



BANQUE des
TERRITOIRES



Les guides pratiques

10 essentiels pour attirer et
accueillir les porteurs de projets
économiques dans les petites villes

Juin 2025

Sommaire

 Introduction	3
 Enseignements transversaux : les tendances de l'hébergement-restauration en milieu rural	4
 01 Attirer via un dossier de site	8
 1.1 Le portrait de mon territoire et de son environnement	13
 1.2 La stratégie territoriale	18
 1.3 Le positionnement, l'étude de marché	22
 1.4 La programmation architecturale	28
 1.5 Le modèle économique	33
 02 Accueillir via un parcours coordonné	40
 2.1 Le parcours d'accueil & d'accompagnement	44
 2.2 La cartographie des acteurs	52
 2.3 Professionnaliser et animer un écosystème d'accueil & d'accompagnement	57
 2.4 La prospection	60
 2.5 La facilitation des financements (portage immobilier/exploitation)	66
 Conclusion	70

Introduction

Engagée de longue date au service de la revitalisation des centres-bourgs, la Caisse des Dépôts s'est trouvée naturellement au cœur des partenaires stratégiques mobilisés par l'État pour concevoir le programme « Petites villes de demain », officiellement lancé fin 2020, pour 6 ans. Aujourd'hui, la Banque des Territoires est fière d'avoir accompagné plus de 5 800 missions d'ingénierie au profit des PVD pour lesquelles elle a déjà engagé 169 M€, ainsi que d'avoir accompagné, par des prêts, près de 900 opérations (pour plus de 1 400 M€). Soixante-douze investissements sont également engagés pour 120 M€.

Pour la Banque des Territoires, la redynamisation, dans des trajectoires respectueuses de l'environnement, de ces villes rurales parmi les plus fragilisées, est devenue une contribution majeure à son objectif de cohésion sociale. Les financements d'ingénierie qu'elle a déployés permettent aux petites villes de répondre à leurs besoins d'aide à la décision et de concrétisation de leurs projets. Dans le même temps, elle est restée attentive à accompagner la recherche de solutions nouvelles à des besoins émergents ou des difficultés persistantes.

La Banque des Territoires souhaite ainsi faciliter l'accès des Petites villes de demain aux démarches d'innovation et d'expérimentation qui peuvent renforcer et accélérer la mise en œuvre de leurs projets de redynamisation, tant avec des acteurs publics qu'avec des acteurs privés ou des partenaires du projet. Il s'agit ainsi de soutenir la capacité des petites villes à se positionner en territoires d'expérimentation et d'accueil de l'innovation, pour leur permettre de dépasser certaines contraintes ou difficultés auxquelles elles sont confrontées. Les solutions expérimentées doivent donc rechercher une portée opérationnelle et une valeur ajoutée au regard des enjeux prioritaires de la petite ville de demain. À ce titre, la recherche des conditions

de la reproductibilité, du changement d'échelle, voire de la massification, est un critère central de l'engagement de la Banque des Territoires en appui à cette forme particulière d'ingénierie.

Le présent guide, tiré d'une expérimentation menée dans quatre communes PVD de la Nièvre, vise à transmettre une méthodologie et des outils pour la recherche de porteurs de projets d'activités économiques, dans le cadre de la reprise d'activité ou de la remise en activité de sites à requalifier. Il s'adresse tout particulièrement aux communes peu denses, confrontées aux problématiques de reprise d'hôtels-restaurants. La méthode proposée nous semble toutefois transférable à toute démarche de recherche de porteurs de projets d'activités économiques.

Les éléments présentés ici s'appuient sur une mission confiée aux cabinets Terre d'Avance et Connivance pour aider à la reprise d'hôtels-restaurants dans les communes PVD de Châtillon-en-Bazois, Cercy-la-Tour, La Charité-sur-Loire et Saint-Saulge (Bourgogne-Franche-Comté). Entre 2023 et 2024, une démarche proactive pour la recherche d'opérateurs hôteliers et restaurateurs a été travaillée via des ateliers collectifs, ce qui a permis de renforcer la collaboration de l'écosystème local. À cette occasion, il est également apparu essentiel de rassembler de nombreux éléments dans ce que nous avons nommé « un dossier de site », afin de permettre à tout potentiel exploitant de bien ajuster son projet aux points forts et contraintes du site où il envisage de s'implanter.

Ce guide présente dix éléments essentiels pour composer et diffuser ce type de dossier, indispensable aux porteurs de projets pour repérer des opportunités d'implantation en territoires diffus. Dans cette dernière ligne droite du programme PVD, la Banque des Territoires focalise son soutien sur la concrétisation des projets et encourage les territoires à révéler les opportunités d'investissement générées par le programme et à les faire connaître aux acteurs économiques en capacité de les transformer.

Enseignements transversaux : les tendances de l'hébergement - restauration en milieu rural



Enseignements transversaux : les tendances de l'hébergement - restauration en milieu rural

BOUTIQUE DU PELERIN
THE Camino shop
depuis 2009





Le présent guide s'appuie en très grande partie sur une expérimentation menée autour de projets d'hébergement-restauration en milieu rural, même si beaucoup d'éléments méthodologiques présentés sont en partie duplicables ou adaptables à d'autres activités économiques.

Pour une meilleure compréhension des exemples donnés, ce premier chapitre est consacré à un éclairage spécifique sur les tendances d'hébergement-restauration.

Quels potentiels touristiques en milieu rural après la crise sanitaire COVID ?

I Tourisme de masse / tourisme durable ou responsable

En mars 2020 et pour la première fois depuis la Seconde Guerre mondiale, l'activité touristique s'est arrêtée net dans le monde entier, pendant presque une année. Le temps pour les acteurs du tourisme de s'interroger sur l'**avenir de ce secteur**, et pour les historiens, géographes, sociologues ou encore philosophes, d'en repenser les contours. Le tourisme de masse, en développement continu depuis l'après-guerre, fait alors l'objet de plusieurs critiques récurrentes : socialement sélectif, il tendrait à renforcer les inégalités, faire pression sur les populations locales qui en subissent les nuisances, en plus de générer d'importantes émissions de carbone et des atteintes aux écosystèmes locaux.

La réalité se révèle toutefois plus complexe et nuancée : ainsi, en France, les catégories socio-professionnelles voyageant le plus, le plus souvent et le plus loin sont celles qui disposent des moyens financiers suffisants. Parallèlement, les classes moyennes et inférieures partent davantage près de chez elles (sur le territoire national), souvent dans leur famille, chez des amis ou en hôtellerie de plein air en été - des modes d'hébergement plutôt résilients, durables et responsables. Avant la crise, 80% des séjours des Français avaient déjà lieu en France : la fermeture des frontières n'a donc fait que renforcer une pratique structurelle.



Pour ne pas opposer vainement tourisme de masse et tourisme durable, il convient ainsi d'interroger à la fois notre rapport au temps et la place donnée à l'habitant dans l'accueil touristique. **La crise sanitaire, en**

constituant une occasion privilégiée de valoriser le « local », a permis de questionner structurellement le modèle actuel du tourisme, caractérisé par de fortes inégalités d'accès, pour imaginer des pratiques plus durables, plus résilientes et plus démocratiques. Elle a contribué à favoriser le développement d'un « **slow tourisme** » (en opposition au « fast tourisme »), qui se définit comme « *l'art de voyager en prenant son temps, de s'imprégner pleinement de la nature qui nous entoure et de la richesse du patrimoine* ». Occasion pour beaucoup de renouer avec un certain besoin de sérénité et un enracinement local, au bénéfice de nos territoires.

I Une réponse à des envies multiples

Le tourisme est principalement motivé par une envie de rompre avec le quotidien, et les frustrations qu'il peut provoquer. La première intention du voyage est donc celle d'une déconnexion, d'un départ, auxquels s'ajoutent souvent des besoins de sociabilité, de recherche de liens et d'introspection, voire de recherche de sens. On parle alors des **3 « R » : Rupture, Rencontre (et/ou Retrouvailles), Ressourcement**. Parce que le tourisme est souvent synonyme de décompression pour les individus, il ne semble pas logique que, dans une société de plus en plus contraignante, il perde soudainement de son sens.

Comme dans beaucoup de domaines, la crise sanitaire a amplifié des phénomènes existants : l'attrait pour un tourisme de proximité et/ou le « locavore » (mouvement qui favorise la consommation de produits locaux) sont attestés par les observatoires du tourisme dans de nombreuses régions françaises. À titre d'exemple, une enquête réalisée par Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme sur les pratiques touristiques intrarégionales confirme que les premiers touristes en Auvergne-Rhône-Alpes sont les habitants mêmes de la région. La crise COVID a aussi révélé et/ou accéléré des phénomènes déjà émergents, comme le fait de rester chez soi pendant ses vacances (« *staycation* ») et, plus encore, l'hybridation entre le travail et les vacances (« *workation* » ou « *tracance* »). De nombreux salariés en télétravail ont ainsi pu expérimenter pendant la longue période touchée par la COVID les joies du travail « au vert ».

Montagne, plage, littoral... Les invariants de l'été sont toujours là, mais les plaisirs, en revanche, changent. Par exemple, l'itinérance rassemble désormais des pratiques très variées : à pied, à vélo, à cheval, en ba-



teau, ainsi que les mobilités motorisées, telles que les vans et autres véhicules aménagés, qui deviennent un véritable style de vie et permettent de vivre une immersion en pleine nature.

On constate l'alternance d'autres manières de travailler avec d'autres façons de partir en vacances. Les habitudes ancrées laissent maintenant place à la nouveauté, l'insolite, l'aventure : en milieu rural, où la destination touristique importe moins qu'à la mer ou à la montagne, **l'hébergement est le point névralgique du séjour**, parfois même le principal critère de choix.

I Une nouvelle hospitalité en milieu rural ?

Toutes ces tendances coexistent désormais à côté d'un « *revenge travel* » (« tourisme de revanche »), moyen pour certains de surmonter la frustration d'un voyage annulé ou de rattraper le temps perdu pendant la crise sanitaire : reprendre l'avion pour trois jours à Stockholm, une semaine à Marrakech... Le tourisme international, comme le tourisme d'affaires, repart timidement en 2023, puis plus assurément en 2024.

Face à ce regain, une question émerge : les territoires ruraux ne sont-ils pas, parallèlement, les mieux placés pour faire à la fois **l'éloge du local** et celui **de la lenteur** ? Le « *slow tourisme* » y a en effet toute sa place, à condition pour ces territoires de faciliter **les mobilités douces, l'itinérance tout mode** et de proposer aux visiteurs des **modalités d'hébergement et de restauration** adaptées aux besoins et aux attentes des touristes d'aujourd'hui, très urbains et très connectés. C'est donc une nouvelle hospitalité qu'il faut inventer en milieu rural pour faire de la campagne une destination attractive.

I Les nouveaux paradigmes de l'hospitalité

On rassemble sous le terme d'hospitalité l'ensemble des métiers liés à l'accueil des visiteurs sur un territoire, en particulier l'hébergement et la restauration. Un marché très dynamique, surtout en

milieu urbain, au sein duquel le monde rural a indéniablement des cartes à jouer.

Et dans le monde touristique, les transformations s'amorcent : de nombreuses ouvertures sont ainsi prévues, avec de nouveaux entrepreneurs (Beautiful Life Hôtels, Atypio), des diversifications



(Huttopia avec ses Cafés-hôtels Hoscar...), moins en création pure qu'en rénovation :

70% des hôtels acquis sont rénovés pour en faire des lieux de vie modulables, singuliers et ressourçants. Ces rénovations visent à créer des lieux de vie et d'échanges au cœur des villages, dans les stations de montagne comme à Piau-Engaly (Pyrénées), mais aussi dans des quartiers plus urbains.



En outre, la dissociation entre investisseurs et exploitants se généralise, des fonds d'investissement s'engagent de plus en plus. Les tendances post COVID accélèrent celles qui se confirment entre durabilité et retour à l'essentiel, santé et bien-être, technologies facilitant le parcours client.

Les classements touristiques ne font plus sens pour les consommateurs, les modèles sont de plus en plus hybrides pour s'adapter aux nouveaux usages, tout hébergements confondus, avec une prime aux espaces de vie et de convivialité (co-living, co-working...), en phase avec les « styles de vie » des nouvelles générations. La frontière entre loisirs et affaires s'estompe : l'heure est au décloisonnement.





01

**Attirer via
un dossier
de site**



01

Le dossier de site : un outil pour consolider les projets

I De quels « sites » parle-t-on ?

Dans ce guide, l'approche prônée consiste à **permettre la reprise ou l'installation d'activités en cœur de petites villes ou de villages**. Elle se veut opérationnelle et vise des réalisations concrètes, idéalement sur des sites pré-identifiés. Plusieurs cas peuvent être cités :

- Des établissements privés à reprendre, soit prochainement (anticipation d'une transmission), soit d'ores et déjà (cessation d'activités, du bâtiment vacant depuis peu à la friche en désuétude depuis plusieurs années).
- Des immeubles appartenant à la collectivité ou ayant vocation à être prochainement rachetés par une collectivité, dans la perspective d'une remise sur le marché pour les faire exploiter.
- Des tènements fonciers qui pourraient contribuer à la revitalisation d'un centre bourg, centre-ville, centre village (dent creuse, curetage d'îlot, extension en proximité ou dans un périmètre stratégique de centralité, etc.)

Notons que, dans le cadre de biens appartenant à des privés (des anciens exploitants, des propriétaires non exploitants), la collectivité agit en facilitateur, **considérant que la renaissance d'une activité sur le site est un facteur déterminant pour la redynamisation du cœur de ville ou de village**. Le cas de l'ancien hôtel-restaurant est typique : si la perte de l'offre d'hébergement touristique peut se solutionner via d'autres formes sur d'autres sites, plus ou moins éloignés, la fermeture du restaurant entraîne une perte considérable pour les petites villes ou villages concernés, surtout lorsqu'il s'agit de la seule offre présente sur la commune.

I Pourquoi un dossier de site ?

Le dossier de site est constitué **d'un ensemble de documents utiles aux cédants et (surtout) à des potentiels porteurs de projets**, pour faciliter la reprise ou la création d'activités sur un site déterminé. Il peut éventuellement être multisite si plusieurs options coexistent pour un même type de projet.

Le dossier de site peut avoir plusieurs utilités :

- **1. En phase très amont**, de prospection de porteurs de projets (créateurs, repreneurs), il peut servir à valoriser un territoire et un site, visant à capter l'attention d'éventuels entrepreneurs, et à les inviter à étudier un projet sur le site visé. Ici, il a voca-

tion à contenir des éléments essentiels, sous une **forme communicante**, avec une diffusion élargie (sur des plateformes web dédiées, à l'occasion d'appels à projets, lors d'événements extérieurs de communication sur des opportunités d'implantation) ;

- **2. Si des prospects deviennent par la suite des « porteurs de projets »**, le dossier de site doit fournir **des éléments plus précis et utiles à des phases d'opportunité et de faisabilité**. Le but est de nourrir des échanges avec les porteurs de projets, de les amener à consolider au maximum leurs chances de réussite à court et moyen termes. Le nom de « dossier » prend alors tout son sens, car plusieurs types de données et documents peuvent être fournis (sans pour autant vouloir tout fournir, tout de suite, à tout le monde).

I Que peut contenir un dossier de site ?

Cette première partie « attirer » via un dossier de site opère un focus sur 5 grands éléments constitutifs d'un dossier de site solide et utile :

- **1. Des éléments de connaissance du territoire** : utiles pour des porteurs de projets connaissant peu ou très peu la zone d'implantation. Ces éléments doivent aussi aider à mieux qualifier la zone de chalandise du projet et son environnement socio-économique ;
- **2. Des éléments de stratégie territoriale**, qui diffèrent du point précédent, dans le sens où il est question d'informer le porteur de projet des actions à venir, notamment dans la collectivité dans laquelle il s'implante, et qui pourraient impacter positivement, directement ou indirectement, son projet d'activités (redynamisation cœur de ville, aménagements urbains, projets économiques, projets d'habitats, projets touristiques etc.) ;
- **3. Les éléments existants permettant de bâtir des hypothèses de positionnement économique**, de perspectives de marché, lors d'un business plan. Nous le verrons, il est possible ici d'aller plus ou moins loin dans les données et documents à mettre à disposition des porteurs de projets, voire de les orienter vers des pistes de positionnement solides et utiles au territoire ;
- **4. Les éléments de connaissance bâtiminaire, d'opportunités et de contraintes d'amé-**

agement du ou des sites concernés par le projet. Ici aussi, si le minimum consiste à fournir des éléments de connaissance (plans existants, synthèse réglementaire, contraintes d'aménagement connues), certains dossiers de site vont jusqu'à présenter des propositions d'aménagement, en première intention, utiles aux porteurs de projets pour se projeter et permettant de mieux valoriser le site auprès d'éventuels repreneurs ;

- **5. Des premières hypothèses en matière de modélisation économique.** Au-delà des hypothèses de chiffres d'affaires, l'objectif est de pouvoir proposer des modèles ou des outils modifiables pour simuler différentes options (de recettes, de charges, de modes de financement), pour tendre vers des hypothèses économiques viables dès les premiers business plans.

I Le dossier de site, une posture communicante et entrepreneuriale de la part de la collectivité

Si le site à reprendre ne pose pas de problèmes particuliers de potentialités économiques et de réaménagement, la démarche « dossier de site » peut se simplifier pour un format très commu-

nicant des 5 points évoqués ci-avant. L'objectif est uniquement de faire connaître et de valoriser une opportunité d'implantation.

Cependant, dans beaucoup de cas, il est très probable que, même en identifiant des porteurs de projets, ceux-ci ne soient pas en mesure de bâtir seuls des hypothèses solides de positionnement et de financement de leurs projets. Dans ce cas, **avant même de communiquer auprès de porteurs de projet, il est recommandé de travailler plus finement les 5 points du dossier de site, jusqu'à un préprojet, pour tester de premières hypothèses. Dans ce cas, la collectivité ne se contente pas de mettre en avant une opportunité, elle bâtit et consolide un préprojet de création ou de reprise, qu'elle soumettra par la suite à des prospects.**

D'une certaine manière, même si la collectivité n'a pas vocation à entreprendre le service (commerce, hébergement, restauration), elle entame une démarche entrepreneuriale amont facilitant la reprise d'un bien, la réhabilitation d'un bâtiment, le redémarrage ou le lancement d'une activité utile au territoire. C'est ce que nous avons appelé la « posture développeur ».

Enfin, tout ceci signifie qu'en plus de communiquer des éléments, le rôle d'accompagnement des porteurs de projets est essentiel. La partie deux de l'ouvrage (points 6 à 10) y est consacrée.

I Exemple de contenu d'un dossier de site

Avis de consultants missionnés

Le site dans la ville - Avis Mathieu ALBOUY,
expert développement territorial

 La proximité du canal est un vrai atout et pourrait permettre de capter des cycles cyclotouristes ou encore des pratiquants de la pêche de loisir, a minima pour l'offre de restauration

 Un aménagement de la Rue de Bourgogne en réflexion, qui relie l'Hotel à la place d'Alligre où se situe la Mairie ainsi que Notre Dame du Nivernais qui offre une jolie vue sur la commune et le canal

 L'offre de stationnement est limitée sur le site mais il existe des réserves sur l'espace public : des places sur le parking du Square de Vallendar à moins de 100 m.

 Une desserte du site possible par le train avec un trajet à pied raisonnable (environ 1 km) de la gare au site

Square de Vallendar


Capacité de stationnement à 3 min à pied


Notre Dame du Nivernais

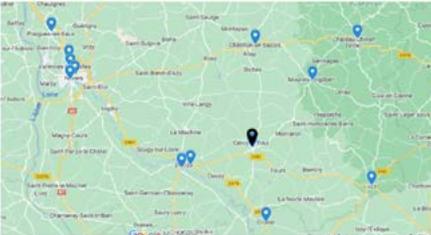

Offre environnante

Offre Hébergement

Une faible offre de en hôtellerie, avec toutefois une dynamique de créations sur des maisons d'hôtes et gîtes liés notamment au cyclotourisme. Un potentiel lié aux thermes de Saint-Honoré les bains.

Nom	Commune	Forme	Gamme Prix	Note google	Capacité
Au foudre en Bazois	Chatillon	Gîte d'étape	36 - 130 €	4,7 - 126 avis	6 chambres 24 couchages
Le couvent en bazois	Chatillon	Chambre d'hôte	70- 85 €	4,1 - 94 avis	4 chambres 14 couchages
Auberge du Bon Coin	Moullins	Hotel/restauran t	80 - 125 €	4,1 - 79 avis	7 chambres
Hotel-restaurant Le bon Labroiseur	Moullins	Hotel/restauran t	80 - 125 €	4,8 - 108 avis	7
Hotel Bel Air	Décize	Hotel 1 étoile	50 €	3,7 - 174 avis	7
Port de Décize	Décize	Hotel/restauran t	75-90 €	4,2 - 407 avis	7

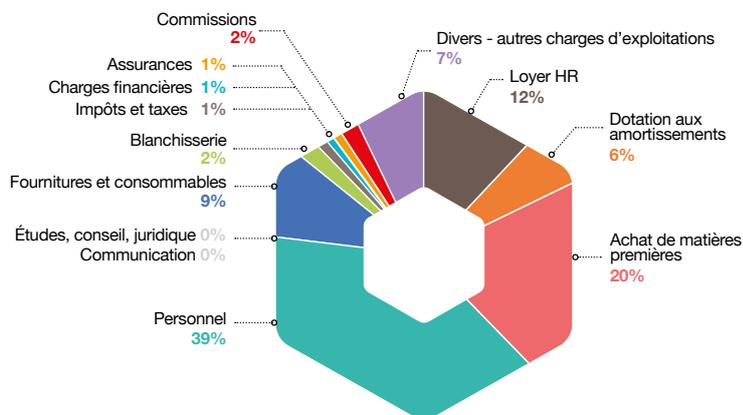
Offre Hôtellerie en bleu et offre maison d'hotes en rouge



01

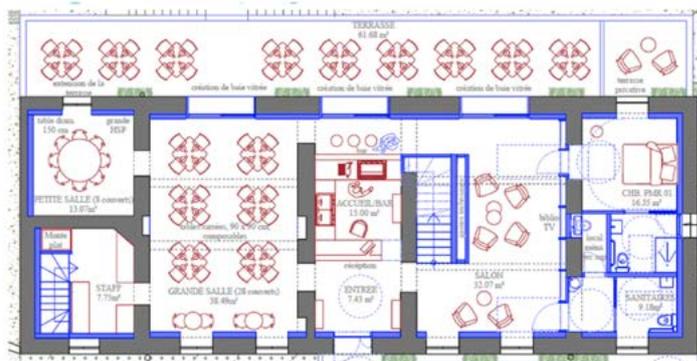
Exemple de contenu d'un dossier de site

Imaginons un projet • CR prévisionnel



- 447 K€ de charges annuelles estimées en rythme de croisière.
- RH à 39% du CA, incluant la rémunération des gérants.
- Pour un résultat envisagé d'environ 21K€, soit 4,6% de résultat d'exploitation avant impôt.

Imaginons un projet • Extraits de propositions d'aménagement • Niveau rez-de-chaussée



- **Valoriser** le patrimoine par de larges traversées des vues, de l'air et de la lumière.
- **Générer une relation à l'extérieur** et au jardin pour mieux qualifier les espaces intérieurs
- **Centraliser la fonction majeure de l'accueil** associé au bar pour articuler les différentes fonctions de l'établissement
- **Anoblir l'identité et l'accès de l'établissement** par un perron contemporain et élégant qui s'adapte à la forme de pente.

01

1.1

Le portrait de mon territoire et de son environnement

I De quoi parle-t-on ?

De l'investisseur extérieur qui ne sait pas où se situe précisément le site, au porteur de projet qui connaît le territoire via uniquement ses souvenirs d'enfance ou de vacances : tous ont une vision limitée, parfois erronée de l'environnement socio-économique du territoire visé.

Quant à celui qui prépare le dossier de site, le territoire a beau lui être connu, il faut pouvoir le présenter efficacement dans ce cadre et cela ne se fait pas sans effort ni réflexion. Voici quelques conseils pour réaliser un portrait concis, adapté au type de projet et aux cibles de porteurs et aider le porteur de projet à obtenir facilement les informations essentielles à sa décision.

Pourquoi réaliser un portrait du territoire d'implantation, adapté pour notre dossier de site ?

- **1. Donner les informations utiles au dimensionnement du projet : les territoires influencent les projets :** architecture, dimensionnement, zones de chalandise, clientèle et, bien sûr, cadre de vie. Les prospects, à lecture d'un dossier de site, peuvent prioritairement s'orienter vers des questions concernant le bâtiment ou le modèle économique plutôt que sur le portrait de territoire. Or, ce portrait a aussi son utilité, puisqu'il apporte les informations nécessaires à la **compréhension** plus globale du **contexte territorial** et des parties prenantes. Ainsi, on portera un regard différent entre un hôtel installé dans une petite ville touristique sur la côte Atlantique, ou un hôtel en pleine campagne et éloigné des axes routiers.
- **2. Contribuer à la mise en récit :** commencer par le portrait de territoire dans le dossier de site est une étape essentielle dans la **mise en récit du site** : il ne s'agit pas que d'un bâtiment ou que d'un établissement, mais d'un projet ancré dans l'histoire d'un territoire avec son identité propre. C'est ce récit, dans lequel le territoire occupe une place centrale, qui peut **créer le coup de cœur**.
- **3. Aider à se projeter, y compris sur le plan personnel :** le rôle du dossier de site est certes d'avancer des perspectives de mise en route, de gestion et de développement de l'activité, mais aussi de l'aider à **se projeter** dans sa vie

personnelle sur le territoire : activités de loisirs, immobilier, dynamisme économique, mobilité, etc.

Ces 3 objectifs doivent conduire à un portrait équilibré dans sa forme, avec des données (tableaux, cartes), mais aussi une forme communicante et pédagogique. Il ne peut s'agir d'un rapport complet, ou d'un portrait de territoire tel que les collectivités peuvent en produire en interne.

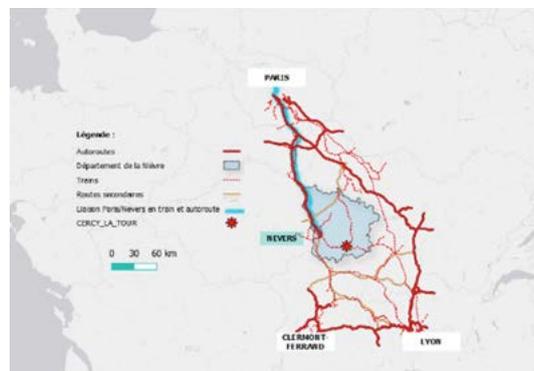
I Comment procéder, les modes d'actions possibles

Savoir présenter le territoire

- **1. Une présentation socio-économique du bassin de vie :**

Vous pouvez commencer votre présentation à l'échelle de l'intercommunalité. Vous pouvez présenter les données à l'échelle du bassin de vie (*le bassin de vie est une échelle territoriale définie par l'INSEE qui correspond au plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants*).

- Une carte dézoomée régionale avec la distance en temps avec les villes voisines pour **localiser le site en France et avec les grands axes de mobilité/flux (ci-dessous un exemple s'appuyant sur une maîtrise des outils cartographiques)**.



