

Solutions pour loger des employés dans les communes



Mentions légales

Mars 2025

En collaboration avec

- L'Office fédéral du logement (OFL)
- Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique (CDEP)

Éditeur

- SAB – Groupement suisse pour les régions de montagne
- HotellerieSuisse
- Conférence des président(e)s de communes touristiques de montagne

Auteurs

- Thomas Egger, directeur du SAB
- Vera Ambühl, collaboratrice scientifique du SAB
- Nicole Fahrni, collaboratrice spécialisée en communication politique d'HotellerieSuisse

3 Préface

3 Guy Parmelin

4 Urban Camenzind

5 Résumé

7 Situation de départ et objectifs

8 Solutions possibles

10 Münster

11 Scuol

12 Grimentz

13 Davos

14 Lauterbrunnen

15 Lenk

16 Flims

17 Unterseen

18 Arosa

19 Zermatt

20 Sumvitg

21 Couvent d'Engelberg

22 Riederalp

23 Goms

24 Offre de transport

25 Instruments de promotion de la Confédération et des cantons

25 Niveau fédéral

27 Niveau cantonal

29 Recommandations d'action transférables

Préface

Guy Parmelin, conseiller fédéral, chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR)

La Suisse est un pays touristique par excellence. Depuis bientôt quatre siècles, des visiteurs du monde entier viennent ici pour admirer nos beautés naturelles, découvrir les Alpes enneigées ou visiter des monuments culturels et architecturaux. Bien entendu, ils souhaitent également passer la nuit ici, savourer nos spécialités culinaires et découvrir notre culture. Si les beautés naturelles sont importantes pour le tourisme, la qualité des services touristiques l'est tout autant. Pour cela, il est essentiel de disposer de bons collaborateurs dans les hôtels, les restaurants, les offices du tourisme, les remontées mécaniques, ainsi qu'auprès de nombreux autres prestataires touristiques.

Mais que se passe-t-il si ces collaborateurs ne trouvent plus de logement à proximité de leur lieu de travail ? La recherche de personnel qualifié n'est déjà pas facile en soi, mais lorsqu'il manque en plus un logement approprié, cela devient encore plus difficile.

En premier lieu, il est dans l'intérêt même du secteur touristique d'offrir des logements à ses collaborateurs, dont certains ne sont employés que de manière saisonnière. De nombreuses entreprises, notamment dans l'hôtellerie, ont une longue tradition de mise à disposition de maisons du personnel pour leurs collaborateurs. Ces hôtels, tout comme les différents exemples présentés dans ce guide, peuvent servir d'inspiration aux entreprises qui ne se préoccupent pas encore du logement de leurs employés – même en dehors du secteur hôtelier. Parfois, le soutien de la commune est également nécessaire, mais il peut être très variable. Enfin, la situation de départ n'est pas non plus la même partout – c'est pourquoi le guide présente également une multitude d'impulsions et d'exemples en ce qui concerne les possibilités d'action pour les communes.

Les cantons et la Confédération apportent également leur contribution. Du côté de la Confédération, il convient de mentionner les instruments de soutien à la construction de logements d'utilité publique. Ceux-ci contribuent à maintenir les logements à un prix abordable à long terme, y compris dans les communes touristiques.

Je remercie tous les participants pour ce guide qui aborde un sujet important. Puisse ce guide donner de précieuses impulsions pour des solutions durables dans de nombreux endroits!

Guy Parmelin
Conseiller fédéral

Préface

Conseiller d'Etat Urban Camenzind, président de la Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique (CDEP) et directeur de l'économie publique du canton d'Uri

Le tourisme en Suisse est florissant. Après un effondrement temporaire pendant la pandémie de Covid-19, il s'est rapidement rétabli. Les régions urbaines, comme les régions rurales, attirent des touristes suisses et étrangers. Dans certaines régions, on constate même une augmentation de la fréquentation. A l'avenir, les destinations touristiques suisses resteront attractives. C'est une bonne chose, car le tourisme est un moteur de développement pour des régions entières, en particulier dans celles de montagne. Nous voyons à quel point une destination touristique peut être dynamique, à l'exemple d'Andermatt dans mon canton. D'un autre côté, l'attractivité du tourisme pose des défis, tant pour la population locale que pour les entreprises touristiques et leurs employés. Les logements (abordables) se font rares dans les régions touristiques. Des solutions sont nécessaires.

Le présent guide illustre, à l'aide d'exemples concrets, les solutions adoptées par différents établissements touristiques et communes, afin de lutter contre la pénurie de logements. Il a pour but d'aider les collectivités et les prestataires concernés. Les cantons, en collaboration avec la Confédération, soutiennent les efforts des entreprises touristiques et des communes, en mettant à leur disposition leurs instruments respectifs. Le guide dresse également un aperçu des possibilités, quant à la promotion de logements.

Le guide est le fruit d'une étroite collaboration entre le SAB – Groupement suisse pour les régions de montagne, l'Association HotellerieSuisse, la Conférence des présidents de communes touristiques de montagne, l'Office fédéral du logement, ainsi que la Conférence des directeurs et directrices cantonaux de l'économie publique. Je remercie ici les différents auteurs de cette publication. Cette collaboration commune constitue un bon exemple de ce qu'il faut faire pour résoudre le problème de la pénurie de logements, destinés aux employés se trouvant dans des communes touristiques; soit des échanges d'expériences et une élaboration solutions en commun. Je suis convaincu que ce guide constituera un outil important pour les communes et les entreprises concernées.

Urban Camenzind
Conseiller d'Etat du canton d'Uri et président de la CDEP

Résumé

Le marché du logement dans les régions de montagne s'est profondément modifié au cours des dernières années. Suite à la pandémie de Corona dans les années 2020 et 2021, de plus en plus de personnes se sont installées durablement dans les communes de montagne. La demande de résidences secondaires a également augmenté de manière significative. Inversement, l'offre de logements disponibles a rapidement diminué dans de nombreuses communes de montagne, de sorte que les autochtones ne trouvent plus guère de logement. Les professionnels du tourisme, qui ne sont généralement employés que de manière saisonnière, sont particulièrement touchés. **La pénurie de logements renforce massivement le manque de personnel qualifié dans le tourisme.** Les prestataires touristiques et les pouvoirs publics doivent lutter contre la pénurie de logements par des mesures ciblées.

Le projet «Solutions pour loger des employés dans les communes touristiques» a permis de rassembler les solutions existantes en Suisse et dans les pays voisins et d'analyser le cadre juridique. Sur cette base, des solutions adaptées au site ont été mises en place pour les trois communes pilotes de Lenk, Obergoms et Scuol. Des recommandations d'action, transposables à d'autres communes, ont également été formulées. Les conclusions de ce projet ont constitué une base essentielle pour le présent guide. **Le guide doit montrer aux prestataires touristiques et aux pouvoirs publics les solutions possibles et servir ainsi d'aide.** Enfin, le guide doit également permettre l'échange d'expériences entre toutes les personnes intéressées.

Les **prestataires touristiques** ont tout intérêt à mettre à disposition des logements attrayants pour leurs employés et à les fidéliser sur le long terme. Les entreprises, les établissements d'hébergement et les entreprises de remontées mécaniques peuvent y faire face par leurs propres moyens. La situation est particulièrement problématique pour les nombreuses petites et moyennes entreprises, très répandues dans le tourisme alpin. Elles peuvent se regrouper et construire ensemble des logements pour le personnel.

Les **communes** sont très directement confrontées à la problématique du logement. L'un des rôles importants des communes est de jouer le rôle de médiateur et d'initiateur, en réunissant tous les acteurs autour d'une table. Cette approche a fait ses preuves. Dans les communes pilotes de Lenk, Obergoms et Scuol, on a rapidement constaté que la nécessité d'agir était reconnue par tous les acteurs et qu'une démarche commune était la bienvenue. Des solutions ont pu être identifiées en commun. Des groupes de travail ont été mis en place pour leur mise en œuvre, dans lesquels les différents acteurs sont représentés. La responsabilité de la mise en œuvre des mesures n'incombe donc pas nécessairement aux communes, mais est assumée conjointement par les acteurs concernés.

