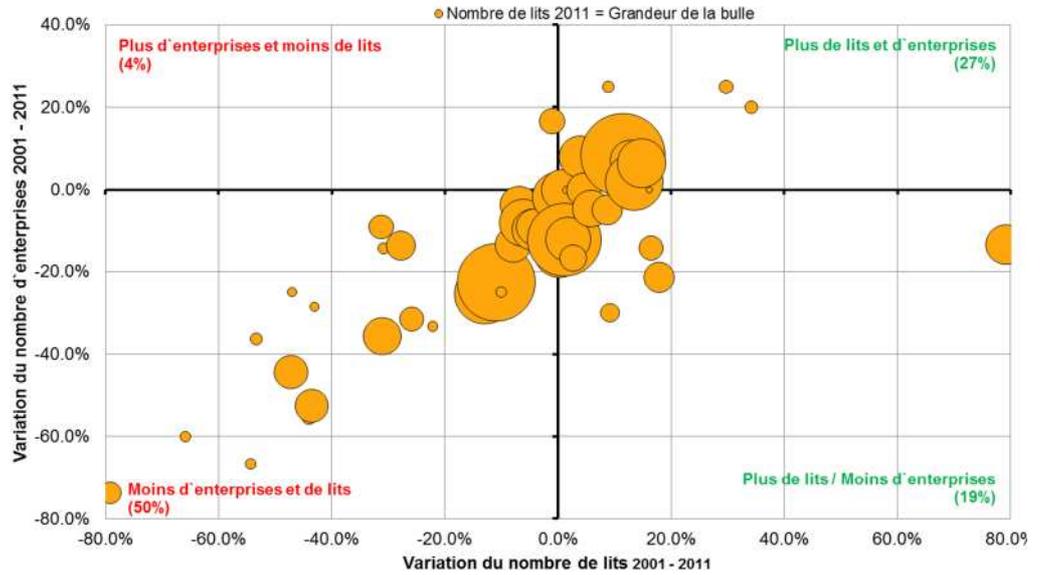
Dans les discussions générales sur la politique des résidences secondaires, le leitmotiv est que les résidences secondaires évincent l'hôtellerie. C'est pourquoi nous avons analysé en profondeur l'évolution de l'hôtellerie dans les destinations à forte marge censées être particulièrement concernées par ces effets d'éviction. La figure suivante montre que cela ne s'applique qu'à environ 50 % des cas. Dans les autres cas, les capacités hôtelières nettes ont même augmenté durant la période de référence. Les destinations phares notamment, qui disposaient jusqu'à présent de capacités en lits relativement faibles dans l'hôtellerie, ont encore perdu d'autres établissements et lits. Les plus fortes pertes en lits ont été enregistrées à Lens, Leysin et Montana, qui ont perdu chacune plus de 1'000 lits d'hôtels. Quant à la variation du nombre d'établissements, les plus fortes pertes ont été enregistrées à Lens (-28 établissements), Davos (-19 établissements) et Arosa (-14 établissements).

Nous interprétons cette constatation comme suit: d'une part, la perspective de gains issus du marché de résidences secondaires peut entraîner la cessation d'activité et le changement d'affectation de certains hôtels. D'autre part, le marché des résidences secondaires permet le financement croisé des hôtels et déclenche des investissements plus élevés dans l'hôtellerie des destinations avec un marché de résidences secon-

<sup>15</sup> En général, la différence entre le prix des chambres des établissements à bas coûts et celui des établissements 3 à 4 étoiles est faible, car les hôtels à bas coûts adaptent aussi leurs tarifs des nuitées à la capacité de paiement de leurs hôtes.

daires à forte marge. Dans la dernière décennie, les deux forces se sont quasiment équilibrées.

Fig. 41 Evolution de l'hôtellerie dans les destinations touristiques avec un marché de résidences secondaires à forte marge dans l'Arc alpin suisse



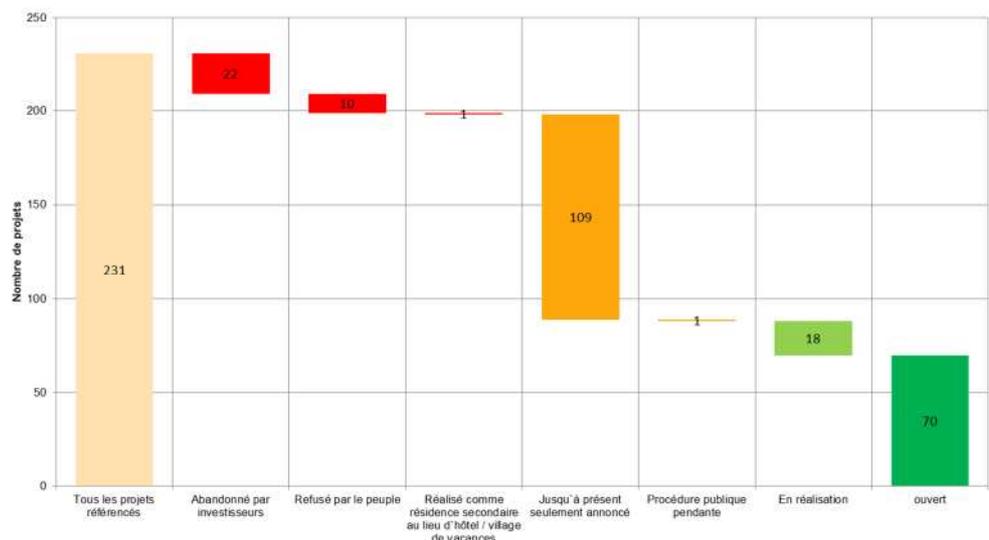
Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

### 4.1.2 Pipeline de projets

231 projets et un volume d'investissement de 14 mrd CHF sont prévus

Le graphique ci-dessous montre les projets saisis dans la banque de données et leur état de réalisation. Parmi les 231 projets annoncés publiquement dans la dernière décennie, un tiers environ a été réalisé. La moitié des projets n'ont pas (encore) dépassé le stade de l'annonce.

Fig. 42 Projets de nouvelles constructions d'hébergement commercial annoncés publiquement durant la dernière décennie dans l'Arc alpin suisse selon l'état actuel

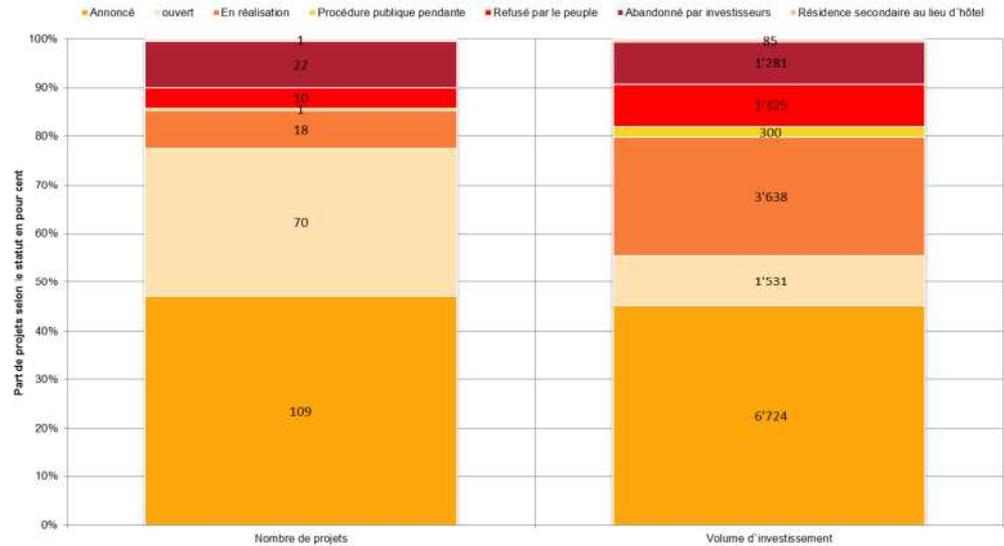


Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

Le volume total d'investissement annoncé avec les 231 projets avoisine les 14 mrd CHF. Dans les volumes d'investissement annoncés, la part des projets réalisés est nettement inférieure, ce qui confirme qu'un grand nombre de projets irréalisables sont

annoncés avec un volume d'investissement élevé. La part supérieure à la moyenne des volumes d'investissement pour les projets en cours de réalisation est due avant tout au projet d'Orascom à Andermatt (volume d'investissement annoncé: 1.8 mrd CHF) et au complexe sur le Bürgenstock (volume d'investissement annoncé: 485 mio CHF).

Fig. 43 Projets d'hébergement commercial annoncés publiquement durant la dernière décennie dans l'Arc alpin suisse

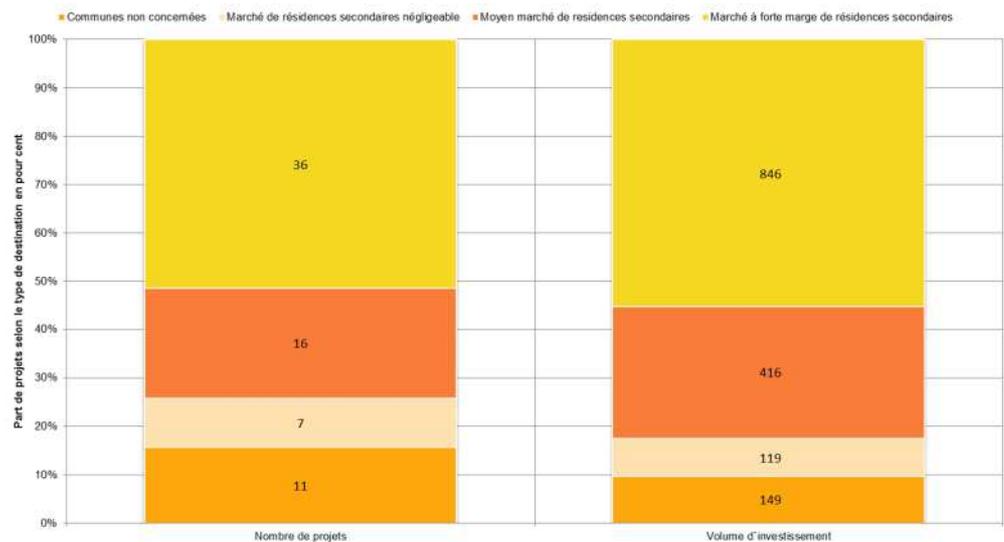


Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

Plus de la moitié des projets dans les destinations phares

La figure suivante montre que plus de la moitié des projets ont été réalisés dans les destinations phares (7 % des communes de l'Arc alpin). Concrètement, cela signifie que, durant la dernière décennie, un hôtel a été construit dans une destination phare sur deux. L'image est différente dans les communes non concernées, c'est-à-dire les communes avec un marché de résidences secondaires négligeable, où un hôtel a été réalisé, durant la dernière décennie, dans une commune sur 33.

Fig. 44 Projets d'hébergement commercial réalisés durant la dernière décennie dans l'Arc alpin suisse selon le type de destination



Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

La majorité des projets réalisés sont des hôtels classiques

Une grande partie des projets réalisés dans la dernière décennie sont des projets d'hôtels classiques (hôtels sans financement croisé). Il s'agissait de nouvelles constructions, d'agrandissements et de transformations, d'assainissements complets, de nouveaux bâtiments de remplacement ou de projets d'amélioration. Mais les projets de villages de vacances, de resorts et d'hôtels avec financement croisé affichent un volume d'investissement supérieur à la moyenne. Cela s'explique d'une part, parce qu'il s'agit le plus souvent de grands complexes et d'autre part, parce que ces projets, contrairement aux projets d'hôtels classiques, concernent presque exclusivement de nouvelles constructions.

Fig. 45 Projets d'hébergement commercial réalisés durant la dernière décennie dans l'Arc alpin suisse selon le type de projet



Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

Majorité d'hôtels 4 et 5 étoiles

Alors que la statistique concernant la variation des capacités en lits indiquait une nette tendance vers les établissements non classés, près de 40 % des projets réalisés sont classés dans la catégorie 4 et 5 étoiles<sup>16</sup>.

Fig. 46 Projets d'hébergement commercial réalisés durant la dernière décennie dans l'Arc alpin suisse selon la catégorie d'hôtel



Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

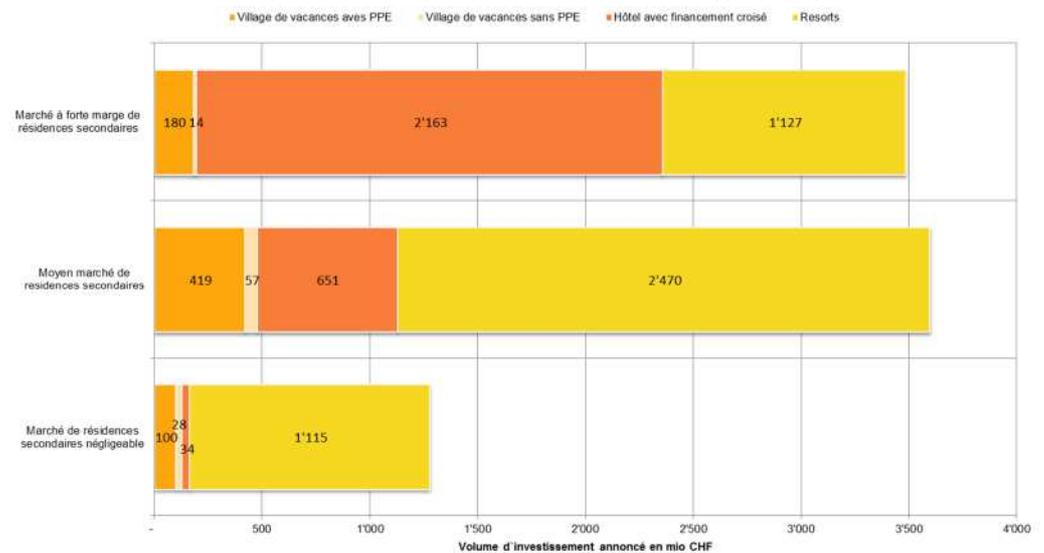
<sup>16</sup> Dans les projets non attribués, il ne s'agit pas forcément d'établissements non classés, mais la non-classification peut aussi être due à un manque d'information.

Ce constat confirme l'hypothèse que l'augmentation des capacités en lits dans le segment à bas coûts n'est pas due aux nouveaux projets, mais plutôt au déclassement d'hôtels existants.

Plus de 50 % des projets et 8.3 mrd CHF sont concernés par l'initiative Weber

Un coup d'œil vers l'avenir montre que, selon la définition, parmi les projets annoncés ou en cours de réalisation dans l'Arc alpin concerné par l'initiative, jusqu'à 65 % des projets (villages de vacances avec PPE, hôtels avec financement croisé, resorts) seront touchés par l'initiative Weber. Concrètement, cela veut dire que les projets ne pourront pas être réalisés ou financés sous la forme planifiée / annoncée. Si l'on observe le volume d'investissement, le pourcentage est encore nettement supérieur (jusqu'à 86 %), compte tenu des grands projets. Un volume d'investissement prévu de 8.3 mrd CHF est remis en question par l'initiative Weber.

Fig. 47 Projets de nouvelles constructions d'hébergement commercial annoncés publiquement, mais non encore réalisés, qui sont touchés par l'initiative compte tenu du type de projet et de la situation



Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

Il est intéressant de constater que parmi les projets dans les destinations phares, il s'agit en grande partie de projets d'hôtels. Quant aux projets dans les communes avec un marché de résidences secondaires moyen ou négligeable, il s'agit prioritairement de projets de resorts. La conception détaillée de la législation d'application déterminera dans quelle mesure les différents types de projets seront concernés. Il est clair que les types de destinations seront touchés différemment, car les considérations actuelles sur les investissements ne visent pas toujours les mêmes types de projets.

### 4.1.3 Politique d'investissement et financement

#### Volume d'investissement

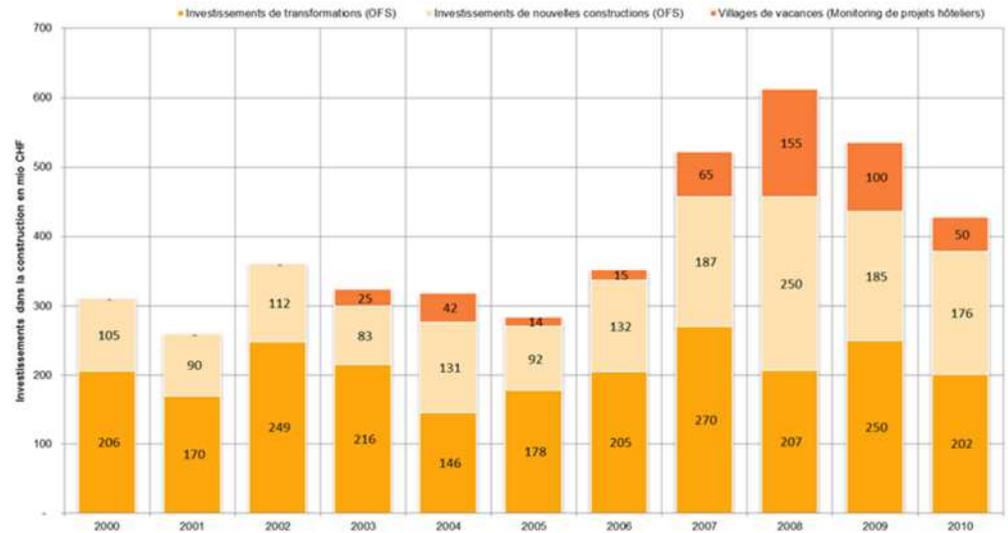
Augmentation du volume d'investissement dans l'hôtellerie

La figure ci-après donne un aperçu des investissements dans les nouvelles constructions et les transformations observés durant la dernière décennie dans l'hôtellerie, la restauration et les villages de vacances. Statistiquement, il est impossible de faire une distinction entre les investissements dans la construction d'hôtels ou de restaurants. Au vu des projets connus, nous estimons cependant que les investissements dans les projets de restauration pure (p. ex. construction ou extension d'un restaurant de montagne) sont insignifiants dans l'Arc alpin concerné (<5 %).

Alors que les investissements pour les transformations ont plus ou moins stagné vers 200 mio CHF par année sur toute la période, une dynamique nettement plus forte a été

enregistrée dans les nouvelles constructions depuis 2006. Les investissements dans les villages de vacances ont également augmenté. Mais la plus forte dynamique dans les nouvelles constructions s'est à nouveau affaiblie ces dernières années en raison de la crise économique.

Fig. 48 Investissements dans les hôtels et les villages de vacances de l'Arc alpin concerné par l'initiative Weber

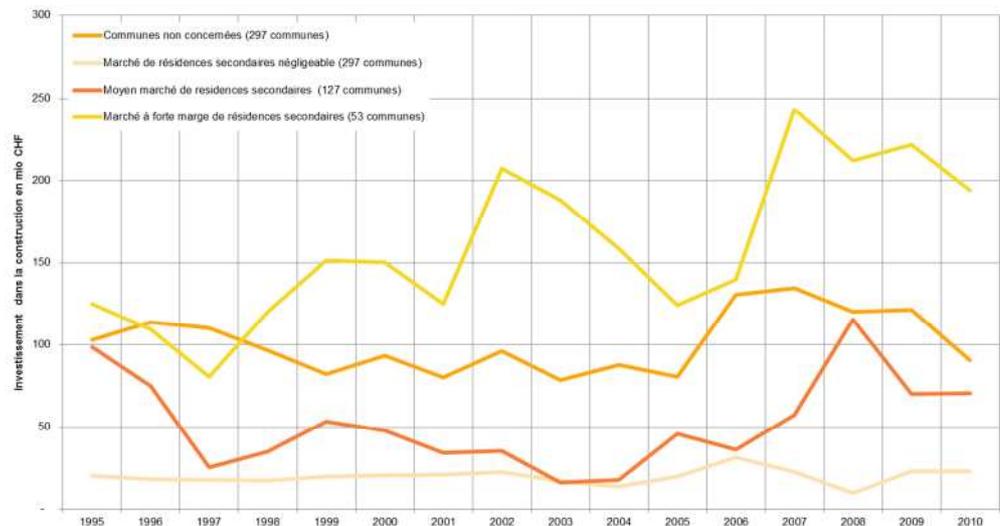


Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

Davantage d'investissements dans les communes avec un marché de résidences secondaires à forte marge

Comme il ressortait déjà de la Fig. 44 sur la dynamique des projets dans les trois types de destinations, les investissements dans l'hôtellerie ont été nettement plus nombreux dans les destinations avec un marché de résidences secondaires à forte marge. Le marché des résidences secondaires n'était pas le seul prospère: en 2007, les investissements (nouvelles constructions et transformations) dans les destinations phares avoisinaient les 5 mio CHF par commune, alors qu'ils atteignaient à peine 100'000 CHF par commune avec un marché de résidences secondaires négligeable. Les investissements supérieurs pour l'hôtellerie dans les destinations touristiques à forte marge s'expliquent d'une part par la plus grande attractivité des destinations qui crée un potentiel d'hôtes nettement plus élevé. D'autre part, les possibilités de financement croisé sensiblement plus favorables dans ces endroits ont peut-être aussi contribué au résultat observé.

Fig. 49 Evolution des investissements dans la construction de restaurants, d'hôtels et autres hébergements dans l'Arc alpin suisse selon le type de destination



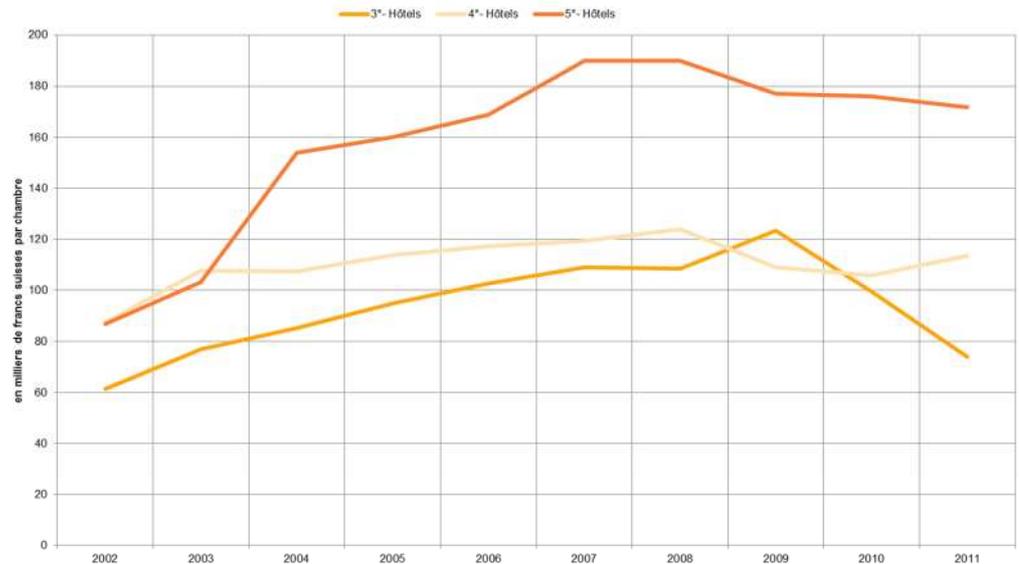
Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

## Capacité d'investissement

Le chiffre d'affaires suit la conjoncture

Comme le montre la représentation ci-dessous, le chiffre d'affaires moyen par chambre n'a cessé d'augmenter jusqu'en 2008. Dès 2004, l'écart, notamment entre les hôtels 4 étoiles et les 5 étoiles, s'est nettement creusé. En 2009, l'hôtellerie 4 étoiles a même chuté au-dessous du chiffre d'affaires de l'hôtellerie 3 étoiles. Ces différentes évolutions pourraient être principalement dues au fait que les hôtels 5 étoiles remplissent mieux leurs établissements, également en basse saison, grâce à des offres complémentaires.

Fig. 50 Chiffre d'affaires moyen par chambre selon la catégorie d'étoiles

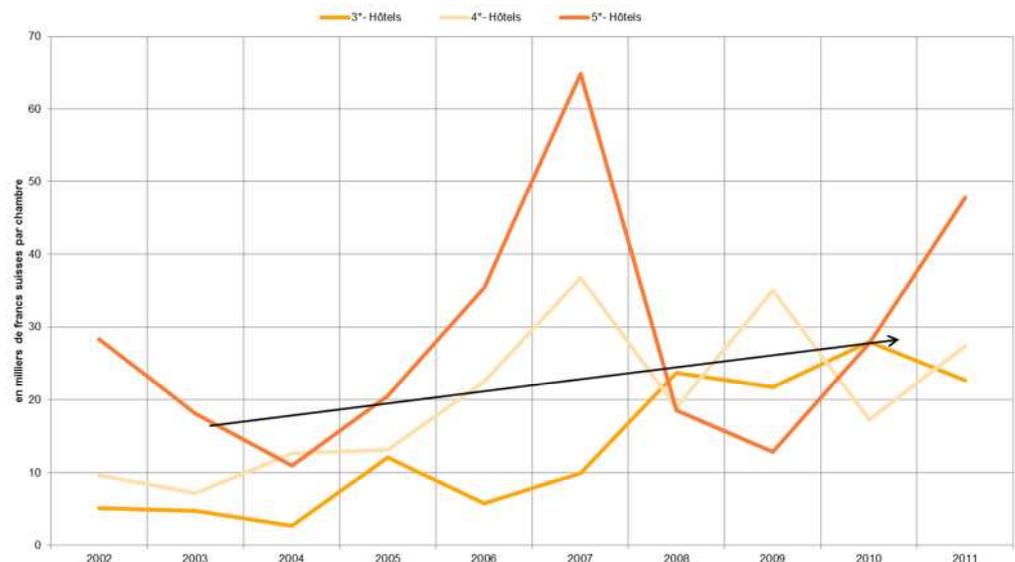


Source: BHP – Hanser und Partner AG / EAC Eltschinger Audit & Consulting SA

Les investissements par chambre ont nettement augmenté

Dans les hôtels 5 étoiles, le chiffre d'affaires par chambre et les investissements par chambre sont plus élevés que dans les hôtels «moins étoilés». Les fortes fluctuations des investissements observées dans le graphique suivant pourraient s'expliquer par le nombre limité d'échantillons. De grands projets d'assainissements ou de transformations ont été réalisés certaines années, alors que d'autres années, les grands projets d'investissement ont été rares.

