

# LES PEP ET LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Guide de bonnes pratiques sur le patrimoine



Les  
pep  
La solidarité en action



# SOMMAIRE

---

## LE PATRIMOINE,

une réflexion stratégique et politique à approfondir dans le réseau PEP

07 Historique du guide

09 Ses cibles

09 Ses objectifs

09 Méthodologie

05

## ANALYSE

du contexte externe de nos deux secteurs d'activité : des évolutions nécessaires à mettre en œuvre

16 L'évolution des exigences des financeurs

17 Les réponses aux besoins à pourvoir sur les territoires

18 Le patrimoine médico-social face aux parcours de vie

22 Le patrimoine classes/vacances dans un secteur concurrentiel et en mutation

15

## CONTEXTE

interne : l'enquête sur le patrimoine PEP

11 Première photographie du patrimoine PEP, toutes activités confondues

12 Premiers enseignements

10

## RECOMMANDATIONS

stratégiques et techniques

31 Le patrimoine, un outil au service du projet associatif

32 L'importance des études d'ingénierie amont avec le concours de professionnels

36 Faire évoluer notre culture et notre façon de communiquer auprès des cibles identifiées

39 Les différents montages possibles dans le cadre d'un projet d'investissement pour une association PEP

43 L'accompagnement des associations PEP sur le patrimoine

30

# LE PATRIMOINE, UN OUTIL AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

**V**ous avez entre les mains le dossier patrimoine élaboré par un groupe réunissant les compétences du siège fédéral, celles du réseau, et celles de partenaires de la Fédération Générale des PEP. Nous entendons traiter ici uniquement les aspects immobiliers, car le terme patrimoine recouvre aussi les compétences acquises par les professionnels et les bénévoles de nos différents secteurs, qui constituent une richesse toute aussi importante parfois.

Le présent guide n'aborde ici que la partie constructions, et non pas les immobilisations incorporelles et financières, celles-ci représentant un poids économique nettement inférieur à celui des constructions.

Le patrimoine immobilier dans le bilan consolidé représente 800 M€ dont 515 M€ de constructions. Il est un atout au regard des garanties qu'il offre à nos activités ; c'est aussi une contrainte pour celles-ci et leur évolution.

Nos activités se déroulent dans des lieux, avec des équipements dont nous sommes parfois propriétaires, parfois locataires ou occupants gratuits, avec donc des contraintes, des responsabilités, des engagements très différents selon le statut juridique de l'occupation. Tous ces sites sont-ils adaptés à la demande des personnes accueillies, aux exigences des pouvoirs publics, à notre projet associatif, à une société que nous voulons inclusive ?

Certains biens acquis depuis fort longtemps, quel que soit le secteur, bien qu'entretenus, ont mal vieilli. Sans être vétustes, ils sont inadaptés et peuvent empêcher le développement ou compromettre le service rendu aux usagers.

Car le patrimoine doit d'abord être un outil du projet associatif pour un service de qualité rendu aux usagers.

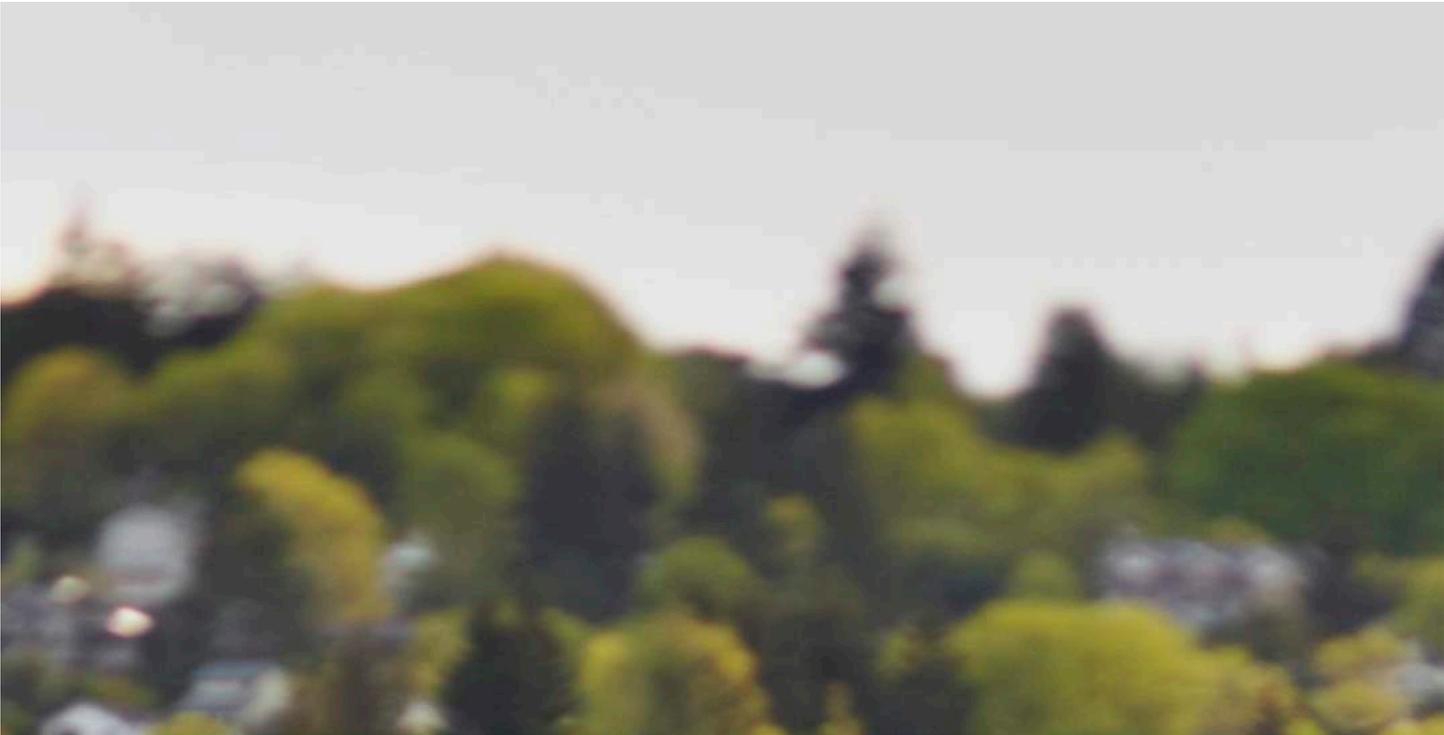
Le propos est donc de sensibiliser chaque association au rôle joué par le patrimoine dans le maintien ou le développement d'activités.

Il est aussi de permettre une réflexion globale associative, tous secteurs confondus, sur les perspectives d'amélioration, d'adaptation de notre patrimoine.

Construite ainsi, la politique patrimoniale permet ensuite d'aborder les différents modes de financements nécessaires à la réalisation du projet.

Bonne lecture !

**André Laffargue,**  
Trésorier de la Fédération Générale des PEP



# **LE PATRIMOINE,** UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE ET POLITIQUE À APPROFONDIR DANS LE RÉSEAU PEP

- > Historique du guide
  - > Ses cibles
  - > Ses objectifs
  - > Méthodologie



## Chiffres clés

**800** M€

immobilisations corporelles  
du réseau PEP (valeur brute  
comptable)

**515** M€

de constructions (combinaison  
des comptes 2015)

**80**

centres de vacances

**DES SITUATIONS  
GÉOGRAPHIQUES  
DIVERSIFIÉES** : zones  
urbaines, zones rurales,  
bord de mer, montagne

**110**

accueils de loisirs  
sans hébergement

**30**

crèches

**900**

établissements, services et  
dispositifs sociaux, médico-  
sociaux et sanitaires

**22 000**

salariés dans le réseau PEP

**DES ÉTABLISSEMENTS  
POUR DES USAGERS  
DE TOUT ÂGE** (enfants en  
bas-âge, enfants, adolescents,  
adultes, personnes âgées)

## 1.1 HISTORIQUE DU GUIDE

# Structurer une politique patrimoniale et poursuivre l'accompagnement du réseau PEP

**2011**

- Emergence d'une réflexion sur le patrimoine/Table-ronde sur ce sujet lors des Rencontres PEP 2011

**2013**

- Signature d'une convention de partenariat avec Atout France
- Début des 16 études d'ingénierie amont sur des centres PEP

**2014**

- Réalisation d'un premier dossier sur le patrimoine
- Signature d'une convention de partenariat avec la Caisse des dépôts sur le tourisme social

**2015**

- Création d'un groupe de travail dédié au patrimoine
- Réalisation d'une enquête interne/ état des lieux du patrimoine PEP

**2016**

- Réalisation d'un guide de bonnes pratiques sur la politique patrimoniale



## 1.1 HISTORIQUE DU GUIDE



Atelier sur le patrimoine, Rencontres PEP 2013

**L**a réflexion menée par la Fédération sur la problématique du patrimoine a franchi différentes étapes. Un tournant a été marqué par la signature de la convention avec Atout France, qui a permis une première prise de conscience, au sein du réseau, de la nécessité d'être accompagné par des professionnels sur ce sujet, mais aussi de l'utilité des études d'ingénierie amont avant d'envisager toute action en matière d'investissement.

La convention avec la Caisse des Dépôts, signée dans le cadre du tourisme social, a renforcé cette prise de conscience et a permis à des associations du réseau PEP de se rapprocher de la Fédération avant de présenter les problématiques qu'elles rencontraient, face à des projets de rénovation (majoritairement) de leurs établissements.

Les réflexions communes entre le réseau et le siège fédéral ont initié la création d'un groupe de travail dédié au patrimoine, en janvier 2015. Ce groupe, composé d'élus, de directeurs généraux d'associations du réseau, du trésorier et d'un cadre du siège fédéral (une dizaine de personnes), s'est fait accompagner dès le début par un représentant d'Atout France dans le cadre de la convention de partenariat avec la Fédération.

Très rapidement, dans sa réflexion, le groupe a jugé indispensable d'avoir une vision plus précise du patrimoine PEP dans son ensemble : de quoi est-il composé ? quel est l'état global des établissements du réseau ? quels sont les statuts juridiques ? où sont les priorités ? quelles perspectives à court et moyen terme ? Telles ont été les premières questions qui ont émergé.

Le groupe a, dans cette perspective, élaboré un questionnaire qui a été adressé à l'ensemble du réseau. (cf chapitre II)

Aujourd'hui, il nous faut constater que notre patrimoine constitue à la fois un atout et une charge ; la question qui se pose à nous est de savoir si ce patrimoine est adapté au projet fédéral et au projet de chaque association du réseau.

Le présent guide est issu de nombreux travaux et réflexions menés dans le cadre du groupe de travail patrimoine, des échanges que la Fédération a pu avoir avec les associations sur leurs projets, et enfin des analyses partagées avec des partenaires d'horizons divers (institutionnels, privés, ...) sur cette problématique.

**Aujourd'hui,  
il nous faut  
constater que  
notre patrimoine  
constitue à la fois  
un atout et  
une charge.**

## I.2 SES CIBLES



## I.3 SES OBJECTIFS



### FAIRE PRENDRE CONSCIENCE DE L'IMPORTANCE

de la gestion du patrimoine  
pour le développement ou  
le maintien des activités



### ECLAIRER VOTRE RÉFLEXION

sur ce sujet stratégique



### APPORTER UNE AIDE MÉTHODOLOGIQUE

sur ce sujet stratégique

## I.4 MÉTHODOLOGIE

Le présent guide, nourri par la réflexion globale menée par la Fédération sur le patrimoine depuis quelques années, pour et avec les associations du réseau, s'accompagne de divers témoignages de professionnels partenaires des PEP ou en lien direct avec nos domaines d'activité, qui ont accepté de nous donner leur point de vue extérieur sur la problématique du patrimoine, de partager leurs analyses et nous faire part de leurs recommandations sur ce dossier stratégique.

La structuration telle que définie répond en effet à une volonté de partager davantage nos réflexions, et sortir de notre culture propre, des réflexes propres à notre réseau, pour mieux appréhender les évolutions globales extérieures auxquelles nous n'avons pas d'autre choix que de faire face.