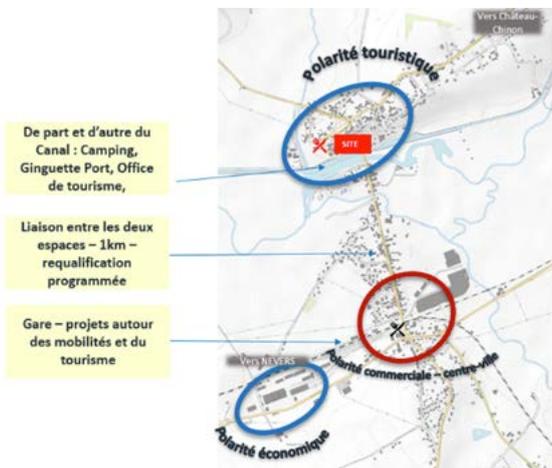
- **La population :** le profil démographique : un territoire avec une faible/forte part de retraités, beaucoup/peu de familles, une baisse/augmentation de la population (*exemples de données ci-dessous*).

- **L'habitat** : le nombre important/faible de résidences secondaires, le prix de l'immobilier.

	Châtillon en Bazois	CC Bazois Loire Morvan	Département de la Nièvre	Région Bourgogne Franche Comté
Population municipale 2020	912	15 293	202 670	
Évolution annuelle moyenne de la population (N(2014-2020))	-0,67%	-0,78%	-0,87%	-0,11%
Évolution annuelle moyenne de la population due au solde apparent entrées/sorties (N(2014-2020))	0,62%	0,42%	-0,23%	-0,06%
Nombre d'emplois au lieu de travail 2020	462	4 524		
Part des "retraités" dans la population (%) - Ensemble 2019	44,20%	46,30%	39%	31,40%
Part des résidences secondaires (y compris les logements occasionnels) dans le nombre total de logements (N(2020))	16,30%	28,30%	15,20%	7,50%
Part des logements vacants dans le nombre total de logements (N(2020))	22,10%	12,80%	14%	10,20%
Médiane du revenu disponible par UC (euros) 2020	20 320		20 940	22 110

2. Une présentation de la commune et du quartier :

- Une carte de localisation dans la commune.



Vous pouvez aussi donner des informations sur la proximité avec les commerces, les services, les parkings et éventuellement les sites touristiques.

Les éléments utiles à la construction du modèle économique et des hypothèses de marché

L'offre environnante

La dynamique de l'hébergement touristique : des informations sur le nombre de nuitées sur le territoire, leur évolution, l'origine géographique des touristes, le type de séjour (tourisme d'affaire, excursionnistes, séjour, etc.).

Communauté de communes Les Chiffres essentiels au 31.08.22



Des éléments sur la dynamique économique : vous pouvez intégrer ici des informations de cadrage sur la dynamique de création d'hébergements, de restaurants, mais aussi de commerces qui permettent de mettre en avant le dynamisme d'une commune.

Des éléments utiles sur le commerce : si des enquêtes de comportements d'achats existent (les CCI peuvent en proposer), quelques données clés peuvent être utiles (niveaux d'activités estimés, zones de chalandise, évolution du bassin de consommation). Un repérage des principales offres complémentaires et concurrentes apportera des éléments essentiels pour le porteur de projet d'un commerce, ou d'un hébergement-restauration avec une partie « boutique ».

L'offre culturelle et de loisir : les **locomotives touristiques** : les sites exceptionnels qui attirent du flux dans les alentours du site, les lieux insolites, les sites de baignade. Leur présentation a deux objectifs. Dans un premier temps, elle permet de comprendre dans quels circuits/séjours touristiques ces sites s'inscrivent :

- **Les circuits de randonnées à pied** en boucle ou en itinérance (les sentiers de grande randonnée - GR)
- **Les parcours cyclables** (les voies vertes, les véloroutes)
- **Les circuits touristiques à moto ou en voiture** (notamment les circuits gastronomiques, comme la route du Cidre en Normandie, la route du Foie gras en Dordogne, la route de la Truffe dans le Var, etc.). Cela permettra ensuite au porteur de projet de se faire connaître des structures qui communiquent sur ces itinéraires et recensent parfois les bonnes adresses où s'arrêter pour manger ou pour dormir...

Présentation de la route de la noix – site internet de l'Agglomération de Brive-la-Gaillarde - Corrèze

Où se restaurer sur la Route de la noix ?

Si vous avez un petit creux, vous pouvez vous arrêter dans une ferme auberge comme celle de Marie-Claire et Jean-Luc Castagné «Moulin à huile de noix». A deux pas de Martel, ils livrent une huile de qualité extra, tout en proposant des menus généreux à base canard, noix, agneau.

Les visites autour de la noix à ne pas manquer

Comme sites incontournables, nous vous suggérons deux lieux de visite :

- La Musée des Quatre Démotelles à Saillac qui propose une mise en scène et en histoire originale de la Noix à travers le monde entier.
- Le Moulin de la Vie Contée à Ligneyrac : démonstration de presse d'huile et dégustation au cœur du moulin traditionnel.

Dans un second temps, la présentation des locomotives touristiques peut permettre **d'imaginer des séjours** au départ de l'établissement et **adaptés à différents centres d'intérêt** (à reprendre et à adapter plus au moins en fonction des parcours développés par les Offices de Tourisme).

Pour ces circuits, pensez à donner des chiffres de fréquentation, des distances et des temps. Cela permet de mettre en avant un potentiel à capter. Il est aussi judicieux de préciser les transports en commun qui permettent d'accéder aux points de départs ou d'arrivée de ces parcours.

I Points de vigilance et conseils

- Pour commencer cet exercice plus difficile qu'il n'y paraît, vous pouvez noter, à partir de vos connaissances et de votre expérience personnelle, **les principaux éléments** qu'il vous semble important à mettre en avant dans une présentation succincte, à une personne qui n'en a jamais entendu parler ;
- **Ne cherchez pas l'exhaustivité** : si le projet les intéresse, les porteurs de projets prendront le temps d'approfondir à distance et sur place leur connaissance du territoire. Il faut être succinct pour ne pas noyer le lecteur, mais lui donner les bases pour comprendre le positionnement passé du site et l'aider à se projeter dans son projet professionnel et sa vie personnelle ;
- **Attention à ne pas dire que du bien !** Lorsque l'on vit sur un territoire, on tend souvent à l'apprécier. Si les raisons pour lesquelles vous l'aimez doivent ressortir de la présentation, le portrait de territoire ne doit pas dissimuler des points négatifs. Il doit être factuel. Certes, il y a une dimension « séduction » dans les chiffres mis en avant, mais il est important de ne pas mentir non plus. Si un territoire dispose de peu de nuitées touristiques, il faut donner cette information. Vous démontrerez dans les autres parties du dossier de site que des positionnements crédibles, pertinents et distinctifs sont envisageables malgré tout.
- **Mettez en avant les atouts des territoires ruraux** : bien que beaucoup de porteurs de projets en reconversion voient plein de points positifs à s'installer à la campagne (des espaces naturels, des polarités à taille humaine, du lien social...), il faut qu'ils y trouvent un certain équilibre avec ce qu'ils maîtrisent moins ou qui les inquiètent dans la ruralité : emplois du conjoint, scolarisation des enfants, accès aux commerces...

Les outils en ligne qui facilitent les diagnostics territoriaux

Pour obtenir des données territoriales, si vous ne disposez pas de service étude, vous pouvez compter sur des portraits de territoire générés automatiquement, le plus souvent à partir des données de l'INSEE. Nous vous en présentons 3, faciles d'utilisation et complémentaires :

- **1. Les portraits de territoire de l'INSEE : le plus simple à utiliser**

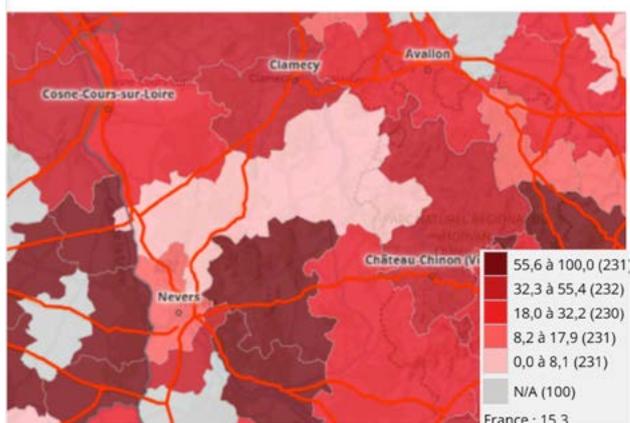
Portraits de territoire et autres rapports

L'Insee propose des statistiques de synthèse sur des zones à façon

L'Institut National des Statistiques et des Études Économiques met à disposition des tableaux et graphiques décrivant différents aspects démographiques, sociaux et économiques d'un territoire. À l'échelle de la commune ou de l'intercommunalité, les éléments qui peuvent vous intéresser sont : l'évolution et la structure de la population, les données sur les ménages, le logement, l'emploi, mais aussi les données sur le tourisme :

- nombre et capacités des hôtels et campings selon le nombre d'étoiles
- nombre et places des autres hébergements collectifs.

1 Part de chambres d'hôtel entrée de gamme (Non classés ou 1 étoile) 2025



L'INSEE propose également une carte interactive dans laquelle vous pouvez éditer des rapports sur votre territoire : INSEE - [Insee - Statistiques locales - Indicateurs : cartes, données et graphiques](#)

Les indicateurs qui nous semblent intéressants à regarder sont : la capacité d'accueil des hébergements touristiques, niveau de gamme, les équipements et services à la population ou encore la part des résidences secondaires.

Insee Institut national de la statistique et des études économiques
Mesurer pour comprendre

Rapports et portraits de territoires

NAVIGUER DANS LES RAPPORTS

- SYNTHÈSE
- PORTRAIT DÉMOGRAPHIE ET CONDITIONS DE VIE
 - Évolution et structure de la population
 - Couples - Ménages - Familles
 - Logement
 - Diplômes et formation
- PORTRAIT ÉCONOMIE ET EMPLOI
- MA ZONE D'ÉTUDE
- DOCUMENTATION
- ÉLECTEURS INSCRITS SUR LES LISTES
- *POLITIQUE DE LA VILLE
- DÉVELOPPEMENT DURABLE

* : non compatible avec la zone d'étude en cours

DÉFINIR LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

- ✓ Zone d'étude Nièvre (département)
- ✓ Zone de comparaison France

2. Les chiffres portraits de territoires de l'Observatoire des Territoires (ODT) : pour des données cartographiées ou plus de liberté

Tout comme l'INSEE, l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires dispose d'une carte interactive Géoclip qui permet soit de générer des rapports sur le territoire de son choix, soit de le construire soi-même en naviguant dans les indicateurs disponibles.



OBSERVATOIRE DES TERRITOIRES

Rapports et portraits de territoires

NAVIGUER DANS LES RAPPORTS

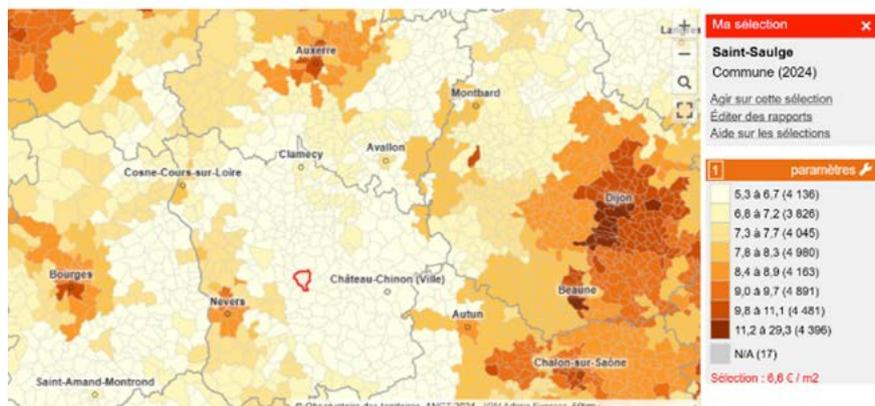
CHIFFRES CLÉS

- Quels zonages de rattachement pour une commune ?
- Espaces urbains, espaces ruraux, comment me situer ?
- Quelle évolution du nombre d'habitants ?
- Une population aux caractéristiques singulières ?
- Le vieillissement, un enjeu particulier ?
- De l'école à l'université, quels enjeux autour de l'offre de formation ?
- Un tissu économique dynamique ?
- Des difficultés d'accès au marché du travail ?
- Quelle offre de logements et quel dynamisme du marché immobilier ?
- Quelle offre de services sur mon territoire ?
- Quelle intensité de la vie citoyenne et associative ?
- Une exposition à des enjeux environnementaux ?

Les principaux indicateurs pertinents à regarder sur l'ODT sont : le marché immobilier et l'accès au logement, les mobilités quotidiennes (où travaillent les actifs du territoire), les équipements sportifs et de loisirs ou encore l'offre de santé.

Détail disponible pour une multitude d'équipements) – même principe sur les commerces et la santé

1. Loyer d'annonce par m² charges comprises pour une maison type du parc privé locatif (€/m²) 2024



3. Pour des données de cadrage et des données plus précises

Dataviz PVD : exploitez et visualisez vos données territoriales publiques

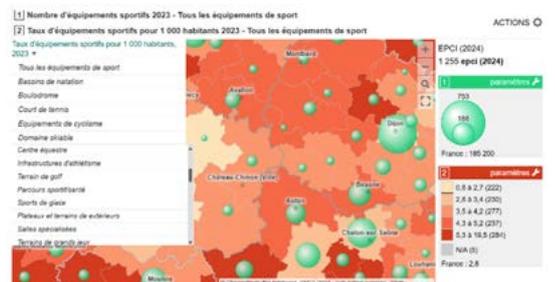
Accédez gratuitement aux données territoriales sur des sujets clés (habitat, économie, mobilité, santé, infrastructures, etc.) pour brosse le portrait de votre Petite Ville de Demain et en comprendre les enjeux.

Utiliser Dataviz PVD

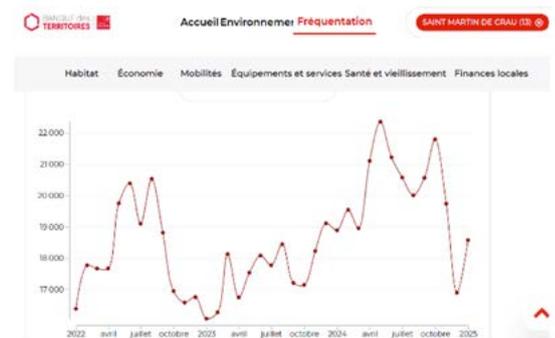
Brossez le portrait de votre Petite Ville de Demain
Grâce à l'analyse des données territoriales publiques.

Analysez votre territoire
Avec des services de cartographie et de téléchargement de données territoriales : répartition, habitat, etc.

Optimisez vos prises de décision
Grâce à des outils de cartographie et des indicateurs qualifiés reposant sur la data.



La Banque des Territoires met à disposition un outil qui permet d'obtenir des données complémentaires telle la fréquentation des communes PVD à partir des données d'Orange : Dataviz Petites villes de demain : les petites villes en données. Ci-dessous, voici un exemple de l'évolution mensuelle de la fréquentation pour un vendredi à St-Martin-de-Crau (13).



I Les ressources locales à connaître pour mettre en avant les bonnes informations

Les communes présentent parfois très bien l'offre locale de commerce, d'hébergement - restauration et les attractions touristiques. Si ce n'est pas le cas, vous trouverez vos informations auprès des 4 structures ci-dessous :

- 1. Les offices de tourisme pour une **présentation du bassin de vie** (échelle agglomération ou Communauté de Communes). Ils disposent parfois de présentations à destination des porteurs de projets et/ou des nouveaux habitants ainsi que d'observatoires sur le tourisme, qui collectent et analysent les nuitées touristiques via des enquêtes et des données d'hébergeurs (taxe de séjour). Il est possible d'intégrer des extraits de ces présentations dans le dossier de site. L'important est d'y retrouver a minima des informations générales.
- 2. Les services économiques des intercommunalités ou les managers de commerce, ou les chargés de mission de programmes de revitalisation (Action Cœur de Ville, Petites villes de demain ou Villages d'Avenir) : ils peuvent disposer de la donnée quantitative ou qualitative (pensez aux verbatim qui pourraient introduire le portrait : « un hôtel nécessaire dans cette rue commerçante dynamique, en plein cœur de la destination touristique »).
- 3. Les départements par leurs Comités Départementaux du Tourisme (CDT) ou leurs Agences de Développement Touristiques (ADT) : ils ont très souvent des observatoires qui permettent de suivre les tendances des hébergements touristiques, et recensent également les établissements. Au titre de leur compétence en communication et marketing du territoire, ils ont réalisé des portraits de territoire dans le cadre de guides touristiques, de campagnes publicitaires, d'étude sur l'attractivité du territoire ou encore l'accompagnement des professionnels.
- 4. Les Chambres de Commerce et d'Industrie : selon les départements, elles sont plus ou moins pourvues en données et en service d'études. Ces données sont souvent payantes, mais demeurent à des prix inférieurs à ce qui peut être obtenu via des cabinets de conseil privés. Certaines collectivités ont signé des conventions de partenariats donnant accès aux données et études des CCI, ou à des tarifs préférentiels.

01

1.2

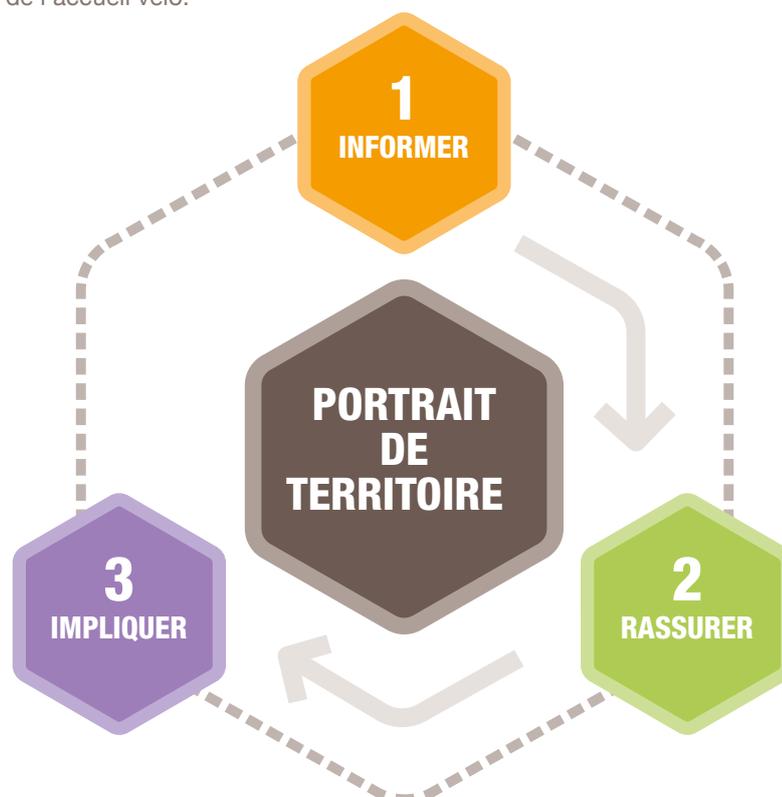
La stratégie territoriale

I De quoi parle-t-on ?

Le portrait de territoire est utile pour communiquer de l'information factuelle et actualisée afin de permettre aux porteurs de projets d'affiner leur positionnement et leur étude de marché. Cependant, donner des éléments de stratégie territoriale est tout aussi important, pour plusieurs raisons.

INFORMER les porteurs de projets de la volonté politique des élus et des politiques publiques qui en découlent car cela peut avoir un impact plus ou moins important sur le projet de création ou de reprise. Par exemple, des programmes :

- D'aménagements urbains (voiries, stationnement, signalétique, réaménagements de places ou d'îlots).
- Immobiliers ou d'équipements à venir, avec d'éventuelles synergies à travailler avec le porteur de projet. Par exemple, l'arrivée d'un futur multi-service rural ou encore d'un musée.
- D'animations existantes ou à venir (festivals, fêtes de villages, journées sans voiture etc.).
- D'appels à projets ou autres politiques publiques prévus dans les années à venir : par exemple, un appel à projets sur le cyclotourisme peut intéresser un hébergeur qui pourrait diversifier son offre avec de l'accueil vélo.



IMPLIQUER le porteur de projet dans la co-construction de certaines stratégies et actions publiques, qui ne sont pas totalement définies, et qui peuvent aussi s'adapter et s'enrichir à partir des visions et besoin des futurs créateurs ou repreneurs. Cela conduit à coconstruire la redynamisation d'un territoire avec les entrepreneurs locaux.

RASSURER, voire SÉDUIRE le porteur de projet en mettant en avant la volonté du territoire de développer le tourisme, le commerce de proximité, ou encore le centre-ville.

I Comment procéder, les modes d'actions possibles

Les stratégies territoriales

En fonction de la nature du projet, le dossier de site s'adaptera à la thématique (tourisme/loisirs ; commerce, hébergement - restauration, habitat, tiers lieux), et il pourra être intéressant de porter à connaissance une synthèse des éléments clés de stratégies territoriales. Par exemple :

- Les projets de territoires, réalisés à l'échelle d'une commune, d'un EPCI, ou un peu plus large (CRTE, Pays, PETR, PNR...);
- Les éléments clés du PLU, notamment le PADD ;
- Les stratégies formalisées thématiques : schémas de développement touristique, d'accueil vélo, de développement commercial ; stratégie de redynamisation du cœur de ville ou village, etc.

Attention au format de communication : vouloir annexer ces stratégies dans le détail n'a que peu d'intérêt. Dans le dossier de site, préférez une syn-

thèse, idéalement adaptée projet par projet, mettant en avant les éléments saillants de ces documents, et utiles aux porteurs de projets.

Par la suite, quelques documents clés et détaillés pourront être envoyés dans un second temps lors d'une étape plus avancée de discussion.

Vous pouvez accompagner cette partie par des témoignages :

- Un édito de l'élu (maire, conseiller municipal) abordant à la fois la stratégie territoriale et sa vision ou ses attendus vis-à-vis du site à reprendre ou des activités à implanter sur sa commune ;
- Des témoignages d'acteurs économiques (associations de commerçants, porteurs de projets récemment installés).

Pensez aussi aux preuves de réalisation : démontrez que le territoire agit concrètement pour mettre en place ces stratégies, en illustrant par exemple avec des projets réalisés ou soutenus. Le dossier de site peut aussi inviter à rencontrer des personnes pour aller plus loin sur tel ou tel sujet.



Le territoire de Brioude Sud Auvergne est un territoire attractif et dynamique dans de nombreux secteurs de son économie. Ces secteurs sont des piliers du dynamisme de la vie locale et le territoire cherche à créer les conditions favorables à l'installation et à la croissance de ses activités. La collectivité souhaite également jouer un rôle de soutien aux secteurs clés du territoire tels que le tourisme, l'industrie, le commerce ou encore l'artisanat. Le territoire recherchera la synergie et la construction d'une économie circulaire entre ces différentes composantes de sa vie économique.

ACTIONS PHARES

- Travailler le dynamisme commercial des centres-bourgs en lien avec les commerçants en anticipant les futures mutations.
- Définir les besoins et conditions d'accueil des activités via le SYDEC.
- Poursuivre la promotion de la marque "Brioude Sud Auvergne" en se positionnant sur l'identité et l'adhésion des habitants.
- Attirer et accompagner les nouvelles populations pour entretenir l'attractivité du territoire.
- Engager une réflexion sur les logements des salariés en complément avec la stratégie d'attractivité.
- Lancer le Pôle Viande.
- Accompagner la transition agricole et alimentaire en prenant en compte l'agrobécologie pour maintenir les paysages et le rôle nourricier de la filière.
- Conforter et développer la filière touristique à travers la valorisation du patrimoine historique, paysager et naturel.

Objectifs opérationnels

- Créer les conditions favorables à l'installation et à la croissance des activités économiques.
- Soutenir les secteurs clés du territoire.



Situé au carrefour de trois départements auvergnats, le territoire de Brioude Sud Auvergne peut miser sur son accessibilité avec son environnement proche pour renforcer son attractivité. Le territoire souhaite également renforcer le lien entre ses contrantes par le biais des mobilités douces.

Le développement d'une offre de service ou d'équipement qui soit attractive et facilement accessible pour les habitants du territoire dans les domaines de la santé, du numérique, de l'enfance, la petite enfance, la jeunesse ou encore des services publics.

ACTIONS PHARES

- Lancer le Plan de Mobilité cyclable en cohérence avec le plan départemental.
- Étudier, aménager et promouvoir le covoiturage pour les mobilités à l'intérieur du territoire.
- Poursuivre les missions du Bus France Service pour rapprocher les services publics des habitants.
- Construire le Projet Local de Santé pour offrir une offre de soin de proximité.
- Développer le Pôle Petite Enfance à Brioude pour permettre un service unique et accessible.
- Soutenir et valoriser la richesse du milieu associatif pour faire vivre le territoire.
- Définir un cadre d'aides et soutenir les événements sportifs d'envergure nationale et internationale sur le territoire.

Objectifs opérationnels

- Renforcer la connexion de Brioude Sud Auvergne entre ses centralités, avec son environnement proche et développer les mobilités douces.
- Offrir un niveau de services et d'équipements accessibles et attractif.

Exemple de mise en valeur simple d'un projet de territoire : la CC Brioude Sud Auvergne

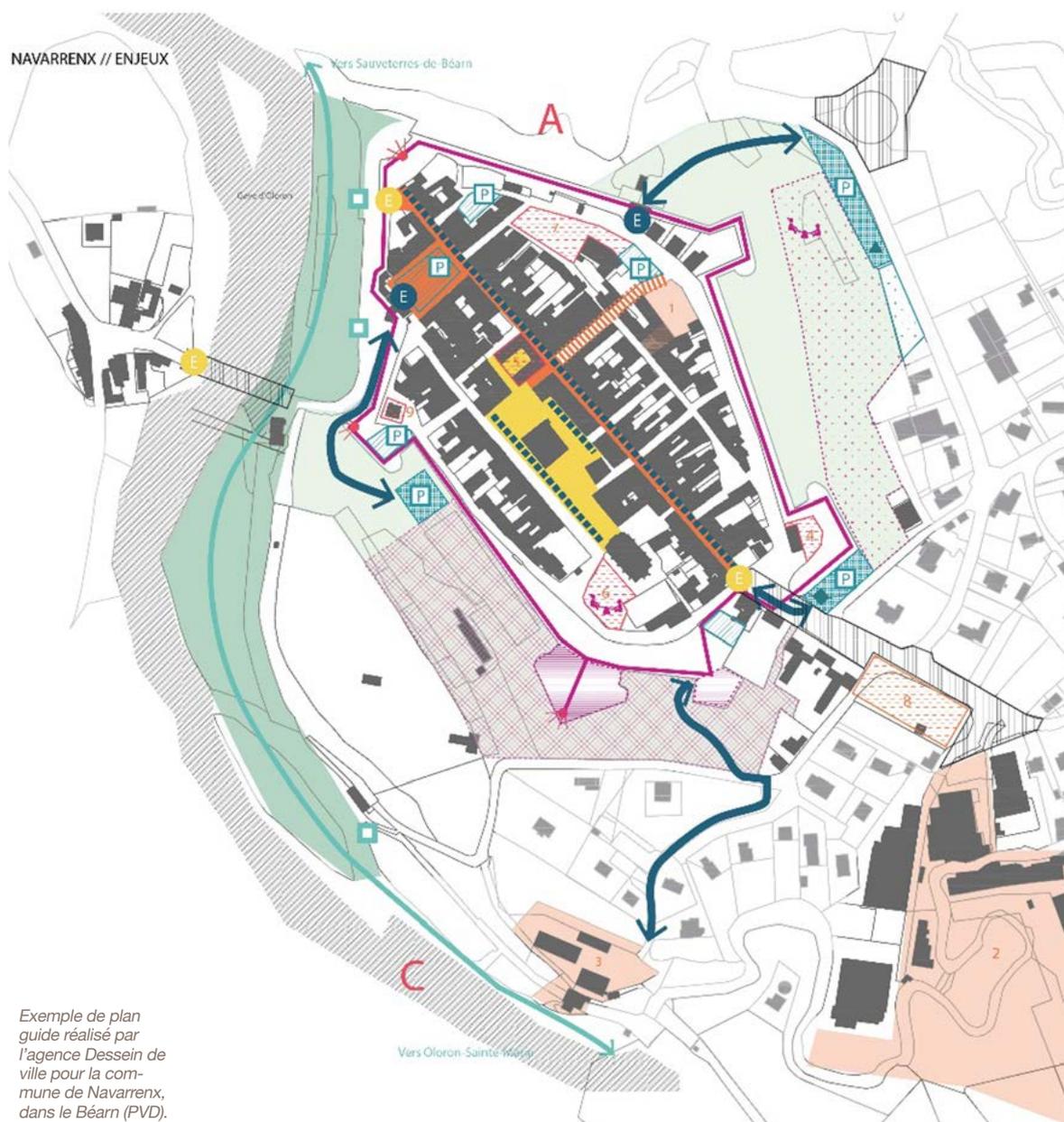
Les plans guides

Avez-vous formalisé, à l'échelle de la commune, l'équivalent d'un plan guide ? À savoir :

- Une carte d'enjeux urbains, éventuellement avec un focus sur le cœur de village lorsque cela s'y prête ;
- Une carte de projection des aménagements à venir, idéalement phasée dans le temps ;
- Quelques « zoom » sur des opérations programmées, ou *a minima* projetées, avec des plans ou des intentions d'aménagement.