Fig. 51 Evolution des investissements par chambre au niveau de l'entreprise



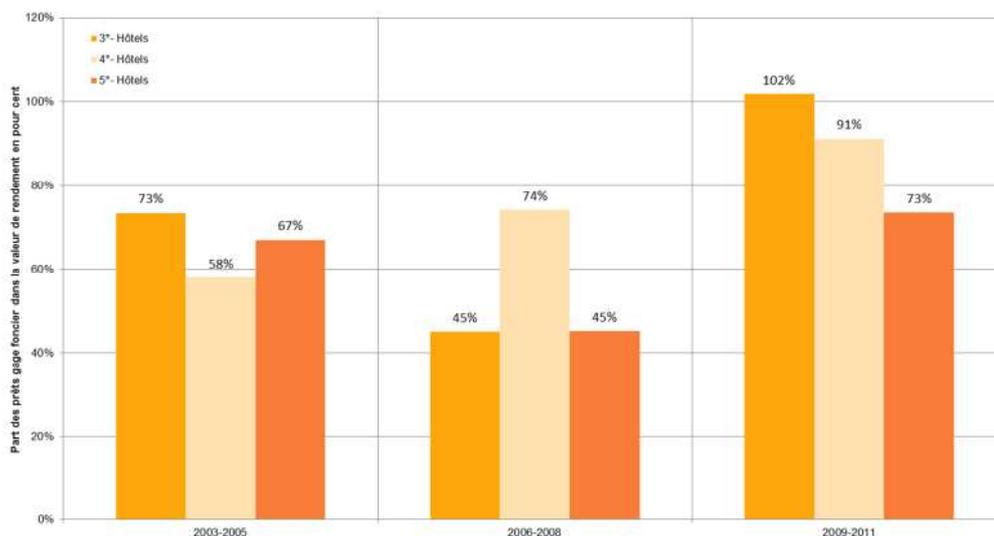
Source: BHP – Hanser und Partner AG / EAC Eltschinger Audit & Consulting SA

Globalement, depuis 2002, on observe dans tous les types d'établissements une augmentation des investissements par chambre. Mais il pourrait aussi s'agir d'investissements dans la transformation d'établissements survivants ayant enregistré un net accroissement des chambres ces dernières années (cf. Fig. 40)

Baisse significative des valeurs de rendement depuis 2006

La figure ci-dessous montre la variation des parts de crédits bancaires dans la valeur de rendement des hôtels. Pendant les bonnes années économiques et touristiques, les hôtels ont pu rembourser une part de leurs crédits et le volume des crédits a diminué proportionnellement à la valeur de rendement en passant nettement au-dessous de 50 %, notamment parce que les valeurs de rendement ont pu augmenter. Comme on a investi davantage pendant les bonnes années et que les valeurs de rendement ont commencé à diminuer dès 2009 à cause des difficultés économiques, les parts de crédits bancaires ont rapidement pris l'ascenseur ces dernières années. Pour les hôtels 5 étoiles les mieux financés, la part des crédits bancaires est d'environ 70 %, alors qu'elle est en moyenne nettement plus élevée dans tous les autres types d'établissements. Dans ces conditions, les nouveaux investissements financés essentiellement par des fonds empruntés seront impossibles dans un proche avenir pour les entreprises en question.

Fig. 52 Part des crédits bancaires dans la valeur de rendement des hôtels



Source: BHP – Hanser und Partner AG / EAC Eltschinger Audit & Consulting SA

Dans l'optique de la rapide variation observée concernant la part de fonds empruntés dans la valeur de rendement, la Fig. 21 prend une autre importance. Bien que les banques, malgré la sûreté hypothécaire, ne financent pas plus de 60 % de la valeur de rendement basée sur l'approbation des plans, ces financements ne sont pas sans risques. En fonction de la situation économique, la valeur de rendement effective peut s'écarter fortement de la valeur de rendement escomptée sur la base de l'approbation des plans, si bien que la part de financement peut excéder les 100 %. Dans le même temps, la part de l'investissement ne pouvant être rentabilisée s'accroît considérablement, compte tenu de l'aggravation de la situation économique, de même que la part devant être financée par les fonds propres, ce qui empêche quasiment les investissements dans l'agrandissement de l'établissement pendant les périodes de difficultés économiques.

## Résultat

Diminution attendue des investissements de l'hôtellerie existante

Les considérations sur le volume d'investissement montrent une forte augmentation de l'ensemble des investissements dans l'hôtellerie de l'Arc alpin suisse pendant la seconde moitié des années 2000. L'analyse de la politique d'investissement de l'hôtellerie

indique par ailleurs que les investissements par chambre ont augmenté dans cette période et que les investissements des hôtels sont calqués sur les résultats commerciaux. Depuis les années fastes de 2006 à 2008, les résultats de l'hôtellerie de vacances en Suisse sont à nouveau moins bons. Cela se traduit par des valeurs de rendement plus faibles et limite ainsi la capacité de financement externe des hôtels. Compte tenu des résultats relativement mauvais de ces dernières années, des perspectives commerciales incertaines et des possibilités limitées de financement externe, nous prévoyons plutôt un recul de la capacité d'investissement au cours des cinq prochaines années.

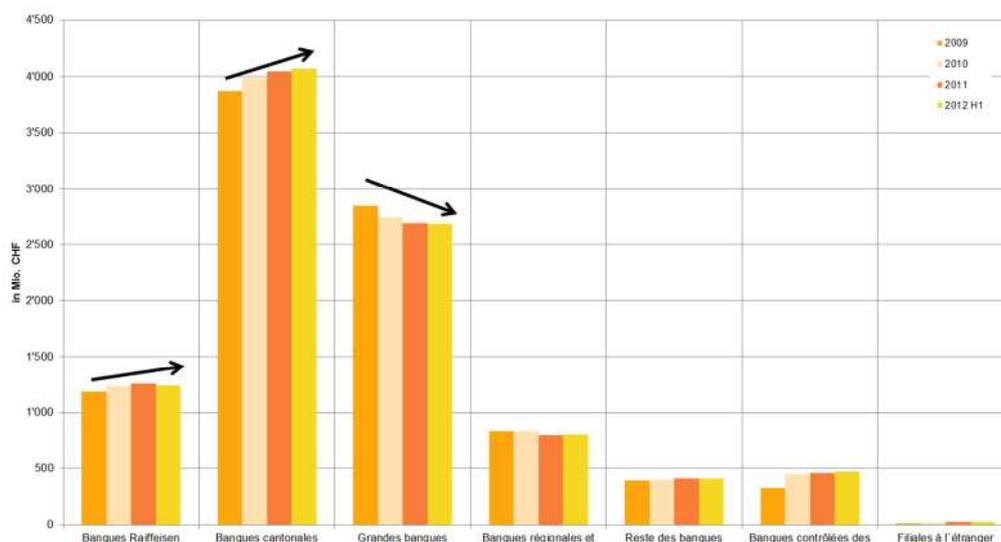
## 4.2 Volume de financement

Volume de crédit plus élevé

La Fig. 53 montre les créances bancaires envers l'hôtellerie et la restauration. Globalement, la branche a un volume de crédit ouvert auprès des banques de 9.7 mrd CHF. Le volume de crédit, qui avait toujours connu une légère diminution depuis la fin des années 90 jusqu'en 2005, est depuis reparti à la hausse.

Depuis 2009, les banques cantonales d'abord et ensuite les banques Raiffeisen enregistrent une augmentation du volume de crédit, alors que le volume de crédit des grandes banques continue de diminuer fortement.

Fig. 53 Créances bancaires (utilisation) envers l'hôtellerie et la restauration en Suisse selon les types de banques

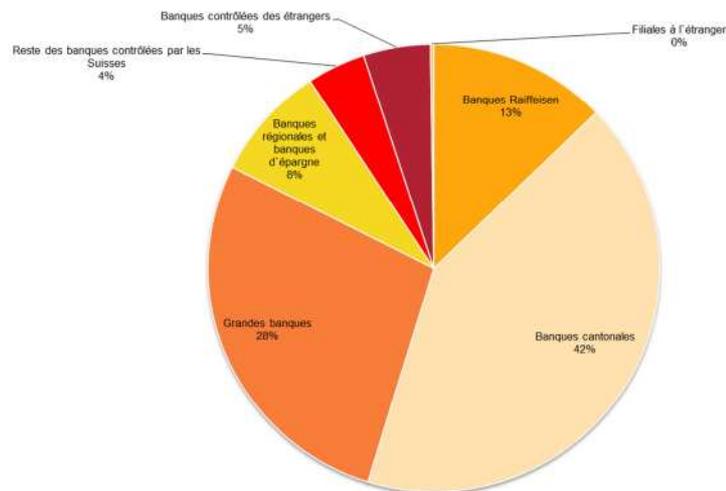


Source: BHP – Hanser und Partner AG / BNS

Les volumes des crédits représentés de 9.7 mrd CHF font face aux investissements dans la construction d'hôtels et de restaurants de toute la Suisse. La part de l'hôtellerie de vacances dans le volume d'investissement de la branche oscille entre 40 % et 50 %. Dans la dernière décennie, le volume d'investissement de toute la branche dans les nouvelles constructions et les transformations de toute la Suisse s'élevait en moyenne à près de 800 mio CHF par an.

Avec 42 % des crédits hôteliers, les banques cantonales sont le principal créancier de la branche hôtelière. Les pourcentages sont nettement inférieurs pour les grandes banques (28 %) et les banques Raiffeisen (13 %). Si l'on ne prenait en compte que l'hôtellerie de vacances, ces pourcentages seraient encore plus bas, car les grandes banques pourraient être engagées au-dessus de la moyenne dans l'hôtellerie urbaine.

Fig. 54 Total des créances bancaires (utilisation) envers l'hôtellerie et la restauration en Suisse au 30.06.2012

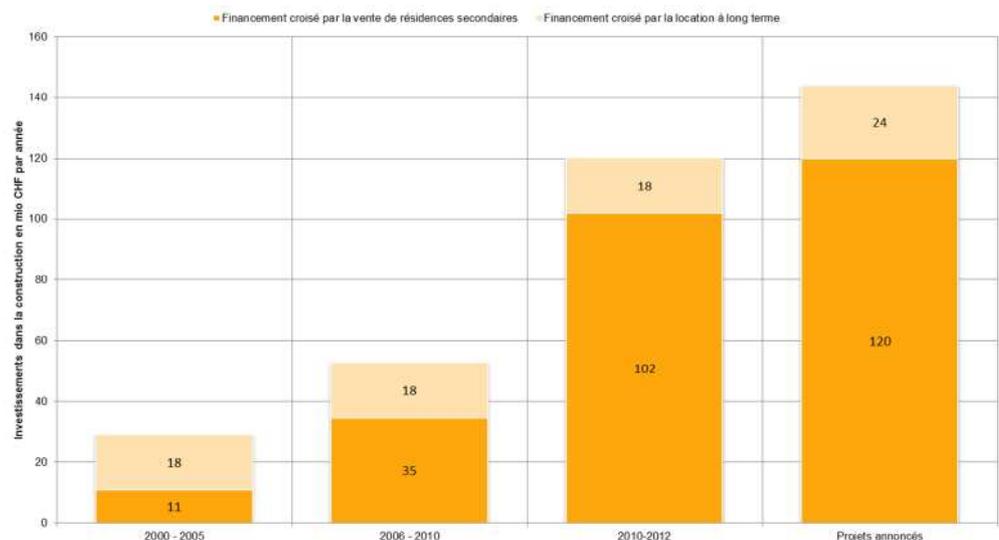


Source: BHP – Hanser und Partner AG / BNS

Forte dynamique dans la seconde moitié des années 2000

Sur la base des analyses des projets dans l'hotelmonitoring, la figure suivante montre l'évolution de la part de financements par la vente de résidences secondaires et par la location à long terme au cours des dernières années. Au début des années 2000, les modèles de financement croisé étaient encore peu utilisés. Par contre, parmi les grands projets construits ces deux dernières années, nombreux sont ceux qui ont été réalisés grâce à une part de financement croisé. Les projets réalisés grâce à des financements croisés représentent au total entre 120 mio et 150 mio CHF par année. Ce montant est mis en parallèle avec un volume total d'investissements (nouvelles constructions et transformations) d'environ 400 mio CHF; la part des projets réalisés grâce à des financements croisés dans les nouvelles constructions et dans les destinations avec un marché de résidences secondaires à forte marge est sensiblement plus élevée. Cette évolution montre comment, en l'espace de dix ans, les modèles de financement croisé sont devenus quasiment la norme pour le financement des projets hôteliers alors qu'ils étaient d'abord des modèles marginaux.

Fig. 55 Estimation du financement croisé, par la vente et la location à long terme de résidences secondaires, des investissements hôteliers dans l'Arc alpin concerné par l'initiative Weber



Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

### 4.3 Synthèse

Investissements élevés, malgré la tendance à des catégories de confort inférieures et moins d'établissements avec le même nombre de chambres

Les tendances suivantes se dégagent des résultats des différentes statistiques sur l'évolution de la capacité d'investissement dans le secteur de l'hébergement:

- Durant la dernière décennie, la capacité en lits disponible n'a guère varié en dépit de la cessation d'activité de 10 % des établissements hôteliers. Alors que le nombre de lits disponibles est resté stable dans les grandes régions touristiques malgré la consolidation structurelle, la qualité des lits offerts s'est déplacée vers les catégories d'étoiles inférieures.
- Les grands investissements ont été avant tout effectués dans les hôtels de luxe des destinations avec un marché de résidences secondaires à forte marge, cela malgré ou à cause de la construction de résidences secondaires. Dans la seconde moitié des années 2000, les investissements dans les nouvelles constructions ont nettement augmenté. Dans le même temps, le financement croisé de projets hôteliers par les ventes de résidences secondaires a gagné en importance et est devenu quasiment la norme.
- Actuellement, le total des investissements dans l'hôtellerie et la restauration se situe vers plus/moins 400 mio CHF par an; une moitié concerne les transformations et l'autre les nouvelles constructions. Alors que les investissements pour les transformations n'ont subi que de faibles variations, les nouvelles constructions ont enregistré une dynamique nettement plus forte à partir de 2006. Mais cette dernière s'est à nouveau affaiblie dès 2009 suite à la crise économique.
- Les activités d'investissement dans les nouvelles constructions sont marquées par peu de projets, mais de grands projets. Depuis 2002, seuls quelque 70 grands projets ont été réalisés dans l'Arc alpin suisse, soit 7 à 9 projets par année.
- Dans la même période, plus de 200 projets d'hébergement commercial ont été annoncés en Suisse. Parmi les projets en cours de planification ou de réalisation, 70 % environ sont concernés par l'initiative Weber (volume d'investissement: environ 8 mrd CHF).
- La possibilité de pallier les impasses financières par le financement croisé ou d'obtenir les fonds propres par ce moyen est importante et s'est considérablement renforcée ces dernières années. Actuellement, le volume annuel de financement croisé est estimé entre 60 mio CHF et 120 mio CHF (15 % à 30 % des investissements). Comme l'indique le pipeline de projets, le modèle de financement croisé est devenu ces dernières années le modèle préféré pour effectuer des investissements hôteliers.
- La quasi-totalité des projets résolvent l'obtention de fonds empruntés par un financement bancaire classique. Actuellement, le volume de crédit de la branche auprès des banques avoisine les 9.7 mrd CHF au niveau national. Dans l'Arc alpin, l'hôtellerie de vacances est d'abord financée par les banques cantonales, ensuite par les grandes banques et les banques Raiffeisen.
- Compte tenu de revenus assez mauvais, de perspectives défavorables et de capacités de financement limitées, nous prévoyons pour les prochaines années une nette réduction des investissements de la part des hôtels existants.



## 5 Futurs scénarios possibles

Au Chapitre 5, nous tentons, à l'aide de scénarios, d'anticiper les effets de l'initiative Weber sur la future politique d'investissement dans l'hôtellerie de vacances de l'Arc alpin suisse. Nous commentons brièvement les hypothèses à la base des scénarios avant de décrire les différents scénarios. Nous procédons ensuite à une quantification des effets. Après une étude détaillée des effets directs, nous examinons encore, à la fin du chapitre, les effets indirects ou les conséquences sur les autres infrastructures touristiques au niveau qualitatif.

### 5.1 Discussion des hypothèses à la base des scénarios

Différentes hypothèses émises pour la législation d'application et pour les développements de l'environnement

En émettant les hypothèses pour la définition des scénarios, nous distinguons deux types de valeurs de référence pour les scénarios. La **conception de la législation d'application** fixe le cadre juridique dans lequel les acteurs pourront agir à l'avenir. Nous avons à dessein retenu différentes hypothèses pour les scénarios, hypothèses censées mettre en évidence les réactions et les effets attendus d'un bout à l'autre de l'échiquier, depuis une interprétation stricte jusqu'à une interprétation soft. Les hypothèses sur le cadre juridique constituent le point crucial de l'initiative Weber. Par contre, la seconde valeur de référence, c'est-à-dire les hypothèses sur les **développements dans l'environnement**, prend en compte les modifications externes. Elle fixe, quasiment à titre d'analyse de sensibilité, «dans quel environnement» les jeux vont se dérouler, car les investissements dans l'hôtellerie dépendent directement de l'environnement économique en général. Les effets regroupés en tant que développements dans l'environnement économique peuvent être influencés par la conception de la législation sur l'initiative Weber. Mais ils influent considérablement sur le montant des investissements dans l'hôtellerie et provoquent une superposition des effets de la conception de la législation dans tous les scénarios.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des critères pris en compte pour définir les scénarios et des principaux effets dans l'environnement:

Tab. 12 Critères pour définir les scénarios et pour évaluer les effets dans l'environnement

Critères	Question centrale
<b>Conception de la législation d'application</b>	
Vente de résidences secondaires pour le financement croisé	La vente de résidences secondaires pour lever des capitaux destinés au financement de projets hôteliers doit-elle encore être possible à l'avenir?
Changement d'affectation d'établissements hôteliers	Le changement d'affectation d'immeubles abritant un hôtel en résidences secondaires doit-il encore être possible à l'avenir?
Appartements de vacances structurés	Quelles formes d'exploitation et de propriété pour les appartements de vacances structurés doivent être possibles à l'avenir?
Changement d'affectation des résidences principales en résidences secondaires	Le changement d'affectation des résidences principales en résidences secondaires doit-il encore être possible à l'avenir?
Location à long terme	Les hôteliers doivent-ils encore avoir la possibilité à l'avenir de louer une partie de leurs chambres/appartements à moyen et long terme (au moins une année)?
<b>Développements dans l'environnement</b>	
Niveau des taux d'intérêt	Quelle sera l'évolution du niveau des taux d'intérêt?
Taux de change	Quelle sera l'évolution du taux de change CHF/EUR?
Disponibilité des capitaux	A quoi serviront à l'avenir les capitaux jusqu'à présent investis dans la construction de résidences secondaires ?
Situation économique en Suisse et en Europe	Quelle sera l'évolution économique en Suisse et en Europe?

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Les hypothèses émises pour la conception de la législation d'application découlent des considérations figurant au Chapitre 2. C'est pourquoi les critères nuancés retenus pour les différents scénarios sont directement expliqués au Chapitre 5.2.1.

Les liens entre les investissements dans l'hôtellerie et les développements dans l'environnement sont brièvement expliqués dans les chapitres suivants.

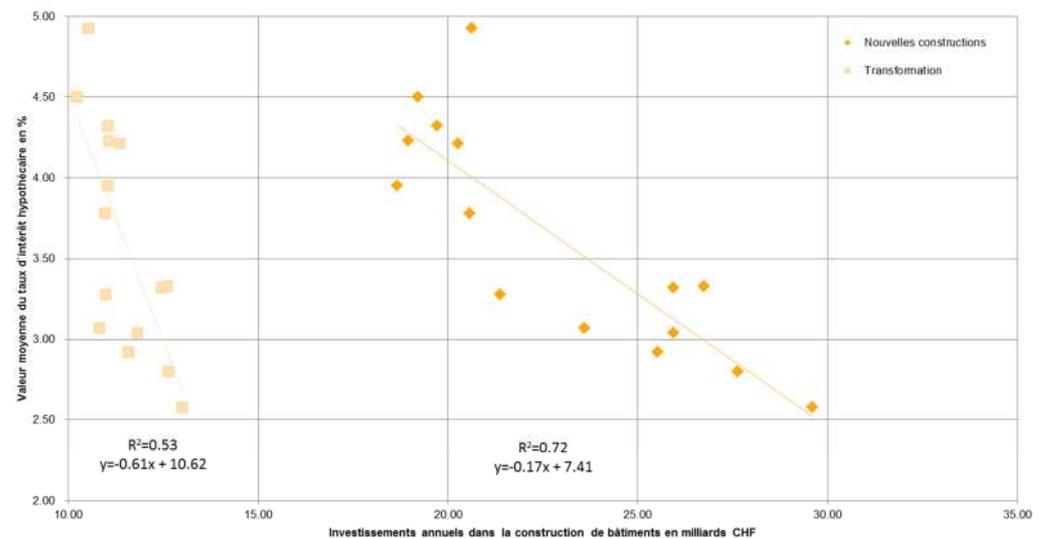
### 5.1.1 Niveau des taux d'intérêt

Taux d'intérêt  
comme élément de  
coût et référence de  
comparaison

Le taux d'intérêt a une influence directe et indirecte sur la capacité d'investissement dans l'hôtellerie de vacances en Suisse. Dans le compte de résultats de l'établissement hôtelier, le taux d'intérêt génère des coûts plus ou moins hauts pour le paiement des intérêts, ce qui influence la rentabilité directe des fonds propres d'un projet d'investissement. D'autre part, pour les investisseurs, le taux d'intérêt sert de référence de comparaison pour la rentabilité d'un investissement direct et influe donc sur l'afflux de capitaux dans un projet ou une branche.

Les deux graphiques ci-après montrent les liens entre les investissements dans la construction et le taux hypothécaire dans le bâtiment en Suisse (Fig. 56) ainsi que dans l'hôtellerie et la restauration dans l'Arc alpin suisse (Fig. 57). Les figures font une distinction entre les investissements pour les nouvelles constructions et pour les transformations.

Fig. 56 Liens entre les investissements dans le bâtiment en Suisse et le taux hypothécaire



Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS, BNS

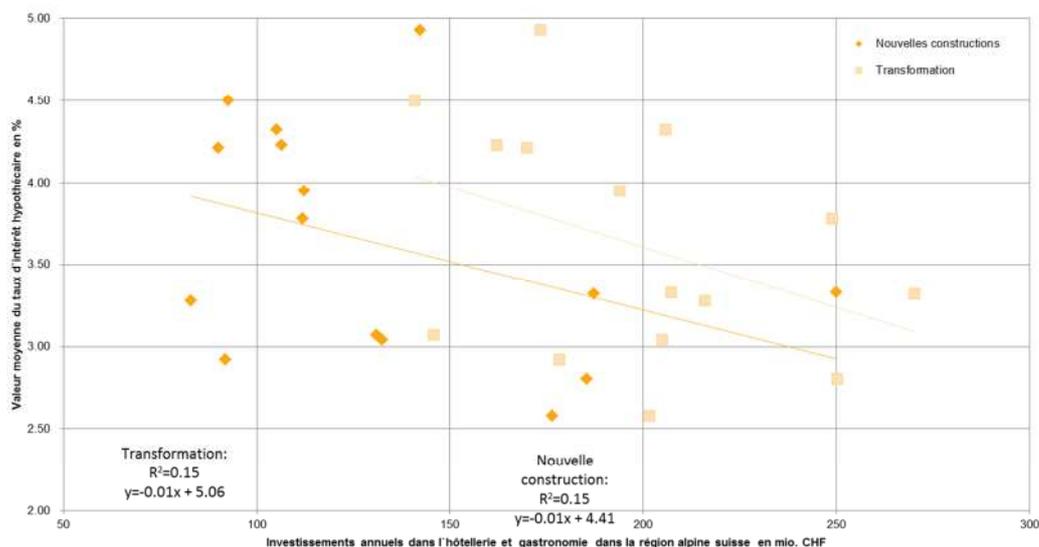
Les nouvelles constructions réagissent plus fortement aux modifications des intérêts que les transformations

La figure ci-dessus (cf. Fig. 56) montre clairement que l'influence du niveau du taux d'intérêt sur les investissements dans les transformations par rapport à l'ensemble des investissements dans le bâtiment en Suisse est beaucoup plus faible que sur les investissements dans les nouvelles constructions. Pour les nouvelles constructions, une augmentation de 1 % du taux d'intérêt entraîne un recul de la capacité d'investissement de près de 20 %; les investissements dans les nouvelles constructions durant la période de référence ne descendent pas au-dessous de 18,6 mrd CHF par an. Le niveau des investissements dans les transformations est globalement plus bas et réagit moins fortement aux modifications des taux d'intérêt.

Comme le montre le graphique suivant sur les investissements dans l'hôtellerie et la restauration de l'Arc alpin suisse (cf. Fig. 57), la dispersion dans ce segment spécifique de la construction est beaucoup plus forte. Il est impossible d'identifier des liens statistiquement significatifs entre le niveau du taux d'intérêt et le volume d'investissement dans la construction. Pour les investissements dans les nouvelles constructions, cela

s'explique par les processus de décision plus longs entre le projet et l'investissement, en passant par la garantie du financement, et par les possibilités nettement plus faibles de réagir à une évolution des taux d'intérêt à court terme (même avec un décalage temporel, il est impossible de déceler des liens significatifs). Par ailleurs, compte tenu du petit nombre de projets réalisés par année, certaines grandes constructions (p.ex. l'hôtel Intercontinental à Davos) pèsent fortement dans la balance.