*C'est parce que nous croyons à la qualité de ces partenariats que nous avons choisi de partager ensemble nos réflexions.*



## CONTEXTE INTERNE :

### L'ENQUÊTE SUR LE PATRIMOINE PEP

- > Première photographie du patrimoine PEP, toutes activités confondues
- > Premiers enseignements



## II.1 PREMIÈRE PHOTOGRAPHIE DU PATRIMOINE PEP, TOUTES ACTIVITÉS CONFONDUES



Le taux de réponses permet de dresser un premier état des lieux du patrimoine PEP à l'échelle nationale.



Centre la Ducherais,  
Centre le Pouliguen,  
MECS Lézignan-Corbières.

**V**ia la combinaison des comptes, des premiers éléments de visualisation du patrimoine global du réseau PEP sont ressortis (montant global des constructions, projets immobiliers,...). Il reste que ces informations méritaient d'être amplement approfondies, au vu de l'importance croissante de la problématique du patrimoine pour les associations du réseau. C'est en ce sens que le groupe patrimoine (qui réunit des membres du réseau -élus, directeurs-, des administrateurs fédéraux et cadres du siège fédéral, et des partenaires) a jugé pertinent de lancer une enquête destinée à dresser un état des lieux de l'ensemble du patrimoine PEP.

Lancée en septembre 2015 dans le réseau via un questionnaire Sphinx, **l'enquête a été renseignée par 39 structures (38 associations et le siège fédéral), ce qui représente un total de 187 établissements renseignés.** A noter que certaines associations ont répondu pour la totalité de leurs établissements.

Le contenu de l'enquête a été réalisé par le groupe de travail fédéral patrimoine, qui a identifié un certain nombre d'indicateurs pour évaluer cet état des lieux, et mesurer l'avancée de la réflexion du réseau sur cette problématique.

L'enquête était composée comme suit :

- situation juridique du patrimoine
- indicateurs socio-économiques
- indicateurs de territoire
- éléments descriptifs de l'activité
- perspectives d'amélioration, de changement et urgences patrimoniales identifiées

**LE TAUX DE RÉPONSES, LOIN D'ÊTRE EXHAUSTIF AU VU DU NOMBRE GLOBAL D'ASSOCIATIONS COMPOSANT LA FÉDÉRATION, PERMET NÉANMOINS DE DRESSER UNE PREMIÈRE PHOTOGRAPHIE, UN PREMIER ÉTAT DES LIEUX DU PATRIMOINE PEP À L'ÉCHELLE NATIONALE.**

*La Fédération en profite pour remercier les associations qui ont pris le temps de renseigner cette enquête.*

## II.2 PREMIERS ENSEIGNEMENTS

### Types de structures ayant renseigné l'enquête patrimoine

- Etablissements sociaux et médico-sociaux
- Structures du Domaine Education Loisirs et Politiques éducatives de proximité
- Structures administratives (sièges)
- Autres



### SITUATION JURIDIQUE :

- La grande majorité des associations est propriétaire des bâtiments (102/187).
  - Pour les locataires (85 structures) : une courte majorité est liée par un bail commercial ou une convention de gestion (19/85), d'autres sont liées par un bail civil ou emphytéotique (sans précision de la durée).
  - Pour les locataires, le propriétaire est majoritairement un comité d'entreprise ou une association, puis des collectivités territoriales, et parfois le propriétaire est un institutionnel, comme une CAF. 11 cas de SCI avec association départementale associée sont relevés.
- Cas particuliers relevés dans l'enquête :
- un établissement à cure ambulatoire : le propriétaire est le centre hospitalier;
  - un Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domicile : le propriétaire est une Société HLM ;
  - un Foyer de jeunes travailleurs : le propriétaire est l'OPAC (un EPIC).
- Les bâtiments sont majoritairement de type immeuble et quelques particularités sont à relever (châteaux, manoir, maison de maître).
  - Une majorité ignore si le bâtiment se trouve sur un terrain constructible ou non.



### Points de Vigilance

- *Si le locataire, sous bail emphytéotique, doit assurer les travaux, il faut que la durée du bail soit supérieure à la durée d'amortissement des travaux, et donc à la durée de remboursement de l'emprunt s'il y en a un.*
- *La nature du bâtiment, sa situation géographique, la constructibilité du terrain, jouent un rôle important sur le projet d'activité, sur la rénovation et sur la revente éventuelle.*

### CONSTATS :

- Une grande partie des cadres contractuels qui régissent les liens entre propriétaires et locataires sont inadaptés aux contraintes de financement et d'exploitations. (cf. durée de la convention, les obligations liées à la convention).
  - Nous avons l'habitude de penser qu'il est indispensable d'être propriétaire pour mener à bien un projet. Cela n'est pas le cas.
- Dans certains cas, par exemple, il est préférable que la collectivité reste propriétaire et passe par un bail emphytéotique de très longue durée (la collectivité pouvant ainsi rester dans la durée acteur au sein d'un projet de territoire). Cela peut également être un élément de légitimité auprès d'un financeur.

## INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES :

■ Les indicateurs socio-économiques ont peu été renseignés ; il semble bien que la dimension « PEP, employeurs sur un territoire » ne soit pas présente dans beaucoup d'associations, alors qu'elle peut constituer un atout considérable auprès des collectivités locales.

## CONSTATS :

■ Il faut apprendre à valoriser les éléments socio-économiques : les PEP sont créateurs d'emplois sur les territoires, et leurs activités génèrent un poids économique sur les territoires également (en particulier dans les territoires ruraux) : maintenance, mise à disposition de locaux, fournisseurs locaux, ...

Plus largement, la dimension « Les PEP sur un territoire, les PEP employeurs et créateurs d'activités sur un territoire » n'est pas encore intégrée massivement dans le réseau PEP. Elle doit impérativement être prise en compte.

## INDICATEURS DE TERRITOIRES :

■ Les structures sont très majoritairement situées en zone urbaine (62%), et 18% sont en zone rurale.

■ Accessibilité du site/proximité transports en commun : 73% des sites sont à moins de 30 mn de la gare la plus proche.

■ La situation géographique et l'attrait touristique sont bien entendu des avantages importants pour les centres DEL. Toutefois, l'éloignement avec le siège peut poser problème, de même que la saisonnalité de l'activité.

■ La spécificité de l'activité liée à l'implantation géographique (mer, montagne) impacte le développement.

■ La ruralité de certains est souvent affichée comme un avantage, tant elle permet la proximité avec le public visé et peut faciliter les partenariats.

## CONSTATS :

■ La bonne desserte par les transports publics est un avantage majeur.



Les Aigues Marines

## PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION, DE CHANGEMENT ET D'URGENCES PATRIMONIALES :

■ La majorité des établissements renseignés (109/187) n'a pas envisagé de réflexion sur les perspectives d'amélioration, de changement à court-terme comme à moyen-terme. A noter que seulement 5 structures envisagent d'être vendues (1 centre de vacances. Le reste étant des établissements sociaux et médico-sociaux).

■ Accessibilité/mise aux normes : 132 structures n'ont pas déposé d'Ad'AP, 54 en ont déposé (parmi celles-ci, 33 ont demandé un délai de report). *Consulter le glossaire p.48.*

■ Prise en compte de la problématique du développement durable dans les projets de rénovation/construction : majoritairement, les structures n'ont pas pris en compte cette problématique. D'autres précisent mener des études en cours, ont fait installer de nouveaux modes de chauffage, ont renforcé leur isolation, ont effectuées une mise aux normes BBC,...

## CONSTATS :

■ Le manque de réflexion sur les perspectives d'évolution laisse l'association entièrement tributaire d'aléas économiques, et ne permet pas d'envisager un échange constructif avec les autorités de tutelle ou les financeurs.

■ Sur l'accessibilité : de nombreuses associations n'ont pas pris conscience de la nécessité de se mettre en conformité, ou de l'impossibilité de mener à bien ces travaux. (cf. Annexe 2 pour en savoir plus sur l'accessibilité et les Ad'AP).

■ Sur la problématique du développement durable : des aides financières peuvent encore être obtenues dans ce secteur : par exemple auprès de l'ADEME, mais aussi via les accords-cadres signés par la Fédération.

■ Cette dimension de développement durable doit être prise en compte dans les permis de construire. Certains architectes ne sont pas encore au fait de ce qu'il faut prendre en compte dans l'élaboration de projet d'établissements, notamment dans le domaine social et médico-social.

## II.2 PREMIERS ENSEIGNEMENTS

### ATTENTES EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT :

- 50% des AD ont émis un souhait en matière d'accompagnement :

Elle concerne majoritairement une aide au projet (et donc à une stratégie de développement -63%-), mais aussi une aide au financement, une aide technique (AMO, architecte...).

### POUR ALLER PLUS LOIN...

• Forts de ces constats et des échanges que la Fédération a avec ses partenaires sur ces problématiques d'accompagnement, vous trouverez dans la 4ème partie de ce guide des recommandations stratégiques et techniques, qui précisent notamment l'importance et l'utilité de l'AMO (cf. page 44 - contribution de Passifim - expert AMO) pour accompagner vos projets d'investissement.

### QUELLES LIMITES À CETTE ENQUÊTE ?

- Un nombre de réponses qui ne reflète pas avec exactitude une photographie globale du réseau (moins de 50% des associations ont répondu).

Les données sont à affiner au vu des caractéristiques des différentes structures renseignées.

Enfin, les données relatives aux indicateurs socio-économiques sont peu exploitables en l'état.



L'étude mériterait d'être bien plus largement renseignée afin d'avoir une idée plus précise du patrimoine global des PEP. L'objectif est d'avoir des données quantitatives et qualitatives pour nourrir la réflexion, et permettre la mise en place de fondamentaux nécessaires pour l'obtention de financements long terme.



# ANALYSE DU CONTEXTE EXTERNE DE NOS DEUX SECTEURS D'ACTIVITÉ : DES ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES A METTRE EN ŒUVRE

- > L'évolution des exigences des financeurs
- > Les réponses aux besoins à pourvoir sur les territoires
  - > Le patrimoine médico-social face aux parcours de vie
- > Le patrimoine classes/vacances dans un secteur concurrentiel et en mutation



### III.1 L'ÉVOLUTION DES EXIGENCES DES FINANCEURS



« Pour les financeurs, que vous soyez propriétaires ou locataires, c'est bien l'activité qui devra démontrer sa capacité à assumer l'investissement dans la durée, quel que soit le montage. »

*Emmanuelle Bellier,  
Expert investissements immobiliers et modèles socio-économiques*

L'investissement est le support d'une activité. Les financeurs doivent avoir des assurances liées aux conditions d'exploitation, sur lesquelles reposent la poursuite de l'activité, les emplois et les garanties.

**D**ans un contexte économique marqué par la raréfaction accrue depuis plusieurs années des subventions publiques, nos associations se doivent d'anticiper et de s'adapter à ces changements socio-économiques, et réfléchir à d'autres modalités de financement possibles, pour faire perdurer leurs activités et par là même leur patrimoine.

L'ère des subventions « quasi-automatiques » des collectivités territoriales pour rénover par exemple un centre de vacances est désormais révolue, de nombreuses collectivités n'ont en effet plus les moyens de financer les structures existantes.

De même, dans le secteur social et médico-social, les exigences renforcées des autorités de tutelle (ARS) en matière de gestion du patrimoine ont des conséquences directes pour nos associations.

De façon conjointe, les financeurs, quel que soit le secteur d'activité, sont particulièrement attentifs aux éléments suivants :

- cohérence du projet associatif avec les choix d'investissement ;
  - développement de l'activité pour financer l'investissement ;
  - recensement des besoins locaux et définition des éléments quantitatifs et qualitatifs relatifs à la présence sur un territoire (en termes de services pour la collectivité par exemple, du nombre d'emplois créés au travers de l'activité sur un territoire, ...);
- Intégrer ces exigences est indispensable à l'ensemble de nos associations confrontées à des investissements sur leurs établissements, quels qu'ils soient (c'est-à-dire tant dans le secteur classes/vacances que dans le secteur social et médico-social).



« Le réseau PEP n'a pas encore la culture de l'investissement. En matière d'immobilier, il faut avoir en tête qu'il a plus de valeur quand on est dedans que lorsqu'il est vide ».

