

RÉORGANISATION DU CŒUR DE STATION DE LA PIERRE SAINT-MARTIN (64)



Mis en chantier dans les années 1970, quand l'or blanc faisait recette auprès des promoteurs, le programme de la Pierre Saint-Martin était ambitieux. La station, restée en-deça de ses objectifs initiaux, souffre aujourd'hui de nombreux dysfonctionnements. Le schéma de fonctionnement en cours de réalisation, qui repense complètement l'urbanisme de la station, lui permettra bientôt de reconquérir son cœur de station.



Nombre de stations de sports d'hiver mettent en œuvre aujourd'hui, avec plus ou moins d'entrain, un plan de référence. Un tel plan est avant tout une analyse des succès et des limites des concepts définis à la *belle époque*. C'est aussi la nécessaire remise en question d'un projet qui fut ambitieux dans les années 1970-1980, mais qui a été arrêté dans sa course, sans disposer pleinement de tous les atouts qu'il croyait détenir. Au cours des cinq

dernières années, douze stations pyrénéennes se sont dotées d'un schéma de référence en matière d'urbanisme, et ont procédé à d'importants travaux de requalification paysagère et architecturale. Un schéma de référence concerne la gestion et l'exploitation à tous les niveaux : commercial, immobilier et équipement du domaine skiable.

Le cas de la Pierre Saint-Martin, station conçue, réalisée, gérée par le département des Pyrénées-Atlantiques et ses institutions spécialisées⁽¹⁾ est exemplaire, dans la mesure où l'échec relatif de la station a conduit les responsables,

au travers du diagnostic animé par la Mission touristique départementale, à prendre conscience du besoin de :

- réexaminer les atouts de la station, en reconsidérant les partenariats techniques antérieurs et en suscitant l'intervention de nouvelles compétences ;
- refonder la maîtrise d'ouvrage de la station, dont la commune était jusqu'alors exclue. Cela a conduit, après une phase de diagnostic, de concertation et de négociation, à la création d'un syndicat mixte présidé par le maire, ayant autorité sur la politique de la station, avec la garantie d'un réinvestissement financier du département sur le site.

Un diagnostic sans concessions

Les atouts et les handicaps de la station de la Pierre Saint-Martin, station à la charnière du Béarn et du pays Basque, peuvent être résumés de la façon suivante :

- la faible évolution du domaine skiable depuis dix ans a conduit à

une baisse de la productivité de la station, mais le produit ski demeure très typé (grande accessibilité pour les skieurs débutants et moyens) ;

- le déficit principal se situe au niveau de la qualité des hébergements (1 600 lits marchands), qui sont de confort médiocre et dont les services annexes sont peu rigoureux ;

- le défaut de finition de la station (espaces intérieurs et extérieurs) est général. Néanmoins, elle bénéficie d'une conception de station intégrée, avec un espace intérieur continu (galerie marchande, OTSI...), en prise directe avec les hébergements collectifs de la station et avec le front de neige ;

- le rapport qualité-prix de l'offre de la station se situe dans la

moyenne. Toutefois, la conjonction de l'absence d'hébergements de qualité et d'image forte tend à tirer le marché vers le bas ;

- la station souffre d'un problème d'envergure en matière d'assainissement, avec une station d'épuration qui ne fonctionne plus ;

- avec environ 30 MF de chiffre d'affaires (dont un tiers en remontées mécaniques) et 160 emplois (en majorité saisonniers), la station fait partie du groupe de la dizaine de stations pyrénéennes de taille moyenne. Comme la plupart de ses concurrents, elle a des marges de manœuvre financières étroites ;
- le conseil général supporte le poids de son engagement d'aménageur de la station, sans réelles perspectives de recettes depuis plusieurs années ;

- certains opérateurs sont fragiles en termes de compétences ou de ressources (promotion, gestion de services au public...) ;

- l'absence de coordination des multiples acteurs fait défaut, que ce soit en termes de médiation, d'activation de partenariats public/privé, de contrôle de qualité, etc.