Fig. 57 Liens entre les investissements dans l'hôtellerie et la restauration de l'Arc alpin suisse et le taux hypothécaire



Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS, BNS

Comme l'a montré l'analyse des données comptables<sup>17</sup> de divers établissements hôteliers, les investissements dans les transformations des hôtels dépendent moins du niveau du taux d'intérêt que de l'état des revenus de l'hôtel. Si les liquidités d'un hôtel sont suffisantes, il investit dans l'entretien de l'établissement; sinon, les dépenses sont si possible différées.

### 5.1.2 Taux de change

Liens significatifs entre taux de change et nuitées

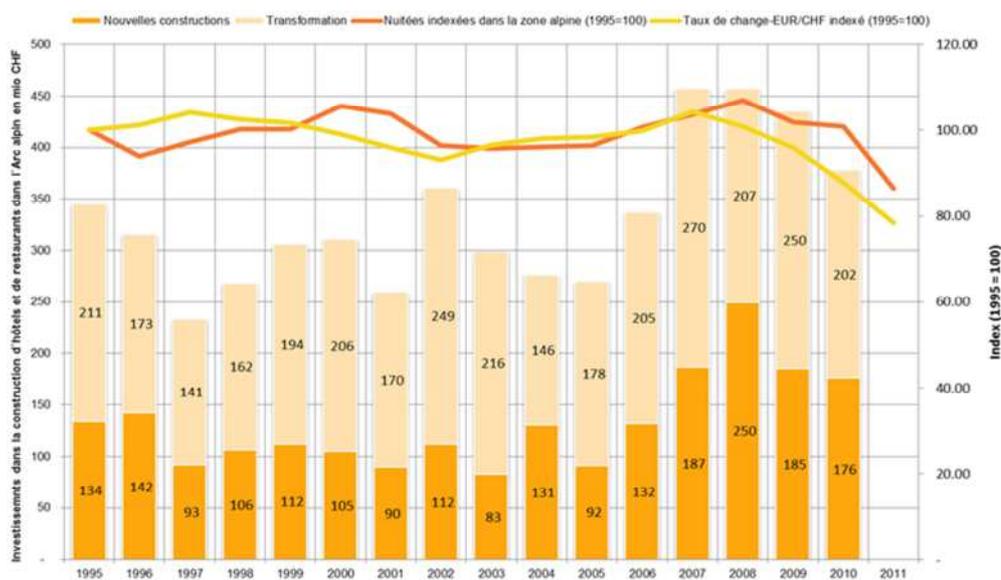
Le taux de change CHF/EUR influence les comptes de résultats de l'hôtellerie de vacances de l'Arc alpin aussi bien pour les coûts que pour les recettes; mais les effets sur les recettes dominent nettement.

La figure suivante (cf. Fig. 58) montre ce qu'Aeppli et Moser ont déjà indiqué dans leur étude de 1999 sur les effets de l'Union monétaire sur le tourisme. Il existe des liens étroits entre le taux de change et le nombre de nuitées, ce qui se reflète sur le chiffre d'affaires (escompté) ou sur les liquidités disponibles, et plus tard aussi sur les investissements dans la construction. Le recul du nombre de nuitées avec le renforcement du franc suisse est dû à l'absence d'hôtes étrangers, qui ne veulent plus s'offrir des vacances en Suisse, mais aussi à l'absence d'hôtes suisses, qui passent des vacances meilleur marché dans la zone euro. Statistiquement, ces liens sont légèrement significatifs avec un décalage de deux ans ( $R^2 = 0.4$ ).

Les possibilités pour les hôteliers suisses de compenser les pertes de revenus déclenchées par les fluctuations des taux de change (baisse de la demande avec les mêmes tarifs) au niveau des coûts sont très limitées, car la majorité des coûts (coûts de personnel et des denrées alimentaires pour la restauration) sont indépendants du taux de change en francs suisses.

<sup>17</sup> EAC Eltschinger Audit & Consulting SA (2012)

Fig. 58 Evolution des nuitées dans l'Arc alpin par rapport au taux de change EUR/CHF



Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS

Jusqu'à présent, les particuliers investissaient dans l'Arc alpin concerné plus de 200 mio CHF par an dans les nouvelles résidences secondaires

### 5.1.3 Disponibilité des capitaux

Selon les analyses de BAK Basel<sup>18</sup>, entre 2001 et 2010, CHF 1.9 mrd CHF ont été investis en moyenne par année dans les nouvelles résidences secondaires et 0.95 mrd CHF dans les transformations et les rénovations de résidences secondaires existantes. Environ 1.24 mrd CHF par an ont été dépensés dans la construction de nouvelles résidences secondaires dans les communes touchées par l'initiative Weber.

A supposer<sup>19</sup> que les résidences secondaires nouvellement construites étaient financées en moyenne à hauteur de 50 % par des fonds propres et à hauteur de 50 % par les banques, il en résulte que, dans le passé et dans les communes concernées, les particuliers investissaient environ 620 mio CHF par an pour l'acquisition de nouvelles résidences secondaires. Apparemment, il existe donc un besoin important de la part des investisseurs privés d'investir dans les immeubles de vacances.

Si la situation économique ne change pas, nous partons du principe qu'une grande partie de ces capitaux seront encore disponibles à l'avenir pour des investissements dans les infrastructures d'hébergement. Comme l'achat d'unités de logement individuelles sans location laisse à penser que l'aspect vacances dans les investissements susmentionnés d'environ 620 mio CHF par an était primordial pour beaucoup d'investisseurs, il faut se demander si les investisseurs pourront encore assouvir leurs besoins d'investir à l'avenir. Au vu des modifications des conditions-cadres, les attitudes suivantes sont imaginables pour les investisseurs privés:

- Augmentation du commerce avec les résidences (principales et) secondaires existantes et donc augmentation des investissements dans les transformations et les rénovations
- Augmentation des investissements dans la construction de nouvelles résidences secondaires dans les communes moins attrayantes (où la part des résidences secondaires est inférieure à 20 %)

<sup>18</sup> BAK Basel (2012)

<sup>19</sup> Une partie des appartements est financée sans hypothèques, alors que la part de fonds empruntés est relativement élevée pour d'autres. En moyenne, on retient l'hypothèse de 50:50. L'hypothèse se fonde sur des indices spécifiques émanant de l'étude «Neue Wege in der Zweitwohnungspolitik» (2006).

- Augmentation des investissements dans les appartements de vacances structurés, les resorts ou les sociétés hôtelières avec droits d'utilisation

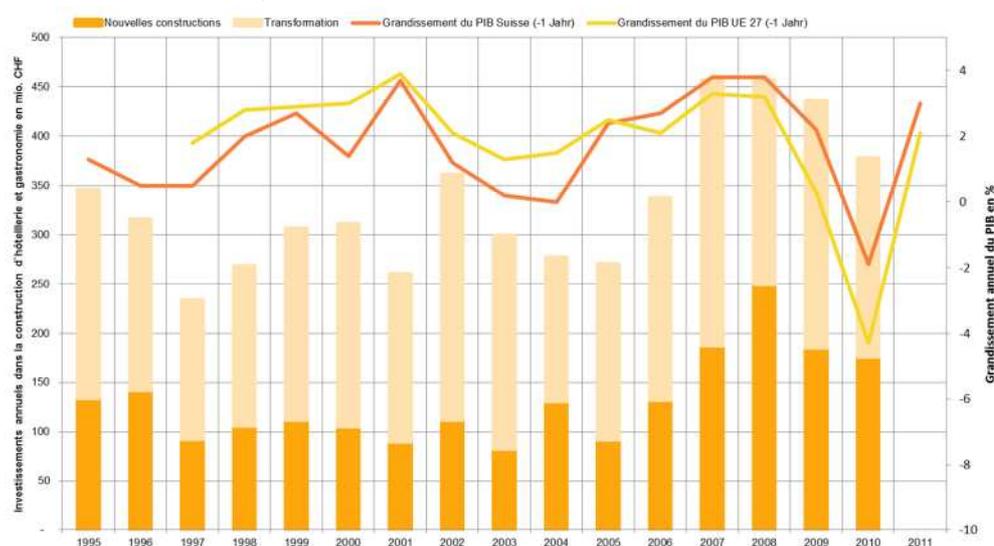
A l'avenir, les conditions-cadres réglementaires en particulier détermineront le volume et les domaines d'investissement. Nous pensons néanmoins que, si un véhicule d'investissement prenant en compte l'intérêt de l'investisseur d'investir dans son «propre» hébergement de vacances est créé dans l'hébergement commercial, une partie de l'argent investi autrefois dans la construction de résidences secondaires pourrait être reporté sur cette forme de placement.

### 5.1.4 Situation économique en Europe

Les investissements dans la construction d'hôtels de vacances réagissent avec 1 à 2 ans de retard aux modifications du PIB

Outre les facteurs spécifiques mentionnés précédemment, tels que les intérêts ou le taux de change, la situation économique générale en Suisse et en Europe influence considérablement les investissements dans l'hôtellerie de vacances des Alpes suisses. La situation de l'emploi, le niveau des salaires et l'humeur des consommateurs influent sur la demande des hôtes potentiels. D'autre part, les prix pour les prestations préalables, l'offre de main-d'œuvre ou la disponibilité des capitaux influencent aussi les coûts des prestations dans l'hébergement. Nous utilisons ici la croissance du PIB comme indicateur simple qui reflète les différents facteurs de la situation économique globale.

Fig. 59 Liens entre la croissance du PIB et les investissements dans la construction d'hôtels et de restaurants dans l'Arc alpin



Source: BHP – Hanser und Partner AG / OFS, Eurostat

Comme il ressort du graphique ci-dessus (cf. Fig. 59), on peut s'appuyer sur les modifications du PIB en tant qu'indicateur préalable d'un changement de la capacité d'investissement dans la construction des hôtels de vacances. Avec un décalage d'une année, une régression de la croissance du PIB de l'UE sur les investissements dans la construction d'hôtels et de restaurants dénote une nette signification statistique ( $R^2 = 0.43$ ). Comme la croissance du PIB de la Suisse est en corrélation étroite avec la croissance du PIB des 27 pays de l'UE, les considérations ci-après ne se réfèrent qu'au PIB de la Suisse.

## 5.2 Description des différents scénarios et du contexte des effets

Dans le chapitre suivant, nous décrivons les hypothèses émises pour la conception du cadre juridique dans les quatre scénarios. Nous procédons ensuite à une évaluation qualitative des effets attendus sur les investissements dans divers projets d'hébergement.

### 5.2.1 Définition des scénarios

Conception des conditions-cadres depuis l'ordonnance actuelle jusqu'à très strictes ou très soft

Le tableau suivant donne un aperçu des hypothèses retenues pour l'environnement juridique dans les différents scénarios:

Tab. 13 Représentation de la conception de la législation d'application dans les scénarios

Critère	Scénario de «base (ordonnance)»	Scénario de «base +»	Scénario «extrême»	Scénario «doux»
Vente de résidences secondaires pour financement croisé	impossible	impossible	impossible	possibilité restreinte, résidences secondaires ne dépassant pas 20 % de la surface totale de l'hôtel
Changement d'affectation des hôtels	possible pour les hôtels construits avant le 12.03. 2012, après 25 ans d'exploitation et avec justification de la non-rentabilité, où la responsabilité de l'exploitant n'est pas engagée	possible pour les établissements actuels et les nouveaux (après 25 ans d'exploitation), mais restriction quant au nombre (contingentement <sup>20</sup> )	impossible	Possible en tout temps
Appartements de vacances structurés	nouvelle construction possible en respectant les exigences qualifiées, propriété par étages admise	nouvelle construction possible en respectant les exigences qualifiées, propriété par étages non admise	nouvelle construction impossible	nouvelle construction possible en respectant les exigences qualifiées, propriété par étages admise
Transformation de résidences principales en résidences secondaires	les résidences principales construites avant le 12.03.2012 peuvent changer d'affectation		impossible	les résidences principales construites avant le 12.03.2012 peuvent changer d'affectation
Location à long terme	impossible	possible pour les hôtels en respectant les exigences minimales <sup>21</sup>	impossible	impossible

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Le scénario de base reflète la conception des critères selon les dispositions actuelles de l'ordonnance. Les scénarios «doux» et «extrême» représentent les deux scénarios limites selon une conception très stricte ou très soft de l'environnement juridique, alors que le scénario de «base +», qui s'appuie sur une optimisation du scénario de base envisageable du point de vue de l'hébergement commercial, vise une conception favorable aux établissements d'hébergement tout en minimisant le potentiel d'abus.

<sup>20</sup> La limitation quantitative peut être interprétée comme une mesure d'urgence pour diminuer la pression sur les hôtels existants de transformer leurs bâtiments en résidences secondaires. Le changement structurel (au cours des dernières années, environ 1 % des établissements par an) ne doit en aucun cas être empêché, mais la branche ou les établissements d'importance stratégique doivent être protégés contre un changement d'affectation spéculatif.

<sup>21</sup> Le nombre maximal de m<sup>2</sup> des unités louées en permanence ne doit p. ex. pas dépasser 30 % de la surface de l'hôtel. Après 3 à 5 ans au plus tard, le bail expire sans droit à une prolongation de contrat. Les unités louées à long terme doivent former une unité avec l'exploitation centrale au plan géographique et juridique.

## 5.2.2 Prémisses pour l'évaluation

Prise en compte des effets directs et des avantages et désavantages comparatifs

Dans les chapitres suivants, nous examinons et évaluons les effets des différents scénarios au niveau qualitatif. Les effets sont analysés quant à leur mode de fonctionnement différencié sur les divers types d'hébergement.

L'évaluation découle des réflexions suivantes:

- Quel pourcentage des projets actuels de nouvelles constructions ou de transformations du type d'hébergement spécifique serait impossible ou difficilement réalisable avec le nouveau cadre juridique?
- Existe-t-il des possibilités d'améliorer la réalisation des projets de constructions du type d'hébergement spécifique? Le nouvel environnement juridique augmente-t-il encore les risques d'investissement?
- Ce type d'hébergement a-t-il de meilleures chances face à la concurrence avec le nouvel environnement juridique ou la situation initiale des établissements concernés est-elle encore plus difficile?

Dans les tableaux ci-après, nous évaluons les effets des différents critères réglementaires qui sont ensuite regroupés pour les perspectives des établissements sous le scénario correspondant.

## 5.2.3 Scénario de «base (ordonnance)»

Les conditions-cadres selon l'ordonnance actuelle rendent les investissements plus difficiles

Le scénario de «base (ordonnance)» se fonde sur une conception de l'environnement juridique selon l'ordonnance fédérale actuelle. La construction de nouvelles résidences secondaires est interdite aussi bien pour la vente en vue d'un financement croisé que pour la location à long terme. Restent possibles le changement d'affectation d'hôtels existants et de résidences principales et la réalisation d'appartements de vacances structurés, qui peuvent également se vendre en propriété par étages.

Tab. 14 Scénario de «base (ordonnance)»

Effets sur la capacité d'investissement			Nouveaux projets			Projets de transformations		
Conditions d'investissement comparativement à la situation antérieure à l'initiative Weber = aussi bonnes, + meilleures, - moins bonnes			hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances	hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances
Cadre juridique	Vente rés. sec. pour financement croisé	NON	--	=	=	--	-	=
	Chgt affectation hôtels	OUI, existants	--	--	=	++	-	=
	Appart. vacances structurés	OUI, aussi PPE	+	=	++	+	=	--
	Chgt affectation rés. princ. en rés. sec.	OUI, existantes	=	=	=	=	=	--
	Location long terme	NON	--	=	--	--	=	+
<b>Perspectives globales</b>			☹	☹	😊	😊/☹	☹	☹

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Avec le scénario de «base (ordonnance)», il est beaucoup plus difficile d'effectuer des investissements dans les projets d'hébergement. Cela est dû à la suppression des modèles de financement croisé ayant fait leurs preuves (vente de résidences secondaires, changement d'affectation de parties d'un hôtel, location à long terme) sans proposition d'autres possibilités de financement croisé.

La problématique est que les appartements de vacances structurés peuvent encore être achetés en propriété par étages, d'où le risque élevé de créer des structures

d'exploitation qui, à moyen ou long terme, ne peuvent être ni exploitées commercialement, ni rénovées. Comme les établissements existants peuvent changer d'affectation, mais n'ont pas le droit de s'agrandir et de se développer, il se pourrait que de nombreux établissements non ou peu rentables et bien situés soient perdus pour l'hôtellerie au cours des prochaines années.

**Conclusions: D'une part, l'économie immobilière utilisera le terme d'«hébergement structuré» pour l'innovation. Dans le même temps, l'incitation à changer d'affectation pour les hôtels classiques reste très forte. Des possibilités existent pour les véritables projets d'hôtels et d'hébergement. Mais il n'est pas certain qu'elles puissent être utilisées, car l'incitation est plus forte de réaliser des projets structurés que d'investir dans l'hôtellerie classique.**

### 5.2.4 Scénario de «base +»

Amélioration ciblée de l'ordonnance pour promouvoir l'hôtellerie de luxe

La différence essentielle entre le scénario de «base +» et le scénario de base est qu'il exclut, pour les hébergements structurés, la possibilité de la propriété par étages limitant ainsi considérablement le «potentiel d'abus». En contrepartie, la possibilité est accordée à l'hébergement commercial souhaité de louer à long terme une partie de ses capacités. Le scénario de «base +» prévoit aussi que les hôtels construits après l'acceptation de l'initiative Weber puissent changer d'affectation après 25 ans d'exploitation. Mais le changement d'affectation doit être limité au plan suisse par un contingentement.

D'une part, le scénario de base + doit donc être considéré comme plus strict que le scénario de base (restriction de la propriété par étages, contingentement du changement d'affectation) et d'autre part, il assouplit les conditions-cadres afin de créer, de manière ciblée de nouvelles possibilités à l'intérieur de l'hébergement commercial souhaité (option de location à long terme, option de changement d'affectation des nouveaux hôtels après 25 ans d'exploitation). Il doit donc être considéré comme une variante du scénario de base.

Tab. 15 Scénario de «base +»

Effets sur la capacité d'investissement			Nouveaux projets			Projets de transformations		
Conditions d'investissement comparativement à la situation antérieure à l'initiative Weber = aussi bonnes, + meilleures – moins bonnes			hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances	hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances
Cadre juridique	Vente rés. sec. pour financement croisé	NON	--	=	=	--	-	=
	Chgt affectation hôtels	OUI, limité	=	=	=	=	-	=
	Appart. vacances structurés	OUI (sans PPE)	++	+	++	+	=	--
	Chgt affectation rés. princ. en rés. sec.	OUI	=	=	=	=	=	--
	Location long terme	OUI, limitée	++	+	=	++	++	=
<b>Perspectives globales</b>			😊	😊	😊	😊/😊	😊	😞

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Grâce à une régulation ciblée, le scénario de «base +» améliore en quelque sorte les conditions-cadres pour la réalisation de projets de nouvelles constructions. La suppression pour l'hôtellerie de luxe de la possibilité du financement croisé de projets par la vente de résidences secondaires peut être compensée partiellement par le modèle de location à long terme. Dans les réflexions des investisseurs potentiels sur les risques, la possibilité de changer d'affectation pour les nouveaux hôtels après 25 ans pourrait aus-

si avoir son importance, car ils gardent ainsi une porte de sortie en cas d'échec du projet. En interdisant la propriété par étages, on évite la situation insatisfaisante souvent observée dans le passé, où les propriétaires empêchaient l'exploitation commerciale des établissements d'hébergement structuré par leurs exigences. Avec l'interdiction dans le même temps de construire des résidences secondaires, le modèle consistant à offrir des unités d'hébergement structuré pour une location à court ou long terme pourrait gagner en attractivité dans tous les domaines de qualité.

Concernant les projets de transformations, on s'attend à peu de changements dans l'hôtellerie. Dans le scénario de base, l'incitation attendue de la part des hôteliers à transformer leurs établissements en résidences secondaires dans des projets spéculatifs pourrait être atténuée par l'introduction d'un contingentement. Avec l'amélioration des possibilités d'investir pour la pérennité des hôtels, l'introduction d'un contingentement pourrait créer de nouvelles chances pour les projets de transformations d'hôtels. En revanche, pour les villages de vacances actuels avec leurs structures de propriétaires compliquées, une réduction des investissements dans les transformations est probable.

**Conclusions: Avec la mise en œuvre du scénario de «base +», les conditions pour la construction de résidences secondaires ou pour les projets déguisés en «hébergement structuré» se péjorent. Dans le même temps, les projets hôteliers commerciaux souhaités bénéficient d'une certaine marge de manœuvre pour les modèles de financement innovants. Une chance existe que les capitaux d'investissement en principe disponibles pour les immeubles de vacances soient repris de manière constructive par l'hôtellerie. Des directives sont pour ainsi dire fixées pour mettre la créativité de l'économie immobilière sur les voies souhaitées.**

### 5.2.5 Scénario «extrême»

Le développement de l'hôtellerie est empêché par des restrictions trop fortes

Le scénario «extrême» se fonde sur une interprétation très stricte de l'environnement juridique. Le changement d'affectation des résidences principales et des hôtels, de même que la location à long terme de chambres / d'appartements ou la construction d'appartements de vacances structurés sont strictement interdits.

Tab. 16 Scénario «extrême»

Effets sur la capacité d'investissement			Nouveaux projets			Projets de transformations		
Conditions d'investissement comparativement à la situation antérieure à l'initiative Weber = aussi bonnes, + meilleures, - moins bonnes			hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances	hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances
Cadre juridique	Vente rés. sec. pour financement croisé	NON	--	=		--	-	=
	Chgt affectation hôtels	NON	-	--		-	+	=
	Appart. vacances structurés	NON	--	=	--	--	+	+
	Chgt affectation rés. princ. en rés. sec.	NON	+	=		+	=	++
	Location long terme	NON	--	=		--	=	+
<b>Perspectives globales</b>			☹	☹	☹	☹	😊/😊	😊

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Pour l'essentiel, le scénario «extrême» basé sur une conception stricte empêche en grande partie les projets de nouvelles constructions dans l'hôtellerie. En effet, cette conception stricte empêche les méthodes de financement croisé habituelles dans

l'hôtellerie de luxe et exclut l'option importante, compte tenu du risque d'investissement, de transformer les établissements non rentables et bien situés en résidences secondaires lucratives. Par définition, la construction de nouveaux villages de vacances est interdite. Cependant, cela pourrait renforcer les villages de vacances existants qui absorberaient ainsi une part importante de la demande désormais impossible à satisfaire dans les résidences secondaires. Les hôtels à bas coûts profiteraient également du nouveau cadre, car les difficultés rencontrées pour les nouvelles constructions pourraient inciter à assainir et à transformer ce type d'hôtels. Quant à l'hôtellerie de luxe, sa situation est jugée nettement plus complexe parce que ces dernières années, les grands projets de transformations dans ce segment ont presque toujours été cofinancés par des financements croisés.

Globalement, le cadre juridique prescrit par le scénario «extrême» complique les projets de toute nouvelle construction. Seules les conditions pour les transformations de villages de vacances deviennent plus favorables. Compte tenu de la structure de propriété par étages très répandue dans les villages de vacances, nous nous demandons toutefois s'il est vraiment possible d'adapter les villages de vacances aux nouveaux besoins et aux possibilités du marché.

**Conclusions: Globalement, la mise en œuvre du scénario «extrême» provoquerait une consolidation des structures existantes. L'industrie touristique risque alors de se distancer des besoins du marché et d'être mise en jachère.**

### 5.2.6 Scénario «doux»

Une conception soft compromet le sens de l'initiative

Le scénario «doux» se fonde sur une interprétation très soft de l'environnement juridique. Le changement d'affectation des résidences principales et des hôtels, de même que la vente de résidences secondaires pour un financement croisé, la location à long terme ou la construction d'appartements de vacances structurés restent autorisés.

Tab. 17 Scénario «doux»

Effets sur la capacité d'investissement		Nouveaux projets			Projets de transformations			
Conditions d'investissement comparativement à la situation antérieure à l'initiative Weber = aussi bonnes, + meilleures, - moins bonnes		hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances	hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances	
Cadre juridique	Vente rés. sec. pour financement croisé	OUI, limitée	+	+	=	+	+	=
	Chgt affectation hôtels	OUI	=	=	=	=	=	=
	Appart. vacances structurés	OUI, aussi avec PPE	=	=	=	=	=	+
	Chgt affectation rés. princ. en rés. sec.	OUI, existantes	=	=	=	=	=	--
	Location long terme	OUI, sans restriction	=	=	=	=	=	+
<b>Perspectives globales</b>			😊/😊	😊/😊	😊	😊/😊	😊/😊	😊

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Une telle conception soft de la législation d'application n'entraînerait pratiquement aucun changement au niveau du règlement pour le secteur de l'hébergement par rapport à la situation antérieure à l'acceptation de l'initiative Weber. Comme la construction de résidences secondaires individuelles est interdite et que la construction de résidences secondaires ne serait possible qu'en lien avec des projets hôteliers, il faut s'attendre à une forte impulsion tout à fait positive pour les activités d'investissements dans l'hôtellerie. Mais une telle réglementation risque de mettre au premier plan la construc-

tion de résidences secondaires lors de l'élaboration d'un projet; les projets hôteliers judicieux du point de vue du secteur de l'hébergement commercial seraient alors peu nombreux.

**Conclusions: Comme la construction de résidences secondaires serait exclusivement possible à l'avenir en lien avec les projets hôteliers, il faudrait s'attendre à une forte impulsion pour les investissements dans les projets hôteliers.**

### 5.2.7 Aperçu des effets des scénarios

Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des effets des quatre scénarios sur les différents types de projets.

