



Comité départemental
du Tourisme de la Sarthe

Etudes opérationnelles : Diagnostic rapide, étude de faisabilité, étude de programmation

Le secteur des loisirs, du tourisme et de la culture (LCT) est un secteur transversal qui réclame de multiples compétences, lesquelles vont du montage de projet à la gestion d'équipements, en passant par l'organisation, la promotion, la mise en marché...d'où la nécessité de mener une phase d'étude, de commanditer un cabinet-conseil.

Vous trouverez, ci-après, sous forme de fichiers synthétiques, les types d'études les plus souvent réalisées dans le secteur du tourisme et des LCT. Le choix a été pris d'exposer les phases opérationnelles, mais au préalable, dans la logique de conduite de projet, il importe de bien aborder une première phase stratégique (diagnostic de l'offre et d'un territoire – voir schéma) puis de réfléchir à une éventuelle assistance :

Etudes stratégiques :

Dans une démarche de développement

- stratégie de développement d'un territoire ou d'un équipement
- diagnostic stratégique de l'offre d'un territoire
- étude d'opportunité et de positionnement d'un projet d'équipement
- observation de l'économie touristique

Dans une démarche marketing

- stratégie marketing d'un territoire ou d'un équipement
- étude de marché d'un territoire ou d'un équipement
- étude des clientèles actuelles (*voir aussi étude de marché*)
- étude des clientèles potentielles (*voir aussi étude de marché*)
- étude de l'offre et de la concurrence (*voir aussi étude de marché*)

Dans une démarche de commercialisation

- stratégie de communication d'un territoire ou d'un équipement
- étude d'identité et d'image d'un territoire ou d'un équipement

Etudes opérationnelles :

- diagnostic rapide d'un projet d'équipement
- étude de faisabilité d'un projet d'équipement
- étude de programmation générale d'un projet d'équipement
- étude d'interprétation et de valorisation d'un patrimoine

Missions d'assistance :

- assistance au commanditaire dans la conduite de son projet
- assistance à l'exploitation et à la gestion d'un équipement
- assistance à la mise en œuvre d'une démarche qualité
- assistance à la recherche de partenaires financiers et/ou d'exploitation d'un équipement



Diagnostic rapide d'un projet d'équipement

Objectifs :

- *fournir un diagnostic « à dire d'expert » d'un projet d'équipement,*
- *fournir au porteur de projet un premier avis lui permettant d'évaluer l'opportunité d'aller plus loin,*
- *proposer au porteur de projet les processus à mettre en œuvre par la suite,*
- *déterminer les éléments clés nécessitant une analyse complémentaire lors des étapes ultérieures.*

Un diagnostic rapide n'est pas une étude stricto sensu, c'est une mission d'expertise. Il peut être le fait d'un expert unique (opération simple) ou de plusieurs experts intervenant sur des champs complémentaires (opérations complexes).

Le contenu (principales étapes)

Le principe est celui de courtes missions d'expert(s) sur place comprenant :

- analyse documentaire
- rencontre du ou des porteurs de projet
- visite du site et de son environnement
- interview d'un panel des acteurs locaux
- présentation orale et argumentation des conclusions

Les résultats

Diagnostic à dire d'expert sur :

- la pertinence du projet
- la clientèle attendue ou recherchée
- premier avis de faisabilité
- en cas d'avis favorable, fourniture d'une liste des études et/ou des actions à entreprendre
- en cas d'avis défavorable, éventuels conseils d'abandon ou de réorientation

Les coûts d'un cabinet spécialisé en LCT vont en général de 4 000 € à 8 000 €

Les délais de réalisation d'un diagnostic rapide sont de 15 jours à 1 mois.

***Le Comité départemental du Tourisme de la Sarthe** peut vous assister dans la phase de réflexion de votre projet préalablement au lancement de la consultation d'un cabinet-conseil. Une première lecture critique de votre projet est possible par notre service.*

Nous pouvons vous accompagner sur la rédaction de votre cahier des charges et certains éléments de procédure selon le type d'étude à engager.

Enfin, nous vous informerons des éventuelles possibilités de co-financement existantes sur les programmes d'études et de conseil à maîtrise d'ouvrage public ou privé.



Etude de faisabilité d'un projet d'équipement

Objectifs : Valider la faisabilité globale d'un projet d'équipement (réalisation et exploitation)

- *faisabilité technique* - dans quelle mesure le projet est-il réalisable sur le plan technique ?
- *faisabilité juridique* - dans quelle mesure le ou les montages juridiques envisagés sont-ils possibles ?
- *faisabilité économique* - dans quelle mesure le projet est-il viable sur le plan économique ?
- *faisabilité financière* - dans quelle mesure est-il possible de mobiliser les financements nécessaires - subventions, emprunts... à sa mise en œuvre ?

Dans certains cas, la faisabilité juridique ou technique constitue un préalable à la faisabilité globale du projet (d'où la nécessité de prévoir des phases d'études distinctes, avec un budget précis pour chacune d'entre elles).