Phasage des investissements

	Domaine skiable	Aménagement urbain
Phase 0	<ul style="list-style-type: none"> • Études de redéveloppement du domaine skiable. • Préparation d'action foncière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Études d'un projet global d'aménagement. • Avant-projets. • Action d'urgence sur l'environnement. • Révision du POS.
Investissement phase 0	NC	0,6 MF
Phase 1 (1999 et 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Stockage d'eau pour installation neige de culture + divers aménagements préparatoire sur pistes. • Usine à neige, équipements d'un premier réseau de pistes secteur du Braca, en contrebas de la station. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux préparatoires de la combe à réintégrer au domaine skiable. • Prolongation de la galerie marchande. • Mise en place de l'organisation de desserte routière et divers travaux d'environnement. • Première tranche du parking jour.
Investissement phase 1	11,5 MF	10,2 MF
Phase 2	<ul style="list-style-type: none"> • Restructuration ponctuelle du plateau du front de neige. • Création du nouvel espace enfant et équipements, téléskis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuxième tranche du parking jour. • Liaison piétonne, ascenseur, vers la galerie marchande. • Terrasses commerciales. • Abords espace enfants et divers aménagements paysagers.
Investissement phase 2	18 MF	10 MF
Phase 3	<ul style="list-style-type: none"> • Équipement du domaine de l'Arlas. • Téléskis. 	
Investissement phase 3	16 MF	

La nécessaire requalification des espaces publics

L'évolution de la demande en matière de ski et d'immobilier a permis un départ rapide de la station. Elle l'a ensuite contrainte à une stagnation, alors que les équipements collectifs, l'espace public et le stationnement en particulier, restaient en grande partie à réaliser. Il en est résulté une consommation extrême de l'espace public par les résidents et par les skieurs à la journée, avec de très difficiles problèmes de circulation et de lisibilité de la station. Dans ce contexte,

RÉORGANISATION DU CŒUR DE STATION DE LA PIERRE SAINT-MARTIN (64)

LES PLANS DE RÉFÉRENCIEMENT URBAINS DANS LES PYRÉNÉES

PAR MICHEL ROUFFET (*), RESPONSABLE DE L'ANTENNE PYRÉNÉES DU SEATM

Les stations de ski pyrénéennes n'échappent pas aux évolutions de fond de la demande en matière de stations de sports d'hiver : recherche d'un cadre convivial et authentique, fin de la monoculture ski et élargissement à d'autres activités sportives ou ludiques, pratiques de montagne l'été... Elles présentent toutefois certaines particularités par rapport à leurs consœurs alpines : vallées moins urbanisées et moins industrielles, domaines skiables moins étendus, culture locale vivace et maintenue, stations à taille humaine... La combinaison de ces différents éléments fait que la qualité de l'urbanisme du cœur de station est souvent un argument primordial pour les stations pyrénéennes, dont le domaine skiable peut difficilement concurrencer celui des stations alpines.

Une procédure spécifique de contrat de station a été mise au point, il y a une dizaine d'années, dans une dizaine de stations pyrénéennes. Cette procédure rend obligatoire la réalisation d'un plan de référencement urbain. Les stations concernées sont les suivantes : Ax-les-Thermes, Bagnères-de-Bigorre-La Mongie, Barèges, les Eaux-Bonnes-Gourette, Luz-Saint-Sauveur, Piau-Engaly, Saint-Lary-le Plat d'Adet, Font-Romeu, Luchon-Superbagnères. D'autres sites, faisant l'objet d'autres procédures contractuelles, ont suivi cet exemple : les Angles, Gavarnie, le Louron, la Pierre Saint-Martin.

La méthodologie des plans de référencement urbain s'articule autour de trois phases :

- **une phase de diagnostic**, au terme de laquelle sont mis en évidence les éventuels dysfonctionnements en termes d'accès, de déplacements, de parking, d'intégration paysagère et esthétique...