Tab. 18 Aperçu des effets des scénarios

Scénarios	Nouveaux projets			Projets de transformations		
	hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances	hôtels de cat. supérieure	hôtels à bas coûts	villages de vacances
«base»	☹	☹	😊	😊/☹	☹	☹
«base +»	😊	😊	😊	😊/😊	😊	☹
«extrême»	☹	☹	☹	☹	😊/😊	😊
«doux»	😊/😊	😊/😊	😊	😊/😊	😊/😊	😊

Source: BHP – Hanser und Partner AG

Compte tenu des effets escomptés sur les projets de nouvelles constructions, il est frappant de voir que des effets positifs sont attendus sur la capacité d'investissement de l'hôtellerie aussi bien avec le scénario de «base +» que dans le scénario «doux». Le scénario de «base» et le scénario «extrême» empêchent presque totalement la réalisation des projets de nouvelles constructions telles qu'usuelles aujourd'hui, notamment dans l'hôtellerie de vacances de luxe dans les Alpes.

S'agissant des transformations, il faut s'attendre à ce qu'une conception stricte du cadre juridique, qui empêche presque totalement les nouvelles constructions, favorise l'assainissement de la substance actuelle pour pérenniser son utilisation. Le fait que les établissements de luxe, suite à la suppression des possibilités de financement croisé pour combler les lacunes dans le plan de financement, seraient quasiment toujours dépendants d'un mécène ou d'un soutien des collectivités publiques se superpose à cet effet. En conséquence, les établissements à bas coûts et les villages de vacances seraient clairement avantagés. Par ailleurs, l'incitation des milieux immobiliers à changer l'affectation des hôtels existants augmentera fortement.

Alors que le scénario de «base +» maintient la situation initiale pour les transformations des hôtels dans un cadre identique à celui d'aujourd'hui, le régime de l'ordonnance actuelle entraînerait de nettes aggravations. L'admission du changement d'affectation sans la possibilité d'investir dans la pérennité de l'établissement grâce au financement croisé pourrait, avec le régime actuel, imposer à de nombreux établissements non rentables une «chouette» tâche pour les prochaines années. Si les hôtels de luxe ne voient pas de potentiels de développement et sont confrontés à des offres intéressantes de changement d'affectation, l'incitation à changer d'affectation se renforce. Il s'agit dès lors, avec chaque réglementation, de prendre en compte les interactions entre la possibilité de développer l'hôtel (fuite en avant) et la possibilité de cesser l'activité de l'hôtel (sortie). Si la fuite en avant est évitée, la sortie gagne en importance et vice-versa.

Le type de la conception des conditions-cadres influence les chances de toute la branche et des différents modèles d'exploitation

Investissements marqués par un faible échantillonnage

### 5.3 Quantification des scénarios

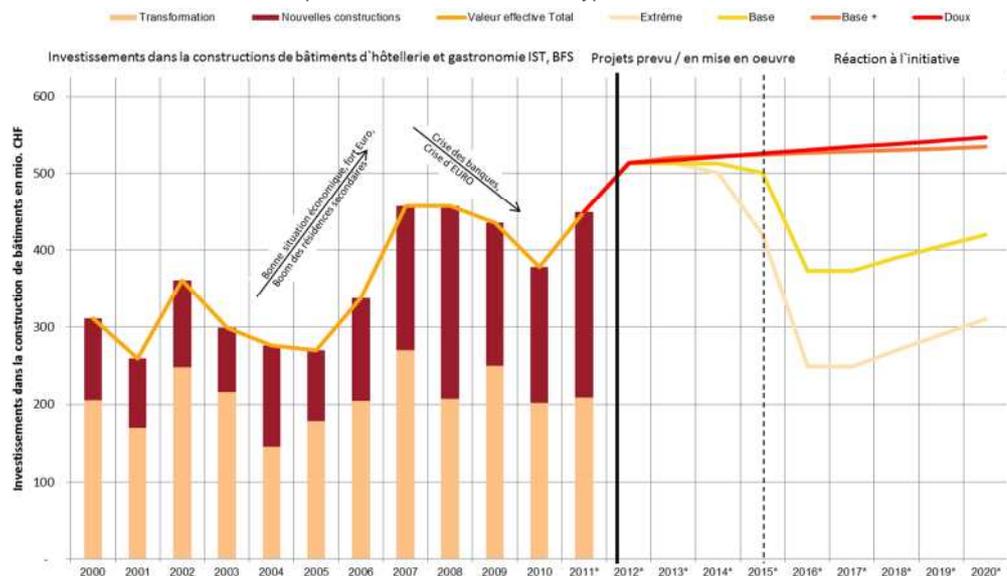
Comme les précédentes considérations qualitatives l'ont montré, les scénarios donnent comparativement un avantage ou un désavantage aux différents types d'hébergement, car ceux-ci dépendent plus ou moins fortement des types de financements liés à la construction de résidences secondaires ou à la location.

Comme une analyse des investissements des dernières années dans les nouvelles constructions montre que leur montant annuel dépend de 3 à 4 grands projets individuels (volume d'investissement de plus de 20 mio CHF), dont l'histoire remonte parfois à plusieurs années et dont les phases de construction s'étalent sur plusieurs années, une modélisation quantitative est entachée de très grandes incertitudes. Compte tenu de l'échantillonnage relativement faible d'environ 8 à 15 projets de nouvelles constructions réalisés chaque année sur le plan national, une régression fiable des facteurs multiples d'influence qui se superposent est impossible.

La figure suivante donne un aperçu des fluctuations des investissements dans les nouvelles constructions et les transformations d'hôtels et de restaurants (comprenant aussi des projets industriels dans l'hébergement structuré) ainsi que des développements attendus compte tenu du pipeline actuel de projets selon les différentes hypothèses de scénarios. L'initiative Weber comme la modélisation actuelle ont été précédées par une phase de boom. Il est donc imaginable que le repli basé sur la situation économique actuelle puisse être plus précoce ou plus fort que représenté ci-après.

La modélisation des deux figures suivantes s'est focalisée sur l'estimation des effets de l'initiative Weber sous les différents régimes. Selon les observations faites ces dernières années, les investissements dans les nouvelles constructions dépendent fortement de la réalisation de quelques projets; la figure ci-dessous doit donc être considérée comme un schéma des développements escomptés et non pas comme une prédiction exacte du volume d'investissement annuel.

Fig. 60 Niveaux escomptés du développement des investissements dans l'hôtellerie et l'hébergement structuré<sup>22</sup> de l'Arc alpin suisse selon différentes hypothèses



Source: BHP – Hanser und Partner AG

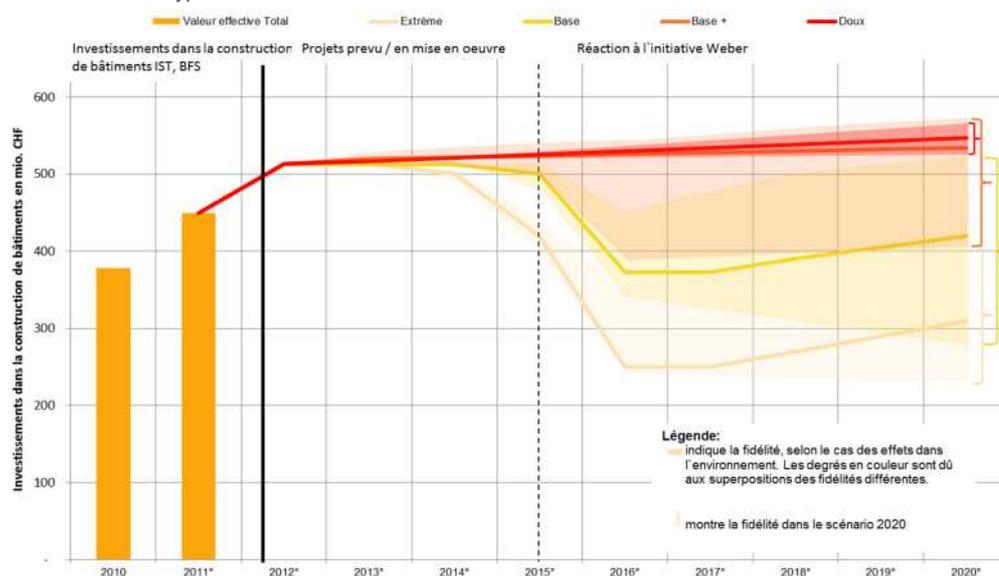
Pour le développement des activités dans les nouvelles constructions à partir de 2015, le moment où l'on saura définitivement quels types de projets seront encore admis-

<sup>22</sup> Nos estimations se réfèrent seulement aux projets structurés qui respectent l'esprit de l'initiative. Si la législation d'application devait laisser une marge de manœuvre pour des projets de contournements, il faut partir du principe que les «projets de résidences secondaires» déclarés comme hébergement structuré pourraient générer des investissements beaucoup plus élevés.

Encore 2 ans avec des investissements élevés	<p>sibles avec le nouveau cadre juridique est particulièrement important. Dès que cette question sera définitivement clarifiée, nous estimons que l'économie immobilière va développer de nouveaux types de projets en faisant preuve d'une grande créativité.</p> <p>A court terme (2012-2015), il ne faut guère s'attendre à des adaptations des projets pour la construction de nouveaux hôtels suite à l'initiative Weber, car le pipeline de projets montre qu'une grande partie des projets dont l'achèvement est prévu d'ici 2015 ont été autorisés avant mars 2012. Beaucoup sont déjà en construction. A partir de 2014, il faut éventuellement s'attendre aux premiers écarts avec des projets supplémentaires en cas de conditions-cadres réglementaires favorables et d'une situation économique favorable aussi.</p>
Le recul à moyen terme peut atteindre jusqu'à 50 %	<p>A moyen terme (2015–2020), l'initiative Weber déploiera ses plus forts effets, car les projets aujourd'hui en cours de planification ne pourront plus être réalisés sous la forme prévue en raison du nouveau cadre juridique. La présentation des scénarios montre, pour les années 2015 à 2017, quel volume d'investissement serait encore possible avec les projets actuels / le volume de planification, compte tenu des nouvelles conditions-cadres réglementaires. Il faudra ensuite prendre en compte les nouveaux facteurs, comme l'adaptation toujours plus forte des nouveaux projets au nouvel environnement et l'invention de nouveaux concepts de financement.</p> <p>Avec les scénarios «extrême» et de «base», une nette diminution du volume des constructions est prévue à partir de 2015, car beaucoup de projets aujourd'hui en cours de planification ne pourraient plus être réalisés avec le nouveau cadre juridique. Le scénario «doux» ne devrait pas apporter de modifications directes pour l'hôtellerie comparativement au cadre actuel. Mais comme la construction individuelle de résidences secondaires ne serait autorisée qu'en lien avec des projets hôteliers, ceux-ci pourraient être encouragés grâce au financement croisé par les résidences secondaires. Dans le scénario de «base +», les nouvelles conditions-cadres offriraient suffisamment de possibilités à l'hôtellerie pour que les projets actuels puissent être rapidement adaptés et en grande partie réalisés malgré les adaptations du cadre juridique.</p> <p>A partir de 2020, on devrait se rapprocher d'un nouvel équilibre avec les nouvelles conditions réglementaires et compte tenu de la situation du moment sur le marché. On estime qu'en lieu et place des projets empêchés par le nouvel environnement juridique, il y aura de nouveaux projets capables de profiter de la raréfaction artificielle de l'offre suite à la suppression des résidences secondaires. Cela explique aussi pourquoi, dans les scénarios de «base» et «extrême» comparativement au scénario «doux», on prévoit une courbe de croissance à forte pente.</p>
A long terme, l'environnement économique est décisif	<p>Dans le graphique ci-après, les différents effets possibles de l'environnement économique se superposent aux différents effets de la conception juridique.</p> <p>Dans la figure ci-dessous, les incidences des effets de l'environnement économique sont indiquées par une surface. Les sections de surface de même couleur au-dessus d'une ligne de scénario se basent sur la simulation des interactions des effets positifs suivants de l'environnement économique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encore des taux d'intérêt bas</li> <li>▪ Taux de change élevé (&gt;EUR/CHF 1.35)</li> <li>▪ Situation économique positive et bonne humeur des consommateurs (croissance du PIB &gt;1 %)</li> <li>▪ Grâce à des signaux politiques clairs, adaptations rapides des projets par les entrepreneurs</li> <li>▪ Disponibilité de capitaux jusqu'à présent investis dans la construction de résidences secondaires</li> </ul> <p>Les sections de surface de même couleur au-dessous d'une ligne de scénario se basent sur la simulation des interactions des effets négatifs suivants de l'environnement économique:</p>

- Hausse sensible des taux d'intérêt (>1 %)
- Taux de change bas (le seuil inférieur du cours de change ne peut pas être maintenu)
- Récession (croissance du PIB = 0 %)
- Compte tenu de la mauvaise humeur générale des consommateurs, les idées de projets sont abandonnées ou différées
- L'incitation plus forte à changer d'affectation pour les hôtels provoque une diminution des capacités

Fig. 61 Niveaux escomptés et fourchettes de dispersion sur la base de l'environnement économique pour les investissements dans l'hôtellerie et l'hébergement structuré de l'Arc alpin suisse selon différentes hypothèses de scénarios



Source: BHP – Hanser und Partner AG

Les grandes fourchettes de dispersion dans les scénarios «extrême», de «base» et de «base +» sont dus au fait qu'il est impossible de savoir à quel rythme les réalisateurs de projets réagiront aux modifications des conditions-cadres légales et adapteront leurs projets.

Avec le scénario «doux», selon lequel il n'y aura guère de modifications réglementaires, on part du principe que les investissements dans la construction se maintiendront dans le cadre actuel en fonction des paramètres conjoncturels. Avec le scénario «extrême», on s'attend, dans le pire des cas, à une stabilisation au niveau minimal (coûts des transformations pour maintenir les lits actuels).

Il y a de bonnes raisons pour accepter une bottom-line de 250 mio CHF/an

Dans aucun des scénarios, on prévoit une «disparition massive des hôtels» ou une perte drastique des capacités en lits, car les évolutions de ces dernières années montrent que cela est peu probable. Suivant la conception de la clause de changement d'affectation et l'évolution des finances internationales, un déclin larvé de l'hôtellerie de vacances est toutefois aussi envisageable à long terme. Les experts estiment qu'environ un tiers des établissements actuels ne sont pas concurrentiels. Il est fort probable que ces établissements cessent leurs activités à moyen ou long terme. Mais on ignore dans quelle mesure cela provoquera une réduction de l'hôtellerie et des activités d'investissement connexes.

Aujourd'hui, les arguments suivants plaident contre une forte réduction de l'hôtellerie de vacances:

- Dans le passé, le nombre d'établissements a reculé (environ 1 % par an), mais le nombre de chambres est resté quasiment stable parce que les hôtels existants se sont agrandis. Cette évolution pourrait aussi se poursuivre à l'avenir.

Ainsi, les investissements dans les transformations pourraient se maintenir au niveau actuel sur le long terme.

- Les investisseurs investissant jusqu'à présent chaque année dans les appartements de vacances rechercheront aussi à l'avenir des possibilités de placement dans l'hébergement touristique. Des solutions de financement innovantes qui canaliseront et absorberont ces capitaux seront créées.
- Le concept économique de l'hôtellerie de vacances favorise les hôtels avec des capacités en chambres élevées, même si leur taux d'occupation reste faible. Un nombre élevé de chambres par rapport aux infrastructures permet aussi de générer des contributions de couverture à court terme. Les hôtels désireux de survivre prévoient dès lors l'extension du nombre de chambres dans leur concept économique.

Durcissement du statut d'investissement

Comme les investissements dans l'hôtellerie ne font plus sens, il faut évaluer l'importance d'un recul possible des investissements à moyen terme de 150 à 200 mio CHF (scénarios de «base» et «extrême») dans le contexte des besoins en investissements annuels pour maintenir le parc hôtelier actuel.

Aujourd'hui, l'Arc alpin concerné par l'initiative Weber dispose de plus de 64'000 chambres d'hôtels. En moyenne, on estime les investissements à 200-400 TCHF pour la construction d'une chambre d'hôtel (y c. infrastructures hôtelières générales). Ces investissements doivent être amortis sur la durée des investissements, c'est-à-dire 25 ans. Cela nécessite un amortissement annuel par chambre de 8 à 16 TCHF. Il résulte de cette simple considération que les besoins annuels en investissements pour maintenir la qualité et la capacité actuelles se montent à 500-1'000 mio CHF.

Si l'on compare ces besoins en investissements avec les investissements effectivement effectués ces dernières années (dans les meilleures années environ 450 mio CHF et en moyenne 340 mio CHF), il est évident que la qualité ou la capacité du parc hôtelier doit baisser (cf. également Fig. 39).

Les projets empêchés par l'environnement juridique détermineront si la suspension attendue des investissements dans les scénarios «extrême» et de «base» représente un problème socioéconomique ou contribue simplement au blocage général des investissements, respectivement à un changement structurel accéléré de la branche. C'est pourquoi le chapitre suivant étudie en détail les projets de nouvelles constructions escomptés ou empêchés.

### 5.3.1 Projets de nouvelles constructions

Pipeline bien rempli pour les 2 prochaines années

Les investissements dans la construction de nouveaux hôtels de luxe sont les plus touchés par l'initiative Weber. La conséquence directe d'une adaptation du cadre juridique est que les nouveaux projets ne peuvent plus être autorisés ou réalisés.

Comme le montrent les figures ci-dessus (cf. Fig. 60 et Fig. 61), on ne s'attend pas à des modifications importantes, suite à l'initiative Weber, des activités dans les nouvelles constructions avant 2014, car la majorité des projets dont l'achèvement est prévu d'ici 2015 ont été autorisés avant le 12.03.2012. Beaucoup de ces projets sont déjà en construction. La sommation du volume d'investissement prévu pour les projets actuellement en construction ou autorisés et dont la construction va probablement débuter ces prochains mois donne un volume escompté d'investissement dans les nouvelles constructions d'hôtels et de villages de vacances d'environ 1.2 mrd CHF<sup>23</sup> entre 2012 et 2015 (ou un volume annuel d'investissement de quelque 311 mio CHF), ce qui correspondrait

<sup>23</sup> Le projet d'Orascom à Andermatt a été pris en compte dans cette estimation pour la période entre 2012 et 2015 avec un volume d'investissement de 80 mio CHF.

Empêchement des établissements phares exportables

à une nette hausse du volume d'investissement dans les nouvelles constructions par rapport à 2010.

Selon la conception de l'environnement juridique, on s'attend à une réduction considérable des nouvelles constructions à partir de 2014, car de nombreux projets en cours de planification seraient empêchés. Une évaluation des principaux projets de construction planifiés entre 2012 et 2015 selon la définition des critères juridiques dans les différents scénarios montre que, dans le scénario «extrême» environ 80 % du volume d'investissement prévu, dans le scénario de «base» environ 54 % et dans le scénario de «base +» environ 18 % seraient empêchés. Comme les grands projets sont les plus concernés, ces pourcentages, compte tenu du nombre de projets nécessitant des adaptations, sont un peu inférieurs. Selon les sondages en ligne, les besoins d'adaptation oscilleraient entre 20 % et 37 %.

Tab. 19 Extrait du pipeline de projets avec achèvement prévu entre 2012 et 2015

	Vol. investisse- ment annoncé (en mio CHF)	Scénarios			
		Base	Base+	Extrême	Doux
<b>Hôtels avec financement croisé</b>					
Hotel Alpina Gstaad	300	†	†	†	✓
Hotel Melchsee	52	†	†	†	✓
Hotel Intercontinental Davos	155	†	(✓) <sup>24</sup>	†	✓
La Cordée des Alpes	28	†	†	†	✓
Mer de Glace	130	†	†	†	✓
Areal Engadinerhof Scuol	90	†	(†)	†	✓
<b>Hôtels sans financement croisé</b>					
Hamilton Lodge, Zweisimmen	5	✓	✓	✓	✓
Hilton Garden Inn Davos	46	✓	✓	✓	✓
<b>Villages de vacances et resorts</b>					
Village de vacances REKA Blatten	28	✓	✓	†	✓
Titlis Resort	75	†	†	✓	✓
51° Spa Residences	250	†	✓	†	✓
AlpinLodges Lenzerheide	70	✓	✓	†	✓
Hotelresort Bürgenstock	485	✓	✓	✓	✓
Starwood "W"	200	†	✓	†	✓

† = le projet ne peut pas être réalisé dans la forme prévue sous le régime du scénario correspondant.

✓ = le projet peut être réalisé dans la forme prévue sous le régime du scénario correspondant.

Source: BHP – Hanser und Partner AG / Hotelmonitoring Forum économique des Grisons / Pressemonitoring hotelleriesuisse

Les effets de l'initiative empêchant les projets planifiés ou à un stade avancé de planification se feront sentir surtout entre 2015 et 2020, car la plupart des projets à construire d'ici 2015 ont été autorisés sous l'ancien régime.

Le temps suffirait encore jusqu'en 2015 pour adapter les projets. Au vu de l'actuelle insécurité juridique (qu'est-ce qui sera possible avec la législation définitive) et de la situation économique difficile, il faut toutefois s'attendre à des retards dans le développement de nouveaux projets et modèles de financement. Cela se répercutera notamment sur le volume d'investissement entre 2015 et 2020.

<sup>24</sup> On part du principe que les appartements pourraient être financés par le modèle de location à long terme.

En examinant quels types de projets seraient principalement empêchés par l'environnement juridique dans les scénarios «extrême» et de «base», on voit que les projets de construction ou d'assainissement des établissements phares exportables seraient les plus touchés. Comme l'importance de ces établissements pour l'image et la vente d'une destination ne se limite pas à leurs capacités en lits ou à leur chiffre d'affaires, il est inquiétant de fixer un cadre juridique qui empêche ou complique fortement la création ou la pérennité d'établissements phares (p. ex. Hotel Schweizerhof à Lenzerheide, Badrutt's Palace Hotel à Saint-Moritz, Lenkerhof à Lenk). Dans cette optique, la réduction des investissements traitée dans le chapitre précédent de près de 200 mio CHF avec le scénario de «base» est problématique compte tenu de la menace sur les produits et non pas sur le volume d'investissement.

### 5.3.2 Projets de transformations

Résultat commercial comme amplificateur d'investissement

Les investissements dans les transformations dépendent d'une part de la réalisation des grands projets d'assainissements et de transformations et d'autre part des revenus réalisés dans les établissements. Une analyse des données au niveau de l'entreprise de différents hôtels a montré que les pertes de revenus sont souvent compensées à court terme par une réduction des frais d'entretien.

Malgré la diminution du nombre d'établissements, les dépenses consacrées aux transformations durant ces dernières années ont été globalement assez constantes. On part du principe que cette tendance se poursuivra à court terme puisque les coûts de transformations sont directement liés au nombre de lits qui est aussi resté relativement stable ces dernières années. Cela signifie que, pour les prochaines années, un volume d'investissement dans les transformations de quelque 200 mio CHF par an est jugé réaliste.

Plus les restrictions sur les nouvelles constructions seront fortes dès 2015, plus grande est la probabilité qu'une partie des suppressions de nouvelles constructions seront compensées à moyen terme par une augmentation des investissements dans les assainissements et les transformations. Mais si la situation économique difficile perdure encore quelques années, les hôtels incapables d'obtenir les fonds nécessaires pour les transformations et les assainissements pourraient cesser leurs activités. Suite à l'initiative Weber, la tendance des hôteliers à vendre leurs établissements ou à les transformer en résidences secondaires va se renforcer; ce «chouette» scénario de sortie pourrait gagner en attractivité. Avec l'impossibilité de construire et en même temps de transformer, le nombre de lits et également de projets de transformations pourrait globalement baisser.

### 5.3.3 Villages de vacances

Les villages de vacances peuvent profiter de l'offre de capitaux

Ces dernières années, la construction de nouveaux villages de vacances s'est stabilisée à 2 villages par an. Dans le cadre de l'étude sur l'implantation de villages de vacances (BHP, 2010), les analyses du marché ont montré que le marché suisse pourrait encore accueillir quelques nouveaux villages de vacances. Le nombre possible de nouveaux villages de vacances dépend de la demande sur le marché des voyages, car l'exploitation rentable d'un village de vacances exige un taux d'occupation d'au moins 60 %. La construction de villages de vacances dépend aussi de l'offre de capitaux. Si l'on ne peut plus acheter de résidences secondaires, il est possible que ces capitaux soient investis dans les appartements soumis à l'obligation de louer (mais avec un taux d'occupation inférieur).

Les réflexions menées dans le cadre de l'élaboration du guide concluent qu'il existe en Suisse un potentiel pour 18 (⇒ optique demande de location) à 180 (⇒ optique offre de capitaux) nouveaux villages de vacances de 100 appartements chacun. Si la construc-

tion de villages de vacances n'est pas également interdite (scénario «extrême»), on part de l'idée qu'au cours des prochaines années, on continuera de construire environ 2 villages de vacances par an (volume d'investissement de 30 à 50 mio CHF). Pour le futur développement des villages de vacances, les définitions des appartements de vacances structurés et les possibilités ou les restrictions y relatives concernant la propriété et l'utilisation personnelle seront décisives.