Le contenu (principales étapes)

Faisabilité technique

- analyse des conditions techniques de la réalisation et de l'évolution du projet (foncier, urbanisme, réhabilitation éventuelle de l'existant...),
- avis motivé de la faisabilité technique du projet.

Faisabilité juridique

- analyse des conditions juridiques de la réalisation et de l'exploitation du projet (hypothèses de montage, modes de gestion, analyse des risques et responsabilités...)
- avis motivé de la faisabilité juridique du projet

Faisabilité financière

- analyse des conditions financières de la réalisation du projet (chiffrage et phasage, en grandes masses, de l'investissement ; hypothèses de montage financier, avec répartition de l'autofinancement, de l'emprunt, des subventions...)
- avis motivé de la faisabilité financière du projet

Faisabilité économique

- analyse dans le temps des potentialités en termes de chiffre d'affaires, en fonction du positionnement, de l'analyse dynamique des clientèles et des autres variables du marketing mix (prix, produit, distribution).
- établissement des comptes d'exploitation prévisionnels du projet à partir d'objectifs de fréquentation, de financement et d'échelonnement des investissements dans le temps
- analyse de la composition de l'équipe projet à mettre en place
- avis motivé de la faisabilité économique du projet

Les résultats

- avis motivé sur la faisabilité globale du projet (réalisation et exploitation), sur les points d'achoppement possibles, sur les scénarii alternatifs éventuels
- en cas d'avis favorable, fourniture d'une liste des études à entreprendre
- en cas d'avis défavorable, éventuels conseils d'abandon ou de réorientation.

Les coûts d'un cabinet spécialisé en LCT vont en général de 8 000 € à plus de 50 000 €

Les délais de réalisation d'un diagnostic rapide sont de 1 mois à 5 mois.

Travailler avec un cabinet-conseil

L'analyse des besoins

« *Je ne sais pas faire* » : le cabinet-conseil apporte une expérience au commanditaire, une expertise sur le sujet étudié (base de données, veille technologique...), des savoir-faire, des méthodes, une assistance technique...

« *Je ne peux pas faire* » : le cabinet-conseil mobilise du temps de travail au moment souhaité

« *J'ai besoin d'un avis extérieur* » : le cabinet-conseil est sollicité pour sa neutralité, pour sa capacité à prendre du recul.

4 conseils pour une meilleure relation entre commanditaire et cabinet-conseil :

- **Il n'y a pas de bonne réponse à une question mal posée** : le commanditaire, avant de solliciter le cabinet, doit réfléchir précisément à la (ou les) question(s) qu'il veut lui poser, à la (ou les) missions(s) qu'il veut lui confier.
- **Il n'y a pas de vérité absolue** : une mission d'étude ou de conseil permet de réduire la marge d'erreur dans la résolution d'un problème. Dans le secteur LCT, il n'y a pas de certitude absolue dans la réponse apportée.
- **Tout diagnostic n'est pas agréable à entendre** : une mission d'étude ou de conseil peut donner des résultats différents de ceux que le commanditaire espère. Quand il prend la décision de faire appel à un cabinet-conseil, le commanditaire doit être prêt à entendre le diagnostic et les préconisations de l'homme de l'art, même s'ils ne sont pas toujours ceux qu'il attendait à priori.
- **Le temps, c'est de l'argent** : le commanditaire ne doit pas sous-évaluer le budget nécessaire à l'accomplissement de la mission demandée. Il ne doit pas non plus sous-estimer le temps que lui-même devra consacrer au pilotage de la mission, ni le temps nécessaire à son bon déroulement.

La formalisation du cahier des charges : expression d'une demande précise, c'est un document essentiel dont la qualité conditionne le futur bon déroulement de la mission. Il doit être précis et adapté au problème posé. Rédiger un cahier des charges est donc une tâche complexe qui requiert tout e la vigilance du commanditaire.

- expose la question
- précise l'objectif poursuivi, donc le but à atteindre
- présente le commanditaire ainsi que, le cas échéant, le mode d'association des commanditaires (dans le cas d'opérations comprenant plusieurs partenaires)
- donne des éléments sur le contexte local (exposé des motifs, territoire, partenaires)
- liste et présente les études déjà existantes (photocopie des sommaires et résultats)
- précise la date de démarrage prévue pour la mission, les contraintes de délais pour le rendu de la mission (préciser à titre indicatif ou impératif)
- précise la façon dont le commanditaire entend travailler avec le cabinet (comité de pilotage, réunions, partenaires à rencontrer, étapes de validation, etc.)
- propose éventuellement une méthodologie ou certaines éléments de méthode
- identifie les éventuelles interruptions de la démarche à certaines étapes clés : si le commanditaire ne serait pas en mesure de prendre les décisions nécessaires.
- définit le détail des prestations à fournir (comptes rendus, etc.) ainsi que les formes de rendu de l'étude (synthèses écrites, Cdrom, cartes, nombre d'exemplaires, etc.)
- définit les conditions de disposition des résultats de l'étude (propriété intellectuelle)
- définit le type de contrats adopté (unique, à lots, fractionné)
- fournit le nom d'un interlocuteur compétent pour répondre aux questions éventuelles
- donne éventuellement des informations sur le budget.