Si c'est le cas, il est essentiel de pouvoir l'insérer dans le dossier de site, avec des commentaires expliquant les incidences directes ou indirectes sur le projet de création ou de reprise d'activités.

Les plans guides sont aussi l'occasion d'aborder les attendus en matière d'aménagement des bâtiments et des parcelles privées : y a-t-il ou y aura-t-il des règlements d'aménagement, des chartes ? Quels seront les attendus urbains et architecturaux ? Comment le porteur de projet peut-il être accompagné ?



Exemple de plan guide réalisé par l'agence Dessen de ville pour la commune de Navarrenx, dans le Béarn (PVD).

NAVARRENX // ENJEUX

3 SECTEURS À ENJEUX MAJEURS

- A • Le cœur de ville • B • La friche de l'Esplanade •
- C • Site Industriel de l'ancienne Minoterie

1. VALORISER LE PATRIMOINE ET INTENSIFIER DES USAGES D'ESPACES PUBLICS ET BÂTIS

Le patrimoine bâti comme levier économique

- Lieux en cours de mutation**
 - 1. Projet d'axe résidence solidaire Maison inter-générationnelle de 26 logements Projet Aquilant
 - 2. Site industriel de l'Esplanade_Vocation Economique
 - 3. Projet de l'ancienne Minoterie_Parc local innovant à usages mixtes
- Lieux à réhabiliter**
 - 4. Réhabilitation du Enclosme Perception Création d'un pôle associatif
 - 5. Arsenal_Tiers-Lieux/Co-working
 - 6. Réaménagement du parc pour enfants
 - 7. Réaménagement de la Place du Fossil
 - 8. Espace d'articulation entre le centre ville et le nouveau quartier de la friche de l'Esplanade à requalifier
 - 9. Musée de la poudre
- Rue connectante à dynamiser**
Rue partagée / piétons prioritaires / Tronçon piétons de façade
 - * Proposition d'implication de la Maison des Associations et la Maison des Jeunes dans les locaux vacants, à localiser
- Rue déqualifiée, rue à aménager**
- Un espace public, comment à créer :**
Support d'activités culturelles et événementielles (rendre l'espace central du cœur de ville identifiable)
- Chemin de ronde existant à mettre en valeur et à rendre accessible**
Consolider et sécuriser les emports

2. RETISSER LE LIEN ENTRE LA VILLE CLOSE ET LES BERGES

Le paysage des berges valorisé par des points de vues et des cheminements

- Belvédères potentiels à mettre en valeur**
- Paysage des berges à valoriser**
- Séries du Gave d'Oloron à créer / voie verte**
Création d'un réseau intercommunal de mobilité active
- Sécuriser et identifier les traversées**
Les points d'accès/croisements entre la ville intra-muros et le paysage du Gave d'Oloron

3. REDEFINIR L'ESPACE DU GLACIS

Permettre une réappropriation sociale et culturelle du glacis

- Délimitation de l'aménagement du glacis**
- Activités sportives à étendre Espace jeune**
- Activités ludiques à créer Jardins partagés**
Stratégie d'articulation par la mise à disposition de parcelles à cultiver pour les habitants du cœur de ville_Lieux d'éducation à l'environnement
- Aires de jeux**
- Tunnels souterrains des emports à réviser**

4. REORGANISER LES ACCES AU COEUR DE VILLE

Différencier les modes d'accès au centre-ville

- Aires de stationnement en-bas gratuites à l'intérieur des emports à réhabiliter en parking paysager**
- Stationnements limités aux véhicules, à diminuer et réorganiser**
 - Parking réglementé
 - Aire de stationnement paysager camping-car
Déplacement de parking existant
 - ▲ Aire de co-voyage possible
 - Station de bus
- Accès piétons à faciliter_Création de liens entre le cœur de ville, les espaces de stationnements et les nouvelles polarités**
Travail de signalétique

5. REQUALIFIER LES ENTREES DE VILLE

- Repasser les trois entrées de ville**
- Entrées de ville à repenser**
- Faciliter les accès et la fluidité des entrées dans la ville close**
 - Entrées principales dans la ville close autorisées aux véhicules
 - Entrées uniquement piétonnes



POUR ALLER PLUS LOIN

La Banque des Territoires a organisé un événement « *Petites villes, soignez votre image numérique pour renforcer votre attractivité* » en décembre 2024, au Hub des Territoires, dont le replay est disponible à cette adresse :

<https://www.banquedesterritoires.fr/rendez-vous-business-petites-villes-soignez-votre-image-numerique-pour-renforcer-votre-attractivite>

Ce webinar abordait les questions de marketing et d'attractivité territoriale sur les plateformes numériques, notamment le bon référencement et les bonnes informations sur la page Wikipédia ou encore sur les lieux de proximité sur Google Maps. L'étude « *L'attractivité des petites villes de France au prisme des 43 millions de consultations de leurs pages Wikipédia* » y a été présentée. Elle est accessible ici : <https://nouvelles-marges.com/etude-attractivite-villes-wikipedia/>. De nombreux témoignages de Carrouges, de Lauzerte, de Bats-sur-Mer, de Lecture ont amené des outils et solutions testés par ces petites communes pour accroître leur impact numérique. Par ailleurs, l'entreprise Baludik a pu présenter sa solution d'animation des territoires par le jeu de piste numérique.



01

1.3

Le positionnement, l'étude de marché

I De quoi parle-t-on ?

Le marché du tourisme est désormais mondialisé, très concurrentiel et en constante évolution. Les offres évoluent très vite, notamment en hôtellerie et hôtellerie de plein air, de nouveaux concepts apparaissent chaque année pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des clientèles, très changeantes et très sensibles à la conjoncture. Les crises se succèdent (COVID, inflation, incertitudes politiques, géopolitiques et conflits internationaux...) et impactent fortement le secteur touristique.

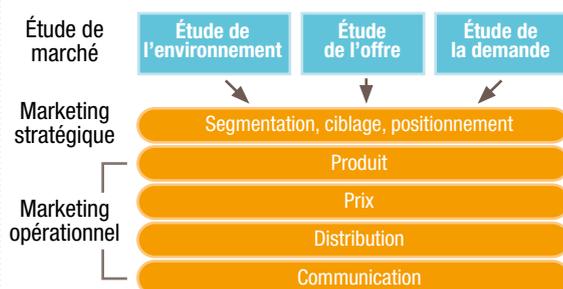
Se lancer dans une création ou reprise d'activité touristique nécessite d'être très au fait et en veille permanente sur l'évolution des marchés, les grandes tendances actuelles, émergentes et à venir, mais aussi de bien connaître le territoire sur lequel on cherche à s'implanter, ses projets, ses clientèles, sa zone de chalandise... L'étude de marché doit donc être à la fois macro-économique (données générales de l'offre et de la demande, grandes tendances, prospective) et micro-économique (l'offre et la demande locales existantes).

Autre élément fondamental à avoir en tête quand on veut investir dans l'hébergement touristique, c'est une activité fortement capitalistique : les investissements de départ sont en général très lourds (achat du foncier et/ou de l'immobilier, travaux de rénovation, extension, aménagements paysagers, voirie, parking..., aménagements intérieurs, décoration, mobilier) et nécessitent un entretien régulier au fil des années. Cela engendre des charges fixes élevées dans le compte de résultat. Le modèle économique est ainsi très sensible au taux d'occupation. Dans le cadre d'une bonne gestion, une fois le point mort atteint (couverture des charges fixes), un point de taux d'occupation en plus engendre quasiment un point de marge. Cela signifie qu'il faut optimiser le remplissage de l'hébergement tout au long de l'année. Pour cela, il faut à la fois choisir un positionnement stratégique spécifique s'adressant à un cœur de clientèle bien choisi et différenciant des concurrents, tout étant capable de capter d'autres types de clientèles, notamment en période creuse.

L'ÉTUDE DU MARCHÉ : CE QU'IL FAUT RETENIR

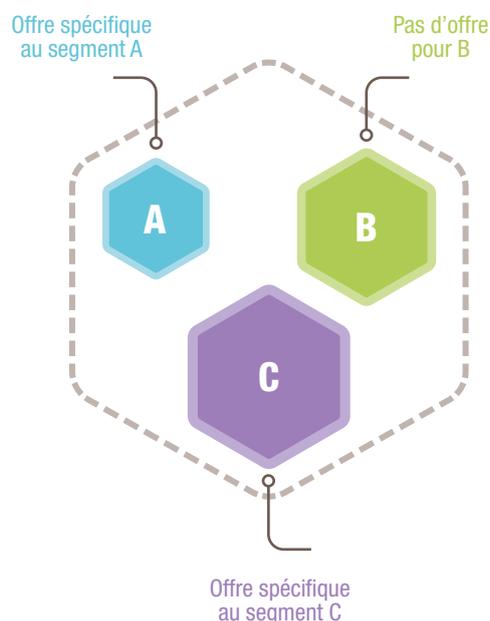
Sur un marché du tourisme mondial, très concurrentiel et très évolutif, l'étude de marché (études de l'environnement, de l'offre actuelle, de la demande) permet de prendre des décisions stratégiques pertinentes sur les cibles de clientèles et le positionnement adapté à leurs besoins. Ces décisions pourront ensuite se décliner sur l'offre proposée et le mix marketing (ou marketing opérationnel).

Rappel de la démarche marketing

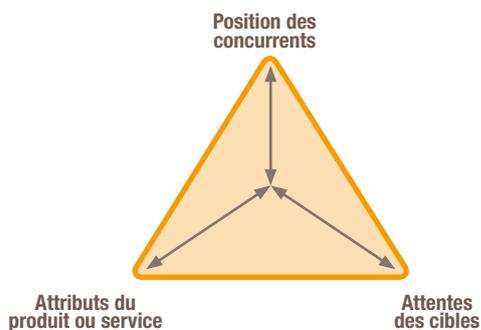


Cible et positionnement : définitions

Choisir les « bonnes cibles », celles qui nous correspondent :



On appelle positionnement la conception d'un produit (ou d'un service) et de son image, dans le but de lui donner une place déterminée, par rapport à la concurrence dans l'esprit du consommateur cible. Une fois les cibles de clientèles choisies, il s'agit donc de trouver sa place sur le marché d'implantation, qui permet à la fois de répondre aux attentes des clientèles en s'appuyant sur nos atouts, tout en se démarquant des concurrents. Il faut donc bien connaître l'offre (veille concurrentielle et benchmarking) et la demande.



Comment procéder, les modes d'actions possibles

Exemples méthodologiques à partir du thème de l'hébergement-restauration :

L'étude de marché permet d'ouvrir le champ des possibles. Il faut ainsi se mettre en veille des tendances actuelles et des courants émergents, pour avoir une vision des avènements possibles et des projets porteurs.

S'inspirer des évolutions en hébergement - restauration

Les formes d'hébergement en vogue, porteurs de rentabilité

- **Hôtel versus hostel** (auberge de jeunesse nouvelle génération) : ces deux modes d'hébergement tendent à converger, avec la modularité grandissante et la place croissante donnée aux espaces de vie en hôtellerie d'un côté, et la forte mixité des hostels, très « life style », ouvertes sur l'extérieur, qui marient astucieusement dortoirs et chambres, avec ou sans salle de bain, lieux de vie et de convivialité d'autre part. Cela crée autant d'occasions de consommer et donc de rentabiliser le lieu.



Away Hostel (Lyon)



Concept hôtel Mama Shelter, où la restauration réalise environ la moitié du chiffre d'affaires.

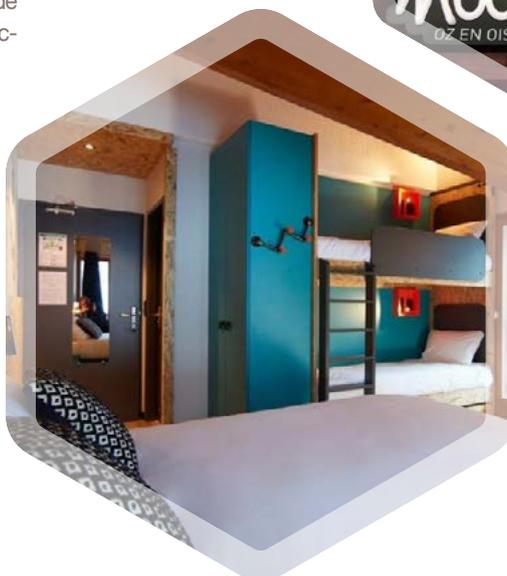
© Mama Shelter



© Mountain hostel



© Mountain hostel



© Mountain hostel

Les hostel HO36 ou Mountain hostel, où tout est pensé « usage »

• **L'hébergement insolite** apporte de l'originalité, de la nouveauté, de la proximité avec la nature, mais aussi de la rentabilité dans un hébergement existant. C'est la possibilité de diversifier l'offre en hôtellerie de plein air, grâce à des hébergements plus en phase avec les attentes des consommateurs et à forte valeur ajoutée. Mais c'est aussi l'opportunité de créer des lits supplémentaires moins chers et innovants pour un hôtel ou des chambres d'hôtes, voire d'apporter un revenu complémentaire à des agriculteurs avec le concept « Un lit au Pré » qui s'invite dans les prés ou cours de ferme :



© Un lit au pré



© Un lit au pré

<https://www.unlitaupre.fr/>



© Un lit au pré

• **Post COVID**, la demande croissante de regroupement familles / amis, l'évolution de la demande des entreprises pour des « séminaires » plus conviviaux, augmente les **besoins en accueil des groupes au vert**, avec plus ou moins de services associés. La clé est une excellente accessibilité ou des accès facilités.

En milieu rural plus encore qu'ailleurs, la rentabilité passe par la diversité des activités et prestations proposées : **l'offre doit être multiservices**.

La ferme aux 3 granges à Boisset-lès-Montrond (42) propose d'accueillir des événements festifs ou d'affaires, avec location de salles insolites, découverte de la ferme pédagogique (exploitation agricole en agriculture biologique), en pleine campagne, à 5 min de la sortie d'autoroute A72 Montbrison. Les caractéristiques de ce gîte de 55 places ouvert en 2019 : grande maison indépendante de 450 m² de plain-pied comprenant 16 chambres équipées de sanitaires privatifs, avec accès indépendant, qui facilite la mobilité ; grands espaces extérieurs, parking, espace jeux couvert (ping-pong, baby-foot). On peut louer la salle pour un événement festif et/ou le gîte seul, ou avec une prestation repas traiteur, avec ou sans la salle de réception ou la salle de séminaire, avec ou sans les draps et le linge de maison.



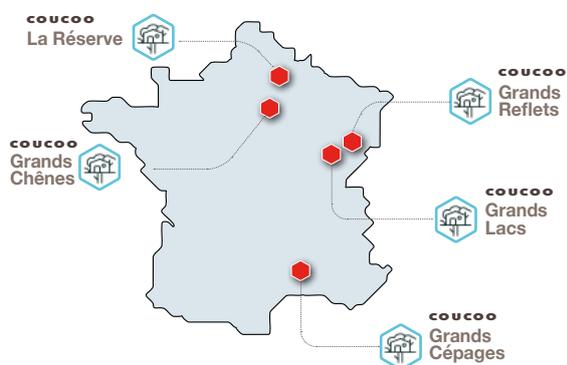
Des hébergeurs qui dynamisent les territoires

La dynamique des campings est freinée par les contraintes économiques et foncières : parc en baisse (-4% de 2005 à 2022), fermeture de campings municipaux et de petite capacité. La montée en gamme (hausse des 4 et 5 *, plus de bungalows et chalets, plus d'équipements et de services...) n'est pas forcément la panacée. Le maintien et la modernisation de l'offre sont un point de vigilance pour les territoires.

Les meublés, soutenus par les plateformes de commercialisation en ligne de particulier à particulier ou les OTA (*Online Travel Agency*), ont le vent en poupe (multiplication de l'offre partout) et font concurrence à l'habitat. La dynamique tend à être de plus en plus encadrée par les collectivités.

À l'inverse, les hôtels, avec services, jouent un rôle fédérateur entre résidents et touristes et participent à l'attractivité des plus petites villes, voire au maintien du dynamisme du tissu rural, si l'écosystème est là. Rénover et transformer un hôtel en nouveau lieu de vie plutôt qu'en recréer un nouveau est un enjeu important pour les territoires, même si le processus est souvent laborieux : cela évite les friches, cela ne crée pas de nouvelle artificialisation et cela constitue une meilleure utilisation du foncier, qui se fait partout rare et cher. Si le projet peut se monter avec des investisseurs locaux, qui connaissent bien les besoins du territoire, c'est encore mieux.

Dans des zones peu ou pas touristiques, des opérateurs arrivent avec des concepts qui peuvent devenir de véritables hébergements - destinations dans les espaces ruraux : c'est par exemple le cas de Coucoo Cabanes (www.coucoo.com).

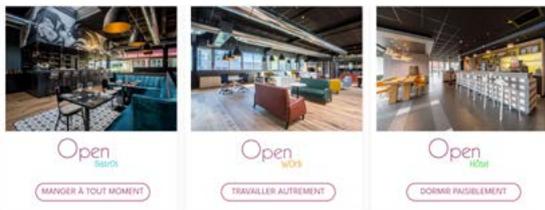


Pour s'adapter au micromarché, celui du territoire d'implantation, l'étude de marché doit aussi s'effectuer à l'échelle du territoire : quelle est l'offre d'hébergement du territoire ? Quelle est la dynamique du tissu commerçant ? Qui sont les clientèles du territoire ? En n'oubliant jamais que tout équipement à vocation touristique doit toujours répondre aux besoins et aux attentes des habitants et des touristes : il ne peut fonctionner que sur ces deux familles de clientèles.

Apprendre d'expériences locales nouvelles

Des concepts pour les touristes ET les habitants

Open en Haute-Savoie, avec son pôle de services destiné aux habitants et aux touristes, pousse très loin l'hybridation des offres : sur 3 500 m² on trouve Open Bistrot, Open Work, hôtel (Campanile), micro-crèche, espace événementiel... Son slogan : « Vivons ouvertement » (www.openpole74.com/).



© openpole74.com

Les tiers lieux, une nouvelle façon d'accueillir

En milieu rural, comme l'offre et la demande sont en général relativement limitées : faiblesse démographique, déprise de l'économie résidentielle, flux tributaires de l'accessibilité et de l'attractivité du site... Il faut rechercher des solutions nouvelles.



On voit ainsi apparaître des hébergements singuliers sous le signe du partage, des rapprochements entre tiers lieux et offices du tourisme, engagés dans la transition écologique. Exemples d'initiative :

- **Evaléco**, tiers lieux à Sainte-Marthe et Grande Roche, près de Grasse : écologie, café associatif...
- **L'Arbre**, agri-culturel - écologique - bienveillant, accueil vélo à Commes - Calvados.
- **La maison Glaz**, ancien centre de vacances transformé en laboratoire de transition, à Gâvres près de Lorient, festif et accueillant.
- **El capitán**, auberge participative autogérée à Athis-Val-de-Rouvre en Normandie, qui veut construire un pont entre l'urbain et la campagne de l'Orne.



© El capitán

Inventer de nouveaux modèles économiques, sociaux et solidaires

Plus on monte en gamme, plus l'offre de services doit être développée, plus les moyens humains et les besoins en compétences sont importants. Au-delà du fait que la montée en gamme ne répond pas aux besoins de toutes les clientèles, notamment en période d'inflation ou de contraction du pouvoir d'achat, il est de plus en plus difficile de recruter dans les métiers de l'hébergement - restauration. Ça l'est tout particulièrement en milieu rural. D'ailleurs, le schéma traditionnel de l'hôtel-restaurant de campagne consiste souvent en un couple de gérants, dont l'un est chef de cuisine et l'autre à l'accueil. Ce modèle s'accommode de plus en plus mal des évolutions métiers et des nouveaux modes de vie.

Il faut aussi s'interroger sur l'objectif que l'on poursuit, tant à l'échelle du territoire que du porteur de projet. Les contraintes de gestion évoquées plus haut et la faiblesse des marges en économie touristique permettent rarement le grand équilibre. Les modèles encore très rémunérateurs de location de mobil-home dans les campings en bord de mer n'existent pas en milieu rural. Il faut donc travailler à la recherche du petit équilibre économique, celui qui va permettre d'entretenir ou de valoriser un patrimoine, de rester ou de revenir « au pays », de changer de vie, de participer à la vie locale. Du point de vue du territoire, qu'est-ce que le projet apporte au territoire et aux habitants ? Quelles externalités positives apporte-t-il, sans créer d'externalités négatives ou en les minimisant ?

Il est donc **indispensable de sortir des ratios standards**. Pour mémoire, un hôtel de chaîne peut difficilement se créer à moins de 100 chambres, quand l'hôtellerie familiale peut construire une offre avec 20 à 30 chambres. La rentabilité d'un

camping privé de moins de 100 emplacements sera compliquée à trouver, à moins d'un concept original et novateur. Mais des campings de taille moyenne, écotouristiques, mixant emplacements nus et locatifs, traditionnels et insolites, peuvent y parvenir, pour peu qu'ils accueillent les itinérants en van, camping-car, vélo ou à pied, avec des offres adaptées.

Si les hostels (ou auberge de jeunesse nouvelle génération) trouvent majoritairement leur place en ville ou en station de montagne, les gîtes de groupes mixant chambres et (petits) dortoirs, espaces d'intimité et lieux de partage et de convivialité, répondent bien à la demande croissante des regroupements familles / amis / tribus.

Quand les recettes classiques ne fonctionnent plus, la solution toute faite n'existe pas. Il faut trouver sa place sur le marché, être en phase avec son projet professionnel et de vie, trouver l'agilité nécessaire pour s'adapter, la souplesse pour hybrider son concept initial, multiplier les sources de clientèles et de revenus pour parvenir à un certain équilibre économique.





POUR ALLER PLUS LOIN

Étudier l'offre, comment faire ? Être curieux et en veille concurrentielle régulière en s'abonnant à la Revue Espaces (<https://www.tourisme-espaces.com>), aux newsletters de veille comme la Veille Transat du Canada (<https://veilletourisme.ca/>), ou celles des destinations touristiques régionales, départementales ou locales où l'on prévoit de s'installer, mais aussi celles de concepts innovants ou de concurrents potentiels (directs ou indirects). **Voyager**, aller voir ces nouveautés, rencontrer les destinations, les entreprises... Cette récolte d'information permet d'identifier les bonnes pratiques, les références inspirantes et, si besoin « **benchmarker** » 4 ou 5 offres les plus intéressantes, qu'on va analyser en profondeur et comparer pour retenir ce qui nous intéresse pour notre projet. **Arpenter le territoire** et ses alentours pour connaître l'offre locale.

Étudier la demande, comment s'y prendre ? Mener d'abord une recherche documentaire auprès des sources facilement accessibles : INSEE, observatoires régionaux, départementaux ou locaux du tourisme, qui donneront le potentiel démographique (nombre d'habitants) et touristique du territoire (nuitées touristiques) et aideront à définir la zone de chalandise du projet. Avec ces données, il est possible d'estimer le potentiel de fréquentation, sachant qu'un établissement touristique fonctionne toujours sur deux pieds : les résidents et les touristes. Avec une connaissance des consommations moyennes des touristes sur le territoire et des tarifs pratiqués par les offres existantes, on peut définir la politique tarifaire et les dépenses moyennes des clientèles visées, et estimer ainsi le chiffre d'affaires.

Comment fiabiliser l'économie d'un projet ? Si le porteur de projet a pu réaliser une étude de marché précise et évaluer son potentiel de recettes, il est souhaitable de confronter ces premières approches à celle d'un expert-comptable, qui connaît si possible les métiers du commerce et des services. Faute d'avoir pu collecter des données fiables ou su les analyser et les traiter pour évaluer le chiffre d'affaires, il est nécessaire de faire appel à un consultant spécialisé dans ce type d'étude pour vous permettre de construire un modèle économique fiable et pérenne. Le rôle des collectivités dans ce domaine est avant tout de fournir des données pertinentes sur l'offre et la demande locale, avec si possible une connaissance assez fine des clientèles du territoire. Elles peuvent aussi accompagner les porteurs de projet par une analyse critique du projet, le financement

ou co-financement d'étude d'opportunité et/ou de faisabilité, comme le fait la Région Auvergne-Rhône-Alpes depuis 2008, ou via d'autres dispositifs d'accompagnement comme l'annuaire des aides de la Région Bretagne (<https://pro.tourismebretagne.bzh/annuaire-des-aides/>).

Comment construire ou rénover des bâtiments pour accueillir une offre qui corresponde aux attentes des clientèles ? Les Établissements Recevant du Public (ERP) sont soumis à des règles strictes qu'il convient de respecter, sans compter les règles d'urbanisme locales inscrites au PLU. L'accompagnement par un architecte qui connaît ces contraintes, mais aussi le fonctionnement d'un bâtiment d'hébergement - restauration (hygiène, sécurité, accessibilité, ergonomie...) est donc indispensable. Étant donné l'importance désormais accordée aux facteurs d'ambiance des lieux touristiques, tout porteur de projet doit aussi porter une attention particulière à l'architecture d'intérieur, la ou les ambiances créées, le mobilier et la décoration, en se faisant aider de professionnels si besoin. Le positionnement adopté pour donner une place à la nouvelle offre sur le marché doit trouver sa traduction dans chaque détail du lieu qui va ouvrir. Le petit plus : mobiliser les cinq sens des clients en travaillant le marketing sensoriel pour leur faire vivre une expérience mémorable.

Points de vigilance : veiller à rester dans le cadre légal d'intervention en termes de compétences des collectivités et à pouvoir justifier l'intérêt général du ou des projets aidés, en faisant notamment référence à la stratégie territoriale, qui a toute légitimité pour favoriser une meilleure adéquation entre l'offre et la demande. Par exemple, la Région Auvergne-Rhône-Alpes limite son aide aux gîtes de groupes qui offrent une étape intéressante sur les grands itinéraires pédestres ou vélos d'intérêt régional. À l'échelle EPCI, l'accompagnement d'un porteur de projet peut s'inscrire dans une démarche globale de prospection de porteurs de projets économiques au titre de l'attractivité et du développement économique du territoire.