### 5.3.4 Evolution de l'environnement financier

La situation actuelle a été mise à jour

Concernant les facteurs de l'environnement décrits aux Chapitres 5.1.1. à 5.1.4, les développements suivants sont prévus pour ces prochaines années:

- **Pronostic sur les taux d'intérêt:** Un pronostic à long terme sur les taux d'intérêt est impossible. Les grandes banques estiment que les intérêts en Suisse resteront bas pour le moins jusqu'à fin 2013. En Suisse, nous calculons habituellement avec un niveau d'intérêt de 5 % à long terme. Les développements au Japon ont cependant montré qu'une situation d'intérêts bas n'est pas obligatoirement un effet à court terme, mais qu'elle peut aussi perdurer très longtemps.
- **Pronostic sur le PIB:** Le SECO estime que la croissance du PIB sera de 1 % pour l'année 2012. Pour 2013, on s'attend à une croissance accélérée de 1.3 %. A moyen et long terme, la croissance annuelle du PIB s'affaiblira à cause du vieillissement de la population; elle pourrait tomber en dessous de 1 % dès 2020, si l'immigration nette converge vers sa moyenne à long terme.
- **Pronostic sur le taux de change:** En 2012, le cours moyen du franc suisse était de EUR / CHF 1.2073; pour 2013, on prévoit un taux de change moyen de EUR / CHF 1.2320. Comme la parité du pouvoir d'achat avoisine actuellement, selon les estimations des banques, EUR / CHF 1.30-1.35<sup>25</sup>, le franc est encore nettement surévalué du moins dans l'optique de la parité du pouvoir d'achat. On part de l'idée qu'à moyen ou long terme, le taux de change se rapprochera à nouveau de la parité du pouvoir d'achat, ce qui réduirait sensiblement l'effet négatif du taux de change. Mais à court terme, il faut toujours s'attendre à des fluctuations de la demande dues au taux de change dans le tourisme helvétique<sup>26</sup>.
- **Afflux de capitaux des résidences secondaires:** La disponibilité des capitaux est basée sur la prospérité de la société. Le bon développement économique de ces dernières années a généré une capitalisation; actuellement, on observe une insuffisance de l'offre de placements dans certains domaines. Suite aux deux crashes boursiers entre 2000 et 2010, la confiance dans les marchés des actions a fortement diminué, ce qui a renforcé l'attractivité des investissements dans l'immobilier. La raréfaction de l'offre causée par l'initiative dans l'Arc alpin suisse a encore augmenté l'attractivité pour les investisseurs à la recherche de placements alternatifs dans le but de garantir leurs capitaux.

## 5.4 Effets sur les autres infrastructures touristiques

Le financement des autres infrastructures n'est touché qu'indirectement

L'analyse des exemples concrets au Chapitre 3.4 a montré que, ces dernières années, les acteurs touristiques ont toujours plus répercuté le financement des infrastructures touristiques sur les collectivités publiques. Cela s'explique d'une part parce qu'on ne trouvait plus d'investisseurs privés pour financer ces grands projets à cause des risques

<sup>25</sup> L'évaluation détaillée exécutée de l'OFS de la parité du pouvoir d'achat selon la consommation individuelle effective est d'environ EUR/CHF 1.75 – 2.00 dans les domaines importants pour le tourisme suisse.

<sup>26</sup> Taux de change trop bas ou trop haut par rapport à la parité du pouvoir d'achat

et des perspectives d'un rendement moindre. D'autre part, les collectivités publiques sont tenues de participer à ces projets à cause de la problématique des biens publics / semi-publics et pour assumer leurs tâches de souveraineté. Alors que les communes avec un marché de résidences secondaires à forte marge et un volume élevé de constructions pouvaient financer quasiment sans problèmes ces infrastructures touristiques, les comptes des autres communes en matière de tourisme viraient toujours plus au rouge.

Sans l'initiative Weber, on estime que les investissements annuels dans les infrastructures touristiques auraient continué de croître et que la tendance à transférer les tâches concernant les infrastructures aux collectivités publiques se serait poursuivie.

De nouveaux mécanismes de financement seront discutés

L'initiative Weber a modifié les conditions-cadres de telle sorte qu'il faut s'attendre à long terme à une diminution des impôts sur les gains immobiliers et des droits de mutation. Cela entraînera une réduction des moyens disponibles, en particulier dans les sites touristiques à forte marge.

Comme les mesures incitatives pour investir dans les infrastructures touristiques existent et comme les destinations sont conscientes qu'elles doivent participer aux infrastructures pour continuer d'attirer les hôtes, les effets suivants de l'initiative Weber sont attendus:

- La tendance à répercuter les investissements dans les infrastructures touristiques sur les collectivités publiques va se poursuivre.
- Les destinations prospères continueront à investir. Les destinations, dans lesquelles les dépenses pour les infrastructures touristiques et leur exploitation grevaient déjà considérablement le budget communal, auront toujours plus de peine à l'avenir. Les capacités des infrastructures doivent être adaptées au nombre d'hôtes (calculé sur toute l'année) ou redimensionnées.
- La suppression partielle de l'impôt sur les gains immobiliers et des droits de mutation devra toujours plus être compensée par l'obtention de fonds provenant des taxes sur les résidences secondaires ou de sources de financement similaires.

## 5.5 Synthèse

Selon la conception du cadre juridique, les effets de l'initiative Weber seront différents. L'analyse des scénarios révèle les interactions suivantes:

- Les conditions-cadres selon le **scénario de «base»** sont telles que de nombreux projets d'hébergement usuels aujourd'hui seront empêchés sans que de nouveaux modèles de projets soient proposés. A moyen terme, cela engendra une nette diminution des investissements qui touchera en particulier l'hôtellerie de luxe. La tendance actuelle à l'extensification du tourisme (davantage d'offres à bas coûts, davantage de villages de vacances, moins d'hôtels de luxe) pourrait encore s'accroître. Une nouvelle dégradation du parc hôtelier et une pression permanente pour transformer les hôtels en résidences secondaires sont prévues.
- Les conditions-cadre selon le **scénario de «base +»** atténuent le problème susmentionné de l'extensification croissante du tourisme. Suite à l'interdiction de la propriété par étages, les conditions pour les projets déguisés en «hébergement structuré» se péjorent. Dans le même temps, les projets d'hôtels exploités commercialement et tant souhaités bénéficient d'une certaine marge de manœuvre pour les modèles de financements innovants puisqu'ils peuvent obtenir une contribution de couverture par la location à long terme avec restrictions. Cela devrait permettre la création de nouveaux projets dans l'hôtellerie de luxe en particulier.

- Les conditions-cadres selon le **scénario «extrême»** empêcheront quasiment toute création de nouveaux projets. Dans le même temps, elles fermeront aussi la porte de sortie pour les établissements désormais non viables. Les structures existantes seront ainsi consolidées. L'industrie touristique risque de se distancer des besoins du marché dans les régions concernées et de se marginaliser.
- Les conditions-cadres selon le **scénario «doux»** pourraient doper les activités d'investissement, car elles continuent d'autoriser, dans une mesure restreinte, la construction de résidences secondaires pour le financement croisé de projets hôteliers. Mais les projets judicieux du point de vue du secteur de l'hébergement commercial seraient peut-être peu nombreux puisque les hôtels serviraient simplement à poursuivre la construction de résidences secondaires.
- Les effets les plus forts de l'initiative Weber sont attendus pour la période entre 2015 et 2020, car les projets en cours de planification ne pourront plus être réalisés dans la forme prévue compte tenu du nouveau cadre juridique. Selon le scénario, jusqu'à 80 % des projets de nouvelles constructions planifiés aujourd'hui ne pourront pas être réalisés. Le temps nécessaire à l'adaptation des projets remis en question ou à leur remplacement par de nouveaux projets dépendra essentiellement de la date de publication des conditions-cadres définitives et de la marge de manœuvre laissée par celles-ci pour les modèles innovants de financement, respectivement pour pallier les impasses financières.
- L'évolution à long terme des investissements dans le secteur de l'hébergement commercial dépend en premier lieu de la situation du marché et ensuite seulement des conditions-cadres réglementaires. La conception des conditions-cadres n'influence pas directement la rentabilité de certains modèles d'exploitation, mais influe néanmoins indirectement sur les structures d'hébergement en favorisant comparativement différents modèles d'exploitation.
- Depuis des années, le montant des investissements de l'hôtellerie est inférieur au niveau annuel de 500 à 1'000 mio CHF nécessaire pour maintenir la qualité et la capacité du parc hôtelier actuel de l'Arc alpin suisse. Sans une augmentation sensible des investissements, le changement structurel pourrait engendrer une diminution des établissements de catégories inférieures de confort couplée à une extensification générale du tourisme (moins d'emplois, saisons plus courtes). L'autorisation sans réserves prévue dans le scénario de «base» de transformer les hôtels existants en résidences secondaires pourrait même accélérer de manière significative le changement structurel à court terme et entraîner la cessation d'activité d'établissements d'hébergement en principe viables.
- Comparativement aux conditions-cadres du scénario de «base +», les conditions-cadres réglementaires prévues par les scénarios «extrême» et de «base» désavantagent l'hôtellerie de luxe. Le manque d'investissements dans les exploitations exemplaires exportables pourrait avoir des conséquences considérables suite à la modification de l'image et du rayonnement des destinations. Les effets de l'initiative Weber ne peuvent donc pas être mesurés sur la base du recul escompté des investissements qui, selon les scénarios, oscille entre 0 et 250 mio CHF, mais doivent être interprétés dans le contexte global des nouvelles conditions-cadres pour le développement futur des destinations.

## 6 Stratégies d'adaptation

Le système «Destination» doit être équilibré

Pour pérenniser le succès d'une destination touristique, il faut un équilibre entre le volume de l'offre touristique (p. ex. l'étendue du domaine skiable) et le potentiel d'hôtes de la destination (offre de lits). L'acceptation de l'initiative Weber a modifié les conditions-cadres pour les nouvelles constructions, la conception, le financement et le marché des capacités d'hébergement dans les destinations touristiques. Cela nécessite une adaptation aux nouvelles conditions-cadres de la part des différents acteurs.

### 6.1 Hôteliers

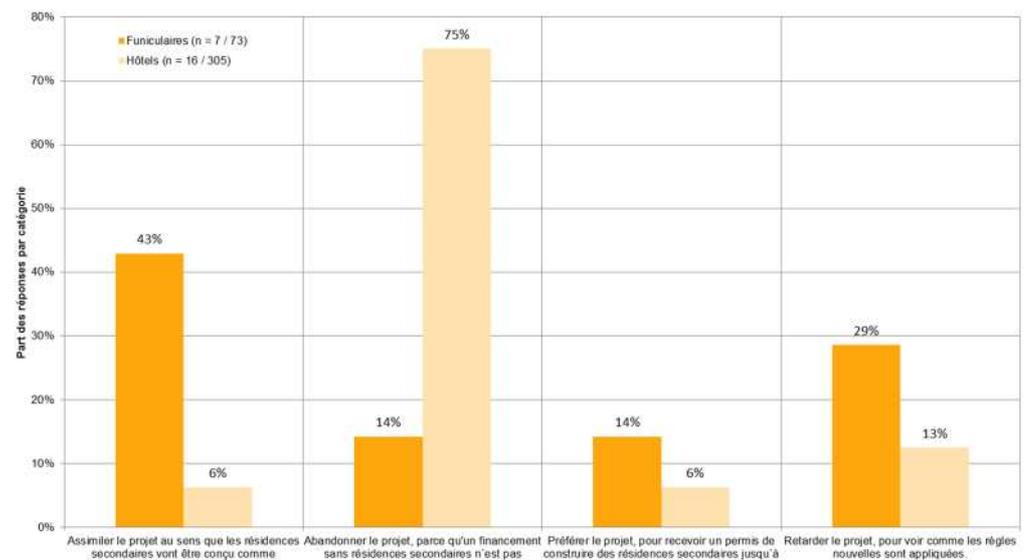
La marge d'adaptation est limitée

Les besoins et les exigences des hôtes passant leurs vacances dans l'Arc alpin suisse se modifient. Si les hôteliers veulent à l'avenir rester concurrentiels au plan international, ils doivent constamment adapter leurs structures d'offres aux besoins du marché.

Au cours des dernières années, un nombre croissant d'hôteliers a eu recours au modèle de financement croisé par le marché de résidences secondaires (vente de réserves de terrain à bâtir, construction et vente de résidences secondaires sur le périmètre de l'hôtel, transformations de certaines parties de l'hôtel en appartements, etc.) pour financer leurs investissements dans les agrandissements, les assainissements et les transformations. L'acceptation de l'initiative Weber supprime ou limite fortement cette possibilité de financement des investissements nécessaires à l'activité centrale.

Selon les résultats du sondage en ligne, environ un quart des hôteliers avaient planifié un projet d'agrandissement ou de transformation le 11.03.2012. Suite à l'initiative Weber, plus de 20 % des projets des hôteliers doivent être adaptés. Comme le montre la représentation suivante (cf. Fig. 62), une majorité des hôteliers ne voient aucune possibilité de financer leur projet avec les nouvelles conditions-cadres. Compte tenu du faible échantillonnage (seulement 5 % des hôteliers interrogés avaient un projet planifié nécessitant des adaptations), les résultats peuvent être interprétés seulement comme une tendance.

Fig. 62 Résultats du sondage en ligne: Quelle réponse décrit le mieux votre attitude la plus vraisemblable envers les projets nécessitant des adaptations suite à l'initiative Weber?



Source: BHP – Hanser und Partner AG / Sondage en ligne avec un nombre de réponses représentatif auprès des hôteliers et des remontées mécaniques dans l'Arc alpin concerné par l'initiative Weber

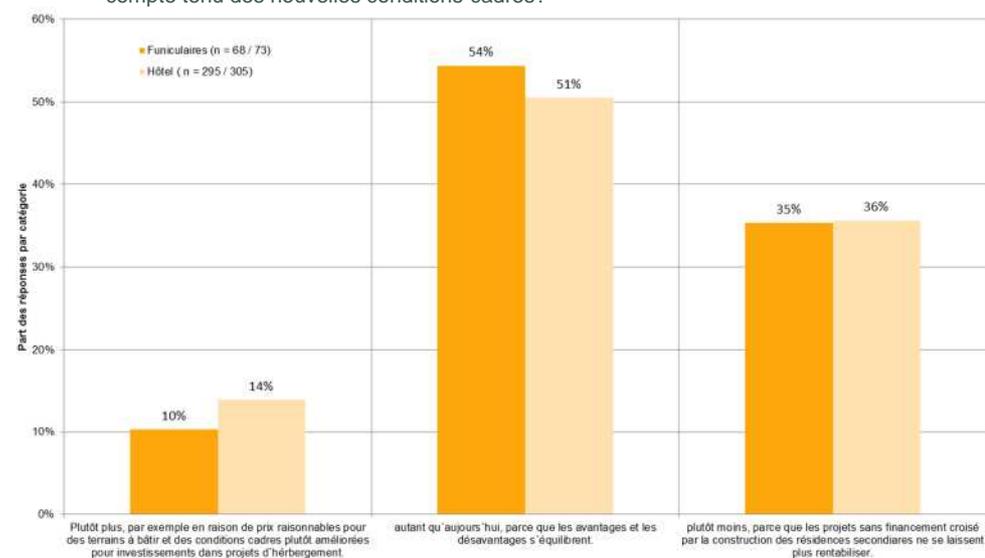
Sans possibilités de financement croisé, c'est l'entreprise qui doit à nouveau assumer davantage d'investissements

Si aucune nouvelle possibilité de financement croisé n'est trouvée à l'avenir, les hôteliers devront à nouveau recourir à l'exploitation opérationnelle pour financer les investissements nécessaires aux agrandissements et aux transformations. Les hôteliers disposent des stratégies suivantes pour augmenter leurs revenus:

- **Augmenter le taux d'occupation:** En 2011, le taux moyen net d'occupation des lits<sup>27</sup> de l'hôtellerie suisse était de 41.9 %. Dans la plupart des cas, il faut une occupation minimale de 60 % pour assurer la rentabilité d'un hôtel. Pour de nombreux établissements hôteliers, augmenter le taux d'occupation est un défi important, car cela nécessite généralement des investissements élevés dans l'extension de l'offre (p. ex. espace bien-être, salles de séminaires, etc.).
- **Augmenter les prix:** Théoriquement, il serait possible d'augmenter le chiffre d'affaires, respectivement les revenus par une hausse des prix. Comme les prix de l'hôtellerie suisse sont déjà relativement élevés en comparaison internationale, une augmentation des prix à large échelle ne serait pas appropriée et entraînerait une baisse considérable du nombre d'hôtes. La marge de manœuvre en la matière est déjà utilisée pleinement dans la situation économique actuelle.
- **Diminuer les coûts:** Dans l'hôtellerie suisse, les réductions des coûts sont possibles notamment si l'on économise les coûts de personnel en raccourcissant la saison ou si l'on investit ou rénove moins, ce qui à moyen terme provoque le déclassement de l'établissement dans une catégorie inférieure. Les deux stratégies indiquées pour réduire les coûts causent à moyen terme d'énormes désagréments. Par ailleurs, les hôteliers n'ont aucune influence sur la réduction des autres coûts importants de l'approvisionnement (p. ex. denrées alimentaires, électricité).

Bien qu'aucune possibilité alternative de financement croisé ne semble prévue actuellement, et que le recours à l'exploitation opérationnelle pour mettre en œuvre les stratégies mentionnées nécessaires aux investissements représente un grand défi, la majorité des hôteliers estiment qu'à l'avenir, ils investiront en tous cas autant que maintenant dans leur établissement. (cf. aussi Fig. 63).

Fig. 63 Résultats du sondage en ligne: Pourrez-vous à l'avenir investir plus ou moins dans votre entreprise, compte tenu des nouvelles conditions-cadres?



Source: BHP – Hanser und Partner AG / Sondage en ligne avec un nombre de réponses représentatif auprès des hôteliers et des remontées mécaniques dans l'Arc alpin concerné par l'initiative Weber

<sup>27</sup> Occupation nette des lits: nombre de nuitées divisé par la capacité totale nette en lits de la période de référence, exprimé en pour cent. (La capacité nette en lits correspond au nombre de lits d'un établissement dans le mois de référence multiplié par le nombre de jours d'ouverture dudit établissement durant ce mois.)

L'hypothèse des entrepreneurs, selon laquelle ils investiront autant, voire davantage à l'avenir dans leurs établissements, repose en premier lieu sur l'espoir que l'initiative Weber pourrait améliorer des conditions-cadres importantes pour le comportement de l'investisseur, comme les prix du terrain à bâtir ou la demande d'offres d'hébergement commercial.

## 6.2 Remontées mécaniques

Renforcement des futures exigences pour le secteur de l'hébergement

Le succès des entreprises de remontées mécaniques repose sur trois segments d'hôtes: les hôtes journaliers, les utilisateurs de résidences secondaires et les hôtes passant la nuit dans l'hôtellerie et la parahôtellerie de location. La pondération des segments est différente selon les sites. Comme l'acceptation de l'initiative Weber a limité l'extension des résidences secondaires et que le nombre d'hôtes journaliers restera généralement stable, la future croissance doit provenir des gens passant la nuit dans l'hôtellerie et la parahôtellerie de location. Il faut prendre au sérieux les développements observés ces dernières années, à savoir que les remontées mécaniques avaient parfois de la peine à atteindre le taux de fréquentation nécessaire à la viabilité de l'entreprise, même en haute saison, en raison de la diminution de l'offre de lits dans l'hôtellerie et la parahôtellerie de location.

Les remontées mécaniques disposent des stratégies suivantes pour augmenter leurs recettes:

- **Augmenter le taux de fréquentation:** Pour prévenir la diminution de la capacité en lits et donc du nombre d'hôtes due à la fermeture d'établissements hôteliers ou à l'abandon de la location d'appartements de vacances, les remontées mécaniques peuvent investir elles-mêmes dans la construction ou l'exploitation de villages de vacances et d'hôtels. Comme l'a montré le sondage en ligne, les remontées mécaniques ont déjà investi davantage dans les capacités d'hébergement au cours des dernières années. En date du 11.03.2012, environ un quart des entreprises avaient planifié un projet d'hébergement. Plus de 40 % de ces projets doivent toutefois être adaptés suite à l'initiative. Comme l'a montré la représentation précédente (cf. Fig. 62), la plupart des remontées mécaniques estiment que les projets devront être adaptés, mais qu'ils seront quand même réalisés, certes avec un peu de retard. Une option importante pour les remontées mécaniques est avant tout la possibilité de continuer à construire des résidences secondaires structurées pour disposer des lits chauds nécessaires au maintien des infrastructures.
- **Augmenter les prix:** Une augmentation des prix permettrait aussi d'augmenter le chiffre d'affaires ou les recettes. Une telle stratégie d'adaptation paraît surtout possible avec l'introduction d'un barème clair en fonction des saisons (p. ex. prix haute saison, prix entre saisons, prix basse saison) et avec l'augmentation des tarifs en haute saison.
- **Réduire les coûts:** Pour les remontées mécaniques, il existe un potentiel d'optimisation des coûts notamment dans les investissements, si l'étendue des domaines skiables est adaptée de manière optimale à la fréquentation des hôtes dans la destination. Ce potentiel d'optimisation exploitable grâce à une stratégie commune à long terme des acteurs de la destination pourrait entraîner une réduction des installations.

Comme les recettes des remontées mécaniques suisses proviennent en moyenne pour un tiers de chacun des segments touristes d'un jour, clients d'hôtels et utilisateurs de résidences secondaires, le nouveau régime ne va guère modifier le noyau de leurs hôtes.

Déjà avant l'acceptation de l'initiative, les remontées mécaniques avaient besoin de davantage d'hôtes pour stabiliser ou augmenter leur propre taux de fréquentation; c'est

pourquoi la plupart d'entre elles estiment qu'elles investiront à l'avenir au moins autant qu'actuellement dans la construction et l'exploitation des capacités d'hébergement (cf. aussi Fig. 63).

Compte tenu de la possibilité d'effectuer des investissements dans les capacités d'hébergement grâce à un financement croisé par un chiffre d'affaires supplémentaire réalisé en montagne, les remontées mécaniques ne sont pas confrontées au défi de devoir adapter leurs modèles de financements, contrairement aux hôteliers. Au lieu d'investir dans de nouvelles constructions, il est aussi imaginable que les remontées mécaniques contribuent à la mise à jour des structures dans la branche en reprenant toujours plus d'hôtels existants, ce qui génère une verticalisation des affaires dans les destinations.

Comme l'ont montré les différents types de réponses de l'hôtellerie et des remontées mécaniques dans les chapitres précédents, les remontées mécaniques sont moins fortement touchées par l'initiative Weber, respectivement elles estiment moindres leurs besoins d'adaptation. Elles disposent en outre d'une plus grande marge de manœuvre pour les adaptations stratégiques.

### 6.3 Banques

Financement bancaire très important pour l'hôtellerie suisse

La plupart des établissements hôteliers (>90 %) dans l'Arc alpin concerné sont financés par des prêts bancaires classiques. Environ 40 % à 50 % du total du bilan de ces établissements sont financés par des prêts bancaires garantis par des gages immobiliers. Cependant, le pourcentage des crédits hôteliers est minime comparativement au volume total du crédit des banques (<1 % à 5 % du volume de crédit). L'influence de l'initiative Weber sur la politique du crédit des banques doit donc être relativisée.

Les interviews exploratoires avec des experts de différentes banques, (cf. Liste des interviews) ont permis de déterminer les types de réactions possibles de la part des banques.

Situation économique plus grave que l'initiative Weber

Suite à l'acceptation de l'initiative Weber, la majorité des banques interrogées ont procédé à une analyse des risques en profondeur. Selon leurs propres informations, l'examen du portefeuille des crédits hôteliers n'a pas laissé apparaître des risques spécifiques liés à l'initiative Weber. Les acteurs justifient cela par le fait que les évaluations se fondaient déjà dans le passé sur la valeur de rendement. Pour le moment, aucune adaptation essentielle de la politique du crédit n'a donc été nécessaire.

En revanche, la situation économique actuelle est jugée beaucoup plus critique. Certains établissements d'hébergement se plaignent de la situation économique actuelle, notamment du cours bas de l'euro et du recul de nuitées qui en résulte. Compte tenu de la nette péjoration des résultats des hôtels et de la situation du financement déjà précaire par le passé (la valeur de rendement n'est souvent que de 50 % de la valeur de la construction), les experts estiment que, si cette situation perdure pendant quatre à cinq ans, jusqu'à 30 % des hôtels pourraient rencontrer des problèmes sérieux ces prochaines années. Selon les représentants des banques, une majorité des hôtels ne peuvent plus prélever l'argent des résultats opérationnels pour les investissements nécessaires au maintien de la qualité au moins depuis 2009. Les banques regrettent aussi la suppression de la possibilité de financer les transformations ou les assainissements, respectivement la sortie des établissements désormais non rentables, par des projets de résidences secondaires.

Scepticisme envers les modèles d'hébergement structuré

Les banques sont sceptiques envers les véhicules de placements de l'hébergement structuré non encore très clairement définis dans la procédure de consultation. Selon les expériences menées dans les appart'hôtels, le fonctionnement de tels concepts d'exploitation est mis en doute et la question est posée de savoir si un appartement de vacances avec restriction d'utilisation représente un placement intéressant pour un Suisse. Jusqu'à présent, un marché liquide pour ce type d'appartements fait défaut.

Quelques problèmes de financement pour le terrain à bâtir

Outre le financement des hôtels en lien avec l'initiative, les banques sont aussi concernées par le financement des terrains à bâtir. Selon les dires des banques, certaines sont touchées par les dévalorisations sur le financement de terrains à bâtir dans le marché immobilier. Ces positions concernent avant tout les entreprises de promotion immobilière et non pas les hôteliers. Selon des rumeurs, la problématique des dévalorisations sur des biens-fonds non bâtis en Valais pourrait être plus importante qu'ailleurs, compte tenu des réserves de terrains à bâtir relativement grandes. Depuis quelques années, l'augmentation des crédits hypothécaires en Valais est supérieure à la moyenne et la pratique consistant à accepter des biens-fonds en tant que garantie et contre-valeur réelle pour les crédits hypothécaires est très répandue auprès de certaines banques.

Globalement, les banques ne voient aucune nécessité d'adaptation à l'interne suite à l'initiative Weber. Dans le même temps, elles espèrent que la politique ne s'immiscera pas trop dans le financement des hôtels à l'avenir et qu'elle acceptera le changement structurel qui s'impose. Si l'Etat prend des mesures, celles-ci devraient viser une augmentation de la valeur de rendement et éviter d'encourager les investissements non rentables.