- **une phase de stratégie**, qui vise à définir la stratégie urbaine à partir du positionnement marketing de la station, lui-même établi sur la base de l'analyse des forces et des faiblesses de

la station, de la concurrence et du marché. Cette phase débouche sur la traduction urbaine du positionnement marketing de la station : définition de l'agglomération, définition du périmètre et des lieux privilégiés d'intervention, définition des thèmes d'intervention ;

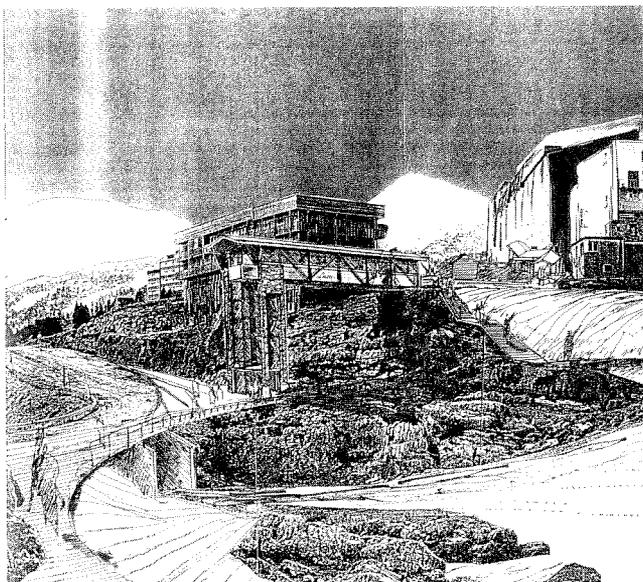
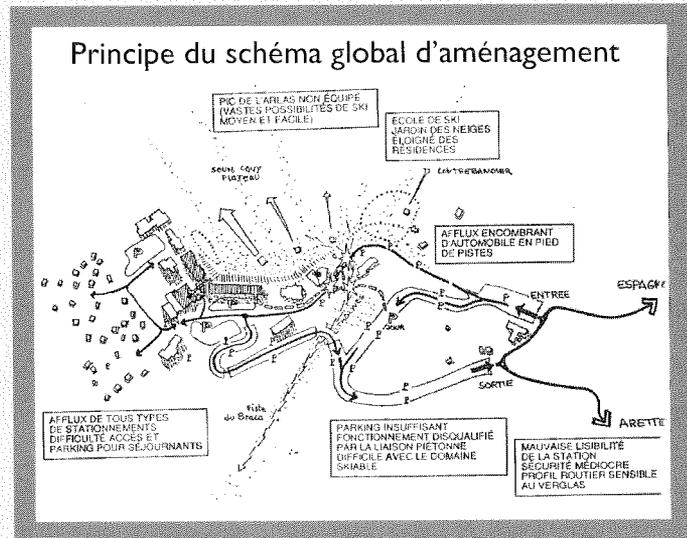
- **un plan d'actions** : il comprend la réalisation d'esquisses, la détermination de coûts d'objectifs, la définition d'éléments de modification ou révision du pos, des propositions d'intervention... Les actions portent en particulier sur le réaménagement des rues principales et des places, sur le plan de circulation, sur les entrées de ville, sur les façades, sur la restructuration de la grenouillère, sur la réhabilitation des commerces ou encore sur l'aménagement de chemins de promenade dans l'environnement immédiat de la station. Dans le contexte pyrénéen, il convient de signaler l'aménagement de berges de rivières traversant les agglomérations, qui permettront de renouer avec la tradition de promenade thermale du XIX^e siècle.

Cette démarche de plan de référencement urbain est par définition participative, ce qui fait en partie son intérêt. Dans la pratique, elle est inégalement suivie de réalisations, notamment en raison du fort endettement des stations pyrénéennes et des réticences de certaines collectivités territoriales, qui hésitent parfois à investir lourdement dans la relance de stations en déclin, surtout quand ils ne voient pas de recettes directes à l'investissement. Par ailleurs, les actions se heurtent à des problèmes plus techniques, notamment fonciers (parcelles privées, droit d'usage...). Parmi les stations pyrénéennes ayant concrétisé le mieux la démarche de plan de référencement urbain, l'exemple de la Pierre Saint-Martin est significatif.