Pour sauver un patrimoine bâti de qualité ou faire de la réserve foncière en vue d'un projet économique, les collectivités peuvent racheter un bien immobilier. Une étude d'opportunité les aidera à définir la vocation du lieu et établir une préprogrammation, avant la mise en œuvre d'une étude de faisabilité à la fois marketing, économique, financière et architecturale.

01

1.4

La programmation architecturale

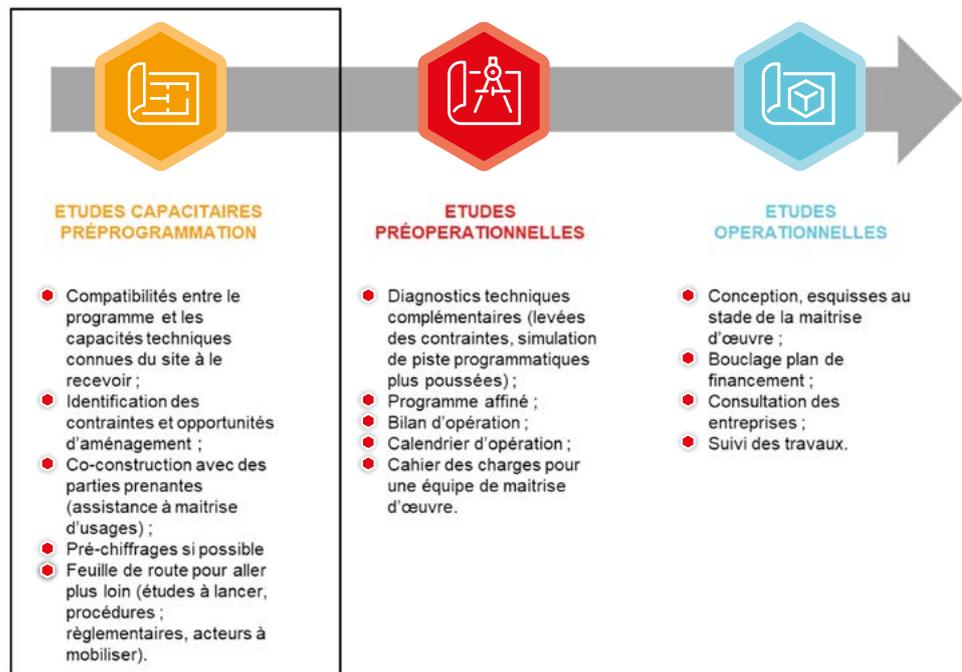
I De quoi parle-t-on ?

Au niveau du dossier de site, l'important est de pouvoir donner à voir aux porteurs de projets :

- Leur faire connaître les contraintes et opportunités d'aménagement connues ;
- Leur donner à voir le site autrement que par la simple visite d'un bâtiment : des plans, des intentions d'aménagement ;
- Leur permettre de se projeter ;
- Les rassurer avec de premières approches techniques et une feuille de route pour le guider vers des étapes plus opérationnelles s'il décide d'aller plus loin.

Aussi, **attention à ne pas tomber dans l'erreur de lancer trop vite des études à un niveau de détail trop fin.**

En effet, les approches amont à lancer relèvent d'études « capacitaires » ou de « préprogrammation », mobilisant 10 à 30 jours de travail d'architecte et de programmiste, et n'ayant pas pour objectif de vérifier tous les points de faisabilité. Pour cela, des études pré-opérationnelles pourraient être lancées par la suite (par le porteur de projet lui-même, ou par une SEM ou un promoteur dans le cadre d'un portage immobilier).



I Comment procéder, les modes d'actions possibles

Donner des premiers éléments de diagnostic de site

Ce qui va intéresser le porteur de projet, ce sont des éléments autres que de simples visuels. Il doit pouvoir comprendre les principales opportunités et contraintes d'aménagement.

- **Localisez le site**, à l'échelle de la commune, puis avec un zoom sur le secteur proche dans un rayon de 50 à 100 mètres. Faites-y apparaître les points d'intérêt, les offres de stationnement, les équipements privés ou publics qui peuvent rentrer en interface avec la clientèle du porteur de projet ;
- **Mettez quelques photos**, éventuellement commentées. Pour des bâtiments très dégradés, il faudra signaler si des réaménagements sont possibles, avec idéalement de premiers chiffrages travaillés ;

- **Faites une synthèse rapide des éléments réglementaires connus** : localisation sur le cadastre, principaux règlements du document d'urbanisme, éventuelles chartes à respecter, éléments patrimoniaux et paysagers à prendre en compte ;
- **Joignez si possible des plans**. Si les plans existants sont trop vieux, incomplets, ou de mauvaise qualité, le passage d'un géomètre peut avoir du sens. Non seulement il produira une base de travail utile à tout porteur de projet, mais en plus, ses travaux donneront des indications précises sur les surfaces.

Établir un préprogramme

Nous avons abordé dans un précédent chapitre l'étude d'opportunité et de positionnement. Cette dernière doit être croisée avec les éléments connus sur le site pour établir un premier programme.

- **Pour la restauration** : surfaces de salle, nombre de couverts à projeter en salle et terrasse, taille minimale pour la cuisine et la réserve etc. ;
- **Pour l'hébergement** : dimensionnement des chambres, quitte à réétudier les implantations actuelles. Les anciens hôtels-restaurants en milieu rural, avec des chambres de 15 à 20 m², sont parfois à ré-interroger : en imaginant par exemple des fusions de chambres pour recréer des gîtes ou des dortoirs, ou encore des chambres plus luxueuses ;
- **Pour les commerces**, ou même des hôtels-restaurants avec boutique, faire des hypothèses de surface de vente, imaginer les besoins en stockage et réserve ;
- **Apportez des réflexions sur les circulations, la mise en accessibilité** (l'ascenseur par exemple, est un sujet important), le stationnement dans la parcelle ou non ;
- **Étudiez éventuellement les densifications possibles**, soit en montant en hauteur, soit en extension sur la parcelle. Attention toutefois à ne pas trop surcharger les investissements, pour des questions de modèles économiques toujours « sur le fil » en milieu rural ;
- Dans la même logique, **distinguez les approches éventuelles de démolition, ou de déconstruction**. La déconstruction permet de conserver tout ou partie de l'enveloppe du bâti, notamment si elle a un intérêt fonctionnel ou patrimonial ;
- Un sujet important pour les projets d'hébergement-restauration : **faut-il prévoir le logement des gérants ?** Parfois, il n'existe pas dans le bâtiment initial. Parfois, il existe, mais dans des conditions de taille et d'aménagement incompatibles avec les attentes des porteurs de projets de 2025.

Vérifier la capacité, projeter des intentions

Le travail de projection peut se faire sur la base de simples plans de desserte et d'occupation des différents espaces du bâtiment.

Il peut être intéressant, voire indispensable, de simuler plusieurs implantations, pour illustrer le champ des possibles et même laisser libre cours à l'imagination des porteurs de projets. Dans ce cas, le porteur de projet sera intéressé de connaître les invariants (murs porteurs, principes d'accessibilités intangibles, éléments patrimoniaux à conserver et valoriser, etc.).

La rubrique « pour aller plus loin » donne quelques illustrations de ce type de travaux.

Pré-budgéter, en étant très prudents

Plus le bâtiment est dégradé, plus les contraintes d'aménagement sont lourdes, et moins il sera facile de pré-budgéter.

En effet, au niveau de l'étude capacitaire, les chiffrages ne peuvent se faire qu'au « ratio » et comportent donc de fortes doses d'incertitudes.

Il est malgré tout intéressant d'opérer de premiers exercices, quitte à prendre des « fourchettes » de + ou - 20% de coûts travaux.

Faire des bilans d'opération s'avère aussi hasardeux, d'autant que de nombreuses hypothèses ne sont pas connues (coûts de maîtrise d'œuvre, aléas travaux, frais financiers...). Cependant, si ces bilans sont faits à portée pédagogique pour le porteur de projet, ayant vocation à y préciser au fur et à mesure des éléments, cela peut avoir du sens de faire une première simulation dite « V0 », qui sert de base de départ, et qui doit être prise comme telle.

Tester l'hybridation !

Avant de passer à des étapes pré-opérationnelles, c'est le moment de tester des hypothèses d'activités connexes : coworking ou bureaux / habitat / boutiques / bien-être / aménagements des extérieurs, etc., au regard bien entendu de ce que le règlement d'urbanisme autorise et prouve à l'appui d'éléments d'opportunité de marché.

Les porteurs de projets peuvent aussi arriver avec des idées à tester. Les habitants sont aussi source d'inspiration et il n'est pas rare que des friches donnent lieu à des concertations publiques visant à enrichir des programmes, voire à les inventer !



POUR ALLER PLUS LOIN

Exemples de travaux réalisés dans la Nièvre à l'occasion de l'expérimentation sur l'hébergement-restauration en milieu rural.

Exemple 1 : premières intentions rapides sur un projet dans la Nièvre (réalisation : ANTEA GROUP)

- Des éléments de cadrage urbanistique et réglementaire, des photos pour mieux illustrer le bâtiment

Capacités de stationnements à 3 min à pied de l'hôtel

Capacité totale de stationnement à moins de trois minutes à pied de l'hôtel : 40 places (dont : 6 places sur la parcelle de l'hôtel)

Prévoir la signalisation / sécurisation du carrefour situé face à l'entrée de l'hôtel.

Situation cadastrale

Numéro de la parcelle: AL 0111
Surface de la parcelle: 2002 m²
Surface au sol des bâtiments: 879 m²

Contraintes et servitudes

La parcelle de l'hôtel de Brancor se trouve dans le périmètre de protection de 500 m autour du Château de Châlon-en-Bazois, Monument Historique inscrit.

SERVITUDE D'UTILITÉ PUBLIQUE

Plans de classement de l'inscription et protection des Monuments Historiques (2017) - Ch.Nievre

Extérieur

1 - Cour nord
2 - Accès cour arrière
3 - Cour arrière
4 - Cour arrière
5 - Cour arrière
6 - Cour arrière

Faute de plans précis, et à ce stade, sans relevés de géomètre, un plan de situation de l'existant.

Remise en état sans transformation

Niveau RDC

Surface à remettre en état	Prix € HT
300 m ²	75 000 €

Les remises en état proposées portent sur l'ensemble des espaces du RDC à l'exception de l'ancienne étable et des parties transformées avec mise en conformité. Il est prévu: travaux de peinture, reprise ponctuelle des sols, décorations, vérification électrique et CVC.

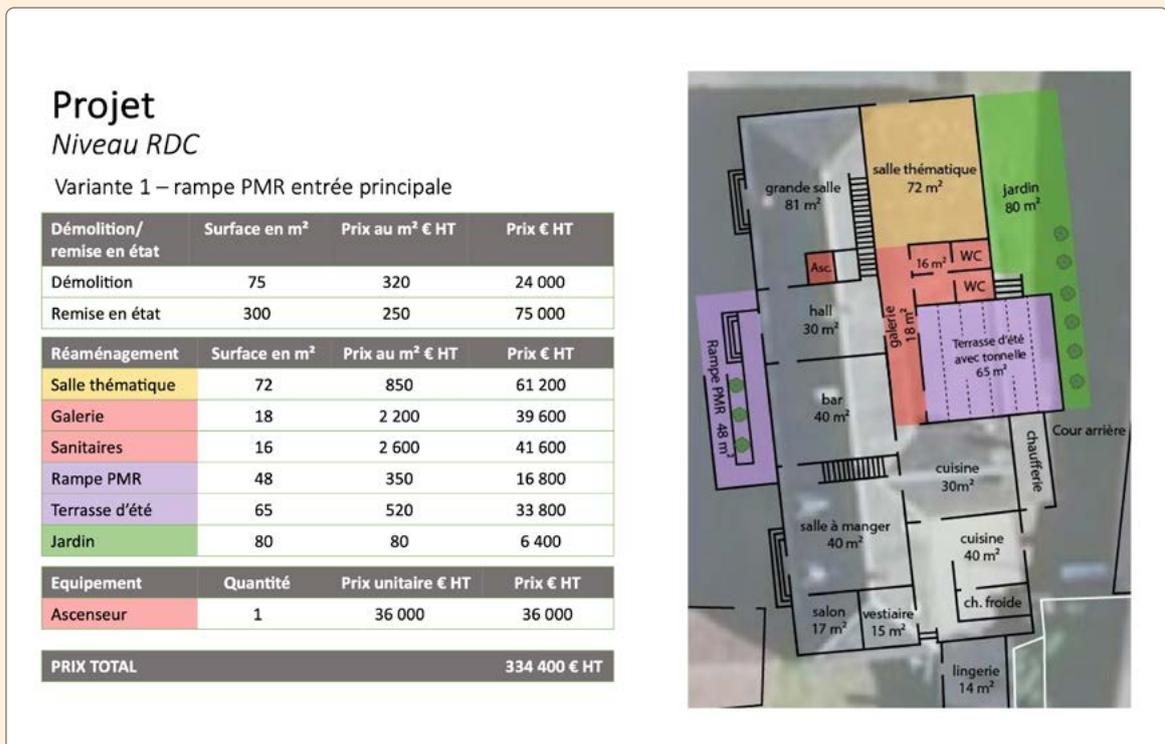


POUR ALLER PLUS LOIN

- Puis, des idées de spatialisation pour montrer un esprit d'aménagement « différent » du bâtiment actuel : moins de chambres, mais plus grandes, des principes de dessertes internes différents, une valorisation des extérieurs.



- Des premiers chiffrages pour avoir des ordres de grandeur d'investissement.

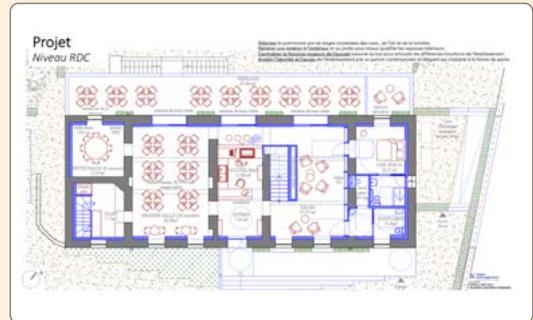




POUR ALLER PLUS LOIN

Exemple 2 : une étape plus poussée à Cercy la Tour, l'étude de faisabilité lancée par la SEM Nièvre aménagement, pour éclairer des choix techniques et affiner les hypothèses financières. Réalisation Temple Architecture.

- Des plans de masse extérieur et intérieur, première simulation en 3D de la façade.



- Un programme et une estimation du coût des travaux.

TABLEAU DES SURFACES		
Usage	Superficie (m² SU)	Coût (€)
RDC		
HOTEL		
Boite	28,41	7,4
Appartement	28,41	16,0
Bain	28,41	22,1
Sanitaires / vestiaires	28,41	9,4
Chambre (hors B)	28,41	16,4
SOUS-TOTAL RDC HOTEL		81,3
RESTAURANT		
Chambre (hors B)	28,41	16,4
Boite salle	28,41	16,0
Arrière-Barre	28,41	7,9
SOUS-TOTAL RDC RESTAURANT		59,3
SOUS-TOTAL RDC		139,3
R-1 (Sous-sol)		
RESTAURANT		
Boite technique	11,41	4,4
CH	11,41	4,4
Sanitaires / vestiaires	11,41	4,4
Cuisine	11,41	7,9
Sanitaires personnel	11,41	4,4
Chambre (hors B)	11,41	7,9
Couloir	11,41	4,4
Arrière-Barre	11,41	7,9
Bain	11,41	16,4
Lavabo	11,41	7,9
SOUS-TOTAL R-1		123,7
R-1		
HOTEL		
Boite (hors-sol) (hors-sol)	28,41	17,4
Bureau (hors-sol)	28,41	16,0
Chambre (hors-sol)	28,41	16,4
Chambre (hors-sol)	28,41	16,4
Chambre (hors-sol)	28,41	16,4
SOUS-TOTAL R-1		88,0
R-2		
HOTEL		
Boite (hors-sol) (hors-sol)	28,41	17,4
Bureau (hors-sol)	28,41	16,0
Chambre (hors-sol)	28,41	16,4
Chambre (hors-sol)	28,41	16,4
Chambre (hors-sol)	28,41	16,4
SOUS-TOTAL R-2		76,8
TOTAL Surfaces (m² SU)		426,8

Evaluation sommaire de coût de travaux				
Groupeur TEMPLE		23/07/2023		
TRAVAUX PAR ALLOTISSEMENT				
Supplément	Description	ESTIMATION	ESTIMATION	
PHASE 01				
1	TCE - RDC/SOUS-SOL	462 500 €	728 000 €	797 500 €
2	CVC	136 980 €	162 200 €	167 420 €
3	ELEC	32 850 €	34 500 €	40 150 €
4	STATION DE RELEVAGE (compris fosse, tranchée, réseaux, branchement...)	25 200 €	28 000 €	30 800 €
5	ZONE TECHNIQUE : modification du niveau de l'annexe nord	34 000 €	40 000 €	44 000 €
TOTAL PHASE 01 - ESQ		683 530 €	981 700 €	1 079 870 €
PHASE 02				
1	TCE - R-1/R-2	148 500 €	168 000 €	181 500 €
2	CVC	37 420 €	41 800 €	45 980 €
3	ELEC	8 010 €	8 900 €	9 790 €
TOTAL PHASE 02 - ESQ		194 130 €	218 700 €	237 270 €
TOTAL PHASE 01 + PHASE 02		1 077 660 €	1 197 400 €	1 317 140 €
		euros/m²	427	2 804

01

1.5

Le portrait de mon territoire et de son environnement

I De quoi parle-t-on ?

De la nécessité de travailler un modèle économique « solide »

Si de nombreux projets peinent à trouver des repreneurs, ou si des villages peinent à voir s'installer des créateurs d'activités nouvelles, il en va en grande partie de la difficulté à trouver des équilibres économiques sur des territoires peu denses (en termes de potentiel de clientèles locales ou touristiques), qui plus est lorsque la création ou la reprise d'activité nécessite des investissements conséquents.

Les montants d'investissements sont particulièrement élevés dans les projets d'hébergement-restauration, et peuvent représenter plusieurs centaines de milliers d'euros de travaux et d'acquisition. Sur des projets à dimension commerciale, les surfaces sont moindres et les montants d'investissements plus faibles, mais ils peuvent représenter un frein majeur, surtout si les activités prévoient des recettes modérées. Les cédants, s'il y en a, doivent faire des concessions sur le montant de la revente des biens, mais ne pourront pas non plus considérer que leur bien immobilier a une valeur proche de 0.

Les porteurs de projet vont devoir monter des prévisionnels solides et détaillés, surtout :

- S'ils ont besoin d'avoir recours à l'emprunt, avec des organismes bancaires frileux, ayant besoin

d'être rassurés et parfois « échaudés » par d'autres expériences peu concluantes en milieu rural ;

- S'ils ont besoin de solliciter des aides publiques, avec une nécessaire justification à apporter ;
- S'ils ont peu d'apports et peu de capacité à financer eux-mêmes les premières années d'activités avant d'atteindre un rythme de croisière convenable.

Les professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise en conviendront : les porteurs de projets n'ont pas tous conscience de cette nécessité d'établir un modèle économique sérieux, qui va au-delà d'une simple évaluation de chiffre d'affaires.

Deux risques principaux sont à craindre :

1. Le non-financement des porteurs de projets par les organismes bancaires ;
2. L'avortement du projet entrepreneurial avant le démarrage, ou, comme c'est parfois le cas, au bout de 1 à 2 ans d'activités. Concernant ce point, le cabinet Terre d'Avance l'a rencontré dans la Nièvre, et plus généralement sur beaucoup de territoires ruraux : les collectivités ont toutes été enthousiasmées par des reprises de commerces, hôtels ou restaurant, mais qui n'arrivent pas à durer dans le temps. Certaines affaires ont parfois connu 4 ou 5 repreneurs en 10/15 ans, ce qui est révélateur d'un problème structurel de modèle économique.

I Le modèle économique « solide », qu'est ce que c'est ?

- **Un modèle crédible**, qui rassure les financeurs et qui est utile au porteur de projet en phase de création, mais aussi tout au long de ses premières années d'activités afin de se donner des indicateurs de référence en matière de charges et de produits. Il est important que le modèle puisse être argumenté : pourquoi les hypothèses de coûts et de recettes ont-elles été prises ? Quels sont les valeurs de référence, les exemples inspirants, les idées qui sous-tendent les hypothèses de ce modèle ?
- **Un modèle qui ne doit pas être « a minima »** : sous-investissement, salariés et gérants sous-payés, impasses sur certaines charges essentielles. À vouloir chercher la rentabilité, le poste « charges » ne peut pas être la seule option au risque de partir sur un projet trop fragile.
- **Un modèle qui étudie finement la situation de la trésorerie** afin d'éviter la déroute bancaire, et d'évaluer au mieux les besoins en fonds de roulement, mais aussi les apports nécessaires au démarrage.
- **Un modèle agile, qui anticipe des aléas** : surcoûts d'investissement, années difficiles en termes de recettes.

Que peut contenir un premier travail sur le modèle économique ?

N.B. Ne pas confondre le modèle économique avec un bilan comptable. Quand le bilan comptable donne une photographie de la situation de l'entreprise à un instant ou en prévisionnel, le modèle économique cherche les conditions de viabilité et les modalités de fonctionnement d'une entreprise, qui lui permettront d'atteindre l'équilibre économique, puis la rentabilité à court ou moyen terme, en vue de financer les investissements.

L'évaluation des produits d'exploitation

Hébergement

- Évaluation des capacités en nombre de chambres, hypothèses d'occupations mois par mois, hypothèses de tarifs (chambres/petits déjeuners/ autres).
- Établissement des REV PAR (revenus par chambres).

Restauration

- Évaluation des capacités en nombre de couverts : salle/terrasse/extérieurs, à faire varier selon les saisons.
- Évaluation d'un ticket moyen par repas.
- Évaluation du nombre de couverts selon les périodes, avec des hypothèses à prendre d'ouvertures et de fréquentation par mois, en distinguant midi/soir, semaine/week-end, et en programmant aussi des périodes de fermeture.

Note : les données fournies par les offices de tourisme, les Directions régionales de la Banque des Territoires ou les agences d'attractivité peuvent aider à consolider ces hypothèses (d'où l'intérêt d'en mettre une partie dans le dossier de site). L'étude de marché aura aussi été utile pour déterminer un positionnement produits & services, ainsi qu'une gamme tarifaire.

Autres recettes : voir rubrique « pour aller plus loin » pour des suggestions d'activités complémentaires.

Exemple de synthèse des produits pour un modèle d'hébergement-restauration 8 chambres en milieu rural

SYNTHÈSE DES PRODUITS													
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
CA Hébergement													
Chambres	4 950,00 €	5 775,00 €	6 600,00 €	10 125,00 €	13 500,00 €	13 500,00 €	19 215,00 €	19 215,00 €	13 500,00 €	12 375,00 €	10 125,00 €	4 950,00 €	131 830,00 €
Petits déjeuners	777,60 €	907,20 €	1 036,80 €	1 166,40 €	1 555,20 €	1 555,20 €	1 814,40 €	1 814,40 €	1 555,20 €	1 425,60 €	1 166,40 €	777,60 €	15 552,00 €
TOTAL Hébergement	5 727,60 €	6 682,20 €	7 636,80 €	11 291,40 €	15 055,20 €	15 055,20 €	21 029,40 €	21 029,40 €	15 055,20 €	13 800,60 €	11 291,40 €	5 727,60 €	149 382,00 €
CA Restauration													
Repas midi	5 068,80 €	5 068,80 €	9 266,40 €	10 296,00 €	14 414,40 €	14 414,40 €	20 196,00 €	20 196,00 €	14 414,40 €	13 384,80 €	4 276,80 €	5 702,40 €	136 695,20 €
Repas soir hors clients hôtel	2 851,20 €	2 851,20 €	4 811,40 €	9 504,00 €	13 305,60 €	13 305,60 €	24 235,20 €	24 235,20 €	13 305,60 €	9 266,40 €	3 207,60 €	4 276,80 €	125 155,80 €
Repas soir clients hôtel	1 080,00 €	1 260,00 €	1 440,00 €	1 620,00 €	2 160,00 €	2 160,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 160,00 €	1 980,00 €	1 620,00 €	1 080,00 €	21 600,00 €
Bar	964,80 €	991,60 €	1 618,18 €	2 239,20 €	3 117,60 €	3 117,60 €	4 846,12 €	4 846,12 €	3 117,60 €	2 581,92 €	1 007,64 €	1 170,72 €	29 641,50 €
TOTAL Restauration	9 964,80 €	10 173,60 €	17 155,98 €	23 659,20 €	32 997,60 €	32 997,60 €	51 797,52 €	51 797,52 €	32 997,60 €	27 213,12 €	10 112,04 €	12 229,92 €	313 096,50 €
TOTAL CA	15 692,40 €	16 855,80 €	24 792,78 €	34 950,60 €	48 052,80 €	48 052,80 €	72 826,92 €	72 826,92 €	48 052,80 €	41 013,72 €	21 403,44 €	17 957,52 €	462 478,50 €
		3,4%	3,6%	5,4%	7,6%	10,4%	10,4%	15,7%	15,7%	10,4%	8,9%	4,6%	3,9%
CA Autres activités													
Privatisation espaces (réunions / affaires) environ 20/an	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6 000,00 €
TOTAL avec CA additionnel	16 192,40 €	17 355,80 €	25 292,78 €	35 450,60 €	48 552,80 €	48 552,80 €	73 326,92 €	73 326,92 €	48 552,80 €	41 513,72 €	21 903,44 €	18 457,52 €	468 478,50 €

L'évaluation des charges d'exploitation

Principales charges : quelques indications de leur part dans le chiffre d'affaires, sachant que, selon le projet, ces éléments peuvent varier :

- Charge immobilière (Loyer ou remboursement d'emprunt) – **10 à 15 % du CA**
- Dotations aux amortissements – **10 à 15 % du CA**
- Achats de matières premières – **environ 20 % du CA**
- Personnel – **35 à 40 % du CA**
- Fournitures et consommables – **7 à 8 % du CA Restauration et 10 à 15% du CA Hébergement**
- Communication – **environ 1 % du CA**
- Blanchisserie – **environ 0 à 4 % du CA selon activité hébergement**
- Charges financières – **1 à 3 % du CA selon montants empruntés et taux négociés**
- Études & conseil – **0,5 à 2 % du CA**
- Impôts et taxes – **environ 1 % du CA**
- Assurances – **environ 1 % du CA**
- Commissions – **2 à 5 % du CA**
- Autres charges d'exploitation – **6 à 10 % du CA**

L'évaluation des besoins en investissement

Nous conseillons ici de dissocier l'investissement « immobilier » (travaux sur le bâtiment et éventuellement le foncier attendant) de l'investissement d'exploitation (ameublement, matériel).

L'investissement immobilier sera à faire chiffrer par une étude de faisabilité. Attention : au coût des travaux s'ajoutent d'autres dépenses (maîtrise d'œuvre, frais d'acquisition, bureaux d'études et contrôles, AMO) qui peuvent ajouter de 15 à 25 % de coûts supplémentaires par rapport aux travaux.

Un autre poste de dépense important dans l'investissement immobilier est le montant des frais financiers dans le cas où un emprunt est nécessaire. Plus l'apport sera faible, plus les taux seront élevés, plus ces frais seront importants.

Notons que, si comptablement, le bien peut être amorti sur une durée longue, d'un point de vue de la trésorerie, il faudra pouvoir rembourser l'investissement sur des temps relativement courts (10 à 12 ans dans un schéma de financement bancaire classique). Il est donc important que l'activité puisse générer assez de flux financiers pour permettre le remboursement des annuités et financer le fonds de roulement.

Concernant l'exploitation, attention à ne pas négliger les coûts. Par exemple, en hébergement, un coût

de réinvestissement par chambre peut vite chiffrer entre 7 000 et 15 000 € HT en fonction du niveau de finition apporté, et des postes de dépenses concernés (décoration, ameublement, literie, TV, salle de bain...).