Dans la conception de la législation d'application, l'admission de l'option du changement d'affectation est jugée primordiale. Même si, selon les dires des experts, la possibilité de changer d'affectation n'a que peu d'influence sur la décision d'investissements ou sur l'octroi de crédits, cette option reste décisive pour la recherche de solutions en cas d'assainissements.

## 6.4 Investisseurs

Les différents types d'investisseurs

D'après les investissements observés ces dernières années dans l'hôtellerie de l'Arc alpin suisse, on distingue cinq types d'investisseurs, susceptibles de réagir de manière différenciée à l'initiative Weber:

- les propriétaires d'établissements familiaux
- les fonds immobiliers
- les mécènes
- l'économie de la construction et de l'immobilier
- les acheteurs privés d'appartements
- les investisseurs étrangers

### Propriétaires d'établissements familiaux

L'existence plus importante que le rendement

Pour les propriétaires d'établissements familiaux, le maintien du poste de travail personnel et/ou de l'entreprise est au premier plan. Les activités d'investissement dépendent avant tout du cash-flow réalisé et des besoins au niveau de l'entreprise. Les nouvelles conditions-cadres n'apporteront guère de modifications pour les propriétaires d'établissements rentables. Compte tenu de la possibilité de changer d'affectation pour les hôtels et de l'arrêt simultané de la construction de nouvelles résidences secondaires, la pression sur les établissements peu rentables pourrait s'accroître, car la transformation d'établissements hôteliers en résidences secondaires devient intéressante.

### Fonds immobiliers

Rendement/Analyse des risques au premier plan

Les fonds immobiliers investissent en premier lieu dans les nouveaux objets qu'ils font ensuite exploiter par un management. Les investissements ne sont engagés que si le rendement visé paraît vraisemblable. Ces dernières années, le financement croisé des nouvelles constructions était courant, car le rendement souhaité dans les projets ne

pouvait pas être atteint autrement. Sans les possibilités de financement croisé, les fonds immobiliers pourraient avoir énormément de peine à l'avenir à trouver des objets appropriés. Comme les possibilités de changement d'affectation pour les projets de nouvelles constructions sont fortement limitées, les risques d'investissements sont globalement en augmentation. La forme d'exploitation de l'hébergement structuré privilégiée par l'initiative paraît relativement complexe et n'est pas recherchée a priori par les gestionnaires de fonds.

### Mécènes

Les mécanismes du marché de l'art influencent les décisions

Jusqu'à présent, les mécènes investissaient surtout dans le maintien et l'assainissement des Grand-Hôtels. Pour ces investissements, la sauvegarde du patrimoine et des valeurs culturelles étaient au premier plan, du moins en apparence. Mais les investisseurs étaient aussi conscients que l'investissement dans l'immobilier était un bon placement. Selon la conception de la législation concernant les possibilités de changement d'affectation pour les hôtels existants, les mécènes peuvent se comporter comme suit: si un changement d'affectation et donc une sortie du secteur de l'hébergement commercial sont empêchés par le cadre juridique, les risques augmentent et la propension des mécènes à s'engager dans ce domaine diminue. Si la possibilité de transformer en résidences secondaires les établissements insuffisamment rentables est maintenue, les mécènes pourraient investir davantage dans de tels objets au cours des prochaines années, car la valeur immobilière pourrait fortement augmenter sur le long terme.

### Economie de la construction et de l'immobilier

Les ventes au premier plan

L'intérêt primordial de l'économie de la construction et de l'immobilier est la construction et la vente d'objets avec une marge intéressante. La possibilité de construire des résidences secondaires supplémentaires lors de la construction d'un hôtel était un modèle économique intéressant. Ce qui est capital, c'est de savoir ce qui pourra encore être construit à l'avenir sous l'appellation d'appartements de vacances structurés. Comme le modèle économique de ces acteurs sera réduit à néant sans adaptations au nouveau cadre juridique, une grande créativité est attendue dans ce domaine pour inventer de nouveaux modèles de construction et de financement, en particulier sous le titre d'«hébergement structuré».

### Acheteurs privés d'appartements

L'appartement comme un bien de consommation et non pas comme une activité commerciale

Jusqu'à présent, les propriétaires privés d'appartements investissaient avant tout dans l'hébergement commercial en tant que copropriétaires d'étages. Selon le concept d'exploitation, outre les intérêts financiers, tels que rendement, diversification des placements ou optimisations fiscales, le besoin de posséder une propriété immobilière pour les vacances destinée à l'usage personnel était au premier plan. Selon la conception de la définition de l'hébergement structuré, la valeur immatérielle de cette propriété immobilière pour les vacances pourrait fortement diminuer. On ignore si le taux d'occupation nécessaire peut être atteint pour compenser cette perte de valeur immatérielle par un meilleur rendement et par des considérations de placement immobilier sur le long terme.

### Investisseurs étrangers

Considérations imaginables sur les placements intéressants

En principe, chaque catégorie d'investisseurs compte des investisseurs étrangers. Pour ceux-ci, outre les facteurs mentionnés dans les différents chapitres, les réflexions suivantes ont une grande importance pour leurs décisions d'investissement:

- **Lex Koller:** Compte tenu de la Lex Koller, les possibilités pour les investisseurs étrangers d'investir dans les résidences secondaires en Suisse sont limitées. Il

était donc intéressant pour les étrangers d'acquérir, dans les régions sans ou avec un contingent insuffisant, une unité de logement dans le cadre d'un établissement exploité comme un hôtel. Il est opportun d'étudier si, à l'avenir, la Lex Koller doit être abrogée dans les communes concernées par l'initiative Weber.

- **Réflexions sur les monnaies:** Etant donné l'évolution du franc suisse dans le passé, il valait la peine d'investir dans l'immobilier. En ce moment, il vaut mieux faire preuve de réserve à cause de la surévaluation du franc.
- **Diversification du portefeuille:** Bien qu'un investissement dans un hébergement structuré génère en général un rendement financier relativement bas, ce type de placement peut être attractif si l'on considère la sécurité et les monnaies sur le long terme. En raison de l'évolution incertaine de l'euro et de la raréfaction artificielle de l'offre découlant de l'initiative, les investissements dans l'immobilier de l'Arc alpin suisse pourraient rester très intéressants.
- **Optimisation fiscale:** Dans le cadre de la mise en œuvre de la «Weissgeld Strategie» (Stratégie de l'argent blanc), il pourrait être intéressant pour certains investisseurs d'investir dans l'immobilier suisse une partie de leurs capitaux se trouvant déjà dans notre pays.

Au vu des réflexions menées ci-dessus, il pourrait être intéressant, à l'avenir aussi, pour les étrangers fortunés désireux de diversifier leurs placements d'investir dans l'immobilier en Suisse. La conception de la législation d'application déterminera sous quelle forme cela sera possible dans le futur.

## 6.5 Agences immobilières

Les agences immobilières doivent se réinventer

Jusqu'à présent, nombre de petites agences immobilières et de bureaux fiduciaires se contentaient de construire et de vendre un à deux objets par année et en plus, de louer des appartements de vacances sur mandat des propriétaires des appartements. Le plus souvent, il s'agissait d'une exploitation passive de ce service de location, car en haute saison, les semaines non utilisées par le propriétaire sont remplies par des habitués de longue date. Fréquemment, ces agences renonçaient à une commercialisation active durant toute l'année sur les plateformes commerciales et par les tour-opérateurs.

Suite à la suppression des revenus de la construction et de la vente de nouvelles résidences secondaires, l'exploitation de ce modèle économique n'est plus rentable. L'initiative Weber contraint les agences qui opéraient selon ce modèle à cesser leurs activités ou à se réorienter. Pour réorienter leurs activités commerciales, ces acteurs peuvent se concentrer sur la rénovation/l'assainissement et ensuite la location professionnelle des résidences secondaires actuelles et peu utilisées, ou bien sur la construction et l'exploitation d'infrastructures d'hébergement structuré. S'agissant des appartements de vacances structurés, les concepts dans le segment de luxe pourraient être au premier plan.

## 6.6 Autre industrie touristique

Le développement de la destination est décisif

Comme cela ressort des explications au Chapitre 3.4, nous avons regroupé sous le titre d'«autre industrie touristique» des modèles d'exploitation très variés. Cette «autre industrie touristique» comprend des entreprises entièrement financées par des particuliers (p. ex. remontées mécaniques, écoles de ski, commerce de détail), mais également un grand nombre d'entreprises cofinancées et/ou soutenues par les collectivités publiques (p. ex. piscines couvertes, thermes).

Les besoins d'adaptation des acteurs de l'autre industrie touristique dépendent principalement des réactions de l'hôtellerie et des fournisseurs d'hébergement commercial, car

la question centrale pour cette industrie est de savoir comment son potentiel d'hôtes va évoluer. Si le taux de fréquentation des hôtes (de l'hébergement et du tourisme d'un jour) concorde avec la capacité de l'autre industrie touristique, on ne s'attend pas à des réactions d'adaptation de la part des acteurs de cette dernière. Mais si (à l'avenir) le taux de fréquentation des hôtes est trop bas, les stratégies probables d'adaptation sont les suivantes:

- **Fuite en avant:** Les acteurs importants, financés en majorité par des particuliers (p. ex. remontées mécaniques), investiront davantage dans les établissements d'hébergement ou coopéreront étroitement avec des établissements d'hébergement, afin de s'assurer d'un nombre d'hôtes suffisant.
- **Diminution:** Les entreprises incapables de financer une fuite en avant tenteront de diminuer les coûts en réduisant leurs capacités et ainsi de garantir la pérennité de leur exploitation (ou de certaines parties).
- **L'externalisation des coûts prend de l'ampleur:** La tendance à transférer les coûts d'investissement aux collectivités publiques va se poursuivre (cf. Chapitre 3.4 Finanz Infra SA). Mais dans certaines communes, la question se posera de savoir comment les collectivités publiques peuvent réunir les fonds nécessaires à l'exploitation et à la maintenance des infrastructures.

Les défis de l'autre industrie touristique ne peuvent être résolus (indépendamment de la conception de l'initiative Weber) qu'au niveau de la destination. Les adaptations des différents acteurs dépendent des réactions des autres acteurs dans la destination et de la mise à disposition de moyens financiers par les collectivités publiques pour les investissements dans le tourisme.

L'élaboration des modèles souhaités devrait tendre vers davantage de coopération et de collaboration, une meilleure concertation des acteurs entre eux, la fermeture des cycles financiers, l'implication des propriétaires de résidences secondaires dans le développement de la destination, etc. Les constellations du personnel et les besoins économiques dans les destinations détermineront les réactions effectives.

## 6.7 Constatations

Dynamique affaiblie  
prévisible

Les besoins et les possibilités d'adaptation de l'industrie touristique seront différenciés en fonction de la fixation des conditions-cadres réglementaires sur le changement d'affectation des hôtels, de la notion précise d'établissements d'hébergement structuré et du futur traitement de la Lex Koller.

Globalement, nous estimons que les activités d'investissement dans l'hôtellerie diminueront drastiquement. Dans une phase de transition, en particulier jusqu'à ce que tout soit clarifié et qu'on ait éventuellement trouvé de nouveaux modèles de financement croisé, l'hôtellerie (de luxe) pourrait peiner à investir dans les nouvelles constructions, les transformations et les agrandissements. L'environnement économique actuellement difficile pourrait encore freiner la motivation à investir.

Question-clé 1:  
«Possibilités de  
changer d'affectation  
pour les hôtels»

Pour de nombreux investisseurs, un facteur important pour les activités d'investissement est la conception de la législation sur le changement d'affectation. La possibilité de changer d'affectation pour les hôtels revêt une importance cruciale dans l'analyse des risques pour le financement d'investissements. En cas de renonciation, le financement d'assainissements, mais aussi les activités d'investissement de mécènes et de fonds pourraient sensiblement diminuer. Dans le même temps, une réglementation autorisant sans réserves le changement d'affectation pour tous les hôtels existants pourrait augmenter considérablement la pression sur les établissements peu rentables et bien situés. Les hôtels d'aujourd'hui pourraient devenir des parcelles à bâtir pour les

résidences secondaires de demain. Une diminution rapide et significative du nombre d'établissements hôteliers ne peut pas être exclue.

Question-clé 2:  
«Définition de  
l'hébergement struc-  
turé»

Différents acteurs du tourisme pensent que le modèle de l'hébergement structuré gagnera en importance. Mais les expériences avec le financement de tels modèles sont assez rares. Les banques et les investisseurs institutionnels sont plutôt sceptiques à l'égard de ce modèle et craignent des problèmes similaires à ceux des appart'hôtels. On ignore encore dans quelle mesure les particuliers et les investisseurs étrangers à la recherche de sécurité et de stabilité pourront s'engager dans ce domaine.

Extensification pro-  
bable du tourisme

En se fondant sur les remontées mécaniques, dont l'activité centrale dépend des jeunes hôtes, la tendance aux offres d'hébergement à bas coûts et au raccourcissement de la saison sur les semaines de sport hivernales les plus rentables pourrait se poursuivre. Les réglementations prévues renforcent cette tendance qui débouche globalement sur une extensification du tourisme suisse.



## 7 Conclusions finales pour la politique

### 7.1 Situation initiale et possibilités politiques

Jusqu'à présent, la construction était le moteur des destinations touristiques

Ces dernières années, le succès de nombreuses destinations touristiques dépendait en grande partie de l'industrie du bâtiment. Les activités supérieures à la moyenne dans la construction créaient des postes de travail. Les fortes marges sur la vente de résidences secondaires permettaient d'investir dans d'autres domaines, p. ex. l'hôtellerie. Grâce à l'impôt sur les gains immobiliers et aux droits de mutation, les communes avaient des revenus élevés qu'elles pouvaient investir dans l'agrandissement des infrastructures touristiques. Globalement, les forces du marché agissaient en direction de l'extensification du tourisme. Le béton se vendait mieux que les prestations touristiques. On n'arrêtait pas de construire, les communes s'étendaient de plus en plus et on grignotait ainsi le paysage.

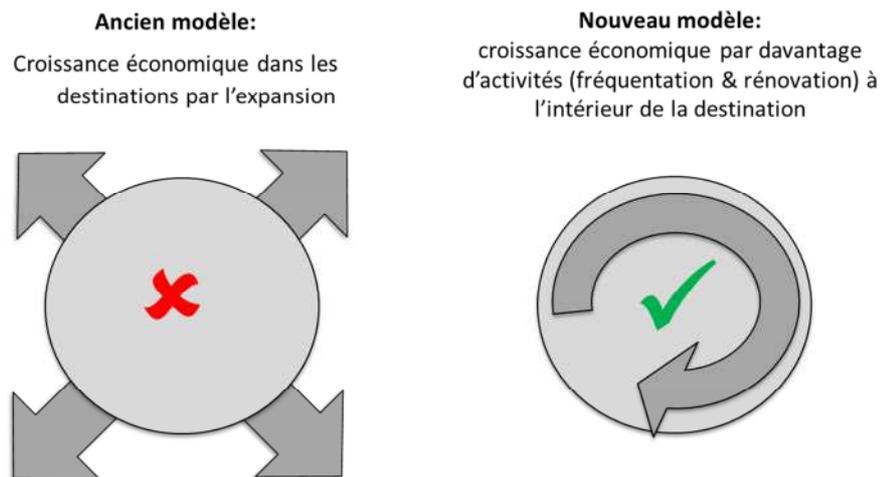
L'acceptation de l'initiative Weber fait caler le moteur de ce modèle économique. Ces prochaines années, suivant la conception des mesures réglementaires, les activités dans les nouvelles constructions des destinations touristiques diminueront considérablement ou seront presque complètement à l'arrêt.

Pour pérenniser les destinations touristiques de l'Arc alpin avec les nouvelles conditions-cadres, une adaptation du modèle économique des destinations est inéluctable. A l'avenir, les destinations ne pourront plus gagner de l'argent en étendant le milieu bâti, mais elles devront créer la plus-value nécessaire à partir du milieu bâti existant. Cela serait en principe possible grâce à: (a) un taux d'occupation plus élevé des infrastructures d'hébergement actuelles, grâce à (b) l'augmentation des taux de rénovations et des nouveaux bâtiments de remplacement dans le milieu bâti actuel ou grâce à (c) un prélèvement d'une taxe sur les résidences secondaires.

Le schéma suivant reprend les considérations qui précèdent et montre qu'une croissance économique des destinations touristiques est aussi possible avec les nouvelles conditions-cadres. Les activités touristiques devraient se substituer aux nouvelles constructions dans la position centrale.

Il faut un nouveau modèle économique (fréquentation au lieu de béton)

Fig. 64 De l'ancien au nouveau modèle économique



Source: BHP – Hanser und Partner AG

Le passage de l'ancien au nouveau modèle nécessite une réorientation des destinations, des entreprises et des conditions-cadres politiques, car sur la base du modèle économique actuel et des conditions-cadres fixées par l'ordonnance, les effets suivants sont attendus à court terme:

- Selon le pipeline de projets, certains projets en cours de planification mais irréalisables avec les nouvelles conditions-cadres pourraient, avec un volume

d'investissement (nouvelles constructions et transformations) d'environ 200 mio CHF par an, être empêchés à moyen terme<sup>28</sup>. Les projets dont le financement était prévu grâce à la vente de résidences secondaires sont les plus touchés. Il s'agit prioritairement de nouvelles constructions et d'agrandissements d'hôtels dans le segment de confort supérieur, qui jouent généralement le rôle d'établissements phares exportables dans les destinations. Il convient de relever que le niveau auquel les investissements sont effectués dans l'hôtellerie n'est pas si important. Ce qui est décisif, c'est de continuer à créer des entreprises touristiques exportables pour remplacer les établissements non viables sur le marché.

- Avec des conditions-cadres calquées sur l'ordonnance actuelle, l'hôtellerie de luxe en particulier pourrait peiner à financer les grands projets d'investissement. Le déclassement des hôtels de l'Arc alpin suisse va vraisemblablement continuer.
- L'économie immobilière tentera malgré tout de réaliser le plus grand nombre possible de projets planifiés sous le titre d'hébergement structuré. Cela pourrait faciliter la réalisation d'établissements d'hébergement structuré par les remontées mécaniques et ainsi renforcer les modèles d'hébergement à bas coûts.

La comparaison de ces effets avec l'objectif de l'économie régionale, à savoir la transformation des sites touristiques en destinations prospères toute l'année dans un domaine de haute qualité, montre que le cadre juridique fixé actuellement et combiné avec les forces actuelles du marché agissent plutôt à l'encontre du développement souhaité. Pour prévenir les projets abusifs et éviter un déclassement ou une extensification des destinations, la politique peut soutenir la branche dans son processus de passage de l'ancien au nouveau modèle économique. Elle dispose en principe des trois lignes directrices représentées dans la figure ci-après (a) Bonnes conditions-cadres, (b) «Laisser faire» et (c) Subventions.

On peut imaginer trois lignes directrices

Fig. 65 Aperçu des réactions possibles des politiques pour la promotion de l'hôtellerie de vacances dans l'Arc alpin suisse après la décision sur l'art. 75b Cst.



Source: BHP - Hanser und Partner AG en s'inspirant de Brentel / Schmid / Brugger (2012)

Quant à leur mode de fonctionnement, les trois lignes directrices sont décrites comme suit<sup>29</sup>:

<sup>28</sup> Entre 2015 et 2017, l'empêchement des projets pourrait peser particulièrement lourd dans la balance. Selon les conditions-cadres, on peut s'attendre à une reprise dès 2017 grâce aux adaptations des projets (cf. Chapitre 5.3)

<sup>29</sup> En s'inspirant de Brentel / Schmid / Brugger (2012)

- **Bonnes conditions-cadres:** Dans la conception des conditions-cadres réglementaires, les collectivités publiques veillent à ce que les modèles économiques entrepreneuriaux et innovants, qui contribuent à l'objectif commun, soit «des destinations prospères toute l'année dans un domaine de haute qualité», soient favorisés par rapport aux modèles économiques extensifs dans le domaine à bas coûts.
- **«Laisser faire»:** Les collectivités publiques ne s'immiscent pas dans la politique du tourisme. Les destinations phares renommées et rentables ainsi que quelques niches avec un potentiel de différenciation peuvent se positionner dans la concurrence internationale. Dans les sites de seconde classe, un processus de déclassement démarre et les fermetures d'établissements progressent.
- **Subventions:** Les collectivités publiques compensent les effets négatifs de l'initiative Weber avec le modèle économique actuel tout en essayant de suggérer progressivement le processus de transformation grâce à des incitations financières. Les frais subséquents d'une telle stratégie sont imprévisibles. Le risque existe que le processus de transformation ne soit jamais achevé et que dans quelques années, la branche soit confrontée aux mêmes défis que l'agriculture suisse actuellement.

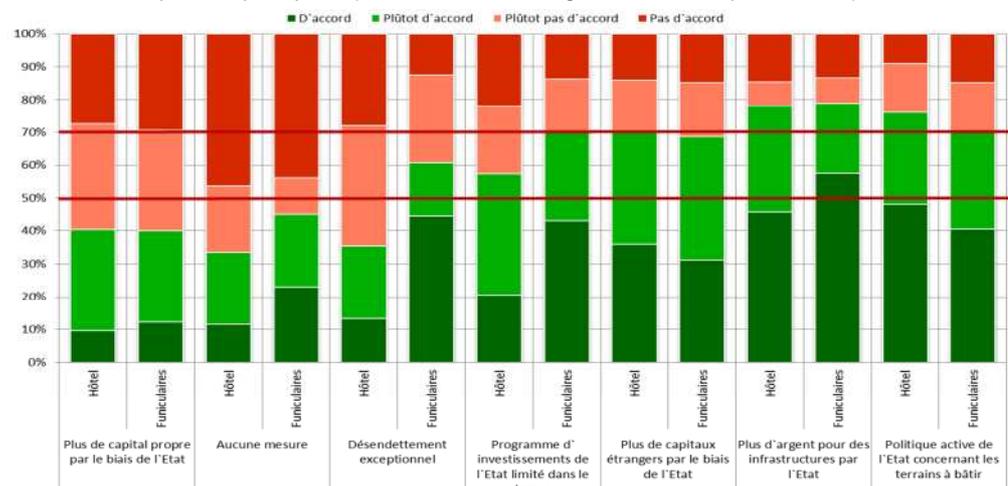
En s'appuyant sur la compilation ci-dessus des lignes directrices possibles, nous arrivons à la conclusion que la solution la plus prometteuse est celle consistant à créer de bonnes conditions-cadres. Théoriquement, l'aide accordée à la branche grâce à des subventions pourrait provoquer une transition rapide, mais elle risque de créer de nouvelles dépendances et d'entraîner des frais subséquents élevés. Au Chapitre 7.3, nous nous efforçons donc de concrétiser ce qu'il faut entendre par «bonnes conditions-cadres».

## 7.2 Attentes de la branche

Couverture des externalités attendue

Dans le sondage en ligne mené auprès des remontées mécaniques et des hôtels, on a demandé aux décideurs responsables quelles étaient leurs attentes en termes de soutien de la part des politiques. Comme le montre la compilation des réponses dans la figure ci-après, une majorité des sondés est favorable à ce que les collectivités publiques prennent des mesures visant à promouvoir l'hébergement commercial afin d'atténuer les effets en réaction à l'initiative Weber.

Fig. 66 Résultats du sondage en ligne: Quelles sont les mesures judicieuses pour la branche à long terme de la part des politiques? (les idées de soutien figuraient dans le questionnaire)



Source: BHP - Hanser und Partner AG / Sondage en ligne avec un nombre de réponses représentatif auprès des hôteliers et des remontées mécaniques dans l'Arc alpin concerné par l'initiative

Le fait que les acteurs n'étaient pas unanimes à souhaiter une aide de l'Etat montre qu'ils sont très sceptiques à l'égard d'un soutien financier des pouvoirs publics. Par ailleurs, les types de réponses différenciés des remontées mécaniques et des hôteliers montrent que leurs besoins sont différents.

Un fort consensus (approbation >70 %) se dégage sur les seules idées de soutien «politique foncière active» et «davantage d'argent pour les infrastructures»:

- Avec une «**politique foncière active de l'Etat**», les collectivités publiques délimiteraient de manière proactive des zones destinées aux hôtels et d'autres aux villages de vacances. Elles contribueraient ainsi à ce que les investisseurs investissent dans les nouvelles constructions et les transformations d'hôtels sans devoir acquérir des terrains à des prix surfaits par la spéculation.
- Avec «**davantage d'argent pour les infrastructures**», les collectivités publiques participeraient davantage au financement des offres touristiques qui profitent à l'ensemble de la destination (biens publics ou semi-publics). Au lieu de mener une promotion de l'hôtellerie indépendante, les collectivités publiques supporteraient pour ainsi dire les «externalités».

Les sondés sont très sceptiques à l'égard des mesures d'encouragement spécifiques à un type d'hôtellerie, qui faussent le jeu de la libre concurrence, telles que «davantage de fonds propres de l'Etat», ou des mesures uniques, qui soutiennent avant tout les établissements actuellement dans une mauvaise situation. Cette interprétation des résultats du sondage se recoupe avec l'image que nous avons suite aux interviews exploratoires dans les groupes ERFA d'hotelleriesuisse.

### 7.3 Angles d'approche pour les collectivités publiques

D'abord optimiser les conditions-cadres

Traditionnellement, le secteur de l'hébergement et l'industrie touristique sont encouragés par les acteurs publics à différents niveaux de l'Etat. La promotion du tourisme par les collectivités publiques est souvent motivée par la politique régionale, car il n'y a guère de branches économiques alternatives dans l'Arc alpin pouvant être suffisamment développées. D'autre part, la mise à disposition et la dépendance de biens publics et semi-publics sont très importantes dans le tourisme, raison pour laquelle l'Etat devient lui-même acteur et est constamment sollicité pour interagir de manière entrepreneuriale.