Les communes doivent élaborer une politique du logement et lui donner un soutien politique aussi large que possible. Il existe ainsi une base de légitimation suffisante pour prendre des mesures concrètes sur cette base. L'éventail des mesures possibles est très large et va d'une simple activité d'information et de sensibilisation à l'encouragement de la construction de logements d'utilité publique, en passant par des mesures de promotion des résidences principales. Dans l'idéal, la politique du logement et les mesures prises devraient être coordonnées avec les communes voisines afin d'éviter les nombreux déplacements et d'exploiter les synergies.

La Confédération et les cantons peuvent soutenir les efforts des entreprises touristiques et des communes avec leurs instruments respectifs. Les cantons qui ne disposent pas de leur propre politique du logement peuvent par exemple s'inspirer de l'approche pragmatique du canton des Grisons, qui s'appuie sur les instruments existants de la Confédération.

Situation de départ et objectifs

De nombreuses communes de montagne connaissent une extrême pénurie de logements. Cela concerne en particulier les communes fortement touristiques. Ainsi, Lenk présentait en 2024 un taux de vacance de 0 % et Zermatt un taux de 0,4 %. Les causes de cette situation sont multiples. D'une part, la révision de la loi sur l'aménagement du territoire et l'initiative sur les résidences secondaires ont entraîné une raréfaction de l'espace habitable. D'autre part, dans le sillage de la crise de Corona, la demande de logements (résidences principales et secondaires) a nettement augmenté dans l'espace alpin. Cette forte demande se poursuit, notamment grâce aux nouvelles formes de travail qui se sont entre-temps établies. La situation est tellement précaire que, souvent, les autochtones ne trouvent plus de logements abordables et attrayants. La situation est encore plus difficile pour les travailleurs saisonniers. Cela concerne les employés des établissements d'hébergement, des restaurants, des remontées mécaniques, des magasins de sport, etc. Si ces travailleurs ne trouvent pas de logement, le problème de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée s'aggraverait encore. De nombreuses communes de montagne et entreprises touristiques cherchent donc des solutions.

Le manque de logements peut obliger les employés à se déplacer vers d'autres villages. Cela entraîne un trafic pendulaire supplémentaire et, compte tenu des horaires de travail, ce n'est souvent pas facile à gérer pour les employés du tourisme. Le fait que les logements des employés soient délocalisés dans d'autres communes peut également créer des tensions entre communes.

Le thème de la pénurie de logements a également été abordé en mai 2023, lors d'une table ronde avec le conseiller fédéral Guy Parmelin. Un plan d'action a été adopté à ce sujet, lors de la deuxième table ronde du 13 février 2024. Le plan d'action contient une série de mesures visant à atténuer la pénurie de logements. La situation particulière des communes touristiques y est prise en compte. Le thème des logements pour employés des communes touristiques y figure également. Le présent projet contribue donc à la concrétisation du plan d'action.

Mais que peuvent faire les entreprises touristiques ainsi que la Confédération, les cantons, les régions et les communes pour remédier au manque de logements pour les employés ? En 2024, le SAB a mené un projet sur ce thème, en collaboration avec la société gutundgut GmbH, ainsi qu'avec les communes pilotes de Lenk, Obergoms et Scuol. Des options d'action ont été identifiées et des solutions adaptées au site ont été testées. Ces travaux ont été soutenus financièrement par la Confédération, dans le cadre des projets modèles de développement durable. Les conclusions de ces travaux ont été intégrées dans le présent guide, qui a pour but d'aider les entreprises touristiques et les pouvoirs publics et de favoriser les échanges d'expériences.

Solutions possibles

Dans les communes où le marché du logement fonctionne bien, les entreprises touristiques pourraient laisser le personnel chercher lui-même un logement. C'est ce qui s'est passé dans plusieurs communes de Suisse ces dernières années. Entre-temps, la situation sur le marché du logement a radicalement changé. Dans les communes touristiques en particulier, il n'y a pratiquement plus de logements libres. Cela touche aussi bien les autochtones que les nouveaux arrivants potentiels et le personnel qualifié, employé de manière saisonnière. Pour les professionnels saisonniers, la recherche est particulièrement difficile. S'ils viennent de l'extérieur – souvent de l'étranger – ils ne connaissent pas le marché du logement et ne disposent pas d'un réseau de relations. Pour les bailleurs, ils sont moins intéressants, car ils ne vivent pas toute l'année dans la localité et les changements sont fréquents. Cette problématique peut être désamorcée par une transition vers un tourisme à l'année ou quatre saisons. Les exigences des employés ont également changé. Ils souhaitent des logements modernes et attrayants. Aujourd'hui, la disponibilité d'un logement est souvent la première question posée lors d'un entretien d'embauche. Les professionnels venant de l'extérieur sont en outre très mobiles et optent pour le lieu de travail offrant le maximum d'opportunités. Si cette offre fait défaut, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, qui existe déjà, s'aggraverait encore.

C'est pourquoi la stratégie consistant à «laisser le marché régler la question du logement» est souvent insuffisante. Ainsi, ce sont d'abord les entreprises touristiques qui devraient s'occuper de la «question du logement» pour leurs employés. Elles ont elles-mêmes le plus grand intérêt à mettre à disposition de leurs employés des logements attrayants, à de bonnes conditions. Dans l'idéal, elles peuvent fidéliser à long terme leur personnel qualifié, ce qui est dans l'intérêt des employés, des entreprises et des hôtes. Les communes peuvent intervenir de manière subsidiaire, là où les entreprises touristiques ne peuvent pas intervenir avec leurs propres moyens. Les communes sont appelées à élaborer une politique de l'habitat qui réponde à leurs besoins respectifs. La politique de l'habitat doit toutefois être soutenue le plus largement possible, afin que les mesures prises soient largement acceptées. L'éventail des mesures possibles est large. Un rôle central des communes peut consister à réunir tous les acteurs autour d'une table et à identifier ensemble des solutions. La Confédération et les cantons peuvent soutenir ces efforts des communes.

Solutions possibles

Münster	Scuol	Grimenz	Davos	Lauterbrunnen	Lenk	Flims	Unterseen
Arosa	Zermatt	Sumvitg	Couvent d'Engelberg	Riederalp	Goms	Offre de transport	

Dans les pages suivantes, le guide présente différents exemples tirés de la pratique. Ces exemples ne prétendent pas être exhaustifs, mais visent à stimuler la discussion.

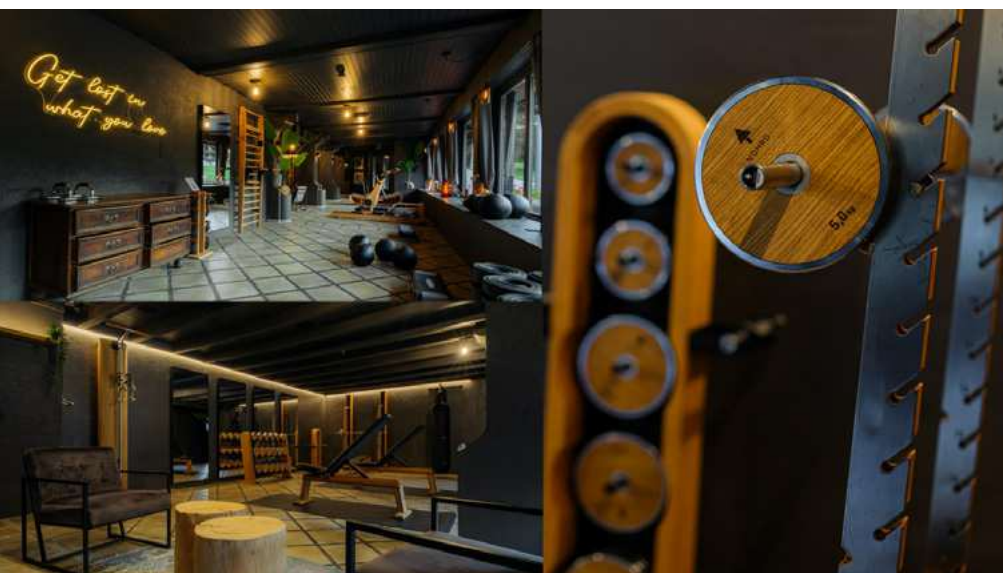
Le Marché règle tout, sinon ...