La durée d'amortissement est aussi un choix stratégique : l'hébergement-restauration est une activité très capitalisatrice et il est essentiel de pouvoir renouveler ce capital pour correspondre aux attentes des clientèles, et éviter aussi de devoir réinvestir massivement au bout d'un temps donné. Si en milieu urbain, les grands noms de l'hôtellerie-restauration réinvestissent tous les 5 à 7 ans dans les chambres et restaurants, en milieu rural, on ne peut que conseiller de le faire aussi, peut-être tous les 7 à 10 ans.

Concernant la restauration à proprement parler, le coût d'investissement dans une cuisine peut vite atteindre les 80 à 100 000 € HT. Sur des projets de reprises, nous ne pouvons que conseiller de bien faire évaluer la valeur de reprise du matériel & équipement en fonction de l'état actuel des biens cédés.

Les premiers bilans prévisionnels

En fonction des éléments évalués ci-avant, il est possible de faire de premières simulations de compte de résultat, idéalement de l'année N à l'année N+3 (rythme de croisière). D'une année à l'autre vont varier les hypothèses de recettes (progressives) et de charges variables.

Dans la Nièvre, les projets étudiés lors de l'expérimentation sur 4 affaires à reprendre établissaient des résultats, en année de croisière, tout juste compris entre 3 et 5 % du chiffre d'affaires. Notons cependant que le salaire des gérants était déjà déduit de ce calcul (comptabilisés dans la masse salariale). Pour des affaires estimées entre 550 000 et 800 000 € de chiffres d'affaires annuel, cela signifie qu'il était possible de dégager entre 16 000 et 50 000 € de résultat avant impôts, sur une année « sans accroc », et en étant peu « généreux » sur les niveaux de rémunération de la gérance.

Le plan de financement

Exercice souvent aux « abonnés absents » des simulations des porteurs de projets, le plan de financement est plus que nécessaire sur ces projets de reprises, notamment en hébergement-restauration, où de forts investissements sont à mener sur les années 1 et 2. Ainsi, alors même que, comptablement, les comptes de résultats laissent apparaître des chiffres positifs, ce n'est pas le cas du solde de trésorerie.

Nous en reparlerons dans la fiche sur « les solutions de financement » (fiche 10) car il faut parfois étudier une somme de dispositifs de financement pour arriver à bâtir un plan de financement assez solide pour financer l'activité, tant sur le plan du remboursement de l'investissement que du soutien à l'exploitation au quotidien.

I Comment procéder, les modes d'actions possibles

Les enseignements des modèles économiques étudiés dans la Nièvre sur des projets de reprises d'hébergement-restauration

Des modèles d'exploitations antérieurs (ceux des anciens propriétaires) qui ne fonctionnent plus :

- Des comportements de clientèles qui ont évolué en termes de produits et services attendus, mais aussi de niveau de qualité ;
- Des bâtiments et équipements qui n'ont pas été suffisamment maintenus, où presque tout est à reprendre. Les équilibres économiques des activités passées ne permettraient sûrement pas de financer un haut niveau de maintenance ;
- Des conditions de travail qui ont évolué :
 - Pour les gérants qui ne souhaitent plus faire des semaines de 70 à 100 heures et recherchent un cadre de vie pour fuir la pression de leur quotidien actuel ;
 - Pour les salariés qui n'acceptent plus les mêmes conditions horaires et financières, surtout dans l'hébergement-restauration ;
- Le logement des gérants, s'il est intégré dans le bâtiment, doit être de qualité et permettre à une famille de s'y épanouir. Beaucoup d'affaires à reprendre négligent cette partie.

Des produits limités

- Une offre de restauration qui porte largement l'activité, entre 50 et 75% du chiffre d'affaires, et avec des hypothèses plutôt ambitieuses prises pour les fréquentations et les gammes tarifaires ;
- Malgré tout, l'activité hébergement est nécessaire, même si elle nécessite des investissements, car elle garantit un niveau de chiffre d'affaires pour la restauration : tout est lié !
- Une obligation de monter en qualité et en prix sur l'offre de restauration, qui ne peut pas forcément proposer le menu du midi à 12 ou 15 € TTC, comme c'était le cas dans les précédentes affaires ;
- Une masse salariale qui représente bien souvent 35 à 40% des charges, afin d'assurer une qualité

de services et d'éviter les semaines de 80 heures qui épuisent les gérants et empêchent le recrutement et la fidélisation des salariés.

Des rentabilités souvent trop faibles et une nécessité de réinventer le modèle « classique » de l'hébergement-restauration

Dans les simulations faites dans la Nièvre, les rentabilités d'exploitations sont limitées entre 3 et 5% du chiffre d'affaires ; même en prenant des hypothèses basses en matière de paiement de loyer ou de remboursement d'emprunt sur le volet immobilier.

Ces rentabilités permettent difficilement de s'appuyer sur des associés « investisseurs », en quête d'un niveau de retour sur investissement souvent supérieur à 8 ou 10%.

Les postes de charges sont difficilement optimisables si l'on veut être réalistes en matière d'investissements de départ à réaliser, et de financement de l'exploitation, notamment la masse salariale des gérants et des salariés.

Les deux leviers pour optimiser les modèles se situent donc :

1. Au niveau des différentes aides mobilisables (investissement, exploitation), facilitant le financement des projets. La fiche « 10 » de ce guide y est consacrée ;
2. Au niveau des recettes : en additionnant des activités complémentaires, qui, mises parfois bout à bout, permettent d'aller chercher 5 à 20% de chiffres d'affaires complémentaires, et de rajouter 1 à 2 points de rentabilité en fin d'exercice.

Ainsi, non seulement l'hybridation des activités contribue au positionnement des sites à reprendre aux nouvelles attentes de clientèles, mais c'est aussi une condition vitale pour assurer la pérennité du modèle économique.

Les ressources humaines : un facteur clef !

Le turn-over de l'équipe (salariés, bénévoles et parfois fondateurs) est une problématique rencontrée par de nombreux projets :

- Pour les fondateurs et responsables de l'affaire : une surcharge de travail avec une faible rémunération.
- Pour les salariés : des salaires bas, un besoin de polyvalence, des rapports parfois complexes avec les bénévoles...

- Pour les bénévoles : une disponibilité aléatoire et un désengagement avec le temps...

Et quelques solutions mises en œuvre :

- Un statut de salarié pour les dirigeants (avec un salaire mensuel garanti) ;
- Une vigilance sur la Qualité de Vie au Travail (horaires aménagés, évolution des salaires...) ;
- Une clarification des rôles de chacun ;
- Les partenariats écoles et le recours à la formation & l'apprentissage avec des profils « de proximité » (jeunes, personnes en reconversion) ;
- La recherche d'un chef cuisinier qui peut être éventuellement associé ou salarié intéressé au résultat ;
- Le recours à des groupements d'employeurs locaux en commerce, hôtellerie, restauration.

Comment aider les porteurs de projets ?

Des approches souvent incomplètes

Si les porteurs de projet arrivent à réaliser des modèles économiques tels que décrits ci-avant, c'est une très bonne chose.

Cependant, la plupart du temps, ce ne sera pas le cas. Dans la Nièvre, comme sur d'autres territoires, le cabinet Terre d'Avance constate plusieurs situations insatisfaisantes :

- Des simulations économiques faites par des cabinets comptables « conseils » des porteurs de projets. Si l'exercice a le mérite d'être correct sur le fond, les cabinets comptables ne peuvent pas poser toutes les hypothèses à la place des porteurs de projets (tarifications, hypothèses de chiffres d'affaires, choix des niveaux d'investissement, hypothèses de masse salariale, etc.). Les meilleurs d'entre eux peuvent parfois apporter un regard critique, et des ratios utiles à partir de dossiers similaires qu'ils ont eu à gérer ;
- Les porteurs de projets peuvent disposer d'études de marché qu'ils ont commandées à des cabinets spécialisés. Il peut arriver que ces études aillent jusqu'à des simulations de modèles économiques, mais nombreuses sont celles qui s'arrêtent à l'évaluation des produits ;
- Concernant le plan de financement, beaucoup de dossiers simulent des solutions assez « classiques » (apport + emprunt bancaire) et ne testent pas d'autres hypothèses complémentaires (prêts participatifs, apports en comptes courants associés, locations immobilières avec option d'achat ...).

En présence d'un porteur de projet, l'appui conseil

Si le porteur de projet est déjà connu, il est toujours possible de l'aider à affiner son modèle économique :

- En l'orientant vers des structures de conseil à la création d'entreprises (chambres consulaires, plateformes d'initiatives, boutique de gestion, France Active...);
- En réunissant plusieurs des structures citées ci-dessus, avec éventuellement des banques, au sein d'un « cercle des financeurs » qui peut donner un regard croisé sur les éléments économiques présentés ;
- En éditant des guides et des outils (tableurs types, ratios, exemples de modèles) utiles au porteur de projet et à ses conseils pour bâtir des hypothèses adaptées aux réalités du territoire ;
- En mettant à disposition des porteurs de projet des cabinets de conseils. Généralement, ces cabinets, missionnés par des Conseils Régionaux, Départementaux, l'ANCT, la Banque des Territoires, ou parfois des EPCL, sont positionnés en « contreexpertise » de projets, mais avec une enveloppe limitée.
- En rapprochant les porteurs de projets de réseaux de co-investisseurs locaux potentiels ou business angels.

En l'absence de porteur de projet, dans un dossier de site, pour simuler des projets fictifs, et donner envie à des créateurs ou repreneurs de s'intéresser au territoire

C'est l'option qui a été retenue pour réaliser des dossiers de sites dans la Nièvre. Les cabinets Terre d'Avance et Connivence ont réalisé des hypothèses de positionnement et de modèles économiques pour les 4 sites compris dans l'expérimentation. Ce travail a nécessité environ 5 jours de conseil par site. Il a été utile à plusieurs niveaux :

- Pour de futurs porteurs de projets, le travail fournit des données clés économiques, inscrites de manière didactique dans les dossiers de sites, et propose des projections en termes de chiffres d'affaires, de résultats attendus, de niveaux d'investissements nécessaires.
- La SEM « Nièvre Aménagement » se questionnait sur l'intérêt de proposer des solutions immobilières à d'éventuels repreneurs. L'exercice a donné des indications sur les niveaux de loyer ou de revente maximum acceptables pour permettre de faire fonctionner l'exploitation, ou encore sur les montants d'investissements maximums à opérer sous peine de rendre le projet peu viable.



POUR ALLER PLUS LOIN

Quelques idées d'activités, qui rajoutent du chiffre d'affaires, sans forcément demander beaucoup de charges d'exploitations supplémentaires

- Pour la restauration : des conseils en nutrition, des ateliers de cuisine, de la privatisation d'espaces (réunions familiales, réunions professionnelles) ;
- Des locaux et/ou du matériel de réparation maintenance de vélo pour des sites situés sur des itinéraires de passage de cyclotouristes (c'était le cas dans la Nièvre) ;
- Des prestations bien-être (spa, piscine extérieure ou intérieure, location de local pour des professionnels) ;
- Des boutiques de produits locaux alimentaires ou non alimentaires, en valorisant des espaces comme l'accueil ou d'anciens petits salons ;
- Une petite salle de réunion privatisable par des entreprises locales, ou à combiner avec l'offre d'hébergement pour proposer l'accueil de séminaires pour des TPE ;
- Des activités de point relais, livraison de colis ;
- De la livraison de repas ;
- De la mise en relation avec des professionnels de loisirs et d'activités de pleine nature, avec éventuellement une commission prise en cas de vente par l'hôtelier d'un pack (hébergement / restauration / loisirs).
- Des activités d'animation organisées régulièrement et qui jouent un rôle important dans la notoriété du lieu, le lien social et la convivialité entre les usagers du lieu, l'ancrage local et la participation au développement local : concerts, activités socio-culturelles, expositions d'artistes, retransmissions sportives, promotion des artisans...



A narrow, cobblestone street in a town with stone buildings. A purple graphic overlay is present in the top left corner and a large purple hexagonal shape is centered on the page. The number '02' is inside a white hexagon in the top left. The text 'Accueillir via un parcours coordonné' is inside the large purple hexagon.

02

Accueillir via un parcours coordonné



2

I Un parcours à construire avec l'ensemble des partenaires institutionnels et économiques

Pour des projets sur mesure...

Nous l'avons écrit dans les pages précédentes, les projets à accompagner rentrent rarement dans des « standards » d'implantation, comme cela peut être le cas dans des territoires plus urbanisés qui s'appuient sur des modèles duplicables au niveau national. En effet, le caractère « spécifique » des projets est exacerbé par :

- **La faible densité des territoires d'implantation (en habitants, en clientèles potentielles), combinée aux nouvelles attentes des clientèles**, qui amènent à **penser des exploitations plus hybrides** (exemple : passer d'un hôtel-restaurant à un gîte/boutique de produits locaux). Ce travail sur l'offre à développer incluant des activités « connexes » est intimement lié aux volontés de porteurs de projets et aux niches de marchés identifiées localement lors de l'étude de positionnement.

- **Le nombre limité et la fragilité des porteurs de projets de création ou de reprise d'entreprises. Citons ici deux cas assez typiques :**

1. **Le porteur de projet « du métier »** (par exemple, un ancien second de cuisine), qui souhaite se lancer à son compte, mais qui a tout à apprendre sur le plan de l'entrepreneuriat. Nous avons pu le constater lors de l'expérimentation dans la Nièvre, avec des profils de « chefs » très à l'aise pour imaginer un positionnement de leur offre de restauration, mais en difficulté pour projeter un chiffre d'affaires et des hypothèses de charges ;

2. **Les « changements de vie »**, qui peuvent venir d'horizons métiers très différents, mais qui ont bien souvent tout à apprendre, tant sur le métier que sur le volet entrepreneurial et économique de leur projet.

.... un accompagnement sur mesure

Par conséquent, en milieu rural, notamment dans les Petites villes de demain, l'accompagnement des porteurs de projets ne doit surtout pas se baser sur une logique « d'écémage » pour retenir le meilleur projet parmi plusieurs proposés.

Au contraire, il faut **viser la consolidation des projets** à partir des porteurs identifiés et des qualités intrinsèques des sites à reprendre. En effet, à défaut d'accompagnement solide, le risque n'est pas forcément de ne pas avoir d'installation, mais plutôt **de ne pas avoir de projets suffisamment solides pour leur permettre de s'ancrer durablement sur le territoire**. Ici aussi, l'exemple Nivernais a démontré, sur l'hébergement-restauration, que plusieurs établissements ont fait l'objet de reprises, mais avec des cessations d'activités au bout d'1 à 3 ans.

L'absence de projets « solides » a parfois une autre conséquence : alors que les porteurs envisagent de démarrer l'activité, alors que les collectivités se satisfont d'avoir trouvé des entrepreneurs, « **l'aventure** » est **stoppée avant démarrage par manque de financements auprès des établissements bancaires**. Dans la Nièvre, nous avons pu nous rendre compte que les refus de financement étaient courants pour ce type de projet, et que cela était en partie compréhensible, tant les business plans d'activités étaient peu précis et laissaient planer le doute sur les capacités de remboursement des emprunts.

Par conséquent, la logique est la suivante : « On fait avec ce qu'on a et on renforce ». Et tout l'intérêt de la démarche d'accompagnement consiste à proposer un accompagnement 360° et sur mesure.

Une question centrale sur le rôle de la collectivité

Arrêtons-nous un moment sur la notion de « collectivité ». Selon les cas, et au regard des répartitions légales des compétences, plusieurs types de collectivités peuvent être concernées :

- Les communes, au titre :
 - De la reprise d'un bâti dont elle serait propriétaire ;
 - Du soutien à l'activité commerciale, en fonction de la répartition de la compétence commerce qui aura été faite avec l'EPCI à la suite de la loi NOTRe ;
 - Du soutien à la mise en œuvre de sa stratégie d'aménagement du territoire ou de redynamisation notamment via des programmes nationaux : Petites villes de demain ou Villages d'avenir ;
 - De l'urbanisme ;

- Les EPCI, au titre du développement économique et touristique, de l'urbanisme (s'il a été transféré) ;
- Les Départements, au titre de la promotion touristique, de la cohésion sociale et de la solidarité territoriale, ou encore du soutien à des démarches d'attractivité ;
- Les Régions, au titre également du développement économique et touristique.

Nous entendons ici par « la collectivité » tout ou partie de ces acteurs. Soulignons toutefois que dans les faits, et à partir de l'expérience nivernaise, la commune est souvent le 1^{er} acteur vers lequel les cédants ou repreneurs se tournent en local.

La **collectivité** joue un rôle essentiel dans le processus d'accompagnement des porteurs de projets. On peut distinguer trois postures à ce titre :



Dans le cas de la reprise d'établissement d'hébergement-restauration et sur des zones moins attractives, la posture « accompagnateur » n'est pas toujours possible, en l'absence de porteurs de projets (ou de projets sérieux). Il nous apparaît primordial que les différentes structures qui composent l'écosystème d'accueil **partagent l'idée d'intervenir dans une posture plus poussée, d'impulsur, voire de porteur de projet. Cette stratégie « interventionniste » peut ne pas convenir à certains décideurs politiques, d'où l'absolue nécessité de fixer la posture d'intervention et de l'assumer collectivement.**

5 essentiels pour consolider les projets par l'écosystème d'accueil

- **Le parcours d'accueil** : non seulement il faut rendre ce parcours **lisible et visible** (par exemple, via les dossiers de site évoqués en première partie), mais ce parcours peut aussi être renforcé. Où sont les « trous dans la raquette » ? Quels sont les accompagnements qui sortent de l'ordinaire, mais qui ont une réelle plus-value en milieu rural ?
- **La cartographie des acteurs** : comment associer les divers acteurs institutionnels et économiques à différentes étapes de l'accompagnement des porteurs de projet ? Il y a là un intérêt à travailler **une cartographie du « qui fait quoi ? »** et surtout, à la partager collectivement.
- Quand bien même l'identification des acteurs aurait pu être faite, la question **du pilotage et de l'animation de cet écosystème reste entière**. L'enjeu est triple :
 1. Rendre lisible et faciliter l'accès à l'offre d'accompagnement pour les porteurs de projets, en leur évitant de rencontrer trop de structures sans coordination ;
 2. Coordonner certaines actions multi-partenariales (sur la prospection de porteurs de projets, par exemple) ;
 3. Professionnaliser l'écosystème d'accompagnement, partager les bonnes pratiques.
- **Quid de la prospection** des porteurs de projets lorsque l'on a besoin de trouver des repreneurs pour un site et une activité en cessation sur le territoire ? Quels sont les formats qui peuvent marcher en milieu rural ?
- Et enfin, au regard de la fragilité de certains modèles économiques (voir fiche 5), **quelles solutions peuvent être apportées, tant sur le plan du financement de l'exploitation, que sur le portage immobilier ?**

02

2.1

Le parcours d'accueil & d'accompagnement

I De quoi parle-t-on ?

Pour des projets sur mesure...

Le parcours d'accueil & d'accompagnement fait référence à l'ensemble des étapes qui seront franchies par les porteurs de projets et aux appuis qui peuvent leur être proposés.

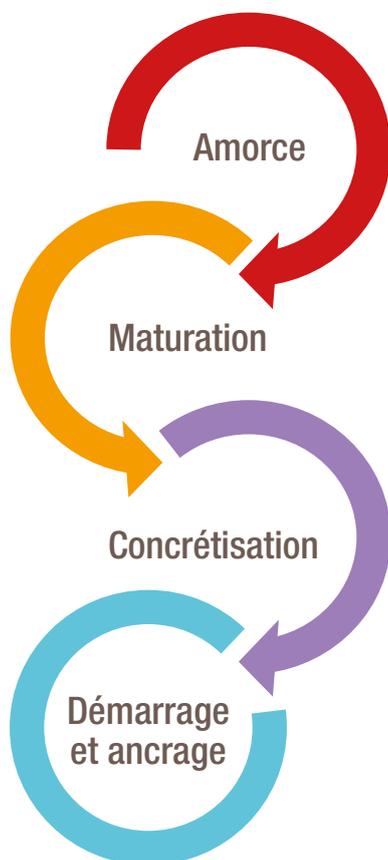
Nous insistons sur le mot « **accueil** » qui fait référence aux nombreux cas où le porteur de projet n'est pas encore installé sur le territoire ou s'y est fixé récemment. Cela signifie que l'accompagnement va bien au-delà du projet économique et tient compte largement du projet d'installation global du ou des porteurs de projets, ainsi que de leur entourage. Ceci pour deux raisons :

1. Car le « go/no go » du porteur de projet se fera sur des considérations économiques, mais aussi humaines, sociales, culturelles, émotives.

2. Car il en va de l'ancrage du porteur de projet dans le temps long, c'est à dire de sa capacité à créer ou à reprendre, mais surtout à rester sur le territoire et à y développer son affaire.

Le schéma ci-dessous matérialise ce parcours, en se plaçant à la fois du côté du porteur de projet (quelles sont ses attentes ?), mais aussi de l'écosystème local d'accueil et d'accompagnement.

L'écosystème d'accueil et d'accompagnement sera développé sur la fiche suivante. À ce stade, il faut l'entendre comme un ensemble d'acteurs, publics et privés, qui œuvrent de manière coordonnée pour faciliter la réalisation des projets.



LE PORTEUR DE PROJET...	L'ÉCOSYSTÈME D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT
<p>IDENTIFIE UNE OPPORTUNITÉ</p> <p>S'intéresse au territoire et identifie une ou plusieurs opportunités.</p>	<p>PROSPECTE</p> <p>Détecte des porteurs de projets, accompagne des cédants pour faciliter les futures reprises.</p>
<p>CRÉE UN PROJET</p> <p>Bâtit un projet global (économique et projet de vie) et décide de le mener à bien.</p>	<p>AIDE À CONSOLIDER LES CHOIX</p> <p>Conseille le porteur de projet, fait vivre des rencontres et expériences utiles à la conception d'un projet viable.</p>
<p>MET EN ŒUVRE</p> <p>Boucle un plan de financement, réalise les investissements et organise le démarrage d'activité.</p> <p>S'installe sur le territoire s'il n'y est pas déjà.</p>	<p>FACILITÉ</p> <p>Déploie des outils (conseil, financement, promotion, services...) utiles à la mise en œuvre concrète des projets économiques et des projets de vie des repreneurs. Facilite les démarches techniques, administratives, juridiques.</p>
<p>LANCE SON ACTIVITÉ</p> <p>Exploite sa structure et atteint progressivement un rythme de croisière.</p>	<p>ANCRÉ SUR LE TERRITOIRE</p> <p>Aide à promouvoir le projet, reste à l'écoute, facilite un démarrage à court et moyen terme sur le territoire.</p>

I Comment procéder, les modes d'actions possibles

LA PHASE D'AMORCE

◆ Détection et accompagnement du cédant

OBJECTIFS

- Identifier, le plus en amont possible, des cessions d'entreprises via les chambres consulaires par exemple (CCI, CMA) ;
- Sonder les besoins en accompagnement du cédant, le sensibiliser aux démarches de cessions ;
- Accompagner le cédant : évaluation du projet de cession (modèle économique, valeurs, conditions de réussites), aide à la recherche de repreneurs.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- ◆ Des visites d'entreprises, notamment celles dont les gérants ont plus de 60 ans ;
- ◆ Des outils de type « bourse aux locaux » ou trans-entreprise qui permettent à des cédants de communiquer sur leurs opportunités d'affaires à reprendre ;
- ◆ Du conseil externe via des cabinets ou des réseaux d'entrepreneurs.

◆ Prospection, création d'un coup de cœur

OBJECTIFS

- Trouver d'éventuels repreneurs qui « cochent » certaines cases, gage de sérieux :**
- Cherchent activement à entreprendre dans le milieu de l'hébergement-restauration ;
- A minima, ont identifié le territoire et un ou plusieurs sites à reprendre pour lancer une activité ;
- Disposent de prérequis permettant de prendre la démarche au sérieux (compétences métiers et si possible financières afin d'avoir une vision stratégique et économique globale d'un projet de reprise, cohérence du discours...);
- Sont prêts à y investir des moyens humains et financiers.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- ◆ Voir la fiche 9 dédiée à la prospection pour plus de détails.

◆ Préqualification des projets

OBJECTIFS

- Faire en sorte que le prospect ait facilement accès à un « premier contact » qui lui permette ensuite d'avoir une bonne connaissance du réseau local d'accompagnement. Si possible, que ce « premier contact » puisse l'orienter vers un référent de ce réseau ;
- Aider le prospect à établir le « cahier des charges » d'une installation professionnelle et personnelle réussie sur le territoire : c'est-à-dire faire un état des lieux à 360° de ses besoins en prenant en compte toutes les dimensions et en mesurant les besoins liés à son niveau d'avancement) ;
- Sonder le sérieux d'un préprojet de reprise.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- ◆ De l'écoute, du conseil de premier niveau avec un regard à 360° sur l'ensemble des dimensions du projet ;
- ◆ Des outils de type « guide du porteur de projet » ;
- ◆ Des modèles de business plan simple ou autres questionnaires permettant au porteur de projet d'exprimer l'état d'avancement de ses réflexions.

LA PHASE DE MATURATION

Études de marchés et modèles économiques

OBJECTIFS

- Aider à déterminer l'offre de services (hébergement, restauration, autres activités) à partir d'une analyse du potentiel de marché (offre/demande, plus-value, positionnement) ;
- Aider à dimensionner les grands équilibres économiques du projet (coûts, recettes, niveaux de rentabilités, besoins en financements) ;
- Aider à identifier les facteurs clés de réussite et les écueils à éviter.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- ◆ Du conseil sous différentes formes : conseil d'agent de développement économique, recours à des cabinets de conseils, mobilisation de réseaux d'anciens dirigeants qui parrainent les plus récents, etc...

Identification des besoins en compétences

OBJECTIFS

- Identifier les compétences nécessaires pour mener à bien le projet et pour exploiter le futur établissement ;
- Évaluer les compétences du porteur de projet et les éventuels besoins d'acquisitions nécessaires ;
- Identifier les besoins en RH (salariés et/ou partenaires) et les moyens nécessaires pour recruter le personnel nécessaire au projet (les réseaux d'écoles ou de centres de formation du territoire ?).

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Du conseil individuel ;
- De la formation, de la formation-action ;
- Des ateliers collectifs avec d'autres porteurs de projets ;
- Des groupements d'employeurs locaux, voire dédiés aux métiers du CHR (cafés, hôtels, restaurants).

Faisabilité technique & juridique

OBJECTIFS

- Établir des diagnostics techniques classiques ;
- Identifier les contraintes notamment urbanistiques (PLU, PLUi, SPR.) et les moyens de les lever ;
- Travailler sur l'insertion architecturale et paysagère ;
- Projeter des scénarios de réaménagement via une programmation et une analyse bâtementaire et les chiffrer ;
- Au-delà du gros œuvre, estimer le second œuvre ainsi que les équipements nécessaires à l'exploitation de l'activité (réaménagement de la cuisine, décorations, ameublements...);
- Repérer les conditions d'exploitations techniques du site (sécurité, fluides, énergies, sanitaire ...) et anticiper les autorisations nécessaires ;
- Étudier les meilleures solutions de portage pour le projet immobilier et pour le projet d'exploitation ;
- Fixer les étapes de constitution juridique du projet.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Exploitation : premier niveau de conseil, notamment via les chambres consulaires (et la CRESS pour les projets d'économie sociale et solidaire - ESS) ;
- Immobilier : premier niveau de conseil via des chargés de mission en urbanisme, des instructeurs, des architectes-conseil (CAUE) ou si le projet est en secteur ABF (c'est-à-dire soumis à la consultation des Architectes des Bâtiments de France) ;
- Cabinets de conseils (aide à la prise en charge de ces prestations) : architecture, urbanisme, bureaux d'études techniques (BET) structure, conseil juridique, comptables.