L'engagement de mesures supplémentaires et/ou la mise à jour et le complément des mesures étatiques actuelles d'encouragement peuvent être considérés comme judicieux en lien avec l'initiative Weber, même avec une perception libérale de l'Etat, si l'on poursuit des objectifs qu'on peut légitimer.

Sur la base de nos expériences, il paraît important qu'une discussion sur les mesures étatiques possibles s'oriente vers les prémisses suivantes:

1. **Objectif visé et légitimation de l'encouragement:** Les mesures doivent être axées sur un objectif clair et légitime (cf. Chapitre 7.3.1).
2. **L'Etat est compétent avant tout pour les conditions-cadres:** La législation d'application doit être conçue pour créer des mesures incitatives exigeant le moins possible de nouvelles interventions des pouvoirs publics avec des mesures d'aide financière et des contrôles administratifs (cf. Chapitre 7.3.2).
3. **Aide aux efforts personnels:** L'encouragement des collectivités publiques doit aider les destinations à (re)trouver leur équilibre. Comme les acteurs d'une destination forment ensemble un petit réseau, l'encouragement devrait donc s'effectuer selon une politique de mini-cluster (cf. aussi Chapitre 7.3.3).
4. **Orientation vers les outils actuels:** Pour que les mesures puissent être discutées, décidées et mises en œuvre dans un proche avenir, il est conseillé de s'appuyer en principe sur les outils existants et de les développer ponctuelle-

ment. Sinon, la faisabilité politique dans un délai utile risque de ne pas être réalisée (cf. aussi Chapitre 7.3.4).

### 7.3.1 Objectif visé et légitimation de l'encouragement

Un encouragement peut être légitimé de diverses façons

Avant de définir les mesures concrètes pour soutenir le secteur de l'hébergement, il faut être au clair sur les objectifs poursuivis et sur la manière de légitimer une telle stratégie d'encouragement.

Sur la base de la situation initiale actuelle, les approches suivantes sont en particulier imaginables pour légitimer un soutien de la part des collectivités publiques:

1. **Maîtrise de la structure:** L'acceptation de l'initiative Weber a considérablement nui, du moins à court terme, aux règles de l'Etat pour les destinations touristiques. Il faut en tous cas compenser partiellement l'impact négatif de l'initiative sur l'industrie du bâtiment, important moteur de croissance dans les régions périphériques.
2. **Augmentation des risques:** Le tourisme est une branche exigeant des capitaux importants et comportant de gros risques pour les investisseurs. Si la mise en œuvre de l'initiative empêche le changement d'affectation des hôtels en résidences secondaires, les risques d'investissement dans l'hôtellerie augmenteront encore.
3. **Politique structurelle:** La région de montagne faiblement structurée doit être renforcée.
4. **Biens publics:** Comme le tourisme travaille avec des biens publics et semi-publics, l'Etat est légitimé à s'engager financièrement dans les infrastructures publiques et semi-publics (c'est-à-dire les biens de la destination), respectivement d'internaliser l'efficacité externe.

Nous supposons qu'à l'avenir, la légitimation pour la promotion du tourisme dans l'Arc alpin doit s'appuyer sur la «politique structurelle» et les «biens publics». Du point de vue des idées, il s'agirait alors de promouvoir la destination plutôt que le tourisme. Si l'objectif est de garantir des destinations «prospères et évolutives» (respectivement des mini-clusters), il est relativement simple d'évaluer le choix des outils potentiels d'encouragement (p. ex. mesures incitatives par les définitions des types d'hébergement, plan de zones touristiques, politique foncière, financement de biens semi-publics). Avec d'autres objectifs d'encouragement, le choix des outils serait très différent.

### 7.3.2 L'Etat est compétent avant tout pour les conditions-cadres

Obligatoire = concevoir intelligemment les conditions-cadres, facultatif = lancer des programmes d'encouragement

La création de conditions-cadres nécessitant le moins possible de nouvelles interventions de l'Etat vise en particulier à résoudre les problèmes dans les domaines suivants:

- **Conditions-cadres directement liées à la mise en œuvre de l'art. 75b Cst.:** Détails de la conception des définitions concernant l'«hébergement structuré», des possibilités de changement d'affectation des établissements d'hébergement et de l'attitude envers la location à long terme dans un cadre restreint.
- **Mise en œuvre des conditions-cadres en complément de l'art. 75b Cst.:** Aménagement proactif du territoire au sens de politique foncière dans les destinations touristiques et application de la Lex Koller dans les communes tombant sous le coup de l'art. 75b Cst.

Dans les chapitres suivants, nous présentons brièvement la problématique de chaque domaine et les solutions possibles pour fixer les conditions-cadres.

Empêcher les abus, élargir en contrepartie la liberté de conception pour les projets souhaités

## Définitions: hébergement structuré

Pour les destinations touristiques, il est important que la construction de types d'hébergement structuré ou de villages de vacances reste possible pour les sports d'hiver et pour les familles qui demandent ce type d'hébergement. Mais l'admission de projets de construction pour les établissements d'hébergement structuré comporte le risque de contournements de la loi en déguisant les résidences secondaires non dési- rées en hébergement structuré. Un scepticisme supplémentaire envers le modèle des types d'hébergement structuré est dû aux expériences de la Suisse plutôt désagréables avec les appart'hôtels.

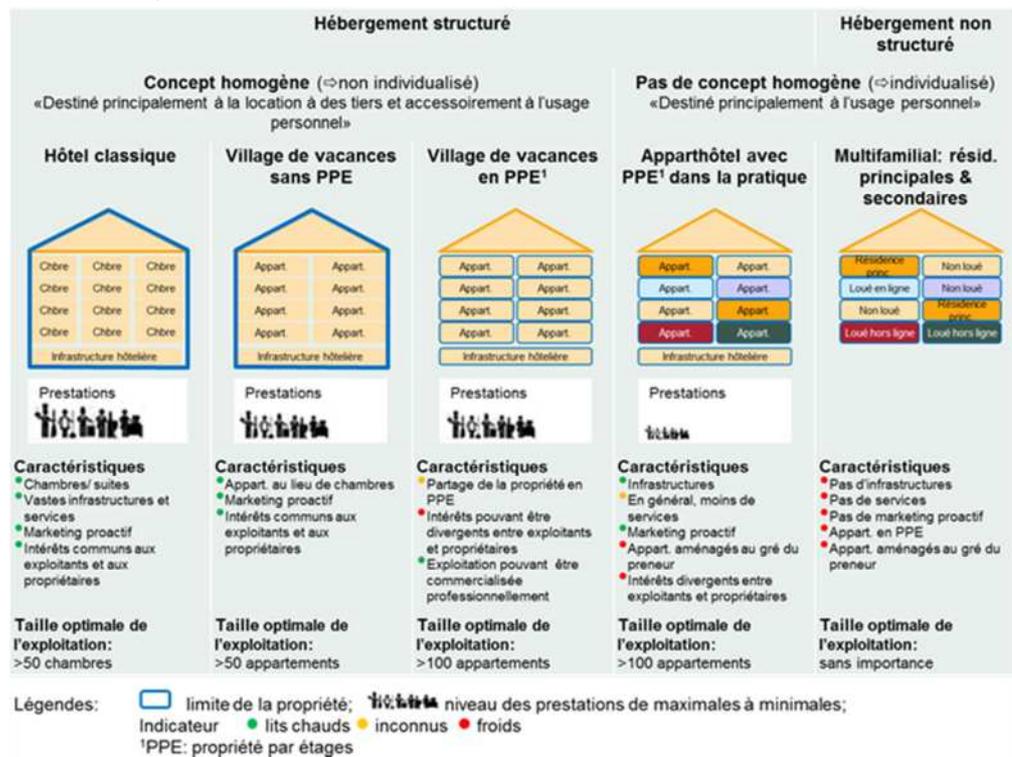
La question primordiale sur la mise en œuvre de l'initiative Weber est de savoir comment promouvoir les projets commerciaux souhaités tout en évitant les abus. Cet objec- tif peut être atteint avec une définition aussi intelligente que possible des projets admis à l'avenir. L'ordonnance actuelle remplit largement cette exigence et constitue une bonne base de départ pour préciser les critères.

Le grand défi pour la définition précise de l'«hébergement structuré» réside dans le fait que le succès ou l'échec des projets ne peut être constaté qu'après coup. Mais il faut pouvoir décider avant le début des travaux si un projet de construction peut être réalisé sous le titre d'hébergement structuré. C'est pourquoi nous pensons que les idées sui- vantes méritent d'être examinées pour mieux concrétiser les définitions:

- **Instauration d'un organe d'arbitrage:** Aucun critère unique et aucun set de critères ne sont suffisamment clairs pour définir l'hébergement structuré de ma- nière à pouvoir exclure tout abus. A l'instar de la démarche de la SCH pour évaluer les formes d'hébergement hybrides, où chaque projet est examiné par des experts sur la base de points clés, il est conseillé d'instaurer un organe in- dépendant qui puisse évaluer les projets contestés et in fine les attribuer à une catégorie déterminée.
- **Réglementation de détail au niveau de l'ordonnance:** Il sera probablement nécessaire de mener certaines expériences pour sélectionner les critères adé- quats permettant d'attribuer les établissements d'hébergement à une catégorie donnée. Autrement dit, après un certain laps de temps, il faudrait pouvoir adap- ter les définitions de détail. Pour engager les mesures d'adaptation possibles en dehors du processus politique et au niveau professionnel, il faut réfléchir si l'on ne doit régler par la loi que certaines valeurs de base et fixer les détails dans une ordonnance susceptible d'être adaptée après un certain temps.
- **Interdiction de la propriété par étages:** Si l'on veut minimiser le potentiel d'abus dans le domaine des villages de vacances, une interdiction de la pro- priété par étages dans le cadre des formes d'hébergement structuré s'impose. Si la propriété par étages ne peut se justifier, l'élément spéculatif dans les pro- jets immobiliers disparaît largement. Si l'on réduit fortement le potentiel d'abus par une interdiction de la construction et de la vente d'appartements en proprié- té par étages, on peut imaginer qu'en contrepartie, on fasse preuve d'une cer- taine générosité pour les autres projets. Dans cette optique, une mesure envi- sageable serait la possibilité d'une location à long terme dans un cadre restreint (cf. Chapitre: Location à long terme).

La figure suivante donne un aperçu de l'état actuel des discussions sur l'hébergement structuré (cf. aussi à ce propos Chapitre 2).

Fig. 67 Classification des formes d'hébergement utilisée pour la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. et l'analyse des effets



Source: BHP – Hanser und Partner AG

## Définitions: changement d'affectation des établissements d'hébergement

Autoriser le changement d'affectation, mais mettre un terme à la spéculation

Dans la situation économique actuelle, où une grande partie des hôteliers peinent à rentabiliser leurs établissements, un investissement dans un établissement d'hébergement comporte des risques considérables. Jusqu'à présent, les propriétaires d'établissements d'hébergement non rentables et bien situés avaient la possibilité de transformer l'immeuble (ou certaines parties) et de le vendre comme résidences secondaires avec un bénéfice. Cela permettait d'assainir le reste de l'établissement ou de rembourser les dettes en cas de cessation d'activités. Même si la possibilité de changer d'affectation n'a pas d'influence directe sur les considérations de rentabilité pour un investissement, c'est toutefois un critère important dans l'évaluation des risques ou en tant qu'option de sortie au cas où les conditions du marché deviendraient défavorables.

Différentes questions se posent dans le cadre de la fixation des critères concernant la manière de traiter la possibilité de changer d'affectation. Faut-il interdire à l'avenir le changement d'affectation des établissements d'hébergement, même si cela augmenterait considérablement les risques des investisseurs et aurait probablement des effets négatifs sur les activités d'investissement? A l'avenir, les mécènes se montreraient aussi beaucoup plus réticents à investir dans d'anciens hôtels sous un tel régime. Ou bien doit-on permettre sans restriction le changement d'affectation, comme le souhaite l'hôtellerie? Mais avec une telle réglementation, les investisseurs ou les milieux immobiliers risqueraient de profiter de la possibilité de changer d'affectation en développant des projets qui, dès le début, seraient davantage axés sur une utilisation comme résidences secondaires et non pas comme hébergement de nature hôtelière.

Les villages de vacances autorisés après le 11.03.2012 sous le titre d'hébergement structuré peuvent-ils aussi changer d'affectation? Faut-il traiter différemment les établissements existants et les nouvelles constructions réalisées après le 11 mars 2012? Pour les bâtiments existants, la question de la garantie de propriété est au premier plan. Quant aux nouvelles constructions, il faut examiner si une interdiction stricte empêche

les investissements potentiels. On doit en outre se demander comment traiter les investissements dans la transformation d'établissements existants.

Comme angles d'approche pour répondre aux questions soulevées précédemment, nous estimons que les idées suivantes méritent d'être examinées:

- **Autorisation de changer d'affectation:** Pour ne pas empêcher par principe les investissements potentiels, nous considérons comme judicieux le changement d'affectation pour les établissements hôteliers antérieurs au 11 mars 2012<sup>30</sup>, mais aussi pour les établissements réalisés ultérieurement suite à une nouvelle construction ou à une transformation.
- **Durée minimale d'exploitation:** Pour éviter des contournements spéculatifs, le droit de changer d'affectation peut être couplé à la condition que les hôtels doivent p. ex. être exploités comme tels pendant 25 ans au minimum.
- **Contingentement:** Il serait encore envisageable d'introduire des contingents nationaux pour le changement d'affectation des établissements hôteliers dans le cadre des fluctuations naturelles (p. ex. 1 % à 2 % par an). Cela permettrait (à court terme) de limiter l'incitation des hôteliers à changer d'affectation en raison du manque actuel de perspectives de développement et du changement d'affectation devenu plus intéressant depuis l'acceptation de l'initiative Weber. Le contingentement devrait être réglé au niveau national, car autrement le système serait irréalisable compte tenu du petit nombre de cas.

Une autre possibilité d'affaiblir la tendance à changer d'affectation est de proposer aux établissements des perspectives de développement. Il s'agit entre autres de la location à long terme discutée ci-après. Au plan local, les communes peuvent, par le plan de zones et/ou par les taxes d'incitation, mettre en place des outils contre le changement d'affectation d'établissements en principe viables. Aujourd'hui déjà, ces mesures sont discutées ou mises en œuvre dans la plupart des communes.

### Définitions: location à long terme

Location à long terme: option à étudier pour l'hôtellerie

Par location à long terme, on entend la location permanente sur plusieurs années d'unités de logement d'un établissement d'hébergement. La possibilité de louer à long terme une série de suites ou de chambres permet à l'hôtellerie de luxe de garantir le financement des transformations. Elle répond par ailleurs au besoin manifeste d'un type d'hôtes fortunés que l'hôtellerie de luxe ne veut pas perdre. Le scénario «base+» propose une location à long terme avec les restrictions suivantes.

- La location à long terme n'est possible que pour les hôtels et ne doit pas dépasser un pourcentage de la surface de l'hôtel (p. ex. 30 %).
- Les unités de logement à louer à long terme doivent faire partie du complexe hôtelier.
- La durée maximale de location est de 5 ans.
- Les unités de logement doivent constituer une entité juridique (propriété commune) avec les immeubles pris en compte pour déterminer le pourcentage.

Pour l'initiative Weber, la location à long terme est problématique, car les suites louées en permanence sont utilisées comme les résidences secondaires, c'est-à-dire vides une grande partie de l'année. Mais par rapport aux résidences secondaires classiques, les chambres / suites louées en permanence sont préférables pour les raisons suivantes:

<sup>30</sup> Nous ne pouvons pas indiquer définitivement comment traiter le changement d'affectation pour les projets de villages de vacances. Une politique de réserve est certainement souhaitable. Mais d'autre part, la consolidation d'un état pour l'éternité n'est pas non plus une solution satisfaisante. On pourrait éventuellement augmenter la durée d'utilisation minimale par rapport aux hôtels pour ces projets. (p. ex. 40 ans et non pas 25). Dans le cadre de la mise en œuvre, le sujet donnera certainement lieu à une discussion approfondie qui dépasserait le cadre de nos présentes considérations.

- Les prix de location sont supérieurs aux prix du marché pour une unité de logement identique, ce qui crée davantage de valeur ajoutée pour la région.
- Les unités restent en possession de l'activité centrale, qui peut reprendre lesdites unités en son sein au plus tard au terme du bail à loyer.

Nous mettons en discussion l'admission d'une location à long terme parce qu'elle laisse aux hôtels une certaine marge de manœuvre pour le développement de leurs modèles économiques. Nous estimons qu'une certaine marge de manœuvre est une condition nécessaire à l'innovation afin de freiner l'incitation des hôteliers à changer d'affectation. Cela devrait également répondre aux objectifs des auteurs de l'initiative. Contrairement au financement croisé actuel d'investissements par la vente de résidences secondaires, la location à long terme permet de générer les contributions annuelles de couverture sans «vendre la vache à lait».

### Politique foncière

Créer les conditions nécessaires à une politique foncière active dans les sites touristiques

Le terrain à bâtir à des conditions raisonnables et le paysage intact font partie des ressources du développement touristique. En lien avec la politique foncière, le tourisme est confronté à deux grands défis. D'une part, le renchérissement du terrain à bâtir par le marché des résidences secondaires a fait que la différence entre la valeur de la construction et la valeur de rendement n'a cessé d'augmenter ces dernières années et que les investissements dans l'hôtellerie sont devenus plus difficiles. D'autre part, à maints endroits, le tourisme est en conflit croissant avec le droit foncier rural. Le droit d'acquérir du terrain hors de la zone à bâtir réservé à la seule population agricole complique le développement par l'économie de projets touristiques intéressants, car les surfaces adéquates ne peuvent pas être acquises.<sup>31</sup>

Théoriquement, une politique foncière active au niveau des communes est possible si les communes incluent les surfaces correspondantes dans une zone à bâtir et peuvent les acquérir elles-mêmes. Mais dans la pratique, différents obstacles entravent un tel processus. Souvent, la commune ne dispose pas des fonds nécessaires pour acheter les surfaces adéquates. D'autre part, il y a un conflit d'intérêts avec les milieux immobiliers locaux qui recherchent aussi des surfaces de terrain à bâtir disponibles (jusqu'ici notamment pour des résidences secondaires) et qui s'efforcent généralement de freiner les activités des communes dans ce domaine.

Si à l'avenir, les collectivités publiques voulaient mettre à disposition de l'hôtellerie ou du tourisme des surfaces de terrain à bâtir dans des endroits adéquats et à des prix raisonnables, nous proposons les approches suivantes:

- **Préservation des surfaces d'importance stratégiques:** En délimitant dans chaque destination 1 à 2 parcelles adéquates et en s'en assurant le droit de propriété, les collectivités publiques pourraient créer des outils et des programmes financiers pour se procurer et préserver des surfaces d'importance stratégique dans les destinations touristiques. Pour ce faire, les cantons, voire la Confédération, peuvent aussi jouer un rôle subsidiairement aux communes.
- **«Terrain touristique»:** Les besoins de l'agriculture et du tourisme devraient aussi être de valeur équivalente à l'extérieur de la zone à bâtir. Autrement dit, la zone agricole et le droit d'acquérir des «terres agricoles» réservé aux seuls acteurs agricoles doivent être remis en question dans les sites touristiques. Il s'agit de trouver des moyens pour mieux mettre en valeur les besoins du tourisme.

<sup>31</sup> Dans ce contexte, il est frappant de voir, par exemple en Autriche et dans le sud de l'Allemagne, que beaucoup d'établissements touristiques sont d'anciennes entreprises agricoles (p. ex. Stangelwirt à proximité de Kitzbühel). Nous ne connaissons pas de projets semblables en Suisse. Nous n'avons pas examiné cet aspect plus à fond dans la présente étude, mais nous estimons qu'une étude comparative des influences réciproques entre la politique agricole et la politique du tourisme en Autriche, en Allemagne et en Suisse dans l'Arc alpin pourrait révéler un contexte des effets très intéressant.

## Lex Koller

Harmonisation judiciaire de la Lex Koller et de l'art. 75b Cst.

La loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger a été promulguée pour lutter contre l'emprise étrangère sur le sol indigène. Cette loi, appelée communément Lex Koller, prévoit que les personnes à l'étranger doivent avoir une autorisation des autorités cantonales compétentes pour l'acquisition d'un bien-fonds en Suisse. Chaque année, le Conseil fédéral fixe les contingents cantonaux d'autorisations pour l'acquisition d'appartements de vacances et d'unités de logement des appart'hôtels dans le cadre d'un plafonnement pour toute la Suisse (actuellement env. 1'500 par an au niveau national).

Depuis bientôt 10 ans, on discute de l'abrogation de la Lex Koller. Avec l'abrogation de la loi, les partisans de la Lex Koller craignent une surchauffe du marché suisse de l'immobilier par des fonds étatiques, des hedge funds et des caisses de pensions étrangères, ainsi qu'une augmentation constante des prix de location, notamment sur le Plateau. D'autre part, en supprimant la loi, les opposants à la Lex Koller espèrent un renforcement du développement économique, notamment dans les régions touristiques périphériques, car on pourrait davantage faire appel à des investisseurs étrangers.

Concernant l'application de l'art. 75b Cst., il faut retenir qu'une multitude de critères figurent également dans la Lex Koller ainsi que dans la jurisprudence et les directives y relatives qui concernent la distinction entre les faits soumis à autorisation et les dérogations à la Lex Koller. Au fond, il s'agit aussi d'une tentative de différenciation entre les investissements souhaitables dans les lits chauds effectués par des étrangers et l'acquisition non désirée de résidences secondaires (lits froids) par des personnes à l'étranger. Selon les critères et les règles d'application adoptées pour la mise en œuvre de l'art. 75b Cst., celles-ci pourraient entrer en conflit, inutile à nos yeux, avec la Lex Koller.

Pour éviter de compliquer la mise en œuvre en la matière dans les destinations touristiques, nous proposons de prendre en compte deux angles d'approche:

- **Harmonisation des critères:** Il est procédé à une harmonisation entre la Lex Koller et l'art. 75b Cst des critères d'application et de jurisprudence concernant les définitions des établissements, des appartements de vacances et des appart'hôtels.
- **Séparation des champs d'application:** Les communes soumises à l'art. 75b Cst. ne tombent pas sous le coup de la Lex Koller, car ces communes appliqueront de toute façon des lois plus sévères à l'avenir concernant l'utilisation mesurée du sol et du paysage. La problématique de l'augmentation des prix de l'immobilier due aux capitaux étrangers joue un rôle secondaire dans les sites touristiques, car la fixation des prix dans ces communes dépend fondamentalement des résidences secondaires, indépendamment des acquéreurs indigènes ou étrangers.

### 7.3.3 Aide aux efforts personnels et taxe sur les résidences secondaires

Viser la subsidiarité des mesures fédérales

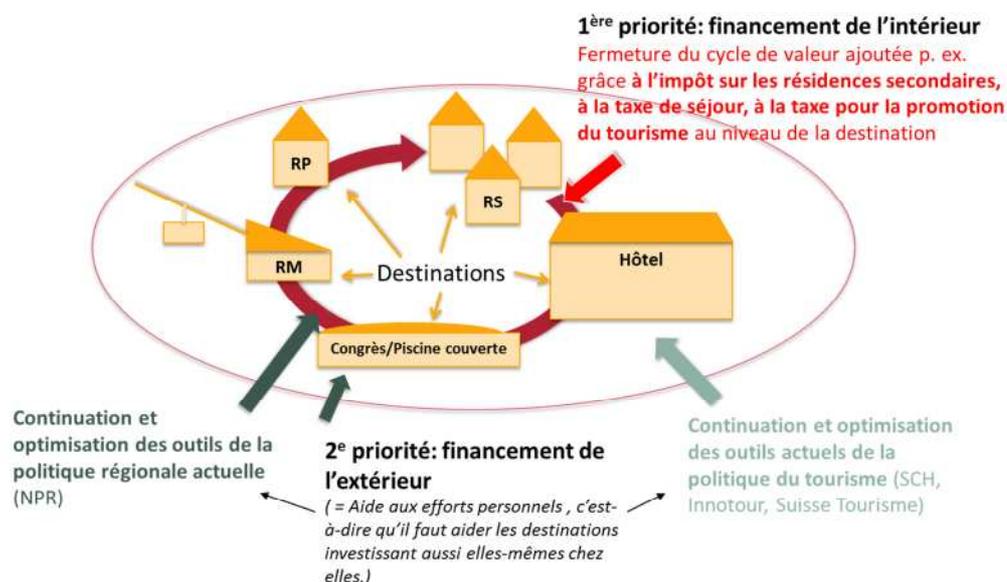
Le soutien accordé à une branche par les collectivités publiques, même en présence d'objectifs légitimes, comporte le risque que les distorsions du marché et les dépendances indésirables de la branche soient encore renforcées par la politique d'encouragement.

Pour minimiser ce risque, les éventuelles mesures d'encouragement liées à l'acceptation de l'initiative Weber devraient s'orienter vers le principe de subsidiarité.