Priorité:	Subsidiaire:
Mesures prises par les entreprises touristiques - Mise à dispo de logements par les entreprises (seules ou en coopérations) - Les organisations touristiques peuvent agir comme intermédiaires → Assumer la responsabilité vis-à-vis du propre personnel.	Les communes aident les entreprises touristiques: - Élaboration d'une stratégie pour le logement - Information et sensibilisation - Interlocuteurs et initiateurs pour des projets - Création de logements pour les autochtones - Créer des zone hôtelières ou pour le personnel - Mise à dispo de terrains et/ou soutien financier - Prélever des taxes pour financer des logements - Transformation de bâtiments vides - Concepts de mobilité → Utiliser le potentiel de l'aménagement du territoire et de la politique du logement.

Münster – L'hôtel Landhaus met à disposition des logements pour le personnel tout en créant un nouveau lieu de rencontre

La mise à disposition de logements pour leurs employés est en premier lieu dans l'intérêt des sociétés touristiques elles-mêmes. De nombreuses entreprises hôtelières et de remontées mécaniques mettent donc des logements à la disposition de leurs employés. Ce sont surtout les grands hôtels quatre et cinq étoiles qui peuvent se permettre ces investissements. La situation est plus difficile pour les petites entreprises familiales, très répandues dans l'espace alpin. Mais là aussi, il existe de nombreux exemples de logements pour le personnel.

L'hôtel [Landhaus à Münster](#) a racheté un bâtiment vide et l'a transformé en Team-Lodge. Après des travaux, le Team-Lodge propose 15 unités d'habitation modernes, toutes équipées d'une salle de bain privée et d'une kitchenette. Le Wi-Fi et la télévision en font partie, tout comme le parking. Le Team Lodge comprend également des salles de séjour communes et un centre de fitness accessible au public, ce qui enrichit également l'offre pour les habitants et les hôtes.



Salle de fitness de la Team-Lodge. Source: Présentation du Landhaus Münster.

Scuol – La famille hôtelière Belvedere crée de la valeur ajoutée pour ses employés

La famille hôtelière Belvedere à Scuol possède deux maisons pour le personnel. Ils comprennent 19 unités d'habitation modernes, ainsi que dix studios et 14 appartements supplémentaires répartis dans le village. Les chambres sont équipées d'une salle d'eau et d'une kitchenette et disposent de la télévision par satellite et du W-LAN. Les loyers varient entre CHF 450 et 850 par mois. Les coûts de la maison pour le personnel de Sulai, construite en 2018, se sont élevés à 4,8 millions de francs. La Société suisse de crédit hôtelier (SCH) a apporté son soutien financier en versant une contribution de 1,5 million de francs. La collaboration avec la SCH a été très appréciée.

Afin de fidéliser certains de ses employés à long terme, la famille hôtelière Belvedere soutient ses cadres (souvent des familles avec enfants) qui en ont besoin. Elle leur accorde une hypothèque pour l'achat d'un bien immobilier. Le bien immobilier n'est donc pas la propriété de l'hôtel, mais le modèle de financement permet de lier à long terme les cadres à l'entreprise et à leur lieu de travail.



6 STUDIOS

Wohneinheit mit Küche & Bad

Einrichtung: Doppelbett (2 x 90x180 cm) mit Bettwäsche, eigene Nasszelle (Dusche, WC), eigene, vollständig eingerichtete Küchenzeile (Glaskeramikkochfeld mit 2 Feldern), Backofen/Mikrowelle, Wasserkocher, Pfannen, Töpfe, Geschirr und Besteck für 2 Personen, Kühlschrank, Tisch, 2 Stühle, Sitzsack, Einbauschränke, WLAN, Sat-TV.

Zur Mitbenutzung: Waschküche mit 1 Waschmaschinen und 1 Trockner, Grosser Trocknungsraum mit Belüftung, Ski-/Fahrradkeller, Staubsauger, Bügeleisen und Bügelbrett.

Mietzins: CHF 600.- pro Monat (bei Einzelbelegung)

Belegung 1-2 Personen

Grösse ca. 25 m²

Logements pour employés à Scuol. Source: Site web de la famille d'hôtels Belvedere.

Grimentz – les remontées mécaniques s'engagent pour l'habitat

A Grimentz, les remontées mécaniques ont pris l'initiative de rechercher des studios et des petits appartements vacants pour leurs employés. Cette recherche a pris la forme d'un flyer, envoyé à tous les ménages de la vallée. Les remontées mécaniques concluent des contrats de location généraux avec les propriétaires des immeubles et sous-louent ensuite les appartements à leurs collaborateurs. Elles contribuent ainsi à la rénovation des appartements. Les contrats de location pluriannuels augmentent la sécurité du financement.

Ces efforts ont permis de trouver 84 unités de logement, dans lesquelles plus de 130 personnes peuvent vivre. Plusieurs anciens bâtiments et appartements ont été transformés. Pour les remontées mécaniques, le plus grand défi consiste à assumer les frais de location hors saison, lorsque les appartements ne sont pas occupés par des employés.









NOUS RECHERCHONS
STUDIOS OU PETITS APPARTEMENTS

Les Remontées Mécaniques de Grimentz-Zinal SA recherchent des studios ou petits appartements (1 chambre, 1 salle de bain, 1 petite cuisine) pour loger leurs collaborateurs. Nous cherchons des objets situés entre Vissoie et Grimentz ou entre Vissoie et Zinal.

Les biens sont loués avec un contrat de bail et les loyers sont réglés par notre société.

Si vous pensez avoir un objet qui répond à ces critères, merci de nous contacter !

Nous attendons volontiers votre prise de contact

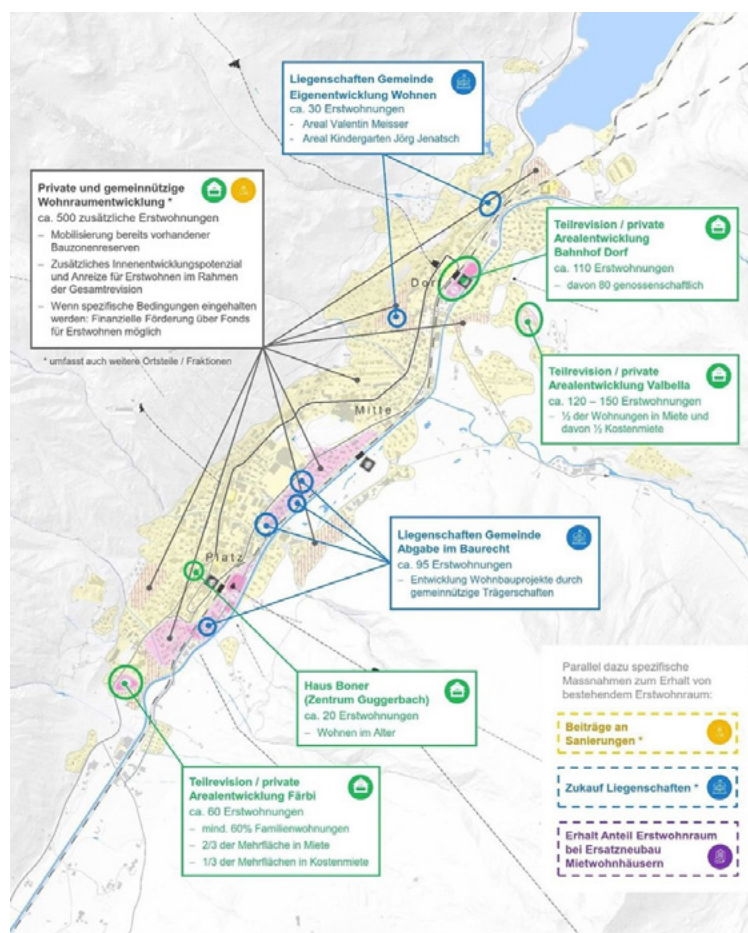
① Administration RMGZ SA
+41 77 476 20 02
thomaszmelly@grimentz-zinal.ch
www.valdanniviers.ch

Flyer pour la recherche de logements pour employés.
Source: Présentation des remontées mécaniques Grimentz-Zinal.