Premiers contacts financeurs

OBJECTIFS

- Présenter un premier plan d'affaires (ambitions / positionnement avec hypothèses de chiffre d'affaires / modèles économiques & juridiques, calendrier) à des financeurs, en étayant précisément les besoins en financement ;
- Réajuster les plans d'affaires au regard des conditions de financements possibles.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Du conseil en contre-expertise pour consolider un projet avant même d'aller voir des organismes financiers via des réseaux d'aide à la création/reprise d'entreprises, de l'expertise comptable appliquée projet ;
- Des simulations d'entretiens avec des organismes financiers, du conseil en « pitch » de projets.

Mobilisation d'écosystèmes (fournisseurs, partenaires, acteurs publics)

OBJECTIFS

- Aider le porteur de projet, surtout s'il est extérieur au territoire, à identifier les ressources locales utiles à son projet ;
- Ne pas se contenter de lui donner une liste de contacts, mais faciliter les mises en relation, voire l'accompagner à certains rendez-vous.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Des guides, des schémas permettant de mieux comprendre « qui fait quoi ? » ;
- De la mise en relation ;
- Une aide à la planification de rendez-vous, voire un accompagnement à certains rendez-vous.

Relations avec les cédants

OBJECTIFS

- Faciliter le dialogue entre repreneurs & cédants, jouer un rôle de médiation pour faire converger les intérêts des deux parties.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Préparation des cédants à des séances de présentation de leur affaire, de visite de leurs locaux ;
- Appui-conseil du cédant : communication, évaluation de son affaire, relationnel.

Accompagnement des repreneurs dans leur projet de vie et d'installation sur le territoire.

OBJECTIFS

Logement

- Aider les repreneurs à trouver une solution temporaire de logement, le temps de la phase de maturation, voire de lancement d'activités ;
- Aider les repreneurs à trouver une solution pérenne de logement, si ce dernier n'est pas réalisé sur site ;
- Aider à trouver des solutions de logement pour le personnel qui sera recruté par l'établissement.

Mobilités

- Aider le porteur de projet à trouver des solutions de mobilité pour ses trajets professionnels et personnels.

Vie sociale, culture, loisirs

- Aider le porteur de projet à identifier les acteurs et structures ressources pour lui permettre de s'épanouir et s'intégrer socialement et culturellement sur le territoire.

Garde d'enfants et scolarité

- Aider le porteur de projet parent en facilitant la prise en charge et l'intégration de ses enfants dans la vie locale.

Emploi du conjoint

- Aider les conjoints à s'insérer professionnellement sur le territoire (entrepreneuriat, salariat, reconversion...).

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

De nombreux services peuvent être développés, notamment via les agences d'attractivités et les EPCI. Ils peuvent prendre différentes formes :

- Des sessions d'accueil et de découverte du territoire ;
- Des mises en relations avec des structures susceptibles de solutionner des points essentiels à la venue d'une personne ou d'une famille sur le territoire (par exemple, mise en relations avec des agences immobilières) ;

- Certains territoires vont plus loin avec de véritables accompagnements à l'installation (établissement d'un cahier des charges du projet de vie, aide à la recherche de solutions d'installation, suivi sur plusieurs mois après installation) ;
- Beaucoup de territoires ont développé des accompagnements très spécifiques, comme sur l'emploi du conjoint (formations, mises en réseau professionnelles et associatives, coaching...).

LA PHASE DE CONCRÉTISATION

Appui juridique et administratif

OBJECTIFS

- Appuyer le porteur de projet dans la mise en œuvre des différentes démarches juridiques et administratives (immobilier, exploitation) ;
- Faciliter la levée des points de blocage.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Du conseil ;
- De la mise en réseaux.

Appui à la réalisation de travaux et investissements

OBJECTIFS

- Aider le porteur de projet à piloter les étapes de travaux (conseil, AMO voire maîtrise d'ouvrage déléguée).

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Un premier niveau de conseil et d'AMO ;
- De la mise en relation avec des professionnels locaux en capacité d'accompagner les porteurs de projets.

Financement

OBJECTIFS

- Appuyer le porteur de projet dans la constitution des dossiers de financements (banques « classiques », autres banques, subventions et autres dispositifs publics) ;
- Financer ou co-financer des projets.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Du conseil ;
- De l'aide au montage de dossiers de financement ou de prêts ;
- Des dispositifs financiers (voir aussi la dernière fiche de ce guide).

Appui au pré-lancement de l'activité

OBJECTIFS

Faciliter les dernières étapes post-exploitation pour permettre un lancement optimisé du projet de reprise :

- Aider à la promotion de l'activité avant son démarrage ;
- Faciliter la mise en relation avec des fournisseurs locaux ;
- Appuyer les démarches de recrutement et d'insertion pour faciliter le montage de l'équipe d'exploitation.

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Du conseil ;
- De la formation ;
- Un accès à des outils de promotion touristiques développés à des échelles départementales ou plus locales (offices de tourisme, conseils départementaux du tourisme ou agences d'attractivité notamment) ;
- Certains territoires mettent à disposition des porteurs de projet des outils de gestion de l'activité (exemple : gestion des réservations).

Test d'activités

OBJECTIFS

- Permettre à un porteur de projet de tester tout ou partie des activités envisagées sur le site (aide à la réalisation d'enquêtes usagers, appui à l'expérimentation, aide à l'organisation de journées de lancement/test, occupation temporaire de lieux...).

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Du conseil ;
- Des événements organisés sur le territoire permettant à un porteur de projet de venir tester son activité auprès de clients potentiels.

LA PHASE DE DÉMARRAGE D'ACTIVITÉS

Suivi de l'activité jusqu'au rythme de croisière

OBJECTIFS

- Aider le porteur de projet à faire évoluer le projet initial au regard des conditions d'exploitations réelles et des premiers mois d'activités ;
- Actionner des accompagnements et aides éventuelles pour soutenir du développement (RH, investissement, révision des modèles économiques / repositionnement, etc.) ;
- Rester en contact avec l'exploitant (pour aider à trouver d'autres repreneurs via son réseau professionnel, pour anticiper son éventuelle cession, etc.).

QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Du conseil ;
- Du relationnel ;
- De l'appui en communication.

Ancrage personnel sur le territoire

OBJECTIFS

- S'assurer d'une bonne intégration personnelle du porteur de projet sur le territoire professionnel, pour anticiper son éventuelle cession, etc.

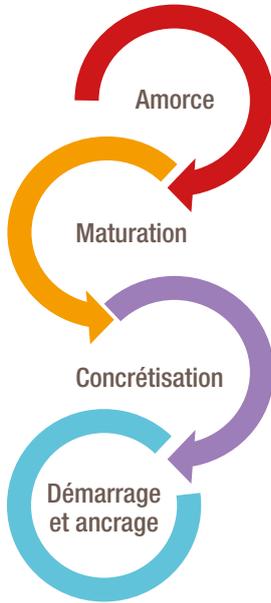
QUELLE OFFRE DE SERVICES ET D'ACCOMPAGNEMENT ?

- Des points de passage réguliers pendant plusieurs mois ;
- Des journées d'accueil et d'intégration de nouveaux arrivants ;
- Des systèmes de « tutorat » ou « mentorat » d'un nouvel arrivant par un habitant ou entrepreneur du territoire.

I Les items du parcours d'accompagnement

LÉGENDE :

LES 4 PHASES DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT





POUR ALLER PLUS LOIN

Comment mettre en avant l'offre de services d'accompagnement ?

La fausse bonne idée : le « catalogue » exhaustif

Vouloir présenter la totalité des accompagnements et aides possibles est un exercice vain pour plusieurs raisons :

- L'exhaustivité ne sera jamais atteinte et l'information (actions, contacts) devient très vite caduque ;
- La technicité de certains accompagnements nécessite de la pédagogie auprès du porteur de projet, qui n'a d'ailleurs pas toujours le souhait de connaître dans le détail les arcanes des organismes publics et des partenaires de l'accompagnement.

Certains territoires déploient des outils de type « guides du porteur de projet »

Le conseil ici est de tenir compte de la remarque précédente. À l'instar de ce qui peut être indiqué dans un dossier de site, le guide peut donner de premiers niveaux d'information (données territoriales, données sur le commerce ou le tourisme en fonction des cibles recherchées, principaux acteurs partenaires pour l'accompagnement des projets de projets).

Le guide du porteur de projet peut aussi être l'occasion de mettre en avant certaines réussites, à travers des témoignages récents d'installation ou de reprises d'activités.

Concernant la mise en avant de l'offre de services d'accompagnement, 3 types d'informations peuvent être données :

1. Une schématisation simple du parcours d'accueil, pour que le porteur de projet puisse comprendre qu'il peut être accompagné à différentes phases de son projet, et surtout, avec un regard 360 ° et complet.
2. Une invitation à prendre un rendez-vous avec un contact privilégié.
3. Une mise en avant de certains accompagnements, aides ou services très spécifiques (arguments différenciateurs)

Un ouvrage très bien fait : le guide pratique du porteur de projet « *chambres d'hôtes et meublé de tourisme* » mis en place par l'agence d'attractivité du Limousin en 2024

https://www.visitlimousin.com/app/uploads/terresdelimousin/2024/10/ouvrir_gite_chambre-d-hotes_insolite_haute-vienne_2024.pdf



MES OBLIGATIONS EN CHAMBRES D'HÔTES ET MEUBLÉS DE TOURISME

1. La Taxe de Séjour	page 21
2. Remise d'une facture détaillée au client	page 23
3. L'accessibilité aux personnes en situation de handicap	page 23
4. La sécurité incendie	page 23
5. L'accueil de clients étrangers	page 24
6. Les droits SAEM et SRE	page 24
7. Le WiFi	page 24
8. La Réglementation sur l'implantation d'une piscine	page 25
9. La Réglementation des aires collectives de jeux	page 25
10. La Taxe d'habitation	page 25
11. La Signalétique routière	page 26

LA TAXE DE SÉJOUR

La taxe de séjour, destinée à tous les hébergements touristiques, est assise sur l'habitation des communes et groupements de communes (GPEC). Elle doit être redonnée par tous les hébergements et s'applique à toute personne hébergée à titre onéreux qui n'est pas domiciliée dans la commune. Le produit de cette taxe est affecté aux dépenses en faveur du développement touristique de territoires et destinée à favoriser la fréquentation touristique.

La taxe de séjour est calculée par personne et par nuit. La taxe de séjour est réglementée par l'article L2333-33 du Code Général des Collectivités Territoriales. Son montant applicable est défini par délibération de votre commune ou communauté de communes.

A SAVOIR

- Définition de « nuit » : 2 adultes qui séjournent 2 nuits = 6 nuitées.
- La collecte, la déclaration et le recouvrement de la taxe de séjour sont une obligation.

COMMERCIALISATION : COMMENT SE VENDRE SUR INTERNET ?

Il existe des outils et des services qui permettent de commercialiser des hébergements, soit par l'intermédiaire d'une agence commerciale (Cites de France Haute-Vienne, Citevacances, Ma Gîte Créatif par exemple), soit en autonomie avec notamment la place de marché Elobia.

PLACE DE MARCHÉ ELOBIA

Elobia est un outil marketing, une plateforme de vente en ligne, en partenariat avec la SNL Terres de Limousin. Elobia vous donne la possibilité de gérer vos plannings, de vous connecter aux agences de vente en ligne pour gérer tous vos plannings simultanément, de créer des contrats, de produire à des encadrements personnalisés, de gérer vos avis, d'être dans un réseau de partenaires différents ou encore de créer votre propre site Internet très facilement. Vous avez ainsi un meilleur contrôle de votre propre visibilité et une optimisation des ventes locales et en direct.

Cette place de marché vous propose des formules entre 0 et 30€ par nuit sans commission à la vente.

CONTACT ELOBIA

SNL Terres de Limousin - Julie Fournier-Fages
fournierfages@terresdelimousin.com | 05 55 75 72 45

LEEN ELOBIA

leena@elobia.com | 05 55 75 72 45

COMMERCIALISATION PAR UN LABEL

Des labels comme Cites de France ou Citevacances peuvent commercialiser votre offre en ligne sous leur label et via leur plateforme. Ils disposent d'un outil de paiement en ligne, d'outils de gestion de planning, de réalisation de contrats, de accueil d'avis clients, d'une assistance juridique etc.

Pour ces labels, une adhésion annuelle vous sera demandée et une commission sera prélevée à chaque réservation.

A SAVOIR

- Chaque contrat de réservation possède un fonctionnement et des tarifs qui lui sont propres. Il est possible d'être à la fois sur une plateforme de vente en ligne et adhérent à l'un de ces services.

CONTACTS ELOBIA

Cites de France Haute-Vienne, 30 Cours Cay-Lenac, 87000 Limoges
05 55 75 09 07 | elobia@terresdelimousin.com | www.citesdefrance-hautevienne.fr

Citevacances Centre, Boutique, Haute-Vienne, Lot - Sevigne (anciennement)
sevigne@citevacances.com | 06 10 07 17 11 | www.citevacances.com

La notion de « portail d'attractivité »

De nombreuses collectivités disposent d'une page web, plus ou moins dynamique, relative au développement économique.

Certains territoires vont plus loin, soit avec des sites dédiés au développement économique, soit des plateformes plus larges, consacrées aux outils d'attractivité. Le point commun entre les deux : une entrée « client », à l'instar de ce qu'il peut se faire pour des offices de tourisme. Le principe étant le suivant :

- ◆ Des éléments de promotion du territoire, de ses opportunités, de son écosystème
- ◆ Des « portes d'entrées », de type « je suis repreneur », « je suis médecin », « je recherche une opportunité d'emploi ». Après quelques clics, le porteur de projet se voit présenter les fondamentaux de l'offre de services d'accompagnement et est invité à prendre un contact, parfois après renseignement d'un premier formulaire d'identification.

Ici, le portail d'attractivité de la Lozère

The screenshot shows the 'Entreprendre' portal on the 'Lozère Nouvelle Vie' website. The header features the logo 'Lozère Nouvelle Vie' on the left, a 'Contactez-nous' button in the center, and the slogan 'S'installer en Lozère, naturellement!' on the right. A navigation menu includes 'S'INSTALLER', 'TRAVAILLER', 'ENTREPRENDRE', 'PROFESSIONS DE SANTÉ', 'DÉCOUVRIR', and 'PARTAGER'. Below the menu, a breadcrumb trail reads 'Vous êtes ici : Accueil > Entreprendre'. The main heading is 'Entreprendre', followed by the text: 'Envie de créer votre entreprise ? De reprendre une activité ? Découvrez toutes les bonnes raisons de choisir la Lozère pour votre projet, et les opportunités du territoire !'. Three featured cards are displayed: 'POURQUOI IMPLANTER VOTRE ENTREPRISE EN LOZÈRE ?' (with an image of a factory), 'OFFRES DE REPRISE D'ACTIVITÉ' (with an image of hands kneading dough), and 'OFFRES D'IMMOBILIER PROFESSIONNEL' (with an image of a modern building).

La cartographie des acteurs

I De quoi parle-t-on ?

Un nombre important de structures

Le travail sur le parcours d'accueil n'a de sens que s'il est relié à des structures en capacité de proposer une offre de services adéquate.

Sans pouvoir être exhaustif, les structures en capacité d'intervenir étant nombreuses, on peut citer ici les principales :

- Les **différentes collectivités locales** : communes, intercommunalités, conseils départementaux, conseils régionaux, à différents niveaux et sur différentes compétences. Si le « développement économique » est la compétence qui vient à l'esprit, d'autres services peuvent être mobilisés en fonction des projets et des besoins : urbanisme, aménagement, mobilité, patrimoine, tourisme, culture, etc. C'est justement en décloisonnant les services qu'il est possible de monter des équipes-projets transversales ;
- Les **chambres consulaires** ;
- Les **agences d'attractivité et de développement économique** ;
- Certains **Pays, PETR, PNR, Parc nationaux**, qui disposent de compétences en appui aux montages de projets ;
- Les **différents services de l'État**, notamment à l'échelle départementale : DDT, préfecture, DDETS ;
- Les **SEM, SPL, foncières** ou autres outils de portages immobiliers ;
- Les **différentes associations ou réseaux d'appui à la création d'entreprise** : BGE, réseaux entreprendre, clubs d'entreprises, etc. ;
- Les **structures d'appui au financement de projet** : Initiative France, France Active, Bpifrance, Banque des Territoires, banques locales, fondations ou autres fonds privés ou publics/privés ;
- Un **certain nombre d'associations locales**, mobilisables notamment pour de la mise en réseau, de l'appui au projet personnel des porteurs de projet ;

- Des **structures d'appui aux projets d'économie sociale et solidaire (ESS)** : CRESS, PTCE (pôles territoriaux de coopération économique), SCIC ou SCOP locales ;

- **D'autres prestataires privés** (cabinets comptables, consultants, organismes de formation...) qui peuvent être mis en relation avec les porteurs de projet, ou mis à disposition par des systèmes d'accord-cadre à bons de commande.

Un écosystème à identifier et coordonner

Il faut retenir 5 idées fortes :

1. **Le porteur de projet n'est pas toujours en mesure d'identifier l'ensemble de ses besoins** ; dit autrement, sa demande n'est pas forcément son besoin. Il est par conséquent nécessaire d'avoir des structures d'appui en capacité de poser un diagnostic global.
2. **Quand bien même certaines structures peuvent poser ce diagnostic, aucune n'est en capacité d'intervenir sur 100% des 22 items du parcours d'accompagnement cités précédemment.** C'est un des enseignements de la mission d'expérimentation menée dans la Nièvre : certaines structures qui conseillent les porteurs de projets économiques se prévalent d'un accompagnement à 360° des porteurs de projets, ce qui n'est pas le cas si l'on embrasse une définition large, incluant par exemple le volet « vie personnelle » des porteurs de projets, ou encore des sujets très particuliers (comme l'appui au recrutement, l'aide au montage de projets immobiliers, le conseil en communication).
3. **Si tout le monde se dit « guichet » (« je reçois, je réoriente »), qui fait l'accompagnement ?**
4. **Il n'est pour autant pas nécessaire de mobiliser 10 à 15 partenaires pour chaque projet**, qui plus est en renvoyant le porteur de projet auprès de chacun d'entre eux.
5. Les **structures d'accompagnement agissent toutes sous contraintes économiques** (de temps, d'enveloppes à allouer) et il est nécessaire de **bien comprendre le contenu précis de leur appui et les moda-**

lités de mise en œuvre (notamment en relevant ce qui est gratuit et ce qui est tarifé).

Par conséquent, pour que la « promesse » du parcours d'accueil et d'accompagnement soit une réalité, le travail **consiste à commencer par bien identifier qui peut faire quoi sur l'ensemble de ce parcours**. Il sera important d'y distinguer :

- Ceux qui agissent « en guichet », c'est-à-dire qui ne réalisent pas ou peu d'actions de conseil, mais sont plutôt dans l'orientation des porteurs de projets.
- Ceux qui apportent du conseil, soit en le produisant eux-mêmes, soit en finançant des structures de conseil.
- Ceux qui apportent des aides financières directes ou indirectes.

Ce travail sur la cartographie des acteurs est à co-construire, d'une part pour être le plus précis possible dans l'identification de l'existant, d'autre part pour que chaque structure puisse se positionner sur ses apports et ses limites, ou encore sur les prestations qui sont gratuites et celles qui sont tarifées. C'est l'objet de la présente fiche sur la « cartographie des acteurs ».

La fiche sur la professionnalisation et l'animation de cet écosystème traitera des questions de coordination, pour faire en sorte qu'un porteur de projet ait une réponse organisée et complète en fonction de ses différents besoins.

I Comment procéder, les modes d'actions possibles

Partir des besoins : des parcours utilisateurs pour sensibiliser les acteurs de l'accompagnement et pour tester les logiques partenariales

Avant de compléter finement les services et outils existants dans le parcours d'accompagnement, il peut être utile de mener un exercice préalable avec différents acteurs locaux intervenant sur l'accompagnement des porteurs de projets.

L'exercice consiste à se mettre « dans la peau » du porteur de projet, et de cerner au mieux ses attentes et besoins. À partir de cas fictifs (idéalement inspirés de cas réels), que l'on nommera des « persona », le groupe de travail doit se placer du côté de l'entrepreneur et se concentrer sur ses besoins, en intégrant aussi les émotions qu'il peut ressentir.

L'exercice peut se concentrer uniquement sur les attentes des porteurs de projets, mais il peut aussi être enrichi d'un deuxième temps sur l'identification des solutions proposées pour répondre aux besoins.

Ces cas fictifs peuvent être, par exemple :

- Un couple urbain qui souhaite reprendre un établissement pour mener une nouvelle vie en milieu rural.
- Une personne originaire du territoire, qui en était partie, et qui souhaite revenir pour créer une activité.
- Un ancien salarié d'un établissement de restauration qui souhaite se mettre à son compte.
- Un cédant qui a identifié un repreneur, mais n'est pas certain de la solidité du projet de reprise.
- Etc.

L'exercice a plusieurs avantages :

- Il est particulièrement adapté pour commencer à tisser des liens avec des acteurs qui se connaissent peu, et lorsque l'écosystème d'accompagnement est peu structuré ;
- Si plusieurs groupes travaillent sur le même cas, on peut déceler des différences significatives dans les solutions proposées. C'est ici l'occasion de légitimer le travail en réseau et la nécessité de mieux structurer et professionnaliser l'écosystème local d'accompagnement ;
- Il peut être très utile d'associer des élus à ce travail pour qu'ils puissent se rendre compte des missions effectuées par leurs chargés de mission, et du travail partenarial qui leur est demandé ;
- Dans le même esprit, associer plusieurs services (urbanisme, économie, direction...) peut avoir des vertus ;
- Enfin, l'exercice a pour mérite de mettre l'accent sur le côté humain de l'accompagnement des porteurs de projets, et notamment les frontières parfois peu évidentes entre le projet professionnel et le projet de vie, d'autant plus quand le porteur de projet est un extérieur au territoire.

Notons que cet exercice a besoin d'être bien préparé et animé. En l'absence de techniciens avisés et expérimentés (apportant des retours d'expériences, des solutions éprouvées) et d'animateurs formés, l'animation peut aboutir sur un faible résultat.

Exemple de travail réalisé à partir de la définition d'une « persona »

Les participants à l'exercice doivent identifier les étapes de son parcours, de l'identification du lieu à la reprise effective, et même jusqu'aux débuts d'activités et d'installation sur le territoire

DESCRIPTION DE LA PERSONA	
Type d'individus ou de groupe :	Famille avec enfants 10-12 ans
Classe d'âge :	35-45
Profil :	Flaneurs
Lieu de résidence permanent :	Région AURA (< 200km)
Durée de séjour sur le territoire :	2 semaines environ
Pratiques principales pendant les vacances : Randonnée détente 1 jour sur 2, activités loisirs, découverte du territoire (ex : ferme agricole)	
Modes de déplacement	
Son cadre de vie habituel, niveau de confort, etc...	
Ses passions	Ce qu'il fuit :
Son (Ses) comportement(s)	Ses préoccupations
Besoins à satisfaire (critères de satisfaction) et bénéfices recherchés	
De quelles informations a-t-il besoin ? Supports	

Réaliser une cartographie et des acteurs et dispositifs à partir du parcours d'accompagnement

En repartant des différents items du parcours d'accompagnement, un travail peut être fait pour commencer à repérer qui intervient sur quel type d'accompagnement sur le territoire.

L'exercice a une triple utilité :

- Réaliser un travail partenarial** permettant a minima une meilleure interconnaissance entre techniciens d'appui aux porteurs de projets, voire une meilleure connaissance de leurs élus s'ils sont impliqués ;
- Identifier des « trous dans la raquette »**, à savoir des items d'accompagnement pour lesquels il n'existe a priori pas ou peu de réponses sur le territoire ;
- Préparer un argumentaire en direction des porteurs de projets, à savoir :** matérialiser de manière simple le parcours d'accueil et les principaux accompagnements et aides existants, ou encore mettre en avant certains ac-

compagnements très spécifiques et propres au territoire.

Pour réaliser cette cartographie, le cabinet Terre d'Avance, missionné lors de l'expérimentation dans la Nièvre, a combiné plusieurs outils :

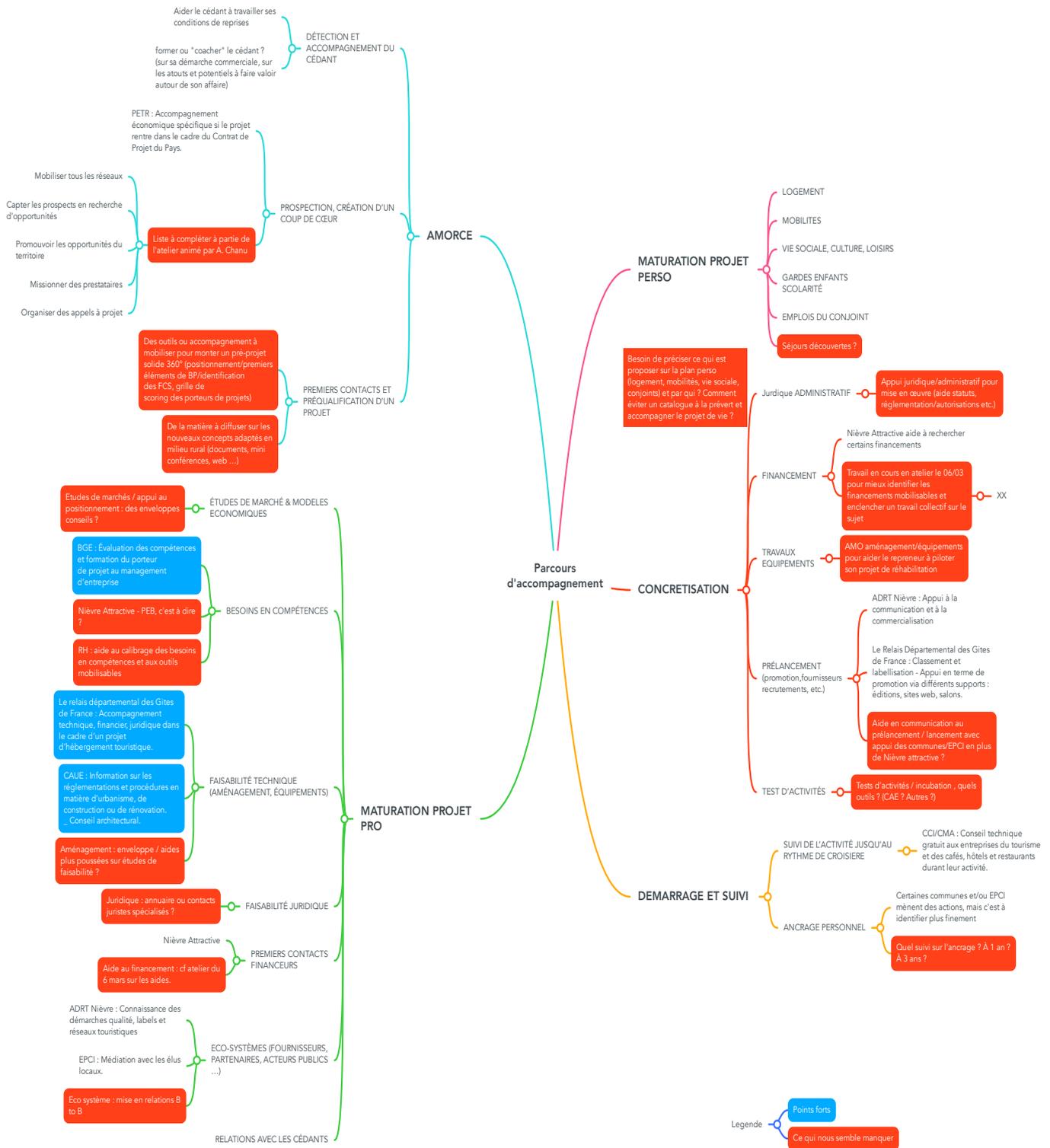
- Utilisation des 22 items de l'accompagnement comme « base de référence » dans un premier temps pour commencer à préremplir les accompagnements et aides connus, avec l'appui de Nièvre Attractive.
- Mise en place d'une carte mentale pour matérialiser ces 22 items, regroupés par grande famille (amorce, maturation, concrétisation et démarrage). Par un jeu de couleurs, la carte mentale permet de faire apparaître les items bien pourvus en solutions locales et ceux qui apparaissent faibles, ou dont le contenu est peu maîtrisé.
- Organisation d'ateliers partenariaux à partir de la carte mentale pour compléter les items, et pour partager collectivement la lecture de l'écosystème.