Une politique axée sur le principe de subsidiarité pourrait englober les éléments suivants (cf. aussi Fig. 60):

- Prioritairement, les **destinations devraient mobiliser leurs propres ressources** pour pouvoir poursuivre leur développement. Les destinations devraient tout d'abord créer elles-mêmes des outils, repérer les éventuelles externalités et engager les mesures incitatives souhaitées pour leur développement. Dans les destinations, on observe essentiellement les deux externalités positives ci-après :
  - **Publicité touristique**: Généralement, la publicité touristique est assurée par l'organisation touristique, l'hôtellerie et les remontées mécaniques. Mais le commerce de détail et bien d'autres entreprises et sous-traitants profitent aussi directement ou indirectement du chiffre d'affaires réalisé grâce à la publicité. Afin de répartir les coûts de la publicité sur tous les bénéficiaires (internalisation de l'externalité), il importe que ces entreprises soient impliquées dans le financement de la publicité. Aujourd'hui, cela est possible, du moins en partie, grâce à l'outil des taxes touristiques.
  - **Valorisation**: Une seconde externalité est la valorisation de l'immobilier qui résulte du développement touristique. Tous les propriétaires immobiliers, les propriétaires de résidences secondaires également, profitent de cette valorisation. Dans les destinations touristiques, la valorisation de l'immobilier est due avant tout au développement de l'offre touristique. En général, l'extension de l'offre est générée par les investissements des établissements commerciaux dans leurs offres ou des communes dans les infrastructures touristiques. Pour répartir également sur tous les bénéficiaires les coûts de la valorisation de l'immobilier, respectivement les coûts d'investissement pour le développement de la destination, il serait indiqué qu'à l'avenir, les propriétaires de résidences secondaires contribuent davantage au financement de ces projets.
- D'autre part, l'**Etat** peut, **dans une optique de politique régionale, soutenir depuis l'extérieur le développement dans les destinations**. Il devrait alors veiller à n'investir dans les projets que sous la forme de «matching funds», là où les acteurs touristiques intéressés in situ sont aussi disposés à s'engager à fond. Il est même imaginable d'exiger qu'on mobilise en premier lieu les ressources sur place avant d'obtenir un soutien venant de l'extérieur.

Fig. 68 Proposition pour un futur mécanisme de financement dans les destinations touristiques



Source: BHP – Hanser und Partner AG

Intégrer les résidences secondaires dans le cycle de financement

L'intégration des propriétaires de résidences secondaires dans le cycle de valeur ajoutée moyennant des impôts sur les résidences secondaires ou des taxes d'incitation est pour le moins contestée et donc très discutée actuellement.

En Suisse, les destinations touristiques se composent souvent d'une multitude d'acteurs. D'un côté, on a l'industrie touristique clé (hôtellerie, remontées mécaniques, piscine couverte, etc.) et de l'autre côté, la population et les propriétaires de résidences secondaires. Alors que les entreprises touristiques créent de la valeur ajoutée pour les destinations grâce à leurs prestations et que la population soutient la réalisation d'infrastructures touristiques en payant des impôts, les propriétaires fonciers et immobiliers agissent souvent en profiteurs. Pour qu'une destination fonctionne, il faudrait créer des équilibres financiers à la base, c'est-à-dire que si la contribution de valeur ajoutée des résidences secondaires est trop faible, on l'augmente par des taxes, des impôts, etc. En plus de l'équilibrage des charges financières, l'introduction d'une taxe sur les résidences secondaires non exploitées commercialement pourrait aussi corriger les mauvaises incitations actuelles:

- Une mesure d'incitation serait d'intégrer davantage les appartements existants dans une location commerciale.<sup>32</sup>
- Les appartements de vacances non loués contribueraient à la création de valeur ajoutée, même en restant vides.
- Les recettes provenant des impôts sur les résidences secondaires seraient à la disposition de la commune pour subvenir aux coûts, impossibles à rentabiliser à cause de leur caractère saisonnier, d'entretien et d'exploitation des infrastructures touristiques (piscines couvertes, enneigement, parkings, etc.).
- Le renchérissement à long terme des résidences secondaires affaiblirait la demande dans ce segment. La valeur ajoutée profiterait à nouveau davantage aux acteurs responsables de sa création.

Pour ne pas «faire fuir» les propriétaires de résidences secondaires en les grevant d'impôts et de taxes, mais pour les intégrer dans un mécanisme de participation, George Ganz<sup>33</sup> propose par exemple d'étudier les «communes touristiques». La commune touristique agirait aux côtés de la commune politique dont elle reprendrait toutes les tâches touristiques. Tous les acteurs touristiques, donc aussi les propriétaires de résidences secondaires, feraient partie de la commune touristique avec les mêmes droits. Cela remédierait au déficit démocratique et les propriétaires de résidences secondaires ne devraient pas seulement payer des impôts, mais auraient aussi un droit de participation sur le développement futur de la destination touristique.

En principe, les impôts d'incitation sur les résidences secondaires pourraient être un outil pour mobiliser les propres ressources in situ. Mais comme les bases légales en la matière sont actuellement peu claires, Il pourrait incomber à la Confédération de créer une réglementation correspondante, facultativement applicable comme option pour les destinations. L'avantage d'une réglementation fédérale serait d'empêcher les distorsions de concurrence entre les cantons et de créer une jurisprudence uniforme dans ce domaine. Pour un commentaire plus approfondi de l'idée d'impôts sur les résidences secondaires, nous renvoyons aux ouvrages de référence correspondants, car cela dépasse le cadre de la présente étude.

<sup>32</sup> Pour que les propriétaires de résidences secondaires restent les bienvenus, on discute de l'introduction éventuelle d'un impôt sur les résidences secondaires, mais en même temps d'une récompense pour les propriétaires de résidences secondaires utilisant eux-mêmes régulièrement leur appartement dans l'optique d'une incitation à renforcer l'utilisation personnelle. Divers outils sont au centre des discussions comme des tarifs réduits pour l'utilisation des infrastructures touristiques cofinancées par la taxe sur les résidences secondaires.

<sup>33</sup> George M. Ganz, Zweitwohnungen in touristischen Destinationen

Optimiser d'abord la politique régionale et la politique du tourisme

### 7.3.4 Orientation vers les outils existants

L'examen d'un nouvel outil promotionnel quant à l'impact escompté, aux effets secondaires qui en découlent, aux superpositions avec d'autres outils promotionnels et aux processus politiques y relatifs, peut prendre des années.

Si les mesures d'encouragement sont axées sur des outils existants, voire intégrées à des programmes promotionnels actuels, elles peuvent être mises en œuvre plus rapidement qu'un outil promotionnel qui doit être nouvellement introduit et mis en place.

Comme les premiers effets de l'initiative Weber sont attendus dès 2014 et que le passage à un nouveau modèle économique devrait surtout être soutenu pendant les premières années, il est judicieux que les mesures potentielles d'encouragement soient axées sur des outils existants et directement coordonnées avec ceux-ci.

Les principaux outils actuellement à disposition sont la promotion de l'hôtellerie indépendante, la Nouvelle politique régionale ou encore Innotour.

Ces outils mis en place fixent déjà un cadre juridique tout en laissant une marge de manœuvre suffisante pour une adaptation souple et une rapide mise en œuvre des mesures d'encouragement. La question clé dans les réflexions d'optimisation est de savoir comment compenser, par des aides de l'Etat, la partie des investissements difficile à rentabiliser, compte tenu du caractère saisonnier et des conditions extérieures, pour les infrastructures touristiques et les projets d'hébergement, sans générer des distorsions de concurrence ou tomber dans le piège des subventions. Les solutions les plus prometteuses à nos yeux sont en particulier la concentration des aides financières sur les installations utilisables par la population et le soutien aux projets d'investissements par une politique foncière active. En complément, les activités des destinations visant à développer de nouvelles voies, respectivement de nouveaux modèles économiques pourraient éventuellement être soutenues par le biais du programme Innotour.

Concernant le développement des outils actuels pour la politique régionale et la politique du tourisme, il pourrait s'agir notamment d'adaptations ponctuelles de domaines prioritaires et de critères de sélection pour les projets dignes d'encouragement. Quelques instruments supplémentaires pourraient être développés en complément. Comme en principe des fonds sont à disposition pour la promotion de l'hôtellerie indépendante et pour la Nouvelle politique régionale, la question du montant de la dotation des programmes promotionnels ne devrait pas être primordiale. Si un changement structurel, qui dépasserait nos conceptions actuelles, se dessinait toutefois au cours des prochaines années, la dotation de ces programmes promotionnels pourrait également être mise en discussion.

## 7.4 Résumé

Il faut discuter les détails et les mesures d'accompagnement

Au Chapitre 7.3, nous avons présenté différentes solutions envisageables pour la mise en œuvre de l'initiative Weber et de ses mesures d'accompagnement qui pourraient donner des impulsions pour le futur développement du tourisme alpin. En toute logique, les différentes mesures proposées sont interdépendantes et susceptibles de se renforcer ou de se neutraliser en déployant leurs effets.

Compte tenu des connaissances acquises sur les effets attendus de l'initiative Weber et sur les contextes des effets dans le développement du tourisme et du secteur de l'hébergement, nous estimons que la mise en œuvre du paquet de mesures ci-après mérite un examen:

Examiner les possibilités de changer d'affectation, la location à long terme comme option au lieu de la propriété par étages et l'organe d'arbitrage

## Mesures concernant la mise en œuvre de l'art. 75b Cst.

A nos yeux, le point-clé en rapport avec la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. est la définition de ce qui sera considéré comme hôtel ou hébergement structuré à l'avenir.

S'agissant du texte de l'initiative, l'ordonnance dont on dispose actuellement a déjà créé une base praticable et précieuse. Nous nous en tiendrions aux valeurs de référence pour la définition de l'hébergement structuré telles qu'indiquées dans l'ordonnance.

Si l'on désire utiliser les précisions nécessaires à la conception des lois et des dispositions d'application afin d'améliorer quelque peu les mesures incitatives pour la création des projets d'hébergement commercial souhaités, il est opportun de discuter sur le scénario de «base+» (cf. Chapitre 5), mais en posant notamment les jalons supplémentaires ci-après (cf. Chapitre 7.3.2):

- Dans un cadre restreint, le changement d'affectation d'hôtels existants et de nouveaux hôtels en résidences secondaires reste possible (p.ex. après 25 ans d'exploitation de l'hôtel). En contrepartie, l'incitation à changer l'affectation des établissements existants est contrecarrée, car on fixe des contingents annuels de changements d'affectation d'hôtels dans le cadre de la fluctuation naturelle au plan national (p. ex. 1 % à 2 % du parc actuel).
- A certaines conditions et dans un cadre restreint, la location à long terme pour les hôtels est possible. En contrepartie, la répartition en parts de propriété par étages ne sera plus possible à l'avenir pour les projets d'hébergement structuré.
- On désignera une instance indépendante habilitée à statuer définitivement sur l'attribution des projets contestés aux catégories admises «hôtellerie» ou «hébergement structuré». Ladite instance pourrait aussi gérer les contingents de changements d'affectation et assumer les obligations d'information exigées par les auteurs de l'initiative.

L'hôtellerie considère les idées discutées ici comme une optimisation. Il est évident que la limitation de la propriété par étages n'est pas dans l'intérêt de l'économie immobilière et de l'industrie du bâtiment qui voient ainsi leur marge de manœuvre limitée.

Par ailleurs, l'idée d'interdire la répartition des unités d'hébergement pour la propriété par étages pourrait également compliquer la réalisation des projets de villages de vacances (p. ex. Rock Resort).

## Mesures d'accompagnement envisageables pour la promotion économique

Optimiser ponctuellement la politique touristique et la politique régionale

Si l'on souhaite aussi piloter l'assainissement structurel indispensable et probablement en voie d'achèvement suite à la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. dans le secteur de l'hébergement commercial, il est judicieux d'optimiser ponctuellement les outils actuels de la politique régionale et de la politique touristique (cf. Chapitre 7.3.4).

La politique régionale pourrait notamment apporter une aide précieuse au financement et à la construction d'offres touristiques de base utilisables en commun avec des effets économiques externes [externalités] (p. ex. thermes, terrains de golf, piscines couvertes, équipements de congrès) et dans la mise à disposition de surfaces pour la réalisation de projets commerciaux.

Quant aux outils de la politique touristique, ils peuvent soutenir le développement et l'application des nouveaux modèles d'affaires (p. ex. Innotour) qui satisfont au nouveau cadre juridique. D'autre part, il est possible de continuer l'optimisation de la promotion de l'hôtellerie indépendante (SCH) si les critères sont fixés de manière à soutenir notamment le maintien et le développement des établissements d'hébergement exportables.

Contrôler les impôts sur les résidences secondaires, l'aménagement du territoire, la Lex Koller et les statistiques

## Optimisation d'autres conditions-cadres

La mise en œuvre de l'art. 75b Cst. doit être considérée comme une modification radicale des conditions-cadres, en particulier pour le développement des destinations. Sans la mise en œuvre de mesures d'accompagnement, on doit s'attendre à une extensification du tourisme. Les nouvelles conditions-cadres pourraient générer davantage d'offres à bas coûts et partant une diminution de l'intensité de l'emploi.

Si les collectivités publiques désirent contrecarrer cette tendance, de nouvelles mesures d'accompagnement seront nécessaires qui ne sont pas dans le domaine d'influence directe de la mise en œuvre de l'art. 75b Cst. ou du SECO (notre mandat).

Nous pensons en l'occurrence à des mesures concrètes à fort impact et relativement peu onéreuses:

- La Confédération fixe un cadre légal (p. ex. dans la loi sur l'harmonisation des impôts directs des cantons et des communes) qui autorise les communes à prélever un impôt sur les résidences secondaires (ou une taxe similaire) selon des principes uniformes sur le plan national. En principe, cette mesure peut aussi être mise en œuvre par les communes ou les cantons. Mais une réglementation nationale serait préférable, compte tenu des différentes conceptions juridiques de la faisabilité et des effets potentiels de distorsions de concurrence entre les divers cantons touristiques.
- Conjointement avec les cantons touristiques, la Confédération examine si, et dans quelle mesure, on peut mieux prendre en compte les intérêts touristiques dans l'aménagement du territoire et l'aménagement local ainsi que dans le développement de la propriété en zone agricole des sites touristiques.
- Les communes concernées par l'initiative Weber ne tombent pas dans le champ d'application de la loi sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger. Cela permet de répondre aux exigences des cantons touristiques, sans pour autant abroger la Lex Koller, qui reste importante pour le Plateau comme par le passé.
- Dans le cadre de l'élaboration de la législation définitive sur la mise en œuvre de l'initiative Weber, il est à également procédé à une harmonisation des définitions des hôtels et de l'hébergement structuré dans tous les textes normatifs possibles, mais en particulier dans la législation d'application liée à l'art. 75b Cst. et à la Lex Koller, dans la législation sur la Société suisse de crédit hôtelier ainsi que dans les statistiques touristiques.

Une autre option importante du point de vue du secteur de l'hébergement serait l'exigence de la branche, qui n'est pas nouvelle, d'un libre-échange agraire total. Nous mentionnons ici, par souci de complétude, cette exigence connue depuis longtemps.

## Conclusion

Le paquet de mesures présenté ici correspond aux connaissances les plus récentes et ne doit pas être considéré comme exhaustif. Il s'agit d'une orientation générale possible. Il incombera dès lors à l'administration et à la politique de mettre ces idées en discussion et de procéder à un examen comparatif des avantages et des inconvénients des différentes idées.

Avec nos réflexions, nous espérons pour le moins avoir apporté une contribution à cette discussion.



## Ouvrages de référence

- Studien**
- Deuber, A. / Tromm, P. (2012): Apparthotels im Kanton Graubünden: Analyse und Erkenntnisse im Hinblick auf andere bewirtschaftete Beherbergungsformen, Chur.
- Deuber, A. / Orsolini, N. (2011): Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Machbarkeit neuer (Ferien-) Hotels am Beispiel Oberengadin im Auftrag der Stiftung TERRAFINA OBERENGADIN, Chur.
- Rütter + Partner (2008): Ferienresorts - Nachhaltigkeit und Anforderungen an die Raumplanung, Rüşchlikon.
- Rütter + Partner (2008): Wirkung der Eidgenössischen Volksinitiative „Schluss mit uferlosem Bau von Zweitwohnungen!“, Rüşchlikon.
- Bieger, T. / Laesser, C. (2007): Neue hybride Formen der Beherbergung – Implikationen für Raumplanung und Destinationsentwicklung, St. Gallen.
- Wüest und Partner (2012): Immo Monitoring, 01/2012.
- Roland A. / Moser, T. (1999): Auswirkungen der Währungsunion auf den Schweizer Tourismus – Studie der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, in: BWA Schriftenreihe, Zürich
- Ganz, G. (2012): Zweitwohnungen in touristischen Destinationen, rechtliche, raumplanerische und politische Aspekte, Zürich / Hinteregg.
- BHP – Hanser und Partner AG (2010): Leitfaden Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels, im Auftrag der Kantone Bern, Graubünden und Wallis sowie von Landal Green Parks
- BHP – Hanser und Partner AG (2012): Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen – Vergleich der einzelbetrieblichen Hotelförderung der Schweiz mit den Regionen Tirol, Südtirol, Bayern und Haute-Savoie zu Handen des SECO
- BAK Basel (2012): Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf die touristische und regionalwirtschaftliche Entwicklung, Ausgangslage, Wirkungszusammenhänge und Szenarioanalysen.
- AG Grandhotels Engadinerkulm (2008): Konzept Kulm Hotel St. Moritz, Beschrieb zuhanden der Gemeinde St. Moritz.
- Economic Research Credit Suisse (2012), Faktenblatt Zweitwohnungsinitiative – Umsetzung
- KOF (2012), Eurokrise dämpft Konjunktur – Stabilitätsrisiken bleiben hoch, Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2012, KOF Studien Nr. 34, Oktober 2012
- Wirtschaftsforum graubünden (2006): Neue Wege in der Zweitwohnungspolitik – Problemanalyse und Diskussionsvorschläge für eine wertschöpfungsorientierte Zweitwohnungspolitik in Graubünden, Chur.
- Geschäftsberichte / Jahresberichte / Statuten**
- Acron Helvetia II Immobilien AG, Geschäftsberichte 2005 bis 2011
- Credit Suisse Funds AG, Geprüfter Jahresbericht per 31. Dezember 2011
- Hotelleriesuisse und SGH (2009), Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2009
- Gemeinde St. Moritz, Gemeinderechnung 2002 und 2011
- Gemeinde Disentis, Gemeinderechnung 2010
- Grindelwald Tourismus, Jahresbericht 2010 und 2011
- Golf Engadin St. Moritz AG, Jahresbericht 2011
- Golf Engadin St. Moritz AG, Statuten
- Wanderweg Uri, Statuten
- Zermatt Bergbahnen AG, Geschäftsbericht 2011/2012
- SGH, Strategie Finanzierung – Grundlagen, VR genehmigt 290808
- Websites**
- BFS (18.12.2012), <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/11/def.html>
- Cube Savognin (8.11.2012), [www.cube-savognin.ch](http://www.cube-savognin.ch)
- Golf Engadin St. Moritz AG (18.12.2012), [www.engadin-golf.ch](http://www.engadin-golf.ch)
- Grand Hotel Bellevue (08.11.2012), [www.bellevue-gstaad.com](http://www.bellevue-gstaad.com)
- Grand Hotel Regina Grindelwald (08.11.2012), [www.grandregina.ch](http://www.grandregina.ch)
- Hotel Saratz Pontresina (8.11.2012), [www.saratz.ch](http://www.saratz.ch)
- InterContinental Residences Davos (8.11.2012), [www.residences-davos.ch](http://www.residences-davos.ch)

- Kempinski Residences St. Moritz (8.11.2012), [www.kempinski-residences.ch](http://www.kempinski-residences.ch)
- Landal Morschach (8.11.2012), [www.landal.ch](http://www.landal.ch)
- Mer de glace (8.11.2012), [www.merdeglace.ch](http://www.merdeglace.ch)
- REKA Schweiz (8.11.2012), [www.reka.ch](http://www.reka.ch)
- Sportzentrum Grindelwald (18.12.2012), [www.sportzentrum-grindelwald.ch](http://www.sportzentrum-grindelwald.ch)
- Steigenberger Alpenhotel (8. 11.2012), [www.acron-helvetia2.ch](http://www.acron-helvetia2.ch)
- Swiss Holiday Park (8.11.2012), [www.swissholidaypark.ch](http://www.swissholidaypark.ch)
- Thermes-Parc Val d'Illeiez (8.11.2012), [www.thermes-parc.com](http://www.thermes-parc.com)
- Verein Urner Wanderwege (18.12.2012), [www.urnerwanderwege.ch](http://www.urnerwanderwege.ch)
- Website des Initiativkomitees (18.12.2012), [www.zweitwohnungsinitiative.ch](http://www.zweitwohnungsinitiative.ch)
- Weisse Arena AG (18.12.2012), [www.weissearena.ch](http://www.weissearena.ch)
- Zermatt Bergbahnen AG (18.12.2012), [www.matterhornparadise.ch](http://www.matterhornparadise.ch)
- 51 Degrees Spa Residences Leukerbad (8.11.2012), [www.51degrees.ch](http://www.51degrees.ch)
- Artikel
- Credit Suisse (21. Dezember 2010), Medienmitteilung: Immobilienfonds der Credit Suisse baut Hotel Stilli Park in Davos
- Credit Suisse (November 2012), Credit Suisse Real Estate Fund Hospitality Produktpräsentation
- Die Volkswirtschaft (06-2011), Langfristige Szenarien für das BIP der Schweiz, Autor Marc Surchat (SECO)
- Die Südostschweiz (25. April 2012), Spitzentouristiker sind gegen Subventionierung der Branche
- Die Südostschweiz (13. Juli 2012), Beschwerde gegen Davoser Grossprojekte
- Die Südostschweiz (13. November 2012), Die Walliser sind gefangen in ihrer Bodenfalle
- Die Südostschweiz (29. November 2012), Beschneigung: Das Modell der Finanz Infra AG macht Schule
- Die Südostschweiz (29. November 2012), Ökostrom dank Kunstschnee
- Fanzun AG (August 2012), Parsenn Resort Davos: Bewirtschaftete Eigentumswohnungen in Niedrigenergiebauweise
- Gemeinde Flims, Botschaft zur Urnenabstimmung vom 25. November 2012
- Hotelier (April 2012), Hotelier-Talk mit Thomas Straumann
- Hotelier (2003), Noblesse oblige
- info@baulink.ch (Januar 2011), Newsletter 4: „Stilli Park“: Im April 2011 geht's los!
- Jungfrau Zeitung (4. Juli 2012), 45 Millionen für die erste Etappe (Hotel Regina Grindelwald)
- Rohne Zeitung (13. September 2012), Leukerbads Luxusresort im Bau
- Schweizer Immobilienbrief (2010), Hotelinvestmentmärkte: Schweizer Immobilienfonds mit Gastgeber-Qualitäten
- Swiss Equity research (21.11.2011), Unternehmensstudie Zermatt Bergbahnen AG
- Einwohnergemeinde Grindelwald (04.12.2009), Protokoll der Gemeindeversammlung
- Statistiken
- BFS, Beherbergungsstatistik 1992 – 2011
- BFS, Bauinvestitionsstatistik 1992 – 2011
- BFS, Wohnbaustatistik 1995 - 2011
- BFS, BIP-Entwicklung
- SNB, Wechselkursentwicklung 1990 - 2011
- SNB, Kreditvolumenstatistik 1997 - 2012
- EAC Eltschinger Audit & Consulting AG, Buchhaltungsdaten 2002 - 2011
- Hotelmonitoring Wirtschaftsforum Graubünden
- Hotelleriesuisse, Pressemonitoring zu Hotelprojekten
- Statistik Austria, Beherbergungsstatistik, Stat Cube
- Eurostat, BIP Wachstum (1997 – 2011)
- Gesetze / Verordnungen
- Verordnung über Zweitwohnungen vom 22. August 2012 (700), Schweizerischer Bundesrat.

Unveröffentlichte  
Berichte BHP

Erläuternder Bericht zur Verordnung über Zweitwohnungen vom 17. August 2012, Bundesamt für Raumentwicklung ARE.

Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (211.412.41)

Verordnung zum Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft vom 26. November 2003 (935.121), Schweizerischer Bundesrat

Erläuternder Bericht zur Verordnung zum Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft vom 26. November 2003, SGH

Richtlinien für die Begutachtung im Sinne des Bundesgesetzes über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland (BewG), gültig ab 1. Januar 1985, SGH

Plaz (2012), Gedanken zur Realisierung, Finanzierung und Förderung von Hotelprojekten nach der Zweitwohnungsinitiative, Referat anlässlich der Stiftungsratssitzung des wirtschaftsforum graubünden vom 18. Juni 2012

Plaz (2010), Baunachfrage in Graubünden – Trends und Treiber, Referat anlässlich der Verwaltungsratssitzung der Catram AG vom 22. September 2010

Plaz (2012), Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative – Auslegeordnung zu Positionen und Vorgehen von hotelleriesuisse

Plaz (2012), Flankierende Massnahmen – Überlegungen zu möglichen Ansatzpunkten zur Flankierung der Zweitwohnungsinitiative aus Sicht von hotelleriesuisse

Plaz (2008), Zweitwohnungen – Definitionen, Überlegungen und Instrumente, Diskussionsgrundlage zuhanden des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubünden sowie des Departements für Volkswirtschaft und Raumentwicklung Wallis



## Liste des interviews

### Banken

Ernst Domenig (Leiter Firmenkunden, Graubündner Kantonalbank)  
Germann Wiggli (CEO, WIR-Bank)  
Thomas Büchsenstein (Leiter Kreditabwicklung, WIR-Bank)  
Roberto Nuschak (credit officer, Banco dello Stato del Cantone Ticino)  
Ivo Pini (Mitglied der Direktion, Banco dello Stato del Cantone Ticino)  
Hans-Martin Albrecht (Bereichsleiter Firmenkunden (Raiffeisenbank)  
Reto Müller (Leiter Credit Risk Management Firmenkunden Schweiz, Credit Suisse)  
Beat Niedermann (Branchenverantwortlicher Tourismus, UBS)  
Peter Gloor (Leiter Finanzierung, SGH)  
Philippe Pasche (Direktor, SGH)  
Simon Müller (Bereichsleiter Kreditführung, Berner Kantonalbank)

### Hoteliers / Feriendorfbetreiber

ERFA 22, Saisonhotels 4\*  
ERFA 33, Seminarhotels 3\* und 4\*  
ERFA 36, Saisonhotels 3\*  
Heinz Hunkeler, Kulm Hotel St. Moritz  
Christine Blaser (Leiterin Projekte Reka-Ferienanlagen)

### Immobilieninvestoren

Urs Hoffmann (Geschäftsführer Baulink AG)