Davos – comment la commune élabore une stratégie en matière de logements

Dans un premier temps, la commune de Davos a commandé une analyse consacrée à l'habitat, en 2022. La demande actuelle et future de logements y a été évaluée et comparée avec l'offre de logements disponibles. Sur la base des recommandations de cette analyse, la commune a ensuite adopté une stratégie, en 2023. Cette stratégie vise à créer suffisamment de logements pour différents groupes de la population. Dans ce contexte, les saisonniers sont explicitement considérés comme un groupe cible.

Dans le cadre de cette stratégie en matière, des projets ont également été identifiés, susceptibles de créer les logements nécessaires d'ici 2032. La commune table sur un besoin de 70 à 100 nouvelles résidences principales par an. La mise en œuvre de la stratégie a débuté immédiatement après son adoption. La problématique des professionnels employés de manière saisonnière ayant été jugée urgente, des solutions temporaires ont été recherchées pour ces derniers. A moyen et long terme, la situation des employés devrait s'améliorer grâce à la création de nouveaux logements principaux.



Extrait de la stratégie de logement de Davos.
Source: Site web de la commune de Davos.

Lauterbrunnen – la commune met en place plusieurs mesures

Pour la commune de Lauterbrunnen, la création de logements attractifs et bon marché pour les familles locales et les personnes seules est un objectif stratégique clair. Des petits logements (logements pour le personnel) doivent être créés à proximité des centres des villages et des logements familiaux attrayants doivent être construits en dehors des centres villageois. La commune mise sur un mélange de mesures. Celles-ci comprennent la réaffectation de biens immobiliers communaux en logements (une ancienne école a par exemple été transformée), des appels adressés aux propriétaires d'immeubles privés pour activer les logements inutilisés, la sensibilisation des propriétaires d'immeubles au thème de la part de résidences principales, ainsi qu'une étroite collaboration avec le tourisme. Les organisations touristiques doivent tenir un registre des logements vacants et faire office de point de contact pour les personnes à la recherche d'un logement.

Afin de sensibiliser les propriétaires de logements, la commune a lancé un appel écrit à tous les propriétaires d'immeubles afin de les informer de la pénurie de logements. Parallèlement, ils ont été priés de signaler les logements libres à l'office du tourisme ou à la commune. Cet appel a contribué avec succès à trouver des logements supplémentaires.

La commune de Lauterbrunnen ne se contente pas de lancer des appels et d'effectuer un travail de sensibilisation, elle crée également des offres concrètes. Une opportunité s'est présentée dans le cadre de l'hôtel Palace vide et de son «Staff House» inutilisé. La commune a délimité le Staff House et a ainsi ouvert la possibilité à différentes entreprises touristiques d'y loger leur personnel. Actuellement (état janvier 2025), une nouvelle maison du personnel, comprenant 13 unités d'habitation, est en outre prévue à Mürren. Elle doit être construite par Schilthornbahn AG.



Subdivision d'un bâtiment en logements pour le personnel.
Source: Présentation de la commune de Lauterbrunnen.

Lenk – la commune prend l'initiative et lance le dialogue

La commune de Lenk im Simmental est touchée par une grave pénurie de logements. En 2024, le taux de logements vacants était de 0 %. Il n'y avait donc tout simplement pas de logements disponibles sur le marché. La demande en résidences principales et secondaires reste toutefois importante dans la commune. Selon des enquêtes menées par la commune, il manque environ 140 à 170 logements en hiver et 95 à 105 logements en été pour les professionnels engagés de manière saisonnière, en particulier dans le tourisme et le secteur du bâtiment.

Afin d'aborder la problématique de la mise à disposition de logements pour les employés, la commune a organisé un atelier durant l'été 2024. La commune a ainsi assumé le rôle d'initiateur et de modérateur. Les acteurs impliqués étaient les organisations touristiques locales, les hôteliers, les représentants des commerces, les représentants du secteur immobilier (construction) et les résidents secondaires. L'atelier a confirmé la grande nécessité d'agir. Les entreprises touristiques sont de plus en plus confrontées à des difficultés considérables en matière de recrutement de personnel. Actuellement, la première question posée lors d'un entretien d'embauche n'est pas celle du salaire, mais celle de la disponibilité d'un logement.

La compréhension commune du problème a conduit à la conclusion que les solutions développées ensemble sont les plus efficaces. Lors d'un atelier, la commune a soumis à la discussion des propositions de solutions qu'elle avait elle-même élaborées. Il a été décidé de créer des logements pour les employés sur une parcelle non encore construite. Cette parcelle appartient à une entreprise touristique déjà installée sur place, qui prévoit d'élargir son offre d'hébergement et a donc également besoin de logements supplémentaires pour ses employés. La nouvelle construction sera toutefois également ouverte aux employés d'autres entreprises touristiques. Un groupe de travail, composé de représentants du tourisme, de la commune, du commerce et de l'hôtellerie sera créé pour la mise en œuvre.

Flims – influence la création de résidences principales

La promotion des résidences principales permet de détendre le marché du logement – avec des conséquences positives sur les logements pour les employés. Il convient en outre de noter que, selon la loi sur les résidences secondaires, les logements pour employés sont assimilés aux résidences principales.

Un élément central pour la gestion du marché du logement dans les communes de résidences secondaires est la fixation de parts de résidences principales. En règle générale, les communes les ancrent dans leur loi communale sur la construction. Plusieurs communes ont en outre édicté leur propre loi communale sur les résidences secondaires. La commune de Flims en est un exemple. La révision de la loi communale sur les résidences secondaires, comprenant la fixation d'un taux pour les résidences principales, a été clairement acceptée lors de la votation du 26 novembre 2023, avec une part de oui se montant à 73 %. La réglementation sur la part de résidences principales n'intervient qu'en cas de démolition et de reconstruction de logements. Dans ce cas, au moins 50 % de la surface utile principale des logements existants doivent être utilisés comme résidences principales. L'obligation de résidence principale peut également être compensée par une taxe de remplacement. La taxe de remplacement se situe entre 2 500 et 3 500 francs par m² de surface de résidence principale non réalisée. Les recettes doivent être affectées par la commune à la promotion de la construction de résidences principales. L'obligation de construire des résidences principales ne s'applique pas en cas de modernisation de constructions existantes (sans démolition) et d'agrandissement jusqu'à 30 %.

Avec ces dispositions relatives à l'obligation de construire des résidences principales, la commune de Flims utilise la marge de manœuvre prévue par l'article 12 de la loi fédérale sur les résidences secondaires, qui permet explicitement aux communes de prendre des mesures plus strictes que celles prévues par le législateur fédéral. Il existe un intérêt public considérable pour la promotion des résidences principales, ce qui justifie des mesures correspondantes de la part des communes. Comme le montre l'exemple de Flims, les communes ont tout à fait la possibilité d'empêcher un développement indésirable.