L'avantage de l'exercice réside dans le fait que

la trame d'items d'accompagnement est assez précise et permet de rentrer dans le détail du « qui fait quoi », et de mieux identifier les points forts et spécifiques, comme les points faibles ou absents en matière de services offerts aux porteurs de projets.

L'écueil principal : l'exercice demande de la transparence entre les différents partenaires qui pourraient être associés à la réflexion. Il est nécessaire que chacun se positionne précisément et ne se contente pas d'afficher une posture d'accompagnement généraliste, sans en préciser les contours ou les modalités de réalisation.

Exemple de carte mentale « version de travail » produite et amendée en atelier





POUR ALLER PLUS LOIN

Que fait-on des « trous dans la raquette » ?

L'exercice de la carte mentale mène forcément à identifier des « manques », si l'on s'efforce de regarder les solutions connues sur chacun des 22 items. Plusieurs cas de figure peuvent apparaître :

1. Sur certains sujets, on se contente d'orienter sans savoir si un accompagnement pertinent sera réalisé. Pire, l'exercice permet de se rendre compte que les porteurs de projets sont orientés d'une structure à l'autre, qui semblent « se renvoyer la balle ».

Conclusion | *Un besoin de mieux travailler les « portes d'entrée » et d'éviter d'avoir uniquement des « guichets », sans réelles solutions proposées.*

2. Les accompagnements proposés peuvent paraître légers à certains membres de l'écosystème d'accueil, là où d'autres estiment que le « curseur » est au bon niveau.

Conclusion | *L'exercice est l'occasion de débattre sur le niveau d'accompagnement proposé. Est-ce qu'il répond aux besoins ? Jusqu'où considère-t-on que le porteur de projet doit être accompagné ?*

3. Il y a une absence d'accompagnements proposés

Conclusion | *S'il s'avère que cela pourrait avoir une plus-value, la question se posera de renforcer, voire de créer des accompagnements complémentaires, dont on sait que la question se posera de « qui fait ? » et « avec quels moyens ». C'est le moment de faire du benchmark : sur les 22 items proposés par Terre d'Avance, de nombreuses solutions et outils existent sur d'autres territoires.*

02

2.3

Professionaliser et animer un écosystème d'accueil & d'accompagnement

I De quoi parle-t-on ?

Quels rôles dans l'écosystème d'accueil et d'accompagnement ?

Le travail sur la cartographie des acteurs et sur le parcours d'accompagnement est utile pour structurer une offre en direction des porteurs de projets et pour identifier les structures qui peuvent composer un écosystème d'accueil et d'accompagnement.

Cependant, ce dernier a besoin d'être organisé, animé et même professionnalisé. **Un point ici est essentiel : arriver à fixer des règles du jeu partenariales entre différentes structures, pour bien déterminer le ou les rôles de chacun, et les modalités de collaboration.**

Pour vous y aider, nous proposons de distinguer 4 grands rôles :

1. Les premiers contacts ;
2. Les référents ;
3. Les accompagnants ;
4. Les réseaux socio-professionnels et associatifs.



Les premiers contacts

Le 1^{er} contact est la personne qui peut être potentiellement en relation avec un porteur de projet, un repreneur ou un cédant. Son rôle est d'insérer les porteurs de projet dans une démarche globale d'accompagnement. Ainsi, un premier contact peut par exemple être un élu, ou un chef d'entreprise du territoire, ou encore un habitant : il est essentiel qu'ils puissent avoir connaissance d'une démarche coordonnée d'accompagnement afin d'orienter le porteur de projet vers un référent garant de cette démarche.



Les référents

Ils sont en charge :

- De faire une analyse 360° des porteurs de projet, sur le plan « pro » comme « perso » ;
- D'identifier et de mobiliser les « accompagnants » les plus adaptés ;

- De suivre et fluidifier cet accompagnement, quitte à parfois accompagner le porteur de projet à certains rendez-vous, à le questionner sur son avancement par rapport au diagnostic 360° posé ;
- De dire « stop » aux projets peu solides, aux porteurs peu sérieux (les orienter dans ce cas vers un accompagnement très classique, de premier niveau, à la création d'entreprises).

Les référents ne sont pas forcément des structures qui apportent une expertise poussée en matière de conseil en entrepreneuriat. Ils sont plutôt les interlocuteurs privilégiés du porteur de projet pour fluidifier son parcours, de l'idée à l'installation effective.



Les accompagnants

- Interviennent en expertise conseil ou en appui au financement sur des thématiques d'accompagnement (la maturation, la consolidation du projet économique ou du projet de vie) ;
- Partagent les résultats de leur accompagnement au « référent » du porteur de projet.

Un référent peut être compétent pour réaliser certains accompagnements, mais jamais tous. Ainsi, il n'est pas rare qu'une structure compétente pour conseiller sur le modèle économique ne le soit pas du tout pour traiter d'autres thématiques (projets d'aménagement, emploi du conjoint, communication, etc.).



Les réseaux socio-professionnels et associatifs :

La définition est vaste et peut concerner des personnes en direct (entrepreneurs, anciens entrepreneurs, professionnels métiers, habitants), ou des structures (clubs d'entreprises, organismes de branches et autres fédérations professionnelles, clubs sportifs, réseaux culturels, associations diverses, etc.).

Il est souvent question de leur donner un rôle « d'ambassadeur du territoire », mais encore faut-il déterminer leur rôle plus précis. Nous proposons ici de distinguer 3 types d'ambassadeurs :

- **Les ambassadeurs « Prospecteurs »** : aident à retrouver des repreneurs ou des créateurs d'entreprises dans leur réseau, et orientent ensuite vers un référent d'accompagnement ;
- **Les ambassadeurs « Greater »** : disent du bien du territoire, de ses opportunités d'entrepreneuriat, de sa qualité de vie, de ses actualités. Ils sont un relais de communication ;
- **Les ambassadeurs « Accompagnateurs »** : sont mobilisés pour coacher/tutorer des porteurs de projet ; peuvent dans ce cas être apparentés à des « accompagnants ». Par exemple, on peut mobiliser un restaurateur qui accepte de tutorer un jeune repreneur de restaurant.

I Comment procéder, les modes d'actions possibles

Comment sensibiliser des personnes « premiers contacts » ?

- Mieux identifier les premiers contacts, leur expliquer la démarche, leur proposer d'y adhérer ;
- Sensibiliser les élus (locaux, consulaires) qui sont souvent premiers contacts : les conseiller sur l'attitude lors de rendez-vous avec des porteurs de projet, leur expliquer le système de remontée vers les référents et veiller à ce qu'ils s'engagent à fonctionner par ce système ;
- Donner des éléments de communication à des personnes susceptibles d'être premier contact (éléments de langage, sites web, plaquettes ou autres médias qui présentent les opportunités, éléments qui présentent le parcours d'accompagnement).

Comment organiser un réseau de référents et d'accompagnants ?

- **Créer une charte des référents et accompagnants qui les engage dans leur rôle** (transversal, gratuit, 360°, partenarial), et matérialisant bien les rôles de chacun.

• Former et outiller les référents :

- Les aider à réaliser des dossiers de site ;
- Les former sur un accompagnement 360° des porteurs de projets.
 - Diagnostic 360° du projet entrepreneurial et de vie personnelle. Des outils, comme des grilles d'entretiens types, peuvent être co-construits et partagés pour s'assurer de bien fixer le « cahier des charges » du porteur de projet.
 - **Mobiliser les dispositifs et structures du réseau d'accompagnement** (à noter ici, l'importance d'avoir réalisé la cartographie des acteurs).

• Organiser des règles du jeu pour choisir le bon référent. Voici quelques suggestions, dans le cas d'une organisation à un niveau départemental :

- **Règle 1** : Si aucun site n'est privilégié ou si plusieurs sites sont en concurrence : échelle départementale (département, agence d'attractivité ou chambre consulaire), qui assure la neutralité de l'accompagnement.
- **Règle 2** : Si un site est privilégié : le référent peut être positionné directement à une échelle plus locale (exemple : chargé de mission PVD, chargé de mission économie, ou une échelle départementale en l'absence de ressource).

• Organiser un système de remontées d'informations en direction des référents :

- Tenir à jour une base sur les opportunités foncières et immobilières, les sites à reprendre (de type « bourse aux locaux » ou « bourses aux opportunités »). Le retour d'expérience de Terre d'Avance est que seule la gratuité du service entre partenaires permet une utilisation de l'outil par le plus grand nombre.
- Partager les informations sur les prospects identifiés.

• Organiser des temps d'acculturation aux nouveaux concepts d'hébergement-restauration, de commerces, d'entrepreneuriat en milieu rural (webinaires, visites organisées, petits déjeuners, etc.). Ce genre d'événements est l'occasion aussi de fédérer le réseau des accompagnants.

Une nécessaire mission transversale de consolidation et d'animation du réseau

Les missions d'organisation du réseau ne sont pas neutres en temps passé. Le succès du parcours d'accueil et d'accompagnement coordonné résidera dans la capacité des acteurs locaux à dégager des moyens pour assurer une mission transversale de coordination du réseau :

- pour faire vivre ou créer les outils nécessaires aux membres du réseau (guide d'entretien, suivi des porteurs de projets, informations centralisées, dossiers de sites, données touristiques, données sur l'offre des établissements à reprendre) ;
- Pour organiser les sessions de partage collectif, voire de formation des membres du réseau ;
- Pour déployer des moyens de communication (faire connaître la démarche de parcours d'accueil, prospecter des repreneurs, « pitcher » les projets et les sites) ;

- Pour aider les référents à établir des dossiers de site, idéalement harmonisés d'un site à l'autre ;
- Pour mobiliser les réseaux professionnels et associatifs.

Plusieurs options de moyens sont à étudier, et à combiner :

- **Financer du temps agent** au sein d'une structure porteuse de la démarche pour l'ensemble du territoire (exemple : agences d'attractivités, PETR/PNR, conseil départemental).
- **Solliciter les principaux membres du réseau** (notamment les EPCI, les chambres consulaires) pour allouer du temps agent utile à l'ensemble du réseau.
- **Financer ou co-financer des appuis en AMO** (cabinets de conseils, structures spécialisées en attractivité), au moins sur les premières années de démarrage si tout l'écosystème est à construire.



POUR ALLER PLUS LOIN

Quelques exemples de réseaux d'accueil structurés

- **Attitude Manche** (www.attitude-manche.fr) qui se caractérise par l'effacement quasi-total des structures adhérentes et partenaires au profit de la marque et de la mise en avant du réseau. L'agence est gouvernée par un ensemble de partenaires institutionnels et économiques (conseil départemental, EPCI, entreprises, acteurs du monde associatif / culturel / sportif / syndical). Structurée en agence d'attractivité, Attitude Manche s'appuie sur une équipe de salariés consolidée.
- **Oh my Lot** est une démarche enclenchée en 2017 à l'initiative du département du Lot, et à laquelle adhère un grand nombre de partenaires (département, chambres consulaires, EPCI, comités départementaux du tourisme). À la différence d'Attitude Manche, la marque n'est pas portée par une agence d'attractivité dédiée, mais par une équipe de salariés du conseil départemental et du temps agent est mis à disposition par l'ensemble des partenaires de la démarche.

Focus sur le CNER

- **Le CNER** (<https://cner-france.com>) fédère un grand nombre d'agences de développement économique et d'attractivité et compte en 2025 près de 80 agences adhérentes. La fédération peut être utilisée à plusieurs niveaux pour des territoires souhaitant engager ou consolider leurs démarches d'attractivités :
 - Offres de formation à destination des agents ;
 - Publications en lien avec le développement économique et l'attractivité des territoires ;
 - Prestations de conseil pour créer ou faire évoluer des outils locaux de développement économique et d'attractivité.



02

2.4

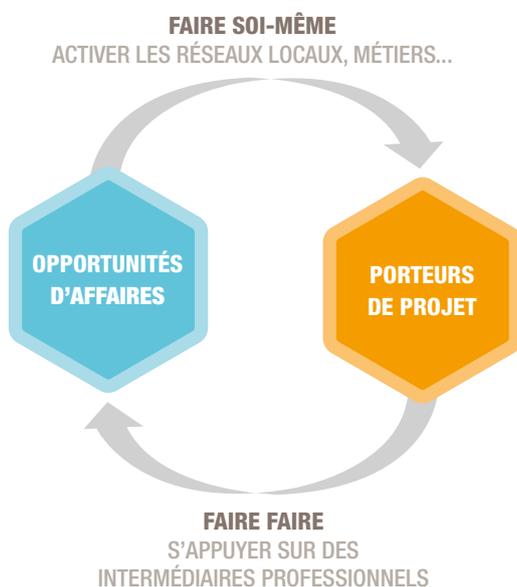
La prospection

I De quoi parle-t-on ?

Certains territoires sont d'emblée attractifs et attirent spontanément les porteurs de projet, souvent grâce à une stratégie territoriale pertinente et de longue date, quand d'autres doivent mettre en place des dispositifs particuliers pour se faire connaître, se faire apprécier, faire venir à eux des porteurs de projet, voire aller les chercher. Un marketing territorial bien pensé et déployé dans la durée permet d'améliorer la situation. Mais c'est une démarche de longue haleine et certains territoires ruraux en déprise doivent être plus proactifs. Des actions de prospection sont souvent nécessaires pour inverser la tendance. Comment alors optimiser la rencontre entre les opportunités d'affaires d'un territoire et la demande des porteurs de projet ?

Dans ces situations plus délicates, il faut faire feu de tout bois et conjuguer les actions dites « pull », c'est-à-dire faire venir les prospects sur le territoire, et les actions « push », pousser les offres du territoire vers les prospects :

- **Actions « push »** : promouvoir le territoire et ses opportunités (salons, événement promotionnel...) à destination des prospects ;
- **Actions « pull »** : attirer les prospects, via un appel à projet, l'utilisation active des plateformes...



Quelles actions mener ?

Le travail d'expérimentation mené sur l'hôtellerie-restauration dans la Nièvre a permis d'identifier 5 grands types d'actions qui peuvent améliorer la rencontre entre les opportunités d'affaires d'un territoire (foncier ou immobilier disponible, commerce vacant ou en vente, départ à la retraite d'un chef d'entreprise...) et la demande des porteurs de projet.

5 types d'actions :

1. Mobiliser tous les réseaux
2. Capter les prospects en recherche d'opportunités
3. Promouvoir les opportunités du territoire
4. Missionner des prestataires
5. Organiser des appels à projet

I Comment procéder, les modes d'actions possibles

Mobiliser tous les réseaux

Ce doit être l'affaire de tous : élus, techniciens, professionnels du secteur, chefs d'entreprise, commerçants... Chacun ayant ses propres réseaux, la dynamique doit être territoriale.

EXEMPLES DE RÉSEAUX À MOBILISER EN HÔTELLERIE - RESTAURATION

- Réseau personnel des cédants, contacts à la reprise
- Réseaux locaux (élus, exploitants, prescripteurs...)
- Réseaux métiers (UMIH, MOF, Logis de France...) ou formation (écoles hôtelières)
- Offices de tourisme, clubs hôteliers...
- Clubs d'entreprises...

L'expérience montre que les contacts intuitu personae et le bouche-à-oreille sont les plus puissants vecteurs. Les réseaux métiers sont difficiles à mobiliser.

Capter les prospects en recherche d'opportunité

Le développement, que ce soit dans les entreprises ou sur les territoires, à titre individuel ou collectif, est au moins autant un état d'esprit que des actions concrètes. Savoir faire les liens, les bonnes connexions entre les idées, les projets, les personnes ; mettre en relation, penser le « coup d'après »... Pour capter les prospects et en faire des porteurs de projet sur le territoire, il est sans doute nécessaire de partager la culture du « développement » dans toutes les structures territoriales concernées pour créer les bons réflexes, établir les bonnes connexions dès la première entrevue.

Pour que cela fonctionne pleinement, il faut se mettre en veille et en éveil permanents, détecter les signaux faibles et en faire quelque chose. S'il est difficile de créer un poste ex nihilo pour s'en occuper, on doit pouvoir identifier dans l'écosystème local une personne avec ces compétences et en faire la « vigie » du développement, qui recontacte le prospect, relance les personnes en charge du suivi, prend des nouvelles de l'avancement du projet...

EXEMPLES D' ACTIONS À MENER
Portail d'attractivité de la collectivité
Réseaux de transmission : CCI, Bpifrance, transentreprise.com , leboncoin.fr ...
Plateformes changement de vie : paris-jetequitte.com , www.vivrovert.fr , e-change-de-metier.com , toutpourchanger.com
Portes d'entrées locales : office du tourisme, développement économique, réseaux Initiative

L'enjeu est à la fois de multiplier les portes d'entrée et de faire converger la prise de contact et le suivi de la relation avec les prospects autour d'une personne « clé ». Dans l'idéal, il faudrait se doter d'un outil efficace et partagé de gestion de la relation client (ou GRC) dont chaque acteur concerné pourrait abonder selon ses contacts.

Promouvoir les opportunités du territoire

Pour faire la promotion du territoire, les mots, les éléments de langage, les discours ne suffisent pas. Les prospects ont besoin de propositions concrètes dont la mise en œuvre est possible à court ou moyen terme. Le temps des collectivités n'est pas celui des porteurs de projet. Pour quelqu'un qui cherche un fonds de commerce, un terrain, un local, ou même un changement de vie, son horizon se situe en général dans l'année ou les deux ans qui viennent. Il faut donc avoir quelque chose de concret à proposer, un portefeuille de propositions, d'opportunités mobilisables dans ces délais, pour éviter que la personne n'aille voir ailleurs.

Il faut aussi savoir gérer les différences de temporalités du territoire et des projets privés et prospecter au bon moment, c'est-à-dire celui des entrepreneurs.

EXEMPLES D' ACTIONS À MENER

Sessions de promotion délocalisées
Campagnes de communication ciblées (presse professionnelle, réseaux sociaux...)
Présence sur salons / rassemblements spécialisés
Aide aux cédants pour mieux communiquer sur leur offre (réseaux sociaux, vidéo, visite sur site...)

En matière de promotion, il faut soigner le fond et la forme, en réponse aux attentes et bénéfiques recherchés par les cibles visées.

Missionner des prestataires

Lorsqu'elle a des opportunités concrètes à proposer, la collectivité peut faire appel à des professionnels de la cession d'actifs pour favoriser la mise en relation entre les cédants et les acquéreurs potentiels. Certaines agences immobilières ont ce savoir-faire – pour certaines, c'est même une spécialisation. En revanche, elles n'ont pas toujours connaissance des atouts du territoire, des aides que les collectivités peuvent apporter aux entreprises, de l'accompagnement dont peut bénéficier un porteur de projet. Dans le cadre d'une démarche de prospection active avec un portefeuille de biens à vendre, la collectivité peut avoir une démarche proactive auprès d'agents immobiliers de son secteur pour compléter leur connaissance du territoire et proposer leur aide aux porteurs de projet.

EXEMPLES DE PRESTATAIRES À CONTACTER

Agences immobilières spécialisées (cabinet Simond https://www.msimond.fr , cabinet Cantais https://www.cabinetcantais.com ...
Plateforme de prospection (Laou) https://www.laou.fr/
Agences immobilières locales

Les développeurs territoriaux ont tout intérêt à bien connaître les agences immobilières de leur secteur et à entretenir des relations suivies avec eux, tant pour vendre un bien que pour connaître les prospects.

Organiser des appels à projets

L'appel à projet (AAP) ou appel à manifestation d'intérêt (AMI) peut venir compléter la panoplie d'outils de prospection des collectivités. De plus en plus d'EPCI y ont recours pour élargir les cibles potentielles. Le réflexe est souvent de rédiger un cahier des charges (comme pour une consultation classique) alors que les enjeux sont très différents : il ne s'agit pas de recruter un fournisseur ou un prestataire pour

répondre à un besoin déterminé, mais de recruter un entrepreneur, une équipe, un investisseur pour développer un projet sur le territoire.

L'implication de la ou des personnes recherchées va bien au-delà de la simple réponse à l'appel : c'est souvent l'engagement d'une vie ou d'une tranche de vie. Pour attirer son attention sur le territoire et le bien qu'on lui propose, il y a d'abord un travail de séduction. Pour cela, le document support de l'appel à projets doit être un véritable outil de communication, tant sur le fond que sur la forme. Il doit donner envie et être largement diffusé pour toucher les cibles potentielles.

Le projet doit être présenté comme attractif, par son contenu même (le site, le foncier, l'immobilier, l'offre projetée, le modèle économique...) et par le territoire d'accueil et ses atouts. La diffusion passe par des revues, annuaires et sites professionnels. Pour le tourisme et les loisirs, la Revue Espaces, par exemple, est un très bon vecteur de communication. Il faut prévoir un peu de budget de communication pour élaborer le dossier et le diffuser.

Retours d'expériences : expérimentation Hôtel de France

L'Auberge de France se situe sur la commune de Chatillon-en-Bazois (CC Bazois-Loire-Morvan). L'établissement est un bâtiment historique du 17^e siècle, qui a été relais de poste. Propriété murs et fonds des anciens gérants, l'établissement a cessé son activité en 2020, avec le départ en retraite des exploitants. Il proposait une cuisine locale de qualité (Toques Nivernais et Gault & Millau) et quelques chambres. Sa capacité d'accueil est de 60 couverts et 14 lits, offre typique d'un petit hôtel-restaurant à la campagne.



Depuis 2020, les propriétaires cherchaient à vendre leur bien, principalement via les agences immobilières de Nevers et alentours. Plusieurs contacts n'ont pas abouti : des curieux ou des rêveurs avec l'envie de changer de vie post-COVID, des professionnels de l'hôtellerie-restauration qui n'avaient pas les moyens de financer les travaux nécessaires à la réouverture... Le principal frein à la vente semblait tenir à la difficulté d'obtenir un crédit dans le contexte inflationniste des derniers mois. Un dossier de site a permis d'étudier les potentialités architecturales et techniques des bâtiments, ainsi que le positionnement marketing et le modèle économique envisageables pour le futur établissement.

L'étude a montré que le principal moteur devait être l'offre de restauration et de convivialité (espaces en rez-de-chaussée) avec un chef prometteur, qui ferait la renommée du site, comme cela a été le cas dans le passé. La proposition de quelques chambres de charme permettrait d'y accueillir les visiteurs, touristes de proximité ou plus lointains qui souhaitent séjourner à Châtillon. Un gîte en complément pourrait répondre à la demande des familles en séjour ou des cyclotouristes en étape sur le vélo route du Canal du Nivernais.

Faute d'acquéreur, les propriétaires et les acteurs du territoire se sont posés la question en juin 2024 de lancer un appel à projets pour favoriser la reprise de cet établissement, certes vieillissant, mais bénéficiant d'un vrai potentiel, avec la difficulté pour les collectivités de lancer un AMI pour un bien qui ne leur appartient pas. Finalement, le bien s'est vendu fin 2024 sans intervention directe des acteurs publics.

L'enseignement tiré de cette expérimentation est la difficulté d'établir la rencontre entre l'offre et la demande, de trouver la bonne adéquation entre la proposition des cédants et celle des acquéreurs potentiels, au bon prix. Pour cela, il faut du temps et de la ténacité. Le vendeur doit être en mesure de valoriser son bien et le territoire d'implantation, avec l'aide des développeurs territoriaux.

1 / Soigner et suivre le 1^{er} contact prospect, quelque soit la porte d'entrée :

- L'orienter vers le référent, les bonnes personnes (nécessite de bien connaître le parcours), passer le coup de fil relais
- Vendre la Nièvre à chaque 1^{er} contact
- Rencontrer régulièrement les partenaires pour se connaître et développer la cohésion

2 / Capitaliser sur « Essayez la Nièvre »

- Priorité = faire venir
- Avoir une offre à vendre et la diffuser sur les différents canaux
- Coordonner les différentes actions de la Nièvre dans une boucle de progrès

Retours d'expériences : Cauvaldor (Lot)

Une posture globale de la collectivité qui vise à régénérer l'offre d'hébergement et passe pour cela par l'AMI (mais pas que...)

Situé dans le nord du Lot, Cauvaldor est une Communauté de Communes **rurale et touristique** (Gouffre de Padirac, Rocamadour et une offre environnante comme Sarlat en Dordogne ou Collonges-la-Rouge et Turenne en Corrèze). L'EPCI dispose depuis 2016 d'une agence de développement économique : Cauvaldor Expansion. Leur directeur, Benoît Illinger, a apporté à l'agence **des méthodes** qu'il utilisait dans ses précédents postes, **pour des territoires métropolitains**. C'est le cas de l'AMI, qui a été mobilisé par l'agence dans différents contextes, dont la création d'un village artisanal et, en ce qui nous concerne, pour la reprise d'un établissement touristique.

Commencer par un « État de l'Art » de l'hébergement touristique :

Le territoire a entamé cette démarche par un **diagnostic de l'hébergement touristique** qui a conclu à la lente disparition des formats d'hôtels du passé. Depuis 2012, la capacité hôtelière a reculé de **22 %** (-702 lits) avec une **disparition de 20 % des établissements** (-15 hôtels). Pour contrer cette dynamique et **régénérer une hôtellerie adaptée à ses besoins**, le territoire a commencé par **sourcer les fonciers disponibles**. C'était le cas de l'Hôtel de la source (80 chambres, terrain de 10ha), acheté aux enchères pour un faible coût dans le cadre d'une liquidation après sa fermeture en 2006.

Conseil : L'AMI a d'autant plus de sens qu'il s'inscrit dans une démarche globale du territoire pour répondre aux besoins locaux et contribue à l'évolution de l'hébergement touristique.

L'AMI pour l'Hôtel de la source :

Avant de lancer l'AMI, le territoire a du fait faire des **relevés de plan de géomètre** ainsi qu'une **étude de marché spécifique** pour faire tourner des bilans et ainsi montrer la faisabilité économique, en fonction des montants de travaux. **Conseil** : il est important de passer par un bureau d'étude reconnu (« signature ») qui apportera de la crédibilité au projet.

SOMMAIRE

- OBJET DE L'AMI
- LES AMBITIONS DU PROJET
- UN BÂTIMENT ART DÉCO À DEUX PAS D'UNE SOURCE MILLÉNAIRE
- LES ATOUTS DU PROJET
- LES ATTRAITS D'UN TERRITOIRE, AU CARREFOUR DE ROCAMADOUR ET PADIRAC
- LE GRAND HÔTEL DE LA SOURCE, UN OUTIL AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU TOURISME DE BIEN-ÊTRE ET DU TOURISME D'AFFAIRES
- ANNEXES :
 - Diagnostic de l'Hébergement Touristique du Territoire
 - Livre de marque et stratégie de la destination Vallée de la Dordogne Étude de marché & de repositionnement hôtelier - SRH Consulting
 - Plans et relevés 3D

Pour la restitution de cette étude, les représentants du territoire ont **convié sur site des investisseurs**, dont des banques locales et la Banque des Territoires. C'est seulement après cette étape, qui avait **montré aux investisseurs le potentiel** de l'établissement, qu'ils ont entrepris la recherche d'exploitants.