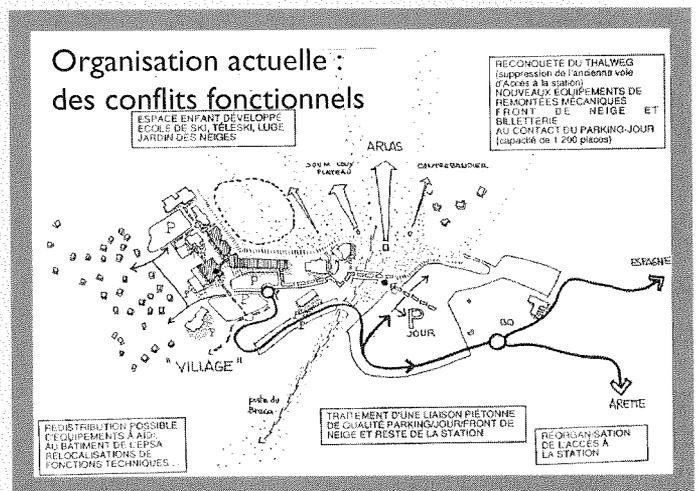
(*) Propos recueillis par Frédérique Fau.

RÉORGANISATION FONCTIONNELLE DE LA PIERRE SAINT-MARTIN

La réorganisation fonctionnelle de la station permet de créer un front de neige directement au contact du futur *parking jour* à l'entrée de la station. Pour cela, la combe du Braca, partiellement occupée et promise en partie à la construction, est réintégrée au domaine skiable. Elle deviendra peu à peu le centre de l'organisation de l'accès au ski. Depuis la future billetterie du parking, un espace piétonnier contourne la combe où, plus tard, plusieurs engins de remontées mécaniques seront implantés. Cette espace piétonnier donne accès à une tour d'ascenseurs (équivalant à la hauteur d'un bâtiment de six étages) qui facilite les divers accès au domaine skiable équipé actuel et à la galerie marchande en rez-de-chaussée des immeubles du front de neige. Une galerie neuve sera créée pour venir au devant des usagers empruntant l'ascenseur. Les terrasses commerciales du front de neige seront



La reconquête par la station de la combe du Braca, qui la coupait en deux et séparait les parkings du cœur de la station, est l'élément fort du schéma global d'aménagement.



réaménagées. Ces aménagements sont actuellement en cours d'étude d'avant-projet.

Plus tard, un bâtiment utilitaire (à droite de l'illustration), véritable proue du front bâti, pourra être retirait en point fort de l'animation de la station.

Le projet comprend également des interventions de détail multiples sur le traitement des pieds d'immeubles, la réorganisation du stationnement, les cheminements annexes, les lieux de stockage pour le déneigement, l'éclairage public, la signalétique...

RÉORGANISATION DU CŒUR DE STATION DE LA PIERRE SAINT-MARTIN (64)

les responsables ont dû développer une pratique d'improvisation permanente, satisfaisante momentanément mais engendrant systématiquement des problèmes nouveaux pour l'évolution de la station : surabondance de l'automobile dans les espaces collectifs, disparition des cheminements organisés, traitements de fortune en pied d'immeuble, etc. La référence à un plan global d'aménagement a donc peu à peu disparu. Aujourd'hui, les dispositions du PAZ d'origine ne reflètent plus aucune cohérence valable en termes de formes urbaines, de fonctionnement général, de logique de construction... Elles maintiennent artificiellement des droits de construire, dont la réalisation pourrait s'avérer catastrophique pour la réorganisation d'ensemble qui s'engage. Le POS est en cours de révision, et la volonté est de revenir à un projet calibré pour les besoins actuels et durables de la station.