Unterseen – limite les locations temporaires via des plateformes comme AirBnB

Les plateformes de location comme AirBnB jouent un rôle positif, lorsqu'il s'agit de mieux exploiter les logements temporaires ou les résidences principales vacantes et de créer ainsi des lits chauds. Mais cela devient problématique lorsque les résidences principales sont durablement retirées du marché. Il manque alors des logements pour les autochtones et les travailleurs. De nombreuses communes ont donc pris des mesures pour réguler AirBnB. Celle d'[Unterseen](#) BE en est un exemple. En révisant son règlement de construction, en mars 2024, elle a stipulé que la location à court terme de logements n'était plus autorisée à l'intérieur de la vieille ville et de la zone résidentielle. Afin d'éviter que d'autres résidences principales ne soient transformées en résidences secondaires, l'assemblée communale a en outre décidé que la proportion de résidences principales devait être de 50 % dans la zone centrale et de 70 % dans la zone résidentielle plus large.

Les communes de Zermatt et de Pontresina veulent aussi mieux contrôler la location d'appartements via des plateformes comme AirBnB. Pour ce faire, l'utilisation de chaque appartement doit être consignée dans le registre des logements. L'utilisation doit ensuite être contrôlée et sanctionnée en cas de non-respect de l'utilisation autorisée. Avec cette mesure, les communes espèrent que les résidences principales seront effectivement utilisées en tant que tel et ne seront donc pas retirées du marché du logement. D'autre part, il s'agit également de s'assurer que les taxes de séjour et les éventuelles autres taxes soient effectivement payées pour les objets loués à des fins commerciales.

L'Office fédéral du logement (OFL) a mis en place, sur son site Internet, [une plateforme d'information](#) sur le thème des locations à court terme et des plateformes de réservation. En outre, le SAB a établi, en 2024, [un aperçu de mesures](#) prises par les cantons et les communes. La plateforme de la Confédération sera prochainement mise à jour.

Arosa – Gemeinde schafft eine Hotelzone

Les communes ont la possibilité de créer une zone hôtelière. Elles s'assurent ainsi que les hôtels ne changent pas d'affectation. La [commune d'Arosa](#), par exemple, dispose d'une zone hôtelière. Dans cette dernière, les constructions et installations non-hôtelières sont autorisées jusqu'à un certain pourcentage; pour autant qu'elles ne perturbent pas l'exploitation hôtelière, ni leur utilisation. La commune prend en compte, entre autres, les locaux de vente, les autres constructions et installations commerciales ou culturelles, ainsi que les maisons du personnel. La proximité immédiate du lieu de travail (hôtel) et du logement (maison pour le personnel) constitue un grand avantage pour les employés et permet d'éviter des déplacements inutiles.

L'article correspondant dans [la loi sur la construction](#) du 1^{er} septembre 2021 est le suivant:

Zone hôtelière

¹ La zone hôtelière est destinée aux hôtels traditionnels, ainsi qu'aux complexes hôteliers ou aux établissements comparables qui remplissent les exigences relatives aux établissements d'hébergement structurés selon l'art. 4 de l'ordonnance sur les résidences secondaires (ORS). Les logements exploités à des fins touristiques selon l'art. 7 al. 2 let. b de la loi sur les résidences secondaires (LRD) et les logements sans limitation d'utilisation en relation avec des établissements d'hébergement structurés selon l'art. 8 al. 1-3 LRD sont autorisés.

² L'hôtel ou la partie de bâtiment exploitée de manière para-hôtelière doit représenter au moins 80 % de la surface utile principale totale réalisée. En outre, les constructions et installations non hôtelières sont autorisées, si ni elles-mêmes ni leurs utilisations ne perturbent l'exploitation hôtelière.

³ En fonction de la situation et de la construction, le plan de zones et le schéma de zones de la présente loi créent des zones hôtelières avec des prescriptions de construction différentes.

⁴ Si la zone hôtelière est soumise à l'obligation d'établir un plan de quartier, des écarts par rapport au schéma de la zone sont autorisés jusqu'à 25 % dans le cadre du plan de quartier. Pour la hauteur des bâtiments et les distances aux limites, les écarts de 25 % peuvent être dépassés dans des cas justifiés, en se compensant mutuellement. La part de logements non hôteliers, qui ne doit pas dépasser 20 % de la surface utile principale réalisée, est exclue des dérogations à la règle de construction.

Zermatt – édicte des conditions pour les logements du personnel

Les communes ont en outre la possibilité, dans le cadre de la procédure d'autorisation de construire, d'imposer l'obligation de créer des logements pour les employés. Cette condition a toutefois des conséquences économiques importantes pour les prestataires touristiques. Il convient donc d'évaluer si une telle obligation est judicieuse ou si elle pourrait éventuellement conduire à ce que des investissements ne soient pas réalisés. Zermatt a précisément pris cette mesure le 10 octobre 2024: La commune a décrété une zone de planification sur l'ensemble de la zone à bâtir. Avec cette zone de planification, les entreprises hôtelières et les établissements d'hébergement structurés sont tenus de mettre également à disposition des logements pour le personnel. Cela s'applique aux nouvelles constructions et aux extensions qui entraînent une augmentation de plus de cinq postes de travail. La demande de permis de construire doit désormais être accompagnée d'un concept d'exploitation montrant que de nouveaux logements seront créés pour le personnel supplémentaire ou que des logements appartenant à l'entreprise sont déjà disponibles pour le personnel supplémentaire. 60 % des logements nécessaires pour le personnel doivent déjà être réalisés avant l'octroi du permis de construire. Il est en outre recommandé de démontrer une flexibilité d'utilisation et de viser un mélange de logements. Il s'agit ainsi de répondre aux besoins des employés. Avec la publication dans le journal officiel, la zone de planification est entrée en vigueur. Les milieux de l'hôtellerie ont toutefois déposé des recours contre la zone de planification, qui étaient en cours de traitement au moment de la rédaction du guide.

Sumvitg – crée une zone pour les logements du personnel

Une zone réservée au logement du personnel permet de soustraire une partie du territoire urbanisé aux forces du marché et de la réserver clairement à un usage spécifique. Les coûts peuvent ainsi être réduits. La commune de Sumvitg a créé une zone pour les logements du personnel, dans son [règlement de construction](#). Des logements pour le personnel doivent maintenant être construits sur les parcelles correspondantes, selon le modèle des coopératives d'habitation. L'article sur les logements pour le personnel, figurant dans le règlement de construction de la commune, est libellé comme suit:

Zone pour les logements du personnel

¹ La zone de logement du personnel sert à mettre à disposition des logements pour le personnel actif dans le tourisme et la construction.

² Au moins 60 % de la surface utile doivent être mis à disposition sous forme de logements locatifs pour le personnel saisonnier des prestataires du tourisme, de la santé et de la construction.

³ Les surfaces utiles restantes peuvent être mises à la disposition du personnel des prestataires de services dans les domaines du tourisme, de la santé et de la construction pendant toute l'année.

⁴ Dans le cadre de la procédure de permis de construire, un concept de gestion des logements à louer doit être élaboré. En outre, un organe responsable de la gestion doit être désigné. Le concept de gestion fait partie intégrante du permis de construire et doit être mentionné au registre foncier.

⁵ Tout changement d'organisation responsable de la gestion doit être signalé par le propriétaire à l'autorité compétente.

Le couvent d'Engelberg – cède un terrain en droit de superficie et crée des logements d'utilité publique en collaboration avec la commune

Les communes disposent souvent de terrains dont elles sont propriétaires. Lorsque les communes et les bourgeoisies sont séparées, ce sont souvent les bourgeoisies qui disposent de réserves foncières. La cession de terrain en droit de superficie est un instrument relativement fréquent de promotion du logement. Il s'agit avant tout de créer des logements pour les résidents locaux et de les fidéliser à long terme. Mais cet instrument convient également pour les logements destinés au personnel.