*Laurent Warnier, Directeur Opérationnel Département Conseil & Audit,  
Crédit Foncier Immobilier. Atelier sur le patrimoine, Journées SMS  
décembre 2015*

## III.2 LA RÉPONSE AUX BESOINS À POURVOIR SUR LES TERRITOIRES



**L**es PEP sont depuis toujours des acteurs de terrain, agissant sur les territoires pour accompagner les personnes à besoins particuliers. Le réseau PEP a sans cesse innové et développé de nouvelles compétences, pour répondre au mieux aux besoins éducatifs et sociaux.

L'implantation territoriale des PEP est très importante et constitue une de nos très grandes forces. La diversité de notre réseau fait que certaines associations pèsent plus que d'autres en termes économiques, car elles génèrent plus d'activités, mais chacune à sa façon a un poids sur son territoire.

Cette présence territoriale, ce rôle, nous n'en sommes pas encore assez conscients. La culture du « faire savoir », du « faire connaître » n'est pas encore suffisamment développée dans notre réseau. Cependant, comme nous l'avons évoqué, chacune de nos associations est différente. Chacune a plus ou moins pris le pli de travailler avec sa commune, avec ses élus locaux, avec des partenaires actuels et potentiels.

En matière de gestion du patrimoine, ces relations, ce travail d'échange et de partenariat avec les collectivités territoriales, avec les tutelles, avec les financeurs, sont fondamentaux, et ce tant dans le secteur classes/vacances que le secteur social et médico-social.

Les éléments de l'enquête interne sur le patrimoine ont révélé, que la notion « PEP employeurs sur un territoire », ou « PEP prestataire de services sur un territoire » n'est pas encore suffisamment intégrée.

Il est pourtant fondamental, dans le cadre d'un projet d'investissement, de se positionner comme un acteur sur un territoire, un acteur pourvoyeur d'emplois, un acteur en capacité de proposer des activités qui rendront service au territoire.

Concrètement, comme la Fédération a pu l'observer lors de ses nombreux échanges avec les associations, les PEP doivent apprendre à

chiffrer ces éléments, et à pouvoir construire un argumentaire en parallèle auprès de leurs interlocuteurs.

En un mot, travailler sur les données socio-économiques et identifier quel acteur économique chaque association PEP est. Travailler sur les réponses aux questions suivantes :

■ combien mon établissement génère-t-il d'emplois sur le territoire ?

■ que représente le chiffre d'affaires des sous-traitants avec lesquels je travaille ?

■ quels types d'activités pourrais-je proposer à la collectivité au sein de mon établissement ? (par exemple si j'ai une piscine dans mon centre, proposer des cours d'aquagym ; mettre à disposition de la mairie ou de particuliers une ou des salles au sein de mon établissement ; proposer à l'EHPAD de ma commune ou de la commune voisine des activités pour ses usagers au sein de mon établissement ; créer une crèche au sein de mon établissement pour les parents qui souhaitent skier à la journée librement ; fourniture de repas à la cantine scolaire, etc.).

Les demandes sont multiples et sans cesse en mutation.

Afin d'identifier au mieux les besoins, les échanges réguliers, le partage d'informations avec les collectivités, mais aussi avec les tutelles, sont essentiels. Les maires font face aujourd'hui à des besoins croissants, très divers, et sont preneurs de réponses de proximité, en lien avec des partenaires avec lesquels ils peuvent travailler dans une relation de confiance.

Ce travail partenarial constitue une solution gagnant-gagnant pour chacun. La collectivité y trouve son compte car son besoin est rempli, et l'établissement PEP génère de l'activité. Il gagne aussi en crédibilité auprès de ses interlocuteurs et renforce son poids d'acteur local. Un élément très important en vue de l'obtention de financements.

La culture du « faire savoir », du « faire connaître », n'est pas encore suffisamment développée dans notre réseau.

### III.3 LE PATRIMOINE MÉDICO-SOCIAL FACE AUX PARCOURS DE VIE



IME PEP 34  
Usagers établissements PEP  
(IME, MAS Ensoleillade, ...)

**L**e premier constat global, est que le patrimoine immobilier social et médico-social est caractérisé par sa grande diversité en termes de biens et d'occupation du terrain. Le réseau PEP n'échappe pas à cet état des lieux. En effet, on trouve aussi bien des établissements implantés dans des zones relativement isolées que des structures intégrées complètement dans la vie de la cité.

Le second constat, est que **conserver des biens immobiliers, non affectés directement à la mission d'accompagnement des personnes, représente une dépense importante pour le budget d'un établissement**, notamment en coût de maintenance.

Désormais, les établissements sociaux et médico-sociaux doivent donc s'engager dans une démarche de valorisation de leurs actifs immobiliers, qui consiste à veiller à ce que ces derniers contribuent en permanence et de manière optimale aux objectifs stratégiques développés par le projet associatif, décliné au sein des établissements et services.

Il convient donc, pour toute association départementale ou union régionale, de **renforcer sa stratégie de valorisation du patrimoine immobilier social et médico-social et de réaliser des arbitrages pour l'accompagnement des personnes accueillies, entre le maintien et la cession en fonction du projet d'établissement choisi pour l'accompagnement des personnes accueillies** dans le cadre imposé par les évolutions du secteur.

Dans le projet « une réponse accompagnée pour tous », le processus d'orientation permanent de la personne est au cœur de la démarche de la réponse accompagnée. C'est dans le cadre de ce processus rénové d'orientation, mais aussi d'accompagnement, qu'une réponse personnalisée, adaptée aux besoins de la personne en situation de handicap, va devoir se construire.

Ce dispositif ouvre la possibilité pour toute personne de demander l'élaboration d'un plan d'accompagnement global (PAG). Ce plan précisera les interventions qui devront être mises en œuvre et sera réévalué au moins une fois

par an. Il a pour objectif, au-delà des seules situations critiques, de ne laisser aucune personne handicapée sans solution, en anticipant les risques de rupture de parcours.

La mise en œuvre du dispositif d'orientation permanent constitue un enjeu fort qui va obliger à définir de nouvelles modalités de travail, en collaboration étroite avec les différents acteurs territoriaux (gestionnaires d'établissements, financeurs). **La personne accompagnée ne sera plus rattachée à une place en établissement mais pourra bénéficier de prestations dispensées par plusieurs établissements** en fonction des compétences de chacun.

Dès lors, il est indispensable d'intégrer toutes les évolutions structurantes en cours et à venir (mise en place des parcours de vie, fonctionnement en dispositif, réforme de la tarification etc.) dans la réflexion sur le patrimoine et son devenir. Dans un avenir très proche, tout l'enjeu pour le patrimoine social et médico-social de notre réseau, sera de pouvoir intégrer dans les sujets organisationnels ces changements qui arrivent en cessant de raisonner uniquement sur une logique pure d'investissement.

Enfin, dans un secteur social et médico-social en mutation et à la recherche d'efficacité, il devient **impératif que le déroulement d'une opération immobilière suive une logique qui associe l'ensemble des parties prenantes très en amont**. Cela implique, pour l'établissement, de vérifier avant toute opération la conformité de son projet aux orientations régionales et son opportunité au regard de l'organisation de l'offre et de ses perspectives d'évolution. Pour cette raison, les financeurs potentiels devront faire partie du projet dès la décision d'investissement et être associés à des moments clés : partage du diagnostic de la situation, définition du programme de l'opération à réaliser, échange sur les scénarios envisageables, discussion sur le coût et son impact sur la situation financière de la structure et son coût de fonctionnement etc.

Dans un contexte budgétaire contraint, les projets doivent veiller à respecter un principe d'efficacité économique et également s'assurer de l'accessibilité financière des usagers, notamment pour les établissements qui accueillent des personnes âgées dépendantes.



Usager ESAT

## POUR ALLER PLUS LOIN...

Pour toute association PEP confrontée à une problématique d'investissement dans le secteur social et médico-social, voici une liste d'acteurs clés à rencontrer :

- **L'ARS (Agence régionale de Santé)** : pour l'associer **dès le début** du projet d'investissement (dès que la décision d'investir est envisagée).
- **Les collectivités territoriales** (Mairie, communauté de communes, Conseil départemental, Conseil régional, ...) : pour les associer **dès le début** du projet d'investissement (dès que la décision d'investir est envisagée).
- **La Caisse des Dépôts régionale** (en lien avec la Fédération, qui, elle, assure le lien entre la Caisse des dépôts nationale, les Caisses des Dépôts régionales, et le réseau PEP) : pour l'associer **dès le début** du projet d'investissement (dès que la décision d'investir est envisagée).

Deux possibilités d'intervention :

- Fonction prêteur (banque)
- Fonction investisseur (pour la constitution, par exemple d'une structure immobilière)

- **Les banques** : pour les associer **le plus en amont possible**, pour une demande de prêt (pour rappel, la Fédération a structuré un partenariat national avec le Crédit coopératif et s'est également rapprochée de la Caisse d'Épargne au niveau national).
- **L'Ademe** (Agence de l'Environnement et de la maîtrise de l'énergie) : pour obtenir des subventions en matière de rénovation énergétique/économies d'énergie.
- **Les partenaires privés**, en lien avec les accords-cadres signés par la Fédération.
- **Les fondations** (Fondation de France, ...) : pour solliciter des subventions.



## Points de Vigilance

*Analyser en haut de bilan les fonds propres :*

- ceux qui appartiennent à l'association
- ceux qui appartiennent à l'association, mais avec droit de reprise (reprise par financeurs-financement ARS, Conseil départemental, ...).

*Certaines associations se sont lancées dans une réévaluation de leur patrimoine à des fins d'amélioration du haut de bilan.*

*Cette pratique tout à fait légale induit mécaniquement un effet sur les dotations aux amortissements. La conséquence est l'augmentation des coûts peu recommandée dans le secteur DEL et non opposable en général aux financeurs dans le secteur SMS (les financeurs rappellent que les amortissements ont déjà été financés et ne peuvent pas être financés une seconde fois. Ces nouveaux amortissements constituent donc une dépense non imposable aux financeurs).*

## PAROLE AUX EXPERTS



**ANABELLE BILLY**  
Manager patrimoine immobilier à l'ANAP

“ Comment mettre en place une stratégie de Gestion patrimoniale ? ”

Dans le cadre de plans de modernisation des établissements de santé et médicosociaux, le patrimoine immobilier est en constante évolution : les nombreux projets d'investissements immobiliers visent à améliorer la qualité des services et de soins, les regroupements d'établissements permettent la rationalisation des moyens.

**Certains établissements de santé et médicosociaux disposent dès lors d'un patrimoine foncier, bâti ou non, qui n'est plus ou ne sera plus affecté à leur mission première.**

Par ailleurs, ces établissements se trouvent dans une logique structurelle de recherche de financements et de limitation des coûts non directement nécessaires à leurs missions principales.

Ainsi, ils doivent se poser les questions suivantes : Que faire de ces biens dont les caractéristiques ne répondent plus aux besoins de la mission de soin ? Comment déterminer le montage qui permet de les valoriser au mieux, notamment dans le cadre d'une cession ?

Afin de répondre à ces questions, l'établissement doit **avoir une stratégie patrimoniale bien identifiée, pérenne et qui s'inscrit dans son projet d'établissement.**

Le patrimoine immobilier de santé est caractérisé par sa grande diversité en termes de biens (terrains, bâtiments, vignes, forêts ...) et d'occupation (activités hospitalières, activités connexes, logements, exploitations agricoles et viticoles, ...). C'est un patrimoine très atypique (de par son histoire, sa vocation, son architecture et son implantation géographique), avec une valeur emblématique forte (accueil patients, présence dans la ville, histoire), et des contraintes juridiques (classement, inaliénabilité, etc.).

Il existe des établissements possédant de grands domaines viticoles, d'autres qui possèdent ou ont possédé des théâtres ou encore des tableaux de maître ornant les murs de leur chapelle.

Enfin beaucoup d'établissements de soins à vocation psychiatrique ainsi que des établissements de services et médico-sociaux **louent des locaux hors les murs de leur établissement. Il est vraisemblable que ce processus d'« externalisation » s'accroîtra dans les années à venir pour apporter une réponse de proximité aux usagers.**

Cette situation s'explique en partie par l'histoire de chaque établissement (dons, legs, etc.) et par l'évolution et la spécialisation progressive de l'immobilier en santé.