L'AMI comme un moyen de prospection :

L'outil a permis à l'agence de positionner et de comparer plusieurs offres. **Deux mois après sa diffusion**, les acteurs locaux ont clôturé l'AMI et ont organisé une **première rencontre** entre les candidats et un **jury composé de techniciens et d'élus**, afin d'effectuer une **sélection des projets**. Une seconde rencontre a eu lieu pour les revoir et sélectionner le lauréat, en s'appuyant sur une **série de critères**.

CRITERES

1 - Motivation, solidité et expérience de l'opérateur

- Références et expériences
- Motivations : calendrier, retombées emplois, prix d'acquisition...
- Capacité financière / partenaires financiers à mener le projet
- Capacité à commercialiser : stratégie communication, présence digitale...

2 - Positionnement, qualité du projet et adéquation avec les attendus

- Concept proposé
- Clientèles cibles
- Saisonnalité de l'activité
- Aménagements prévus
- Démarche de développement durable
- Partenariats locaux

3 - Viabilité économique du projet

- Proposition juridique & financière
- Capacité d'investissement
- Stratégie RH
- Pertinence du prévisionnel d'activité et des projections

Quels résultats ? L'agence conserve l'anonymat du lauréat, mais **un projet innovant et adapté aux territoires ruraux est sur le point de voir le jour**, avec une première communication en 2025. Le porteur de projet a bénéficié de **10 mois d'exclusivité** afin de réaliser les études nécessaires pour la réalisation du projet (ce qui s'explique par l'importance des travaux de rénovation sur le site).

D'autres méthodes, proches de l'AMI, pour prospecter :

Prospecter soi-même prend beaucoup de temps et les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous. Il s'avère ainsi pertinent pour Cauvaldex de déléguer cette tâche à des entreprises spécialisées dans la prospection et la détection de projet (par exemple, Ancoris Tourisme ou Géolink Expansion). Cauvaldex peut ensuite les recevoir et leur présenter non pas seulement un établissement, mais aussi le territoire, ses données socio-économiques et les études de marché.

Conseil pour relativiser les faibles taux d'occupation des établissements du territoire :

Pour attirer des prospects, sur des territoires où l'offre d'hôtellerie est vieillissante, avec peu de dynamisme de création, il n'est pas pertinent de s'appuyer sur les taux d'occupation passés des établissements. Cela risque de faire peur aux prospects, qui ne trouveraient

pas de modèle de référence pour leur projet. Il est intéressant de mettre ces taux **en perspective avec un potentiel marché du territoire** (basé sur la fréquentation des sites touristiques, les Flux vision orange à partir des données mobiles – *données en partie disponibles sur l'outil **Dataviz** de la Banque des Territoires* – ou encore la part des excursionnistes qui ne séjournent pas sur le territoire).

**CAUVALDOR
EXPANSION**
agence
économique



CONTACT :

Benoît Illinger, Directeur
billinger@cauvaldex.fr



POUR ALLER PLUS LOIN

Expérimentation Nièvre - plan d'actions partagé

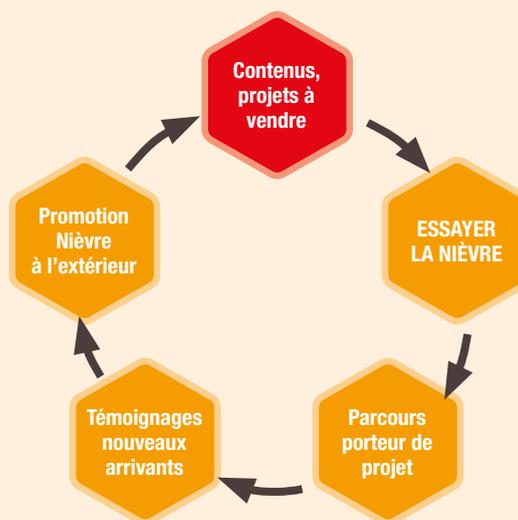
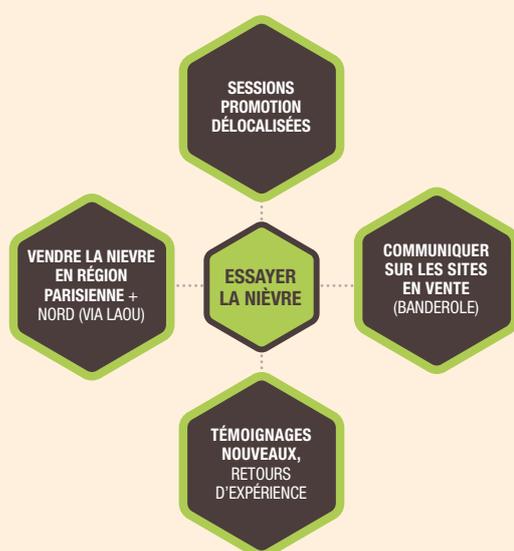
Afin de mieux orchestrer les démarches de prospection à l'échelle de la Nièvre, un atelier a rassemblé l'essentiel des parties prenantes pour élaborer un plan d'actions partagé selon la grille d'analyse proposée ci-dessus. Les participants ont souligné l'importance de la communication et la nécessité de trouver des solutions simples et pragmatiques.

Type d'actions	Actions - cibles	Facteurs clés de succès	Points de vigilance
Mobiliser nos réseaux	<ul style="list-style-type: none"> • Cédant (réseau personnel, contacts reprise) • Locaux (élus, exploitants, prescripteurs...) • Offices de tourisme, clubs hôteliers... 	Si relation personnelle, premier contact clé	Réseaux professionnels ne fonctionnent pas : tisser une relation de confiance dans la durée
Missionner des prestataires	<ul style="list-style-type: none"> • Agences immobilières spécialisées • Plateforme de prospection(ex Laou) 	Arhtur Immo. GBI à Nevers Laou va être missionnée par la Région	Pas d'agence spécialisée, complexité des projets à vendre
Promouvoir les opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Session de promotion « Essayer la Nièvre » 	Faire le story telling des cédants Communiquer sur le lieu (banderole) Mettre en avant l'outil Nièvre Aménagement	Vendre d'abord le fonds, séparer la question des murs - > portage à étudier
Capter les prospects	<ul style="list-style-type: none"> • Divers portails, plateformes • Réseaux sociaux Facebook, LinkedIn, Instagram 	Ce sont des passages obligés. C'est aussi l'occasion de parler de la Nièvre de vendre le territoire	Réticence des cédants à céder, à communiquer sur la vente Jusqu'où suit-on le prospect ?
Organiser des appels à projets	<ul style="list-style-type: none"> • AAP, AMI, expérimentation à Châtillon ? 	Il faut donner envie, « on n'a rien à perdre »	Pas évident sur le territoire



POUR ALLER PLUS LOIN

Le travail collectif a fait prendre conscience de l'importance de capitaliser sur les démarches menées par ailleurs, en particulier en matière de marketing territorial et de promotion d'un territoire. Sur la Nièvre, il paraît opportun d'organiser l'ensemble des actions autour du dispositif « Essayez la Nièvre » (<https://www.essayezlanievre.com/>), à l'instar de ce que fait la Manche depuis plusieurs années avec « Attitude Manche » qui centralise toutes les actions d'attractivité sur un seul portail (<https://pro.attitude-manche.fr/>).



L'ensemble des actions doit être mené dans l'esprit d'une boucle de progrès, qui met en relation et fait jouer de façon synergique tous les efforts d'un territoire et de ses acteurs, publics ou privés, à destination des prospects et porteurs de projet potentiel. C'est à cette condition qu'on peut générer un cercle vertueux de promotion d'un territoire, accueil des porteurs de projet et accompagnement à la réalisation du projet.

02

2.5

La facilitation des financements (portage immobilier / exploitation)

I De quoi parle-t-on ?

Le sujet ici est en résonance avec la fiche 5 sur les « modèles économiques ». Si la fiche s'inspire beaucoup de l'expérimentation menée sur des projets d'hébergement-restauration, beaucoup d'éléments cités ci-dessous peuvent s'appliquer à d'autres types de projets en milieu rural : reprises de commerces, réhabilitation de friches pour des multi-services, projets mixtes habitats/activités en milieu rural, etc.

La difficulté réside à 3 niveaux

1. **Identifier les dispositifs** de financement les plus adéquats (les repérer, les articuler) ;
2. **Disposer d'un business plan** suffisamment solide et précis pour simuler les avantages et inconvénients d'un dispositif par rapport à l'autre. Les porteurs de projets ne sont pas tous compétents sur ce sujet, et même leurs conseils (comptables, structures d'appui à la création, banquiers) ne maîtrisent pas forcément la complexité des aides et des modèles économiques propres aux nouveaux formats d'hébergement - restauration.
3. Permettre au porteur de projet de **savoir « pitcher »** devant des financeurs pour les convaincre.

I Comment procéder, les modes d'actions possibles

Agir sur l'exploitation

Trouver de nouvelles formes de valorisation économique

Nous avons évoqué cette piste à plusieurs reprises dans ce guide, notamment sur les fiches liées à l'étude de positionnement et au modèle économique. L'hybridation des activités, en territoire rural, peu dense, est la solution pour :

- Aller chercher du chiffre d'affaires complémentaire, en opérant des activités qui, seules, n'ont pas de modèle économique, dans une logique de multi-services (exemple : point relais, location d'espaces, point de vente etc.) ;
- Mieux utiliser les espaces immobiliers (parfois grands) qui ne peuvent pas toujours être exploités uniquement par un hôtel-restaurant ou un commerce ;
- Enrichir le contenu des postes des gérants et des salariés.

Limiter les coûts : quelques pistes à investiguer

Première remarque : attention à ne pas trop perdre en qualité non plus, ou à fragiliser l'exploitation en cherchant à ramener les coûts d'investissement et d'exploitation à des niveaux trop bas. La recherche de l'équilibre de court terme ne doit pas se faire au détriment d'une bonne santé financière en rythme de croisière.

Cependant, il est possible de réfléchir à une optimisation des coûts sur le projet immobilier, notamment en réfléchissant à des logiques de phasage. Par exemple, pour de l'hébergement-restauration, si la technique le permet, imaginer une ouverture d'une partie du restaurant même si tous les travaux ne sont pas terminés sur la partie hébergement.

Sur l'exploitation, les principales pistes de réflexion

- **RH** : étudier un salaire progressif des gérants, avoir recours à des groupements d'employeurs locaux (ce n'est pas forcément moins cher en salaire, mais la gestion est déléguée), étudier les solutions locales en matière de recours à des stagiaires / alternants / apprentis ou encore à de l'insertion par l'activité économique ;
- **Approvisionnements** : à travailler localement, et notamment sur les principes d'économie circulaire (pour le mobilier et équipements) et des circuits courts alimentaires ;
- **Taux d'intérêt** : étudier des alternatives aux prêts classiques (voir plus loin) pour limiter les frais financiers, et les échelonner.

Arriver à subventionner les projets

Il n'est ni possible, ni souhaitable d'établir ici une liste exhaustive de subventions possibles, d'autant moins qu'elles dépendent fortement des projets et de leur localisation.

La nature du portage (public ou privé) influe aussi considérablement sur les critères d'éligibilité.

Les lignes ci-dessous sont donc à prendre comme des pistes à investiguer par l'écosystème d'accueil et d'accompagnement pour arriver à les préciser d'un territoire à l'autre, et à être de bon conseil auprès des porteurs de projets.

Financement de l'investissement immobilier, quelles pistes ?

État et ses opérateurs

- Mobilisation du fonds friche ;
- Autres financements de l'État lorsque la propriété des bâtiments reste publique : DETR, DSIL, FNADT ;
- ADEME – Fonds Tourisme durable, conditionné à des travaux liés à la transition énergétique (attention : dispositif qui devrait se terminer fin 2025).

Autres financeurs, au cas par cas :

- Europe (FEDER, LEADER, FSE), en fonction des contrats signés avec les Régions. Par exemple, pour des projets qui peuvent s'apparenter à de tiers lieux ;
- Certains Départements soutiennent financièrement des projets au titre du maintien du dernier commerce, ou de l'apport d'une fonction de services au titre de la cohésion territoriale ;
- Les couples Région/EPCI mettent en place des systèmes d'aide à l'immobilier d'entreprises. Certains d'entre eux considèrent les commerces, l'hébergement et la restauration dans leur spectre d'intervention ;
- Autre exemple d'aide identifié en région Bourgogne Franche Comté : aide à la requalification/développement d'hôtel de plus de 2 étoiles avec un porteur de projet privé ou public (mais seulement si l'exploitant privé est identifié) ;
- Enfin, il peut parfois être intéressant de se rapprocher de fondations, comme la Fondation du Patrimoine, ou encore la Fondation la France s'engage.

Le financement de l'investissement d'exploitation (chambres, équipement cuisine ...)

Ces financements restent rares.

Il peut être intéressant de se rapprocher de l'ADEME ou de la DGE (via une préfecture) pour étudier les dispositifs existants en financement de matériel.

Dans la Nièvre, par exemple, le contrat de canal permet de prendre en charge des aménagements liés à l'accueil vélo.

Localement, il est toujours possible d'actionner quelques leviers fiscaux. Par exemple, l'exonération temporaire de taxe foncière pour hôtels, chambres d'hôtes et meublés de tourisme sous condition d'être localisé en zones de revitalisation rurales (ZRR).

Apporter de l'ingénierie financière avec des solutions complémentaires aux prêts bancaires « classiques »

Le prêt bancaire « classique »

Il est toujours possible de faciliter la vie des porteurs de projets en les aidant à être plus crédibles vis-à-vis de leurs partenaires bancaires classiques. Plusieurs appuis ont leur utilité :

- Déjà, aider les porteurs de projets à monter un modèle économique complet, incluant un plan de financement et des hypothèses « stressées », qui rassureront le pré-

teur sur la robustesse du modèle ;

- Des financements à « effet levier », comme des prêts d'honneur (notamment ceux d'Initiative France), rassurent également les conseillers professionnels en financement des organismes bancaires ;
- Dans la Nièvre, il a été question de mettre en place des actions pour apprendre les porteurs de projet à « pitcher » leurs projets devant des banques. En effet, la coutume est répandue dans l'univers des start-ups, mais totalement nouvelle sur des projets à dimensions moins technologiques, et qui plus est en territoire rural.

Les systèmes d'avances remboursables

- La plupart des Conseils régionaux mettent en place des systèmes d'aides à la création/reprise d'entreprises, dont de nombreuses avances remboursables ;
- Bpifrance peut aussi proposer des solutions ;
- Chaque territoire peut avoir des spécificités. Par exemple, en 2024, en région Bourgogne-Franche-Comté, il existait une aide à la reprise d'hôtels mise en place par le conseil régional. Il s'agissait d'une prise en charge d'une partie de la trésorerie sur la première année de reprise.

Autres formes de prêts :

- Nous avons déjà évoqué les prêts d'honneur : Initiative France, réseau Entreprendre, ADIE. Leurs montants sont souvent limités, mais leur principale plus-value est l'effet levier sur le financement bancaire classique ;
- Bpifrance propose un Prêt Tourisme ;
- Il existe de nombreux systèmes de garanties et caution bancaire (dans les conseils régionaux, Bpifrance notamment) ;
- Pour des projets qui visent un fort impact social et territorial, notamment les projets avec une dimension économie sociale et solidaire (ESS), France Active est un partenaire intéressant qui dispose d'outils de prêts, avances remboursables, garanties et caution.

Notons que toutes structures listées ci-dessus, au-delà de leurs outils financiers, apportent de nombreux conseils (financiers, stratégiques) qui ont une valeur non négligeable.

Fonds propres et quasi-fonds propres

Compte tenu des niveaux d'investissement souvent nécessaires (sur l'immobilier, ou dans l'exploitation), le niveau d'apport demandé est significatif. Dans la Nièvre, sur les 4 projets expérimentés, l'apport minimal nécessaire était compris entre 50 000 et 350 000 €.

Peu de porteurs de projets ont la capacité de fournir cet apport minimal. Il existe alors des solutions mobilisables :

- Prises de participations de la Banque des Territoires dans des structures de portage immobilier ;
- Participation en CCA sur l'exploitation, ou sur la société de portage immobilière : Banque des Territoires, investisseurs privés, business angels ;
- Prêts participatifs : France Active, autres dispositifs régionaux (exemple de Région Sud Investissement) ;

- Obligations simples ou convertibles (exemple du Fonds Tourisme Occitanie) ;
- Les levées de fonds de type *crowdfunding* ;
- Le rapprochement de financeurs privés de type business angels (exemples : *essentiem*, club des cigales).

Apporter des solutions de portage immobilier

La foncière de revitalisation (SEM, SEMPAT, foncières solidaires, EPARECA...)

Les « foncières » acquièrent un bâtiment, réalisent les travaux et revendent ou relouent à un exploitant. Il s'agit de solutions de portage immobilier qui se distinguent d'un promoteur « classique » car elles ont généralement des taux de rendement exigés plus bas, et elles interviennent sur des projets qui intéressent peu les opérateurs classiques. C'est la raison pour laquelle elles sont souvent capitalisées par des acteurs publics (collectivités locales, Banque des Territoires), des banques locales, ou encore des fonds issus de la finance solidaire.

Les foncières ont toutes des règles d'engagement en termes de typologies de projets soutenus (activités, critères de taille, critères de localisation). Elles conditionnent leurs interventions à une expertise fine des projets, et demandent parfois des contre-expertises pour s'assurer de la solidité des dossiers qui leur sont présentés.

La concession d'aménagement

Outil expérimenté par Nièvre Aménagement et peu connu pour des interventions sur l'immobilier, la concession est un dispositif très intéressant pour la reprise et la réhabilitation des biens économiques (hôtel-restaurant, commerces).

Le concessionnaire (qui peut-être par exemple sur SEM ou SPL) agit pour le compte de la collectivité (la commune, l'EPCI).

En son nom, au travers des termes d'une concession d'aménagement, il va engager les études préalables, les opérations de rachat, le réinvestissement, et la remise en marché du bien une fois réhabilité. Les avantages sont nombreux :

- Le concessionnaire est généralement une structure expérimentée, à même de mener des opérations immobilières, ce qui n'est pas toujours le cas d'une commune ou d'une petite intercommunalité en milieu rural ;

- C'est le concessionnaire qui apporte les fonds, qui monte un dossier de financement et emprunte si besoin aux établissements bancaires. Ainsi, le taux d'endettement de la commune ou l'EPCI n'est pas affecté ;
- Le fait d'agir pour le compte d'un acteur public rend éligibles les projets à certains fonds publics (exemple : DETR, DSIL, certaines aides régionales) qui n'auraient pas pu être actionnées pour des maîtrises d'ouvrage privées.

Autre avantage de la concession d'aménagement : la possibilité pour le concessionnaire de proposer une opération qui s'apparente à des locations avec option d'achat. Le « preneur », exploitant du lieu, peut être dans un premier temps locataire, avec une clause de revoyure au bout de quelques années (7 à 8 ans nous paraissent être le bon timing), pour racheter le bien. Le cas échéant, le prix du bâtiment tient compte des loyers déjà versés, qui sont déduits lors de la cession.

Enfin, à la différence d'une foncière de revitalisation, qui exigera forcément une rentabilité sur des loyers ou une marge sur une revente, l'objectif de la concession d'aménagement est uniquement d'atteindre un équilibre : arriver à revendre le bien à un exploitant en récupérant les coûts engendrés (acquisitions, travaux, frais financiers, frais d'ingénierie et de commercialisation).

Le rachat par mobilisation d'un établissement public foncier (EPF)

Cet outil n'est pas incompatible avec les systèmes de mobilisations de foncières ou de concession d'aménagement. Il consiste à faire appel à un établissement public foncier qui va décharger la commune ou la communauté de communes, ou même une SEM, des opérations de rachats et parfois de démolition de bâtiments. L'EPF apporte :

- De l'expertise pour mener, parfois, des négociations avec des propriétaires, et pour réaliser de premières études technico-économiques de projets ;
- De l'appui financier, puisque c'est l'EPF qui acquiert au nom de la commune ou de l'EPCI, et qui assurera une revente (soit directement à un exploitant final, soit à un promoteur, soit à une foncière, soit à un organisme mandaté pour agir en concession d'aménagement).

Notons que certains EPF peuvent appliquer une « décote » à la revente, c'est-à-dire revendre les

biens moins chers que ce que l'opération leur a coûté. Il en va ici des objectifs de politique publique qui leur sont donnés et des arbitrages financiers que leurs administrateurs publics leur autorisent à faire projet par projet.

La délégation de service public (DSP) : avantages et inconvénients

Quand il n'est pas possible pour le propriétaire des locaux de conclure un bail commercial, la DSP affermage peut être une solution contractuelle adaptée.

L'affermage est le contrat par lequel le contractant s'engage à gérer un service public, à ses risques et périls, contre une rémunération versée par les usagers. Le concédé, appelé fermier, reverse à la personne publique une redevance destinée à contribuer à l'amortissement des investissements qu'elle a réalisés.

Le contrat permet de fixer des règles du jeu claires, en particulier sur les conditions d'exploitation (activités, horaires, montant de la redevance...).

[Exemple du contrat d'affermage conclu par la commune de Buisson auprès des exploitantes du bistrot :](#)

Contrat de concession de service public (affermage) ayant pour objet (extraits) :

- L'exploitation et la gestion du restaurant ;
- La fourniture d'une restauration de qualité, conforme aux exigences du label « Bistrot de Pays » ;
- L'exploitation et la gestion d'un bar ;
- L'exploitation d'une activité « multiservices » : dépôt de pain, point presse, point poste et relais colis, information touristique, vente de produits locaux ;
- Animations :
 - Acceptation de jeux de cartes et de société ;
 - Organisation d'animations festives et culturelles (au moins 3 par an) ;
- ...

Contrat conclu pour une durée initiale de 3 ans, pouvant être reconduit jusqu'à une durée totale de 5 ans (conditions légales de la DSP).

Redevance d'affermage : redevance fixe de 200 € / mois + redevance variable de 5 % du chiffre d'affaires les 2 premières années à 6 % en années 4 et 5.



POUR ALLER PLUS LOIN

Les solutions financières « simulées » dans les business plans des projets analysés dans la Nièvre lors de l'expérimentation menée en 2024

Un ensemble de solutions combinées a dû être imaginé pour pouvoir :

- Assurer le financement des investissements nécessaires (immobilier, exploitation) ;
- Assurer un taux de rentabilité d'exploitation supérieur à 5% (une fois la rémunération des gérants intégrée) ;
- Assurer, sur un plan de financement à 15 ans, suffisamment de trésorerie pour subvenir aux besoins de l'exploitation et pouvoir rembourser les créanciers.

Pour se faire, les outils simulés ont été les suivants :

- Portage immobilier par une concession d'aménagement, avec un loyer progressif demandé aux exploitants, et un rachat du bâtiment en année 8, en déduisant du montant de revente les loyers déjà versés ;
- Hypothèses de subventions à hauteur de 30% sur l'investissement immobilier (le fait de passer en concession d'aménagement permet d'actionner des subventions éligibles pour des maîtrises d'ouvrage publiques) ;
- Hypothèse de subventions obtenues sur le financement d'une partie de l'investissement d'exploitation (la cuisine) ;
- En plus d'un prêt bancaire classique, utilisation d'un prêt participatif, dont le remboursement est décalé en année N+5 ;

- Hypothèse d'interventions en compte-courants associés avec des prêteurs restant à définir (la piste d'un collectif d'investisseurs locaux a été abordée) ;
- Montée progressive des RH et de la rémunération des dirigeants ;
- Et enfin, travail sur les produits complémentaires effectué pour imaginer 10 à 15% de recettes complémentaires par des activités connexes à celles de l'hébergement-restauration.

Un cercle des financeurs ?

Dans l'expérimentation menée dans la Nièvre, l'idée a été émise de créer un cercle des financeurs, composé de Nièvre Initiative, de la Chambre de Commerce, de quelques banques locales, et d'autres partenaires à solliciter (France Active, Bpifrance).

L'objectif était de pouvoir réunir ce cercle pour des dossiers complexes (deux à trois par an) afin de :

- Donner un premier avis/conseil sur la solidité financière d'un projet, avant d'aller voir les banques (y compris travailler le « pitch » du porteur de projet) ;
- Pour des projets plus aboutis, rechercher à plusieurs la meilleure articulation possible entre tous les financements mobilisables.



Conclusion

L'expérimentation réalisée avec quatre communes PVD de la Nièvre, et restituée ici, a montré à quel point les spécificités propres aux territoires ruraux, ou de faible densité, obligent à repenser les démarches de revitalisation économique. Pour être efficaces dans ce type de territoires, elles doivent désormais :

- Rendre les opportunités du territoire lisibles et appropriables par les porteurs de projets ;
- Être projetées, dans une posture « d'aller au-devant » plutôt que d'attente ;
- Expliciter les atouts et contraintes propres au territoire et au site mis en avant ;
- Offrir un cadre d'accueil du projet de vie, autant que du projet économique ;
- Mettre en récit les spécificités et le projet de territoire pour donner aux porteurs de projets des appuis pour construire un positionnement différencié et sortir des modèles classiques ;
- Parier sur l'hybridation, l'assemblage, le décroissement, la multi-activité, etc. ;
- Rentrer dans une compréhension fine des modèles économiques ;
- Baliser les étapes et faciliter l'accès aux moyens et soutiens, notamment financiers ;
- Organiser l'accueil en structurant un réseau local d'acteurs coordonnés ;
- Travailler l'hospitalité autant que l'attractivité.

C'est un effort non négligeable qui ne peut être engagé et maintenu qu'avec le soutien d'une volonté politique affirmée et les moyens d'ingénierie adéquats.

Les Petites villes de demain entrent maintenant dans une phase d'accélération de la concrétisation des projets. Au-delà des investissements nécessaires pour la requalification du cadre bâti, elles ont désormais besoin de faire alliance avec les acteurs économiques et les porteurs de projets, qui vont les investir, y développer de l'activité, leur redonner une valeur d'usage elle-même créatrice de valeur économique. Le présent guide est un moyen de plus à leur disposition pour initier ce type de démarche : attirer et accueillir les porteurs de projets.

La Banque des Territoires se tient aux côtés de tous ces territoires volontaires et jouera son rôle de partenaire, mais aussi d'aide à la recherche de financements et de mobilisation d'écosystèmes d'acteurs publics et privés, comme elle le fait depuis le lancement du programme national Petites villes de demain, et comme elle continuera de le faire partout où la volonté de « faire projet » est prête à s'affirmer dans les territoires.



Remerciements

La Banque des Territoires remercie tous les acteurs qui ont participé à l'écriture de ce guide :

• **Rédacteurs :**

Terre d'Avance : Matthieu Albouy, *Manager du pôle développement des territoires*
Connivence : Annie Chanu, *Directrice fondatrice*

• **Les contributeurs internes de la Banque des Territoires :**

Franck Chaigneau, Lauriane Perrigault, Thomas Gauthier, Céline Raluy-Burdalski,
Marie-Charlotte Cornet, Marc-Henri Castelain, Pierre Cosny Bellevue, Cécile Oberon,
Franck Taqui, Emmanuel Boillot, Cédric Aymonier

• **La Banque des Territoires remercie également les participants à l'expérimentation menée dans la Nièvre et dont est issu ce guide :**

Les communes PVD de Châtillon-en-Bazois, Cercy-la-Tour, La Charité-sur-Loire, Saint-Saulge, leurs porteurs de projets, les partenaires locaux Nièvre Attractive, Nièvre Aménagement, le Département de la Nièvre.



banquedesterritoires.fr