Un exemple actuel est la commune d'Engelberg. Afin de mettre un terme à l'exode et à l'éviction des autochtones, la société anonyme d'utilité publique «Wohnraum für Engelberg AG» a été créée en septembre 2024 à Engelberg sous l'égide du monastère. L'initiative est partie du couvent d'Engelberg en tant que propriétaire du sol. La commune et la bourgeoisie sont représentées dans la société anonyme en tant que partenaires égaux. Parallèlement à la création de la société anonyme, les statuts ont été adoptés en tant qu'organisation de construction de logements d'utilité publique. Tant la bourgeoisie que la commune, ainsi que le chapitre du couvent ont voté, lors de leur assemblée respective, le capital-actions nécessaire à la fondation. Pour [la réalisation du projet](#), le monastère bénédictin met à disposition 9'300 mètres carrés de terrain en droit de superficie, conformément au plan de quartier déjà approuvé. Il est prévu de construire six immeubles d'habitation de sept à huit appartements chacun, ainsi qu'un autre bâtiment pour des petits appartements et des studios. Ces petits appartements et studios conviennent également aux employés du tourisme. Le début de la construction est prévu pour l'été 2025.

Si le droit de superficie doit servir durablement à la construction de logements à loyer ou à prix modérés, les conditions du droit de superficie doivent être aménagées en conséquence. Voir à ce sujet [l'aide-mémoire](#) de l'OFL sur les droits de superficie pour les maîtres d'ouvrage d'utilité publique.



Photomontage. Source: Site web de l'Abbaye d'Engelberg.

Riederalp – une coopérative d'habitation désamorce la pénurie de logements

La [coopérative WOGENO](#) Aletsch a été fondée en 2023, à l'initiative de la commune de Riederalp. L'objectif est de créer à Riederalp des logements abordables pour les habitants de la région, dont une grande partie travaille dans le secteur du tourisme. Outre la commune, les remontées mécaniques d'Aletsch et Aletsch Arena y participent également.

La WOGENO Aletsch poursuit actuellement deux projets. D'une part, un immeuble d'habitation de huit appartements doit être construit à Riederalp et, d'autre part, un projet de six appartements combinés à un local des pompiers et à une déchèterie est en cours de planification dans le quartier du village de Ried-Mörel. Pour le premier projet, la commune met à disposition le terrain à bâtir.

Comme le financement s'avère difficile, la réalisation des projets n'est pas encore assurée.



Photomontage de la coopérative d'habitation «Malischa» à Riederalp.
Source: Site web de Wogeno.

Goms – de nouveaux logements sont créés dans d'anciennes infrastructures militaires

En raison de l'évolution de la société, certaines infrastructures ne sont plus utilisées. Ainsi, le retrait généralisé de l'armée de l'espace alpin a libéré de nombreuses anciennes installations militaires. Les régions de montagne sont en outre les premières touchées par les conséquences du changement démographique. La population est de plus en plus âgée. La proportion de personnes ayant atteint l'âge de la retraite augmente, tandis que la proportion de jeunes diminue. De ce fait, certains bâtiments scolaires, par exemple, ne sont plus nécessaires. Ces infrastructures sont donc vides et pourraient être affectées à une autre utilisation. Seulement, les installations en question ne se trouvent généralement pas dans une zone d'habitation et doivent donc d'abord être dézonées. Un changement d'affectation nécessite une adaptation du plan de zone communal et l'approbation du canton. Dans le cas d'anciennes installations militaires, les conditions de propriété doivent être réglées au préalable, si cela n'a pas déjà été fait. La réaffectation des bâtiments vides mentionnés ne peut donc généralement pas se faire à court terme, mais nécessite une planification à long terme.

Dans la commune de Conches, par exemple, [l'ancienne caserne des officiers à Reckingen est réaffectée en logements pour le personnel](#). La commune est propriétaire du bâtiment et la location se fait par le biais d'un locataire permanent. Afin d'augmenter le taux d'occupation, les logements sont également loués à des vacanciers aux exigences modestes. Dans la commune d'Obergoms, on s'efforce de construire des logements pour les employés du tourisme et d'organiser des manifestations sportives sur le site d'un ancien camp militaire. Il s'agit, d'une part, de réagir à la pénurie de logements pour les employés. D'autre part, il s'agit d'atténuer la demande, ponctuellement très élevée, pour des hébergements destinés aux participants prenant part à des manifestations sportives. Cela permettra de compléter le centre nordique et ses nombreuses manifestations sportives. En ce qui concerne les possibilités d'hébergement pour les athlètes, l'accent est mis sur le fait qu'elles ne doivent pas concurrencer les possibilités d'hébergement existantes dans les hôtels. Elles présentent donc un standard nettement moins élevé.

Offre de transport – Développement en fonction des besoins

Les professionnels du tourisme ont souvent des horaires de travail irréguliers. En outre, ils travaillent souvent très tôt le matin ou tard le soir. Dans les régions de montagne, l'offre de transports publics est inexistante durant ces heures creuses. C'est l'une des raisons pour lesquelles les logements du personnel devraient être situés à distance de marche de l'entreprise. Une partie du personnel continuera cependant à habiter souvent dans d'autres communes et à faire des navettes pour se rendre au travail. L'objectif doit être que ces trajets soient effectués en transports publics. Des places de parking spéciales devraient être mises à la disposition de ceux qui doivent se déplacer en voiture. De nombreuses communes de montagne sont situées dans des zones frontalières et dépendent fortement de la main-d'œuvre étrangère qui traverse chaque jour la frontière pour aller travailler. Là aussi, des solutions adaptées sont nécessaires, et les accords nécessaires avec les régions frontalières voisines peuvent constituer un obstacle supplémentaire. La promotion des offres de transports publics transfrontaliers est exigeante, mais elle vaut en tout cas la peine. Il ne s'agit pas seulement de questions d'infrastructures (résistantes à l'hiver), mais aussi d'offres et de fréquences, notamment aux heures creuses.

Les options d'action consistent notamment à

- mieux adapter les fréquences des transports publics aux besoins des employés, par exemple en proposant des courses spéciales aux heures creuses;
- mettre à disposition des offres de transports publics flexibles, comme par exemple un bus à la demande;
- mettre à disposition des moyens de transport, appartenant aux prestataires touristiques;
- mettre à disposition des places de parking pour les employés qui doivent se déplacer en voiture.

Lorsqu'une commune procède à une analyse de l'habitat et élabore une stratégie en la matière, elle devrait donc impérativement accorder une attention particulière aux questions de mobilité, en tenant compte des besoins spécifiques des employés du tourisme.



Parking pour les saisonniers à Montgenève. Source: Thomas Egger.

Instruments de promotion de la Confédération et des cantons

Niveau fédéral

Instruments de promotion de la Confédération (Office fédéral du logement OFL)

La politique de logement de la Confédération se fonde sur l'article 108 de la Constitution fédérale. Elle est concrétisée par la loi fédérale encourageant le logement à loyer ou à prix modérés (loi sur le logement, LOG), qui contient des dispositions sur l'aide directe aux logements locatifs et aux logements en propriété à loyer ou à prix modérés, ainsi que sur l'aide indirecte à la construction de logements d'utilité publique. L'aide directe est suspendue, de sorte que l'aide au logement de la Confédération se concentre sur le soutien à la construction de logements d'utilité publique. Certains cantons possèdent leurs propres programmes d'encouragement complémentaires (dans les régions de montagne, notamment les cantons du VS et de VD; le canton des GR prévoit d'introduire une aide au logement).