Les enjeux immobiliers des établissements en santé sont de deux ordres :

- **L'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier, par la mise en œuvre d'une véritable stratégie immobilière, passant par l'inventaire de l'ensemble des biens dont l'établissement a la propriété puis l'élaboration d'un schéma directeur patrimonial.** A partir de ces deux documents finalisés (inventaire et schéma directeur patrimonial), un croisement des données permet de définir une stratégie patrimoniale notamment au regard des besoins d'occupation recensés et des besoins de financement identifiés.
- **Le financement des projets d'investissement de l'établissement, par optimisation de la valorisation des biens immobiliers.** Cette optimisation est créatrice de valeur du bien.

Une fois la stratégie patrimoniale mise en place, il est possible d'identifier des biens libérables et valorisables.

En effet, **conserver des biens immobiliers, en tout ou partie, qui ne sont ou ne seront plus affectés à la mission de soins, peut représenter une dépense importante pour le budget d'un établissement, et notamment pour les coûts de possession (location, maintenance, gros renouvellement) inhérents à la conservation de ce patrimoine.**

Ainsi, **les gains réalisés, ou coûts évités, sur ces dépenses de fonctionnement peuvent participer au financement des activités de l'établissement et notamment au financement de ses investissements de toute nature** (immobilier, équipement, système d'information). Par la définition et la hiérarchisation de ses besoins en matière immobilière, l'établissement est ainsi en mesure d'effectuer une programmation pluriannuelle (à 5 ans, 10 ans, 20 ans).

**La politique patrimoniale d'un établissement de santé ou médico-social se doit d'être au service de la mise en œuvre du projet médical de l'établissement, qui lui-même s'inscrit dans une stratégie territoriale de parcours de soins, voire de parcours de santé. Par ailleurs, il est recommandé, et souvent nécessaire d'associer à cette démarche de stratégie patrimoniale des acteurs extérieurs tels que l'ARS et les collectivités locales.**



MECS Lézignan-Corbières  
CAMSP et CMPP de Gien



## >> A RETENIR

- Des établissements de santé et médico-sociaux disposent d'un patrimoine foncier, bâti ou non, qui n'est plus ou ne sera plus affecté à leur mission première.
- Conserver des biens immobiliers, en tout ou partie, qui ne sont ou ne seront plus affectés à la mission de soins, peut représenter une dépense importante pour le budget d'un établissement, et notamment pour les coûts de possession (location, maintenance, gros renouvellement) inhérents à la conservation de ce patrimoine.
- Les établissements doivent avoir une stratégie patrimoniale bien identifiée, pérenne et qui s'inscrit dans leur projet d'établissement, qui lui-même s'inscrit dans une stratégie territoriale de parcours de soins, voire de parcours de santé.
- Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, par la mise en œuvre d'une véritable stratégie immobilière. Celle-ci passe par l'inventaire de l'ensemble des biens dont l'établissement a la propriété, puis l'élaboration d'un schéma directeur patrimonial.
- Il est indispensable d'associer à cette démarche de stratégie patrimoniale des acteurs extérieurs tels que l'ARS et les collectivités locales.

### III.4 LE PATRIMOINE CLASSES/VACANCES DANS UN SECTEUR CONCURRENTIEL ET EN MUTATION



Centre du Cosse  
Centre de Malibert



#### L'ACTIVITÉ DES SÉJOURS AVEC HÉBERGEMENT EN 2014-2015 :

40 000 SÉJOURS

1 200 000 ENFANTS

UNE DURÉE MOYENNE DE 9 JOURS

Source : MVJS-DJEPVA-MEOS

**S**ecteur historique des PEP, l'activité colonies de vacances et classes de découverte est confrontée à des difficultés liées à la baisse de fréquentation, aux évolutions de la société et des modes de vie, ainsi qu'à la concurrence accrue du privé.

L'état vieillissant du parc, au sein du réseau PEP, contribue à ces difficultés. Les enseignants mettent eux-mêmes les structures PEP historiquement proches de l'Education nationale en concurrence avec les structures hôtelières.

Le secteur des colonies de vacances a fait l'objet d'une pré-étude économique pilotée par la DJEPVA.

Parmi les enseignements de cette étude, il ressort, concernant le poids des différents types d'acteurs<sup>3</sup> :

- Depuis 2007, une répartition proportionnelle relativement stable en nombre d'opérateurs (11 300 opérateurs recensés).

- Une très forte baisse du nombre d'opérateurs associatifs (-1 117 en 7 ans).

- La baisse du nombre d'opérateurs est constatée, quel que soit le type d'opérateur, excepté les sociétés commerciales.

- Un volume d'activité en nombre de séjours et en effectifs au départ en nette diminution, sauf pour les sociétés commerciales qui gagnent ainsi en part de marché.

Par ailleurs, il ressort qu'en matière de stratégie patrimoniale, un accompagnement des opérateurs et des territoires est nécessaire et attendu. L'enjeu est en effet jugé important au regard du maillage territorial des centres de vacances.

Le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, conscient des difficultés pesant sur ce secteur, a lancé en avril 2015 une opération de promotion intitulée #Instant Colo, pour redynamiser la fréquentation des colonies de vacances et revaloriser leur image.

Cette initiative a été lancée conjointement avec la CNAF (Caisse nationale d'allocations familiales), la JPA (Jeunesse au Plein Air), et l'UNAT (Union nationale des associations de tourisme et de plein air).

Le ministère a rappelé, au travers de cette campagne, tout l'intérêt qu'il porte aux colonies de vacances, à l'esprit de mixité sociale qu'elles suscitent et doivent véhiculer.

3. Chiffres de la MEOS (mission statistique du Ministère chargé des Sports et de la Jeunesse au sein de la DJEPVA)



## Point Actuel

La campagne #COLO 2016 marque la continuité de cet engagement.

Les PEP ont participé au groupe de travail qui a élaboré cette campagne.  
Pour en savoir plus : <http://www.jeunes.gouv.fr/colo2016>



*Un travail de lobbying collectif, avec d'autres associations du secteur, doit être mené auprès des décideurs politiques (ministères, collectivités locales,...) afin de peser sur les orientations de financement, et mieux faire connaître les réalités de terrain de nos associations dans le secteur des ACM notamment.*

**L**e secteur classes/vacances souffre d'un contexte défavorable depuis plusieurs années : évolution des publics, baisse de la fréquentation, diminution majeure des aides publiques. Les PEP ont aujourd'hui 80 centres de vacances, un chiffre en diminution d'année en année. Les PEP souffrent également d'une concurrence interne au sein de leur réseau, entre leurs différents centres.

Comment, forts de ces divers constats, procéder pour pérenniser les activités des PEP dans ce secteur et, plus largement, relancer l'activité au sein des centres PEP ?

■ La mutualisation sur les territoires, indispensable sous peine de voir l'offre actuelle disparaître, est un axe majeur à travailler. Les PEP doivent apprendre à travailler ensemble.

A cet égard, la création de PEP Découvertes et son développement constituent un bon exemple de mutualisation et de commercialisation.

PEP Découvertes utilise le relais local de l'association adhérente comme lien de proximité.

De même, un travail de renforcement des liens et des échanges entre les centres au sein d'une même association PEP doit donc être mené, ainsi qu'au sein de l'ensemble des centres PEP qui composent le réseau.

■ Un travail de recensement global de « l'offre PEP », en matière d'hébergement touristique, accompagné d'un panorama de l'ensemble des activités proposées au sein du réseau (sportives, éducatives, ...) ainsi que des équipements pourrait constituer un axe de travail à privilégier.

L'accès partagé à ces informations, au sein du réseau, pourrait ainsi permettre plus de mutualisations entre associations PEP.

■ La diversification des publics est une autre piste de réflexion qui peut être menée au sein de chaque association concernée (accueil de familles, de groupes d'adultes, ...). A noter qu'elle implique, pour des centres dont la structure actuelle ne s'y prête pas, des aménagements au niveau de la structure, mais aussi au niveau de la formation des personnels.

Comment  
procéder pour  
pérenniser nos  
activités dans  
le domaine  
du tourisme  
social ?

**PISTES DE TRAVAIL :****La Tarification**

Revoir la politique de calcul des coûts (le calcul des coûts doit intégrer la réalité de l'ensemble des charges de la structure).

**Les Offres**

Revoir son positionnement en matière d'offre. Aujourd'hui, s'agissant des colonies, les PEP sont concentrés sur les plus jeunes (6-12 ans). Or, dans ce secteur, ce sont les adolescents qui partent le plus aujourd'hui.

Réfléchir à une diversification des publics à accueillir.

**Les Parcours**

Penser l'offre dans une continuité, d'un séjour à l'autre, en construisant des parcours :

- plus courts, plus proches pour les premiers,
- plus longs, plus lointains pour les suivants.

**Le Lien avec les Familles**

S'inscrire dans les dispositifs CAF et VACAF. Réfléchir à la façon dont on approche les familles, mener une réflexion sur la modulation des coûts, s'appuyer sur les acteurs locaux en lien direct avec les familles (associations culturelles, ...).

Formation du personnel : elle nécessite d'être anticipée, car on n'accueille pas de la même façon des enfants, des familles et des groupes d'adultes.

**L'Analyse du territoire**

Faire l'analyse des ressources et des besoins sur un territoire : quels acteurs rencontrer, qui sont les concurrents présents, quelle est leur offre, comment se différencier des autres, à quel besoin je peux répondre sur un territoire ? quels nouveaux acteurs approcher ? (par exemple les fédérations sportives à la recherche d'hébergements, etc.).

Apprendre à mutualiser sur un même territoire : comment mutualiser entre plusieurs centres PEP dans un périmètre géographique proche, par exemple au niveau des groupements d'achat, par la mise en œuvre des accords-cadres de la FGPEP (GEO PLC, ...)?

**Les Publics et infrastructures**

Penser ou repenser les aménagements (cf. annexe page 50 : cahier des charges prestations accueil des familles) : prévoir des espaces conviviaux et des espaces qui respectent la tranquillité des adultes.

Améliorer le confort et les infrastructures : les exigences des parents, des enseignants, des enfants, des adolescents, des jeunes adultes ont évolué, notamment en matière de confort (litterie par exemple). Aujourd'hui, et ce sera encore plus le cas demain, avoir une connexion Wifi dans un établissement est indispensable par exemple. De même, la décoration, et tous les éléments liés à l'apparence extérieure et intérieure d'un établissement doivent être soignés, car ils constituent un élément différenciant et valorisant.

## POUR ALLER PLUS LOIN...

### LES PEP ET LE TOURISME SOCIAL

Le secteur classes/vacances fait partie des activités du tourisme social. Les PEP sont donc des acteurs du tourisme social sur les territoires.

Mais le tourisme social regroupe également d'autres catégories :

#### Les différentes catégories du tourisme social :

- Les villages de vacances (accueil de familles et de groupes)
- Le secteur jeunes (auberges de jeunesse, centres internationaux de séjours et centres sportifs, ...)
- Le secteur enfants/adolescents (centres de vacances pour enfants et adolescents)
- Les séjours à l'étranger pour adultes

Ce secteur, très hétérogène, se caractérise par un parc immobilier vieillissant, nécessitant mises aux normes et adaptation aux exigences de confort de la clientèle.

Plus largement, le tourisme social souffre d'un déficit d'image parmi les clients potentiels. Il est perçu par certains consommateurs comme « offrant des produits de qualité et de confort moindre <sup>4</sup> ».

Face à la baisse extrêmement sensible des fonds publics, le tourisme social est aujourd'hui face à un tournant : il doit élaborer une vision plus moderne s'il veut perdurer. Il doit avant tout articuler de façon harmonieuse les exigences de viabilité économique, d'attractivité commerciale et d'ancrage effectif dans les valeurs initiales. L'équilibre économique, la liberté du client, l'adaptation à ses aspirations, sont incontournables et le tourisme social doit s'y confronter impérativement.