Par ailleurs, l'organisation spatiale de la station a été développée sur un modèle, en partie de type *intégré* (en front de neige) et en partie *éclaté* (sur l'arrière, avec les chalets, des immeubles isolés...). Ces systèmes s'interpénètrent mal et aucun n'est en lui-même de très grande qualité. Cependant, la façade du front de neige est appréciée. Le fonctionnement général se ressent de ces mélanges. La *présentation* de la station reste peu lisible, architecturalement sans attrait, voire répulsive (vision sur le revers de la façade des immeubles du front de neige, chaos du paysage d'accueil...).

Le remaniement de l'organisation

(1) Société d'économie mixte du département pour l'aménagement (SEPA) et pour les remontées mécaniques (EPSA), Direction opérationnelle du département pour les travaux d'infrastructure (DA2E).

de la desserte de la station et du parking nécessitera la mobilisation d'espaces aujourd'hui grevés par des talutages souvent importants, des ouvrages routiers mal intégrés, des paysages naturels très fragilisés, maltraités aux marges de la station.

La refonte complète de l'offre touristique

Les études préalables sur le domaine urbain de la station ont permis d'arrêter en 1997 les grands principes d'une réorganisation des espaces et des circulations. Parallèlement, des études techniques ont été conduites en vue d'une restructuration du domaine skiable. L'ensemble de ces éléments, complétés des aspects marketing, ont permis de définir le schéma global d'aménagement de la station. Au-delà des engagements financiers nécessaires pour réaliser ce programme, l'aspect le plus délicat concerne le déroulement dans le temps des réalisations : prise en compte simultanée des contraintes techniques de phasage, des seuils psychologiques et des enjeux marketing. Quatre enjeux en effet sous-tendent les priorités de mise en œuvre du schéma.

① La fidélisation et la reconquête des clientèles à la journée

L'enjeu est de retrouver un seuil minimal de chiffre d'affaires remontées mécaniques de 10 MF. En matière d'urbanisme, il s'agit de faciliter et d'organiser de façon optimale les flux de clientèle : parking jour, accès direct billetterie et domaine skiable, liaison avec la station. En matière d'offre ski, la priorité est à la garantie neige, avec la mise en place d'un dispositif de neige de culture qui assure un fonctionnement optimal du

domaine skiable, et en premier lieu de sa partie basse (secteur Braca à 1 550 m). Parallèlement, l'amélioration des dessertes du domaine skiable (réorganisation et renouvellement des remontées) est nécessaire).

② Le repositionnement de la station sur le marché des séjours

L'enjeu est de conquérir de nouvelles parts de marché pour atteindre en trois ans une augmentation de 25 % du taux d'occupation du parc locatif. Le public visé en hiver est celui des familles avec enfants, des skieurs débutants. En été, c'est celui des familles et groupes en séjour organisé.

En matière d'urbanisme, l'essentiel est de *finir* la station : valoriser au maximum l'environnement (traitement paysager en détail, espaces de promenades) ; remettre en valeur les espaces commerciaux de la station (prolongement et retraitement de la galerie marchande, rénovation des terrasses en front de neige) ; faciliter pour la clientèle en séjour l'accès aux différents espaces publics du cœur de station. En matière d'offre ski, l'essentiel des efforts doit porter sur la diversification du produit (en pistes, en pratiques), avec un effort particulier en direction des enfants (apprentissage, sécurité, espaces ludiques sur neige).

③ La remobilisation des acteurs privés

L'enjeu est d'accélérer le réinvestissement privé en matière de rénovation des locations, de développement de nouveaux services. L'objectif est de créer un effet d'image auprès de partenaires privés potentiels.

Les actions menées consistent à marquer rapidement la station par quelques gestes forts en termes d'image, d'urbanisme et de trai-

tement paysager. C'est la raison pour laquelle des opérations structurantes sont lancées dès la première année, de façon concomitante : neige artificielle, domaine skiable, urbanisation.