Dans le cadre de la promotion de la construction de logements d'utilité publique, les instruments suivants sont utilisés en collaboration avec les deux organisations faîtières actives dans toute la Suisse (Wohnen Schweiz et Wohnbaugenossenschaften Schweiz):

- La Confédération alimente un fonds de roulement qui permet d'octroyer aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique, des prêts à taux préférentiel pour la construction, la rénovation et l'acquisition d'objets locatifs à loyer modéré.
- En outre, la Confédération cautionne des emprunts de la Centrale d'émission pour la construction de logements (CCL). Avec les fonds levés sur le marché des capitaux, la CCL accorde à ses membres des prêts avantageux pour financer la construction de logements à prix modérés.
- Enfin, la Confédération fournit des arrière-cautionnements pour les cautionnements de la Coopérative de cautionnement hypothécaire pour coopératives suisses de construction et d'habitation (HBG).

L'aide au logement de la Confédération vise en premier lieu à créer des logements à prix modérés, en tenant compte, selon la LOG, des intérêts des familles, des personnes élevant seules leurs enfants, des personnes handicapées, des personnes âgées dans le besoin et des personnes en formation. Le thème des logements pour les employés touristiques n'est pas explicitement abordé. Mais si des logements abordables ou d'utilité publique sont construits pour les autochtones dans les communes, cela profite également aux employés de différentes branches (tourisme mais aussi autres) et désengorge le marché du logement.

Ces dernières années, la situation sur le marché du logement s'est visiblement tendue dans différentes régions – dans les villes comme dans les communes touristiques de montagne. Le conseiller fédéral Guy Parmelin a déjà organisé, à deux reprises, une table ronde sur la pénurie de logements. Le 13 février 2024, un plan d'action contre la pénurie de logements a été présenté avec plus de 30 mesures visant à augmenter l'offre de logements et à créer davantage de logements de qualité, à prix abordable et adaptés aux besoins. Plusieurs mesures concernent également la situation dans les régions de montagne, comme les mesures C5 et C4.2, qui portent sur la gestion des logements temporaires et le maintien de résidences principales abordables dans les régions de montagne. En lien avec les conditions de prêt révisées pour le fonds de roulement, l'ordonnance sur les plafonds de dépenses d'investissement a été complétée par une disposition visant à mieux encourager les projets des maîtres d'ouvrage d'utilité publique dans les régions de montagne.

Depuis 2022, il existe un guide intitulé «Des logements attrayants dans les régions de montagne: Guide à l'usage des communes», qui présente les possibilités d'action pour les communes, ainsi que les offres de soutien de la Confédération et des cantons. Ce guide a été publié par l'OFL et le SAB. La publication «Logement à prix avantageux: Un kit d'options à la disposition des villes et des communes» est en cours de révision et devrait être disponible dans une version actualisée, à l'automne 2025.

Plus d'informations:

- [Plan d'action contre la pénurie de logements](#)
- [Révision des limites de coûts dans l'aide au logement](#)
- [Guide: Des logements attrayants dans les régions de montagne: Guide à l'usage des communes](#)
- [Un kit d'options à la disposition des villes et des communes](#)

Excursus sur la construction de logements d'utilité publique dans les régions de montagne

La création de coopératives d'habitation constitue une approche importante pour la création de logements à prix modérés et attractifs. La construction de logements d'utilité publique est cependant encore relativement peu répandue dans les régions de montagne. Cela surprend à première vue, car le modèle coopératif est par ailleurs très répandu dans les régions de montagne (coopératives d'alpage, corporations, etc.). De plus, le marché du logement dans les régions de montagne fonctionnait encore jusque dans les années 2010. Le besoin de construction de logements d'utilité publique n'était donc pas très important. Cette situation a changé depuis et l'on peut s'attendre à ce que la construction de logements d'utilité publique connaisse un essor considérable au cours des prochaines années. Les deux associations faîtières nationales WOHNEN SCHWEIZ et Coopératives d'habitation Suisse accordent en conséquence une grande importance à la construction de logements d'utilité publique dans les régions de montagne.

Les deux organisations faîtières de la construction de logements d'utilité publique [«Logement Suisse»](#) et [«Coopératives d'habitation Suisse»](#) mettent à disposition, sur leurs sites web, de nombreuses informations ainsi que des outils permettant de calculer les contributions d'encouragement possibles.

Possibilités de soutien de la Société Suisse de Crédit Hôtelier (SCH)

Les possibilités d'encouragement de [la SCH](#) sont régies par la loi fédérale sur l'encouragement du secteur de l'hébergement. Celle-ci prévoit explicitement que les prêts de la SCH peuvent également cofinancer la construction et la rénovation de logements pour le personnel, ainsi que des installations communes d'hébergements. La loi fédérale est actuellement en cours de révision. Une consultation à ce sujet a été menée en 2024. La possibilité de subventionner les logements pour le personnel est toujours prévue.

Niveau cantonal

L'aide au logement revêt une importance très variable selon les cantons. Dans la plupart des cantons urbains, l'aspect de la construction de logements sociaux est fortement ancré. Jusqu'en 2007, les cantons de montagne s'appuyaient principalement sur la loi fédérale sur l'amélioration du logement dans les régions de montagne. Avec l'introduction de la nouvelle péréquation financière (RPT), en 2008, cette tâche a été cantonalisée. La loi fédérale a été abrogée et il est laissé aux cantons le soin de décider s'ils souhaitent mettre en place une réglementation pour lui succéder. Certains cantons l'ont fait, d'autres y ont renoncé. Une vue d'ensemble des différentes approches de l'aide au logement dans les cantons est disponible sur le [site de l'Office fédéral du logement](#).

Le canton **de Berne** fait partie des cantons qui ne poursuivent pas l'ancienne loi fédérale sur l'amélioration du logement dans les régions de montagne. En conséquence, le canton n'a pas d'instrument direct pour la promotion du logement et laisse ce domaine majoritairement aux communes.

Le canton **des Grisons** est très fortement touché par la pénurie de logements. Le canton a donc fait réaliser [une analyse du logement](#) qui a été achevée fin 2023. Cette analyse confirme que la construction de logements dans les Grisons n'a pas pu suivre le rythme de la demande ces dernières années. La construction a notamment été trop faible entre 2018 et 2021. Selon les estimations, il manque environ 1000 à 2500 logements. Même si l'activité de construction a repris à partir de 2022, il faudra du temps pour résorber le retard. Le parlement cantonal a donc [chargé le gouvernement](#) de développer l'aide à la construction de logements. Le 11 mars 2025, le gouvernement grison a publié [le message](#) correspondant à l'attention du Parlement. Il y propose une nouvelle loi sur la promotion du logement. Cette nouvelle loi remplace l'ancienne loi cantonale sur la construction de logements sociaux et l'amélioration des conditions de logement dans les régions de montagne. La nouvelle loi prévoit que le canton puisse renforcer les instruments fédéraux déjà existants. Ainsi, les limites de revenu et de fortune doivent être relevées dans le cadre de la rénovation des logements. En plus de l'aide fédérale, un prêt à taux réduit sera accordé. Le taux d'intérêt minimal sera toutefois fixé à un niveau inférieur à celui de la Confédération. En outre, il peut accorder, en plus du prêt, une contribution à fonds perdu, se

montant à 2 % des coûts d'investissement, afin d'améliorer la base des fonds propres des organismes d'utilité publique. Un fonds de roulement cantonal doit être constitué pour financer les prêts. Un crédit d'engagement de 15 millions de francs est prévu à cet effet pour une durée de dix ans. Un crédit d'engagement de quatre millions de francs est prévu pour financer les contributions à fonds perdu.

Comme le canton des Grisons, le canton **du Valais** poursuit ses efforts pour améliorer les conditions de logement dans les régions de montagne. Seules les communes structurellement faibles peuvent bénéficier de subventions. Les centres touristiques, comme Saas Fee et Zermatt, ne peuvent donc pas obtenir de mesures d'encouragement. En revanche, les petites communes touristiques, comme Obergoms, peuvent demander des fonds. La construction et la rénovation de résidences principales sont encouragées par des fonds à fonds perdus ou des prêts.