Forts de ces constats, les structures du tourisme social nécessitent d'être accompagnées sur l'anticipation des besoins sociaux et les attentes des publics.

4.Extrait Tome 1 du Rapport « Lutter contre la fracture touristique » de Claudie Buisson, décembre 2012/novembre 2013

### Le tourisme social en chiffres :

**1,4 M€**  
chiffre d'affaires /an

**2 000**  
établissements

**40 000**  
salariés

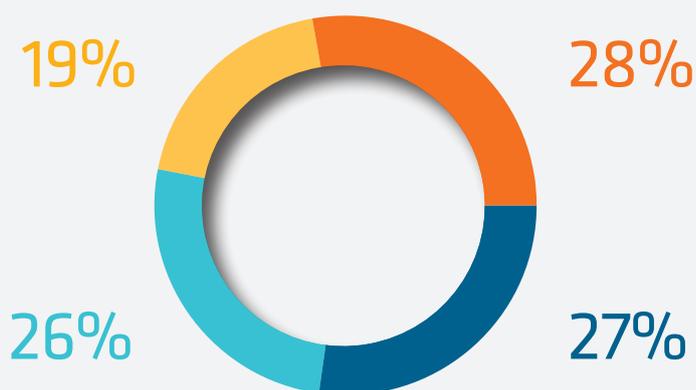
**260 000**  
lits touristiques

**100 M€**  
d'investissement chaque année, captés  
aux 2/3 par le parc village vacances <sup>5</sup>

5. « Les valeurs ajoutées du tourisme social et solidaire », publication d'Atout France, mai 2016

Les types de publics accueillis en 2013 par des opérateurs du Tourisme social et solidaire<sup>2</sup> :

- Adultes et juniors
- Enfants et Ados
- Familles
- Seniors



2. « Les valeurs ajoutées du tourisme social et solidaire », publication d'Atout France, mai 2016



« Les acteurs du tourisme social doivent s'adapter aux transformations en cours au sein de la société. À défaut, ce secteur sera victime d'une marginalisation. Les choix architecturaux, les choix d'animation et les choix de formation sont essentiels pour que le tourisme social soit vecteur de mixité. Une dynamique culturelle de partage doit être insufflée. Si le tourisme social veut exister en 2030, il doit rester fidèle à ces fondamentaux ».

*Bernard Noulain, Président de l'ANCV - Débat « Le tourisme social à horizon 2030 », Rencontres PEP 2015*

« De façon générale, l'offre de tourisme social est beaucoup plus diversifiée qu'auparavant. Les vacances ne présentant pas d'expériences ou de projets concrets ont peu de chance de connaître un succès, car les « touristes sociaux » souhaitent donner un sens à leurs vacances.

La Caisse des Dépôts finance le tourisme social, car de nombreuses collectivités n'ont plus les moyens de financer les structures existantes. A travers les partenaires que nous accompagnons, nous constatons que ceux qui réussissent sont les entités qui proposent un véritable projet à ses clients.

Ainsi, l'essentiel des fonds doit découler d'une augmentation de la fréquentation. Seule l'activité financera la rénovation du patrimoine immobilier des associations du tourisme social ».



*Dominique Pianon-Gergam, Direction des Investissements et du Développement Local- Département Ville Immobilier Tourisme, Caisse des Dépôts  
Débat « Le tourisme social à horizon 2030 », Rencontres PEP 2015*



« La rénovation du patrimoine immobilier des associations du tourisme social représente une véritable problématique. Nous proposons de revitaliser les colonies de vacances, ainsi que les classes de découvertes. Pour ce faire, la réglementation sur l'accueil des mineurs doit être adaptée, car les adolescents évoluent dans un contexte différent du passé. En outre, la politique territoriale doit permettre aux villages de survivre, notamment par le biais du tourisme social. Enfin, l'offre de l'UNAT doit être plus lisible et mieux diffusée via des outils numériques. Malheureusement, tous les acteurs du tourisme social ne survivront pas.

Cet outil de mixité sociale que sont les colonies de vacances est en difficulté. La lourdeur de la réglementation dissuade de nombreux acteurs. Mais en matière de sécurité, le risque « zéro » n'existe pas.

L'adhérent, le sociétaire et le militant sont, de notre point de vue, des clients. Ils ont besoin de vivre une expérience unique et différenciante. Aujourd'hui, il est nécessaire d'être « fun », attractif et original, tout en mettant en place des standards de production ».

*Laurent Martini, Administrateur de l'UNAT, Directeur des Glénans - Débat « Le tourisme social à horizon 2030 », Rencontres PEP 2015*

## PAROLE AUX EXPERTS



**SYLVAIN CRAPEZ**  
Délégué général de l'UNAT

« Sans patrimoine, pas de tourisme social et solidaire et donc plus de politique d'accès aux vacances pour tous !

»

« Sans patrimoine, pas de tourisme social et solidaire et donc plus de politique d'accès aux vacances pour tous !!! »

Ce sujet sera donc LA priorité de l'UNAT à l'échéance 2017.

Il nous faut décliner notre action autour de 3 axes :

**1) Démontrez l'utilité de nos activités** par un langage de preuves s'appuyant sur nos études réalisées ou à venir (sur l'impact social),

**2) Unifier le sujet autour de tous nos secteurs d'activités** (centres de vacances, auberges de jeunesse, CIS, villages vacances...) en promouvant le droit aux vacances tout au long de la vie

**3) Rechercher de nouvelles sources et modalités de financement** (finance participative, développement des titres associatifs, montage obligataire, foncières partagées...) tout en cherchant à lever les freins identifiés (régime d'exemption pour échapper aux minimis, moratoire fiscal sur le régime des plus values associatives, simplification réglementaire...).

Vous le constatez, le sujet est donc large et complexe et mérite une mobilisation de l'ensemble de l'Union dont le poids économique, social et territorial est loin d'être négligeable.

Dans ce combat la FGPEP et l'ensemble des Fédérations départementales ont toute leur place et, par leurs réflexions et actions, y contribuent utilement aujourd'hui ».

## PAROLE AUX EXPERTS



Il est nécessaire d'être pro actif pour définir une nouvelle stratégie afin de pérenniser ces établissements, et maintenir une activité de tourisme social



**DAVID PAQUET**

Gérant du cabinet **Alliances** et consultant en tourisme, coach spécialisé en gestion de projet

Le cabinet Alliances intervient sur le secteur du Tourisme en conseil, formation, études de marché et missions d'accompagnement développement pour les acteurs et les collectivités.

Ce cabinet a déjà travaillé avec plusieurs associations PEP sur des problématiques d'hébergement de groupe dans le tourisme social.

Son expertise sur les problématiques du tourisme social, et plus largement du secteur du tourisme l'a amené à élaborer les recommandations suivantes pour le réseau PEP

### LES 7 LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DES CENTRES D'HÉBERGEMENTS TOURISTIQUES DU RÉSEAU PEP

Construits et gérés depuis plus de 30 ans, ces équipements de grande capacité sont à l'origine du développement du tourisme social et connaissent depuis 10 ans des difficultés qui menacent leur pérennité : mise aux normes, baisse d'activité, concurrence accrue, compétitivité prix/ produits, gestion des coûts de revient...

Pour faire face à cette remise en cause, il est nécessaire d'être pro actif pour définir une nouvelle stratégie pour pérenniser ces établissements, et maintenir une activité de tourisme social au sein du réseau.

**Notre vision des 7 leviers de développement sur lesquels vous pouvez agir :**

**1 - DÉFINIR UN POSITIONNEMENT LISIBLE QUI REPOSE SUR UN PROJET DE SÉJOUR À VALEUR AJOUTÉE** (associer des contenus attractifs qui reposent sur un savoir-faire ou des équipements innovants par rapport à vos concurrents).

**2 - ADAPTER LE NIVEAU DE CONFORT, LA DÉCORATION, LES ÉQUIPEMENTS POUR ÉLARGIR VOS CIBLES DE CLIENTÈLES :** intégrer les besoins de nouvelles cibles telles que les groupes de personnes en situation de handicap, les sportifs, les clubs associatifs... (NB FGPEP : à titre d'exemple, les PEP 75 ont obtenu pour le centre du Pouliguen le label Tourisme

Handicap. Ils ont pu augmenter leur activité en accueillant en séjours des personnes en situation de handicap).

**3 - INTÉGRER LA NOTION DE POLITIQUE TARIFAIRE VARIABLE PERMETTANT D'ÉLARGIR SON CŒUR DE CIBLE** et de proposer une gamme d'offres de découverte à des prix accessibles (en tenant compte de la concurrence), diminuer les marges sur les périodes / jours / saison / à plus faible activité.

**4 - MAÎTRISER ET AGIR SUR LES INDICATEURS DE SON BUSINESS PLAN :** seuil de rentabilité, prix de vente moyen par cible, coûts de revient par nuitée, volumes de fréquentation par cible et par période, tableaux de bord pour le suivi d'activité.

**5 - OPTIMISER LA CAPACITÉ D'ACCUEIL** pour améliorer le taux de remplissage, après analyse de la taille des groupes selon les périodes, les pertes engendrées par une insuffisance ou une surcapacité étant une des causes principales de la faible rentabilité.

**6 - DÉVELOPPER VOTRE IMMERSION DANS VOTRE ENVIRONNEMENT PAR DES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS DE PROXIMITÉ** pour développer le contenu des offres et produire des demandes de séjours.

**7 - ÉVOLUER ET DIVERSIFIER VOTRE STRATÉGIE COMMERCIALE ET LES DÉMARCHES DE COMMUNICATION :** développement et valorisation de votre fichier client et prospects, partenariats commerciaux et relais de communication, actions de visibilité et de développement d'opportunités.

Ces observations et recommandations sont les bases d'un diagnostic et d'un plan d'actions à adapter à chaque établissement.

Effectuez-vous même le bilan de votre situation pour connaître vos priorités et pistes d'améliorations.

## ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE SUR LES NOUVELLES ATTENTES EN MATIÈRE D'OFFRES TOURISTIQUES

### ■ La recherche d'insolite :

En matière de tourisme, l'envie d'offres exceptionnelles et la volonté de se « chouchouter » le temps des vacances favorisent la montée inexorable des attentes de base en termes de qualité : aujourd'hui, même les offres premier prix (auberges de jeunesse) ou populaires (camping) ou techniques (séjours sportifs) se doivent d'offrir un confort conséquent.

Associée ces dernières années à la montée en gamme, la notion de qualité a changé de nature avec la crise. L'attractivité réside aujourd'hui plus dans la personnalité des offres, dans leur originalité et leur valeur d'expérience, que dans une aspiration au luxe : entrée dans l'offre par un thème qui la différencie ; attractivité croissante des offres de charme, par rapport aux offres de luxe .

### ■ La recherche de sens :

Les effets de la crise, et ses conséquences sociales en sont certainement une des raisons : il y a une réelle recherche actuellement pour un tourisme "authentique", marqué par un retour à la nature, à l'humain.

De même, le besoin d'investir dans son développement personnel ouvre de nouvelles perspectives pour les offres autour de ce thème : de plus en plus, les vacances ne sont pas uniquement des temps de repos, d'évasion et de divertissement ; temps et loisirs deviennent des moments pour développer des facettes de soi que l'on ne travaille pas dans la vie professionnelle : envie d'accroître ses compétences et ses connaissances, découvrir ou approfondir des passions par des stages, des formations <sup>6</sup>...

6. Rapport de la DGCIIS- Nouvelles perceptions de la valeur des offres touristiques, février 2010

## 2 TENDANCES : LE COURT-SÉJOUR ET LE BIEN-ÊTRE

■ Le développement du court-séjour : une tendance qui croît. Le court-séjour est vécu comme un moyen de rupture et d'équilibre personnel. Pour répondre à ce phénomène, des offres de type séjours week-end découverte (en proposant par exemple des activités de randonnée pédestre) séduisent particulièrement. L'important pour les structures d'hébergement étant d'être en capacité de s'adapter à la fois au besoin d'évasion et de liberté des cibles, et de proposer des prix attractifs (notamment des promotions de dernière minute).