④ Le gain de performance dans la gestion quotidienne de la station

L'objectif est de réduire la charge des collectivités – commune et conseil général – et de trouver des seuils d'équilibre financier par des gains de productivité. Les actions menées pour atteindre cet objectif consistent à :

- augmenter la rentabilité du domaine skiable en *garantissant* la neige, et en le restructurant de manière à gommer les dysfonctionnements actuels ;
- augmenter les performances, limiter les coûts du déneigement et faciliter le travail de ramassage des ordures ménagères par une meilleure lisibilité des espaces de stationnement et de circulation.

Une réorganisation fonctionnelle de la station

Un besoin urgent d'organisation des circulations et du stationnement, et donc de l'information fonctionnelle à fournir aux usagers, s'imposait. Un projet utilisant, sans travaux importants, les ressources de l'existant a été établi en vue d'une réalisation de type *provisoire* pour l'hiver 1996-1997 (signalétique) et a permis un fonctionnement amélioré assez sensible, mais évidemment imparfait.

Dans le même temps, en concertation avec les acteurs en présence, des objectifs de projet ont été fixés. Il s'est agi essentiellement :

- d'accroître le potentiel de stationnement pour la partie résidentielle de la station ;

- d'accroître la capacité de stationnement du parking pour les utilisations à la journée, à partir du site utilisable à l'entrée de la station ;
- de résoudre le problème posé par l'éloignement de ce *parking jour* (avec une dénivelée contraignante) du domaine skiable (billetterie, remontées mécaniques) et de la galerie marchande ;
- de concevoir toutes les améliorations organisationnelles, architecturales, paysagères dont la station a besoin pour requalifier sa présentation et les conditions de séjour.

Le scénario retenu (cf. illustration) propose de rendre au domaine skiable la combe où se situe aujourd'hui l'hôtel Le Relais (établissement vétuste, isolé), de façon à mettre le site de ski au contact direct avec le parking jour. Les réflexions et études menées par l'EPSA (exploitant des remontées mécaniques) et la société d'étude Dianeige, sur le développement des ressources du domaine skiable en vue d'accroître la fréquentation de la station, a largement renforcé le justificatif de ce scénario. Le projet global d'aménagement s'appuie sur ce principe et sur une réflexion sur les équipements, sur les espaces, sur les besoins techniques d'exploitation du domaine skiable, sur l'interface entre domaine skiable et urbanisme, sur la prise en compte des contraintes. Il a nécessité une observation des conditions préalables d'aménagement de la combe, de l'accès au Braca (site de ski en aval de la station), des liaisons piétonnes, des contraintes de réaffectation des sols, etc.

Ce scénario permet un phasage des réalisations. Mais il sous-tend une ambition réelle de changement d'image générale pour l'ensemble de la station. Le projet

comprend essentiellement trois politiques :

- une réorganisation simplifiée, rendue plus efficace en termes de fonctionnement et de lisibilité, pour l'accès, la circulation et le stationnement ;
- une intégration du parking jour au front de neige ;
- le transfert de l'espace enfants (école de ski, jardin des neiges) à proximité des bâtiments du cœur de station, ainsi que son développement ;
- la composition d'un réseau structurant de communications piétonnes.

Une difficulté particulière est d'animer le fonctionnement de l'ensemble du front de neige sur une distance de 400 mètres environ, de relier entre eux les éléments attractifs, les parkings, les commerces, les lieux d'habitation, de résoudre la difficulté d'une topographie déjà contraignante pour la déambulation et qui comporte des accidents de terrain qui aujourd'hui, *cassent* le fonctionnement du front de neige.

La politique d'aménagement comprend le développement d'une image village pour la partie haute et *résidentielle* de la station.

* *

Le schéma global d'aménagement propose d'importants remaniements de l'organisation de l'espace public de la station, de son fonctionnement et du paysage. Il est perçu comme l'articulation concrète entre les diverses politiques de développement des ressources du domaine skiable, du positionnement commercial du site, de la revalorisation immobilière... Il n'est donc pas une simple *mise à la mode* de la station, mais l'un des éléments d'un ensemble très complet d'interventions porteuses de succès. ■