Le canton de Vaud peut accorder des prêts sans intérêt et des garanties sur la base de sa loi sur le logement de 1978. Ces prêts permettent notamment d'encourager la création de logements modernes à l'intérieur des volumes bâtis existants dans les régions périphériques, ainsi que la création de logements adaptés aux personnes âgées. Pour cela, ainsi que pour l'encouragement de la construction de logements d'utilité publique, des cautionnements du canton peuvent également être demandés. Face à l'aggravation de la situation, le canton a invité, à deux reprises, tous les acteurs concernés à une table ronde au cours de l'année 2024. L'objectif est d'adopter un plan d'action commun sur la pénurie de logements. Le canton suit ainsi la démarche du Conseil fédéral avec une table ronde nationale et un plan d'action correspondant. Le canton de Vaud attache une grande importance à l'implication de tous les acteurs importants. Les mesures doivent être largement soutenues et suivre une approche intégrative. Les thèmes liés à l'aménagement du territoire, tels que la disponibilité des terrains à bâtir et le développement vers l'intérieur, doivent notamment être pris en compte, tout comme les questions des procédures, des droits de codécision et de participation.

L'aide au logement est donc organisée de manière très différente selon les cantons. Il est frappant de constater que les cantons ne disposent généralement pas d'une stratégie spécifique en matière de logement et que le thème du logement des employés n'a guère été abordé jusqu'ici au niveau cantonal. Les cantons gèrent la disponibilité des logements par le biais des instruments de l'aménagement du territoire, notamment le plan directeur cantonal. et, lorsqu'ils existent, les plans directeurs régionaux, ainsi que par la mise en œuvre de la loi sur les résidences secondaires et de la Lex Koller. La coordination de l'urbanisation et des transports, dans le cadre de l'aménagement du territoire, a également un impact direct sur l'offre et la demande de logements.

Recommandations d'action transférables

Les exemples présentés montrent quelles sont les options d'action utilisables par les entreprises touristiques et les communes pour créer des logements pour les employés du tourisme. Dans les communes, les structures touristiques, la demande et l'offre de logements, de bâtiments vacants et de parcelles libres varient considérablement. Chaque commune a besoin d'une solution propre et adaptée au site. Dans la pratique, on aura souvent recours à un mélange de mesures.

En fin de compte, c'est le processus d'élaboration de solutions communes qui est décisif. Tant que personne ne prend le lead, aucune solution ne sera trouvée. Prises individuellement, les entreprises touristiques sont souvent dépassées par cette problématique, surtout si elles ne disposent pas d'une marge de manœuvre financière suffisante. Dans cette situation, il faut que quelqu'un prenne le relais. Cela peut être la commune, mais aussi une organisation touristique ou une association d'hôteliers ou de commerçants. Si le chef de file est la commune, cela présente l'avantage qu'elle peut adopter une vision d'ensemble, faire une pesée des intérêts (publics et privés), tout en connaissant parfaitement les conditions en matière d'aménagement du territoire (logements vacants, parcelles à bâtir disponibles, etc.). Les communes sont donc quasiment prédestinées à assumer le rôle de chef de file pour la mise en œuvre de ce processus. Le fait que la commune prenne le lead, en tant qu'initiatrice et animatrice du processus, ne signifie pas qu'elle doive mettre en œuvre elle-même les projets.

Dans le cadre d'un projet pilote, des ateliers ont été organisés dans les trois communes de Lenk, Obergoms et Scuol avec les principaux acteurs. Les communes ont joué le rôle d'initiateurs et de modérateurs de la discussion. Tous les ateliers ont confirmé la nécessité d'agir. La compréhension commune du problème a conduit à un large consensus, du fait que des solutions doivent désormais être recherchées en commun. Cela ne va pas de soi dans un environnement économique où les entreprises touristiques sont souvent en concurrence les unes avec les autres. Des idées de projets concrets ont pu être identifiées dans les trois communes. Suite aux ateliers, des groupes de travail ont été mis en place, composés principalement de représentants des milieux concernés. Ces groupes de travail ont été chargés de concrétiser les solutions identifiées en commun et d'élaborer les projets correspondants, y compris les options de financement.

Dans l'idéal, les logements sont également mis à disposition par le marché pour les employés dans les communes touristiques. Mais aujourd'hui, ce n'est pratiquement plus le cas. Ainsi, le manque de personnel qualifié est encore aggravé par la pénurie de logements. Les **entreprises touristiques** ont donc

tout intérêt à mettre à disposition de leurs employés des logements aussi attrayants que possible. Si les entreprises ne sont pas en mesure de le faire elles-mêmes, il est judicieux qu'elles s'associent et créent ensemble des logements pour leurs employés. Cela peut se faire par exemple sous la forme d'une coopérative ou d'une société anonyme. Les entreprises reçoivent ensuite de logements, selon leur participation au capital-actions ou au capital de la coopérative.

Les **communes** sont très directement confrontées à la problématique du logement. Dans le contexte actuel, elles doivent prendre le sujet au sérieux et ne peuvent plus simplement le laisser au marché. Une première étape peut consister à désigner une personne responsable au sein du conseil communal et, le cas échéant, à créer un département correspondant. Les communes doivent élaborer une stratégie de développement territorial et y intégrer une politique du logement. Cette politique du logement devrait bénéficier d'un soutien politique aussi large que possible, par exemple par le biais d'un vote. Une bonne base de légitimation permet d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures concrètes. L'éventail des mesures possibles est très large et va d'une simple activité d'information et de sensibilisation à la promotion de la construction de logements d'utilité publique, en passant par des mesures de promotion des résidences principales. Les communes peuvent ainsi exploiter leurs compétences en matière d'aménagement du territoire. De même, l'article 12 de la loi sur les résidences secondaires autorise expressément les communes à prendre des dispositions pour éviter les abus et les évolutions indésirables. Dans l'idéal, la politique du logement et les mesures prises devraient être coordonnées avec les communes voisines afin d'exploiter les synergies et d'éviter les effets de déplacement. En outre, un rôle important des communes consiste déjà simplement à jouer le rôle de médiateur et d'initiateur et à réunir tous les acteurs autour d'une table. En fin de compte, un mélange de mesures sera généralement appliqué dans les communes.

Il est recommandé aux **cantons** de développer leur propre politique du logement. L'approche pragmatique du canton des Grisons, qui s'appuie sur les instruments d'encouragement existants de la Confédération en les renforçant, peut tout à fait servir de modèle. Les cantons devraient en outre aménager leurs directives dans le plan directeur cantonal et dans les lois cantonales sur la construction et l'aménagement du territoire, de manière à ce que les communes disposent de la marge de manœuvre nécessaire pour créer des logements pour les employés, par exemple en délimitant une zone pour les logements du personnel ou une zone hôtelière.

Les instruments de la politique du logement et de l'aide au logement de la **Confédération** sont également à la disposition des régions de montagne. Les critères de l'aide au logement ont été adaptés pour le début de l'année 2025, de manière à pouvoir tenir compte des coûts de construction parfois plus élevés dans les régions de montagne. Un allègement est en outre prévu dans le domaine de la Lex Koller. Le Parlement fédéral a décidé, en 2024, que les

logements destinés aux employés d'établissements hôteliers appartenant à des personnes à l'étranger ne seraient plus soumis à la Lex Koller. Les dispositions d'exécution correspondantes doivent encore être mises en vigueur.

La Confédération et les cantons peuvent en outre soutenir les efforts des communes et des autres acteurs, en encourageant un échange régulier d'expériences et en mettant à disposition le matériel d'information correspondant. Le présent guide constitue à cet effet une base possible.