■ Le bien-être et la santé font partie des priorités des clientèles touristiques : il s'agit donc pour les structures d'hébergement, afin de s'adapter à ces besoins, de savoir proposer des activités en lien avec ces aspirations (activités sportives ou de pleine nature, nouvelles tendances bien-être telles que la méditation, la sophrologie, la dansethérapie, la détox numérique, des ateliers culinaires « good food »), etc.<sup>7</sup>

7. Revue « Partances », Recherche et études sur l'accès au départ en vacances, n°2, 2016

« Ce qui monte sur les centres de vacances, ce sont les séjours très courts. Les activités de camping, les séjours plein air se développent également ».

(David Paquet,  
Cabinet Alliances)





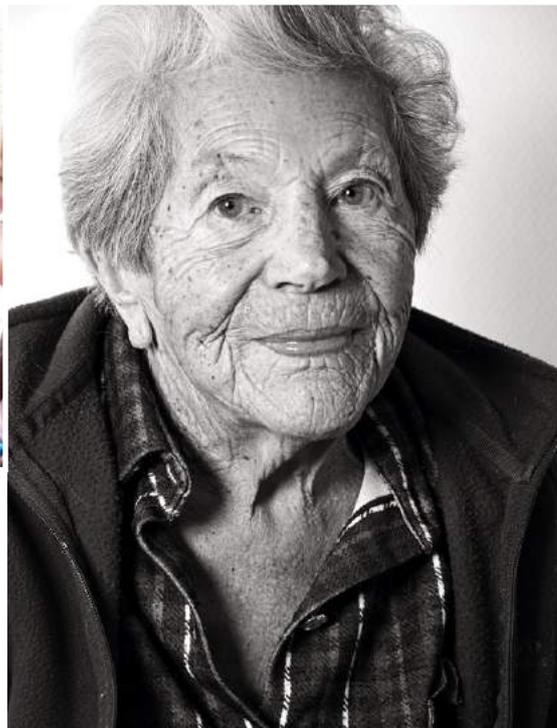
## RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES ET TECHNIQUES :

- > Le patrimoine, un outil au service du projet associatif
- > L'importance des études d'ingénierie amont avec le concours de professionnels
- > Faire évoluer notre culture et notre façon de communiquer auprès des cibles identifiées
- > Les différents montages possibles dans le cadre d'un projet d'investissement pour une association PEP
- > L'accompagnement des associations PEP sur le patrimoine

## IV.1 LE PATRIMOINE, UN OUTIL AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF



Usagers PEP



**L**es PEP ont, au fil de leurs 100 ans d'existence, considérablement développé leurs métiers, qui sont très spécifiques, avec des capacités propres.

Et pour les années à venir, il s'agit, non pas de « copier-coller » ce que font les autres acteurs, mais de mettre en avant la transversalité qui est notre valeur ajoutée et ce qui fait la différenciation PEP sur les territoires.

De nouveaux modèles sont à inventer face aux mutations profondes de la société et aux besoins grandissants en matière de lutte contre la précarité tant économique que sociale.

Plus précisément, en ce qui concerne le présent et l'avenir du patrimoine de notre réseau, des changements culturels profonds doivent être opérés au sein des associations.

L'anticipation est tout d'abord essentielle en matière de gestion du patrimoine : il est donc capital de réfléchir à ce que va devenir le patrimoine dans les 10, 15 années à venir.

En matière de patrimoine, il faut par ailleurs avant tout partir du projet associatif et se poser ainsi les questions suivantes :

- quel projet politique pour mon association ?
- quelles cibles, quels types d'usagers, de publics mon association vise-t-elle ?
- qu'est-ce que je souhaite développer ?
- quelle place mon association souhaite-t-elle prendre sur un territoire ?
- quels sont les besoins sur un territoire que je pourrais identifier, et qui me permettraient de créer de l'activité et pérenniser ainsi ma structure ?

La réponse à ces questions permet de dresser des pistes de travail pour l'élaboration d'une réflexion stratégique globale sur le patrimoine : c'est l'étape à mener en priorité avant d'entamer toute action sur le patrimoine.

Il est capital de réfléchir à ce que va devenir le patrimoine dans les 10, 15 années à venir.

« La cohérence globale avec le projet associatif est fondamentale. Les structures qui proposent un projet pensé et pertinent pour leurs clients sont celles qui s'en sortent le mieux (celles qui ont un projet d'exploitation, et non pas seulement un projet commercial) »

*Emmanuelle Bellier, Expert investissements immobiliers et modèles socio-économiques*



## Points de Vigilance

- *Très concrètement, chaque association PEP confrontée à une problématique de rénovation, d'agrandissement, ou toute autre forme d'investissement pour un ou plusieurs de ses établissements, doit avant toute chose prendre le temps de réfléchir aux orientations de son projet associatif et en faire découler en cohérence un projet d'établissement, en phase avec les évolutions de la société et les exigences des financeurs. Ces bases-là permettront ensuite d'établir un projet d'investissement.*
- *Le patrimoine constitue un outil stratégique, un moyen pour conduire des projets adaptés aux ambitions politiques des PEP en matière d'accompagnement des personnes à besoins particuliers et de justice sociale, au service d'une société que les PEP veulent inclusive.*

## IV.2 L'IMPORTANCE DES ÉTUDES D'INGÉNIERIE AMONT AVEC LE CONCOURS DE PROFESSIONNELS

Suite aux évolutions de nos domaines d'activité depuis la création de notre réseau, et face aux exigences croissantes à la fois des financeurs, mais aussi des publics que nous visons –usagers et leurs familles–, notamment au sein de nos hébergements touristiques, mais aussi de nos établissements sociaux et médico-sociaux, des changements culturels doivent s'opérer.

Une association qui se retrouve face à une problématique d'investissement, doit, au

regard de ces exigences, savoir s'entourer de professionnels pour éclairer ses décisions. Le choix final de l'investissement appartient cependant au Conseil d'Administration, seul à même de définir le projet associatif et sa cohérence avec le projet d'établissement.

Pour ce faire, il est indispensable de passer, dès que la décision d'investir est prise, par une phase d'études d'ingénierie amont, réalisées par des cabinets d'experts.

### EXEMPLE DES ÉTUDES ATOUT FRANCE :

Atout France, l'agence de développement touristique, créée en 2010, a la main sur la promotion, les études, la prospective et l'ingénierie en matière de tourisme en France.

En 2013, des associations PEP avaient fait remonter auprès de la Fédération une demande d'accompagnement sur des problématiques liées au tourisme social, sous le pilotage d'Atout France.

Une convention de partenariat a été signée en 2013 avec Atout France.

Dans ce cadre, un dispositif d'ingénierie amont s'est mis en place : sa dotation a été effectuée par la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services), Atout France, la Caisse des Dépôts et l'ANCV.

Il prévoyait la prise en charge financière jusqu'à 70% du coût d'intervention de certaines études et diagnostics liés directement ou indirectement aux obligations de mise aux normes tant qualitatives que réglementaires. Le solde a été assuré par chaque association PEP concernée.

Ces études (deux vagues) ont porté au total sur 16 centres PEP qui ont manifesté leur intérêt pour ce dispositif.

Ce premier diagnostic a mis en évidence des aspects de viabilité, de conditions d'exploitation, d'identifier s'il y avait nécessité ou non de différencier l'activité. Cela a également permis d'analyser si les besoins sur les territoires étaient satisfaits ou non.



## TÉMOIGNAGES D'ASSOCIATIONS PEP AYANT BÉNÉFICIÉ DES ÉTUDES ATOUT FRANCE POUR LEURS CENTRES



### PEP 39 (Pascal Matray, Directeur général)

« Notre association a bénéficié en 2014 d'un accompagnement dans le cadre du partenariat avec Atout France sur le centre « Grand Larg » de St Pierre Quiberon.

Les administrateurs de nos AD ont une perception non professionnelle et parfois teintée d'affectivité du fonctionnement et des perspectives d'un établissement.

Pour ces équipes comme pour le DG, il est essentiel, afin de prendre des décisions stratégiques, de pouvoir s'appuyer :

- Sur un regard extérieur, déchargé de toute connotation affective

- Sur une analyse qui s'appuie sur des études connexes d'un grand nombre de structures

- Sur certains points de l'analyse du fonctionnement et des perspectives, l'étude ne fait que confirmer un « ressenti » du CA (nécessité de diversification des publics par exemple).

- Sur d'autres, elle éclaire le CA sur des attentions particulières (volume de la masse salariale), car nous n'avons souvent aucun autre point de repères que nos propres centres. Elle nous a permis aussi de bénéficier, avant de nous lancer dans le projet lui-même, d'une estimation financière très proche de la réalité finale (500 K€ de travaux suggérés, 570 K€ de travaux réalisés).

L'accompagnement a eu lieu en 2014. Nous avons, de façon concomitante, réuni un tour de table financier (CR, CG, CDT, ANCV...) mettant en évidence le souhait de ces partenaires de s'engager à nos côtés.

Nous avons réalisé les travaux en 2015 et ces travaux ont permis de répondre à un triple objectif :

- « Finir de mettre aux normes d'accessibilité l'établissement. Nous sollicitons à ce jour le label « accessibilité tous handicaps ».

- Permettre d'améliorer les conditions d'accueil par la création d'espaces intérieurs et l'aménagement des extérieurs.

- Permettre un développement accru de nos 2 structures (« Grand larg » et « Valentin Abeille ») en les rendant autonomes.

- Éviter les fausses bonnes idées en termes de public visé dans le cadre de la diversification des publics.

Nous ne sommes pas encore tout à fait à l'équilibre budgétaire, mais cette fois, il ne s'agit plus de raisons liées à la structure ou à sa gestion, mais d'une commercialisation encore trop faible.

Nous avons, l'année précédente, conduit un DLA sur le centre « Ecole des Neiges » de Lamoura, qui nous a permis :

- De restructurer l'équipe.

- De ré-internaliser des services.

- D'effectuer plus de 40 000 € annuels d'économies.

- De revenir à l'équilibre budgétaire. »

### CONSTATS :

Les atouts majeurs que cette association a retiré de cet accompagnement :

- Un gain de temps dans les décisions stratégiques,

- Une acceptation nouvelle dans l'AD, de l'idée que si les décisions stratégiques appartiennent au CA, l'analyse conduisant à ces décisions doit être confiée à des professionnels.



### PEP 42 (Emilie Durand, Responsable Domaine Education et Loisirs)

« Il a été intéressant pour nous de participer à l'étude Atout France afin de prendre la dimension du positionnement de notre structure à l'intérieur même du réseau PEP et

ainsi de pouvoir analyser les aspects facilitateurs mais aussi les freins d'un tel réseau. Cela nous a permis également de faire des échanges de dossiers et de pratiques avec des collègues d'autres AD (notamment dans les analyses fines de comptabilité mais encore dans les façons d'élaborer les demandes d'aide au financement).

Actuellement, nous avons mené d'autres études (chèque expertise du conseil régional sur la faisabilité

du projet, diagnostique énergétique avec l'ADEME). Nous avons arrêté notre projet et sommes en cours de recherche de financement (Etat et fondations) pour pouvoir lancer les travaux de rénovation de notre centre. Nous avons établi plusieurs scénarios de faisabilité par tranche des travaux en fonction des réponses que nous attendons.

Nous sommes persuadés que notre centre est viable économiquement et qu'il faut le moderniser afin de pouvoir répondre aux attentes de nos clientèles futures et faire face aux enjeux actuels et futurs de notre société (mise en accessibilité, développement durable et recherche de performance énergétique,...) ».



### PEP Alsace (Benoît Haerberlé, Directeur général)

« Cette étude est venue compléter différents audits déjà réalisés sur nos établissements (accessibilité, performance énergétique, passage au bois énergie).

A noter également des éléments intéressants sur la politique commerciale et le développement économique des structures.

A partir de cette étude et des audits déjà réalisés, un dossier de financement a été instruit et déposé avec succès auprès de la CDC dans le cadre d'un PIA.

Deux éléments sont venus alimenter notre réflexion :

- Le premier sur le type de public accueilli et cela nous a conforté sur la poursuite de l'accueil essentiellement d'enfants en classes de découvertes et en séjour de vacances, mais avec la nécessité de rechercher d'autres publics pour absorber d'avantage les frais fixes de nos structures.
- Le deuxième sur l'état global de notre patrimoine et les priorités d'investissements à faire, le tout avec un chiffrage de rénovation qui semble pertinent dans le cadre des premières études architecturales.

Actuellement le projet suit 3 directions :

1. L'affinement des choix d'investissement sur les axes rénovation/extension, faisabilité bois énergie, restauration.
2. Le bouclage du montage financier
3. Les choix architecturaux et le cabinet en charge du projet.

Les perspectives retenues à la suite de ces études : le renforcement de notre politique et notre stratégie commerciale, l'innovation des produits d'accueil et pédagogiques et la nécessité de prioriser les investissements autour des projets les plus porteurs ».



### PEP 50 (Yann Mostel, Responsable Domaine Education et Loisirs)

« L'étude nous a permis d'identifier les axes à travailler et les évolutions mobilières et immobilières nécessaires pour toucher de nouveaux segments de clientèle. Nous nous sommes également rendu compte de

une structuration commerciale et un montage de gestion (montage de la SCI / exploitant).

Nous avons fait appel au DLA Départemental qui finance l'expertise qui doit produire le plan de gestion. Un travail a également été engagé avec un architecte spécialisé dans les réaménagements des ERP dans la Région.

là où nous en sommes par rapport à la concurrence. Il est important de rappeler que l'étude réalisée par Atout France sur deux centres gérés par les PEP50 était faite en parfaite concordance avec une étude réalisée par le Conseil Régional de Basse Normandie et la Caisse des Dépôts régionale. L'ensemble de ces éléments complémentaires nous ont conforté dans certains choix et ont remis d'autres axes en questions pour la poursuite des études. Sur les deux centres concernés, un projet était viable et l'autre l'était moins.

Les travaux d'expertises sont actuellement en arrêt car le montage gestionnaire/exploitant n'est pas suffisamment mûri sur un des centres, le propriétaire et gestionnaire étant deux entités différentes qui n'ont pas la même vision du projet de l'engagement qu'il suppose.

Nous avons rencontré la Caisse des Dépôts tout de suite après le chiffrage de l'étude. La Caisse des Dépôts nous a incités à penser nos projets de manière globale. Plutôt que d'avoir deux projets distincts, il nous a été demandé de présenter une étude de marché, un business plan sur 8 ans,

Nous souhaitons continuer notre réflexion sur des réaménagements de nos établissements pour une diversification de notre activité et une optimisation de notre taux de remplissage. Il nous paraît primordial de constituer un fond d'investissement sur fond propre afin de garder la maîtrise de notre projet. Cela nous demandera sans doute encore un peu de temps ».



### PEP 22 (Isabelle Sola, Vice-présidente)

« Le centre de classes de mer du Cap Fréhel à Plevenon dispose de 70 lits en chambres collectives avec salles de bains collectives.

L'ADPEP 22 a mené en 2012 une réflexion sur la rénovation nécessaire des bâtiments existants et une extension permettant d'augmenter le nombre de lits et de diversifier les publics accueillis. Un chiffrage des 2 opérations a été réalisé pour un montant de 400k€ et de 1,2M€, dont le financement n'était pas assuré.

L'étude Atout France /Artelia, en 2013, a permis d'entrevoir des pistes de développement, mais a pointé la non rentabilité d'une extension tout en notant le manque d'offre de structures dans la zone géographique.

L'équipe en charge de ce dossier n'a pas pris de décisions, à cette date, sur le devenir du centre du Cap Fréhel.

En 2015, l'association a bénéficié d'un diagnostic-expertise par le cabinet Protourisme dans le cadre du dispositif d'Appui Régional aux Porteurs de Projets Touristiques en Bretagne.

Les objectifs de ce diagnostic étaient d'évaluer la pertinence du projet, de préconiser des ajustements afin de constituer un dossier de demande d'aide publique auprès de la Région Bretagne pour soutenir les investissements envisagés.

La conclusion du cabinet Protourisme souligne la pertinence du projet dans son souci de diversification des publics accueillis, de pérennisation des emplois, en phase avec les objectifs régionaux de développement d'un tourisme responsable. Mais il pointe, lui aussi, la non rentabilité d'une extension et le manque de vision globale du projet. Il préconise une réflexion sur la rénovation de l'existant (et l'étude de solutions d'hébergement alternatives, de type bungalow) et la nécessité d'une étude de marché approfondie.

Afin de prendre une décision définitive de rénovation avec ou sans extension, l'association mandate le cabinet MLV pour faire cette étude de marché approfondie et en fonction du résultat pour proposer un projet chiffré. L'étude a été réalisée et le projet d'extension est abandonné. Le cabinet MLV travaille maintenant sur la rénovation de l'existant et l'opportunité de développer un hébergement en structures légères ».

### CONSTATS :

*Pourquoi les études d'ingénierie amont sont utiles et vous éclaireront fortement dans le processus de décision ?*

- Pour apprendre à penser les projets de manière globale (et non établissement par établissement).
- Parce que c'est un gain de temps dans les décisions stratégiques.
- Parce que cela permet de se situer face à la concurrence.
- Parce que cela permet d'identifier les évolutions mobilières et immobilières à anticiper (pour toucher de nouveaux segments de clientèle par exemple).
- Parce que cela permet d'identifier les aspects facilitateurs et les freins de l'appartenance à un réseau tel que celui des PEP.
- Parce que cela permet de prioriser les investissements (sur les projets les plus porteurs pour l'association).
- Parce qu'une évolution culturelle est nécessaire dans nos associations : les décisions stratégiques restent du ressort du Conseil d'Administration, mais l'analyse y conduisant doit être assurée par des professionnels.
- Parce que cela entraîne des décisions stratégiques qui peuvent éviter à une association de périliter : à un certain moment, il faut savoir prendre la décision de vendre, lorsque l'investissement pour une rénovation est trop lourd pour en valoir réellement la peine.



**Ces études permettent au porteur de projet et aux financeurs de disposer d'éléments permettant d'initier une évolution du projet.**

*Emmanuelle Bellier,  
Expert investissements  
et financements structurés*

## IV.3 FAIRE ÉVOLUER NOTRE CULTURE ET NOTRE FAÇON DE COMMUNIQUER AUPRÈS DES CIBLES IDENTIFIÉES



Activité poney à La Ducherais, usager EHPAD PEP 66, usager crèche PEP 28



Les PEP ont gagné en notoriété et sont désormais identifiés par les pouvoirs publics comme un acteur majeur agissant pour une société inclusive.

**D**ans une société marquée par la culture de l'image, et face au développement grandissant des réseaux sociaux, les PEP doivent s'adapter pour continuer à exister et faire perdurer leurs activités.

D'un point de vue général concernant la visibilité du réseau PEP, la Fédération s'est appliquée à développer l'image des PEP depuis quelques années auprès des institutions mais aussi du grand public. Des améliorations visibles ont été relevées et saluées, tant pas notre réseau lui-même que par nos partenaires. Les PEP ont gagné en notoriété et sont désormais identifiés par les pouvoirs publics comme un acteur majeur agissant pour une société inclusive. Cependant, le travail engagé doit être fortement amplifié, sans relâche, pour nous faire plus largement connaître encore.

Plus précisément dans le cadre de la politique patrimoniale, qui est un sujet stratégique pour les associations, la communication joue un rôle très important.

Il faut en effet savoir convaincre les investisseurs sur un projet associatif, ce qui signifie disposer de données concrètes sur lesquelles se baser pour apprendre à communiquer et construire un discours de valorisation de l'activité.

Des données tant quantitatives (par exemple poids global du patrimoine PEP, nombre de salariés sur l'ensemble du réseau PEP, nombre d'emplois pourvus sur un territoire grâce à l'activité des établissements,...) que qualitatives (par exemple qualité du projet pédagogique proposé par l'établissement, qualité des équipements, ...) doivent être parfaitement identifiées et mises en avant.

Nous avons à apprendre à faire valoir ce qui nous différencie des autres structures et des autres organisations. En un mot, ce qui fait la valeur ajoutée PEP.

En ce sens, mettre en avant auprès de nos interlocuteurs (financeurs, partenaires, ...) notre action au quotidien, partout sur les territoires, dans la proximité, au service de l'accompagnement des personnes, pour la création d'une société inclusive, est fondamental.

D'une manière générale dans notre réseau, les établissements ne sont pas inscrits pour l'instant dans leur territoire. Les PEP doivent apprendre à se définir comme acteur local sur un territoire. La participation en ce sens aux réseaux locaux est essentielle.



### LES CIBLES À APPROCHER OU À RENFORCER :

- Les opérateurs touristiques autour de nos établissements (par exemple les hôtels pour loger des familles qui accompagnent leur enfant en situation de handicap dans un centre pour les vacances).
- Les CAF, qui sont des prescripteurs.
- Les établissements sociaux et médico-sociaux, beaucoup d'entre eux étant en effet demandeurs d'hébergements pour leurs usagers, afin de leur permettre d'avoir accès, comme tout un chacun, aux vacances et aux loisirs.
- Les enseignants : il est nécessaire de se rapprocher davantage d'eux, en leur envoyant par exemple des informations ciblées 3 ou 4 fois par an afin de leur faire part d'un nouveau projet pédagogique (maintenir un contact étroit tout au long de l'année).

Plus largement, il est indispensable de savoir se mettre à la place des cibles visées : identifier au mieux leurs goûts, leurs attentes, ce qu'elles sont en droit d'exiger.

### LES OUTILS DE COMMUNICATION :

- Concernant nos outils de communication, plus précisément pour nos centres, il est indispensable de les professionnaliser. Le poids de l'image est en effet essentiel pour la valorisation de nos activités.
- Des photos de qualité (haute définition) des établissements doivent donc être prises et valorisées sur les outils de communication (site internet, brochure, plaquette, réseaux sociaux).
  - Veiller à ce que ces photos correspondent à la réalité. Les cibles visées doivent en effet ne pas être induites en erreur une fois rendues sur place.
  - Avoir un site Internet actualisé et attractif, et utiliser les réseaux sociaux pour se faire connaître.



### Points de Vigilance

*La digitalisation des pratiques est une réalité incontournable : notre réseau doit s'y adapter impérativement, notamment en matière d'offres d'hébergements touristiques, car aujourd'hui et demain plus encore, les clients réservent leurs vacances à partir d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un smartphone.*

*Les réseaux sociaux sont incontournables et doivent être utilisés dans les relations avec les cibles actuelles ou futures (nécessité donc pour nos associations d'avoir, outre un site Internet actualisé et attractif, une page Facebook actualisée, un compte Twitter, une page Google+, et d'y insérer le maximum de photos et de vidéos pour attirer l'attention).*

*Ils sont un moyen de promouvoir l'offre PEP en matière de tourisme social.*

# PAROLE AUX EXPERTS

## “ La promotion et la commercialisation sont des leviers prioritaires et stratégiques ”

**DAVID PAQUET**

Gérant du cabinet **Alliances** et consultant en tourisme, coach spécialisé en gestion de projet

Le cabinet Alliances, sollicité par la Fédération, a élaboré les recommandations suivantes pour permettre à un gestionnaire d'un centre d'hébergement touristique de définir une stratégie de communication pertinente

### LES 5 ÉTAPES POUR LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION

*En tant que gestionnaire d'un centre d'hébergement touristique, dans un contexte concurrentiel exacerbé par les outils modernes de communication, la promotion et la commercialisation sont des leviers prioritaires et stratégiques.*

*Pour agir efficacement et atteindre ses objectifs, il est nécessaire de définir une stratégie et un plan d'actions et de répartir ses efforts tout au long de l'année.*

*L'expérience de plus de 15 ans du cabinet Alliances auprès d'acteurs de toute taille avec des réussites diverses nous permet de vous présenter les 7 étapes pour la définition de votre stratégie de commercialisation touristique.*

#### 1 - DÉFINISSEZ PRÉCISÉMENT VOS OBJECTIFS

Chaque structure a une taille critique qui lui permet d'atteindre un niveau optimum de résultats. Ce niveau varie selon la capacité d'accueil et les coûts de fonctionnement. Pour apprécier ce niveau il est nécessaire de connaître ses coûts de revient, son prix de vente moyen et son seuil de rentabilité (en Chiffre d'affaires et en volume d'activité). Ses éléments permettent de déterminer votre objectif optimum en chiffre d'affaires.

Commencer par l'analyse de son activité : quelles clientèles, sur quelles offres à quelles périodes ?

Comprendre les évolutions de ces clientèles selon les périodes et les années permet de constater les tendances et la notion de saisonnalité. Cette analyse met en lumière les périodes à enjeux sur lesquelles vos efforts commerciaux doivent plus être accentués. L'unité de mesure est importante : pour un hébergement, on parlera soit de nuitées soit de journées d'activités, qui seront ensuite traduites en clients en fonction de la DMS (durée moyenne de séjours), voire en objectifs de contacts dans le cadre de groupes.

L'évaluation de la part de fidélisation (combien de clients reviennent sur un cycle de 1 à 3 ans ?) détermine les objectifs de conquête par rapport aux objectifs de renouvellement.

Cela vous permet de définir des marges de progression déclinées par cibles et par périodes

#### 2 - LE REPOSITIONNEMENT DE SON OFFRE ET DE SON CALENDRIER

Définir de nouvelles offres, innover, est indispensable aussi bien pour fidéliser vos clients que pour conquérir de nouvelles cibles. Toutes les composantes doivent être prises en compte : calendrier, durée, contenu des services, attentes de clients, tarifs selon la période. Toutes ces composantes seront comparées aux éléments de vos concurrents.

#### 3 - L'ANALYSE DE SES RESSOURCES

Etre clairvoyant sur ses possibilités au regard de ses moyens techniques et financiers permet de faire des choix. Cependant, quelques soit la solution commerciale, celle-ci a un coût : temps passé, outils utilisés, commissions versées, abonnements, budget promotion...L'ensemble des dépenses imputables à la relation commerciale représente 10 à 15% de votre chiffre d'affaires.

#### 4 - LA RÉPARTITION SELON 3 AXES STRATÉGIQUES DE MISE EN MARCHÉ

Répartir vos objectifs selon 3 axes vous permet de mieux cerner vos actions :

Stratégie directe : les actions que vous pouvez mener auprès des clients par l'intermédiaire de vos contacts existants (notion de fichier trié par type de client - séjour).

Stratégie indirecte : le remplissage qui dépend de vos partenaires commerciaux (autres AD PEP, partenaires commerciaux privés...).

Stratégie vitrine : les actions que vous menez pour vous rendre visible et générer de nouvelles demandes telles que :

- Votre stratégie web marketing : site internet + blog + communication sur les réseaux sociaux

- Les partenariats avec les acteurs publics institutionnels : OTSI, département, région, CAF, secteur médicosocial...

Là aussi, pas de révolution, la répartition dépend de votre existant, celle-ci peut évoluer au fil du temps de façon progressive en fonction des actions que vous menez sur chacun de ses axes.

#### 5 - LA DÉFINITION D'UN PLAN D' ACTIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

Votre plan d'actions répond à plusieurs règles :

- Répartir les objectifs par cible selon les axes stratégiques décrits précédemment.

- Définir un planning d'actions renouvelable par cycle selon le nombre de saisons.

- Identifier les responsables, les actions, les moyens à mettre en œuvre.

Plusieurs principes sont à prendre en compte dans la définition du plan d'actions :

- Intégrer ses actions dans le cycle d'achat de chaque client ou prescripteur selon ses périodes annuelles : préparation, prise d'information, comparaison, processus de séduction, préparation du séjour, évaluation post séjour.
- Les moyens pour développer la visibilité : par exemple, pour atteindre une nouvelle cible individuelle pour laquelle vous ne disposez pas de fichier, le web marketing, avec les techniques de référencement payant, peut être un moyen efficace à court terme, mais coûteux.

- Les outils pour maintenir une présence auprès des clients existants : newsletter ciblées, groupes sur les réseaux sociaux, appels téléphoniques...

- Avec l'expérience, la fidélisation est donc un axe à privilégier pour limiter les coûts de conquête, mais cela suppose d'entretenir la relation et de développer un fichier qualifié par type de contact.

Souvenez-vous, si vous ne prenez pas le temps nécessaire pour soigner votre relation clients, laissez faire votre concurrent, il le fera très bien à votre place !

## IV.4 LES DIFFÉRENTS MONTAGES POSSIBLES DANS LE CADRE D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT POUR UNE ASSOCIATION PEP

Dans le cadre d'un projet d'investissement, que ce soit dans le secteur du tourisme social ou dans le secteur social et médico-social, divers montages peuvent s'opérer.

Dans le cadre d'un montage investisseur de type structure immobilière, il faut être attentif à préserver la qualité du service rendu à l'utilisateur. Le ou les partenaire(s) investisseur(s) doit (vent) porter un projet partagé, et avoir des valeurs

communes avec les PEP. Le respect de l'objet social est fondamental. L'association PEP doit demeurer maître de l'ensemble.

Le pacte d'associé doit par ailleurs bien préciser les conditions de sortie de la structure immobilière, d'accueil de nouveaux investisseurs, voire de rachat des parts pour l'association PEP. La stabilité dans le partenariat est un gage de pérennité, de confiance.

### Schéma investisseur - création d'une structure immobilière



**STRUCTURE IMMOBILIÈRE**  
(Constituée de personnes morales, dont l'association PEP concernée)

**BAIL**  
versement d'un loyer



**ASSOCIATION PEP**

La structure immobilière supporte toutes les charges du propriétaire

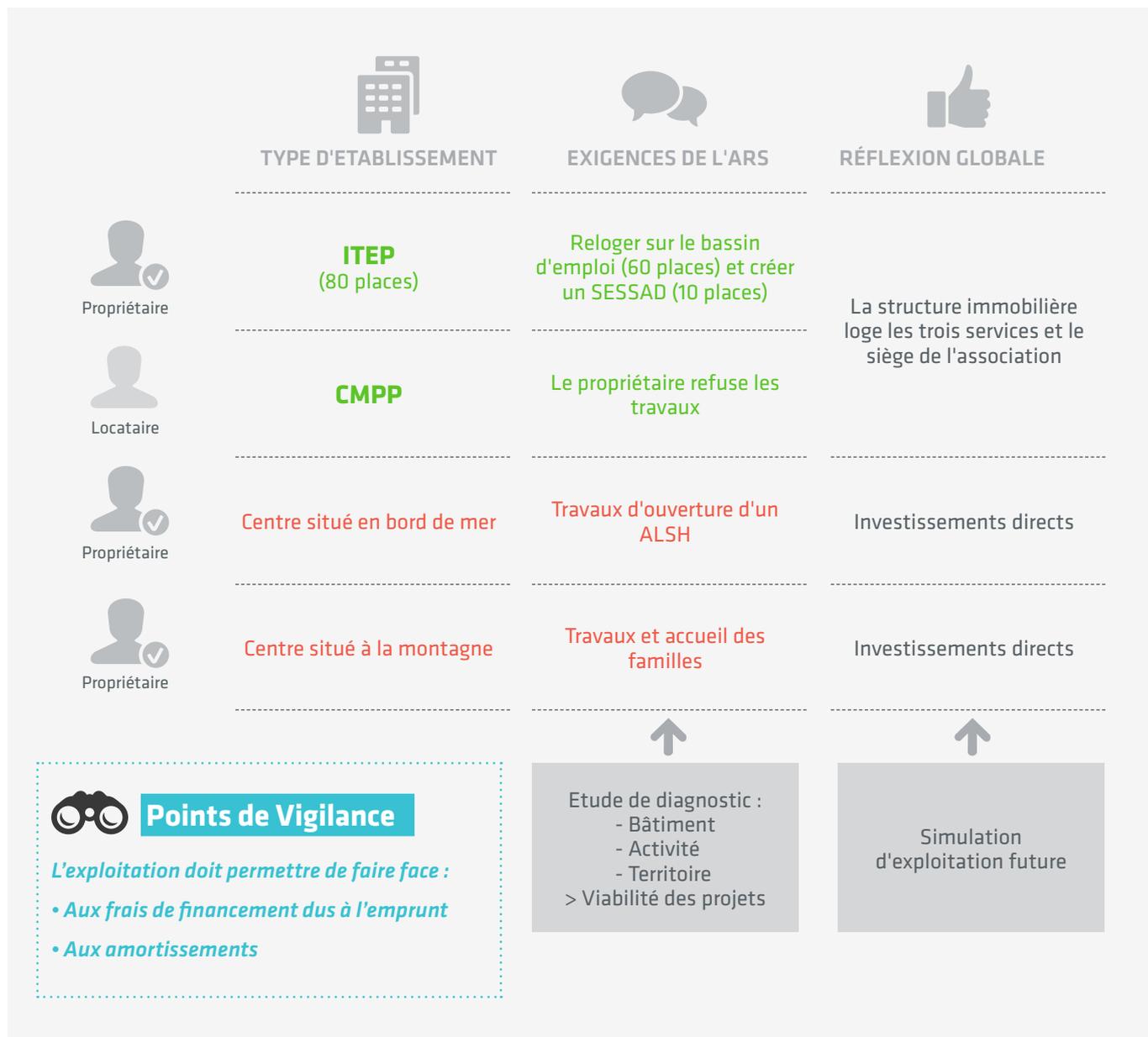
L'association PEP répartit les charges locatives entre les établissements



### Points de Vigilance

- Pas de personne physique membre de la structure immobilière
- L'association PEP est toujours majoritaire
- L'association PEP est le gérant
- Veiller à ce que l'objet social soit respecté

Afin de vous guider dans votre réflexion sur les différentes modélisations possibles en fonction de situations auxquelles une association peut être confrontée, nous avons réalisé le schéma suivant :



AUCUN SCHÉMA N'EST GÉNÉRALISABLE. LE CHOIX DÉFINITIF POUR L'ASSOCIATION DOIT TENIR COMPTE DES DIAGNOSTICS RÉALISÉS, SUR LE BÂTIMENT, L'ACTIVITÉ, LE TERRITOIRE ET SURTOUT LE PROJET D'ÉVOLUTION, VOIRE DE DÉVELOPPEMENT, SA VIABILITÉ ET L'ACCORD DES FINANCEURS.

### Plusieurs simulations sont matérialisées dans ce schéma.

1. L'association PEP est confrontée d'une part à une exigence de transformation de son Itep avec une modification de l'agrément, et simultanément à la nécessité de mise en conformité en matière d'accessibilité des locaux du CMPP.

Le propriétaire refuse de procéder aux travaux. La réflexion conduit à mener une opération globale de relaiement des services, en séparant le foncier ( dans une structure immobilière ) de l'exploitation. L'opération s'accompagne d'actions de mutualisations de services générant des économies dans le fonctionnement. Bien entendu, l'identité des services est respectée.

2. L'association est confrontée pour ses deux centres, un en bord de mer, l'autre à la montagne, à la nécessité de travaux de mise en conformité de rénovation pour améliorer l'accueil. Après réalisation d'un diagnostic portant sur le bâtiment, mais aussi sur les besoins et les offres sur le territoire, il est décidé d'engager des investissements directs et séparés.

La simulation d'exploitation future élargie à un ALSH et à l'accueil de familles permet, par cette activité diversifiée supplémentaire, de rendre les projets réalisables.



### PEP 09 (Matthieu Désarnaud, Directeur général)

« Lors du changement de locaux du CMPP de Foix (09), jusqu'à gracieusement hébergé par la Ville, la recherche de nouveaux locaux a conduit notre association à se rapprocher de l'Office Public de l'Habitat. Cet organisme avait alors en gestion la reconstruction et le changement de destination de l'ancien hôpital de la ville, qui devait être fragmenté en appartements et locaux professionnels.

Suite à nos travaux, le projet d'acquisition d'une plateforme adaptée aux besoins de l'établissement fut monté.

Lors des discussions, l'ARS s'opposa à cet achat et nous demanda de solliciter auprès de l'Oph un bail locatif, même si cette solution était plus coûteuse.

Nous nous retrouvons donc depuis 3 ans dans la situation de louer à l'OPH des locaux « bruts de béton » pour un montant plus élevé que si nous les avions achetés; locaux dont les aménagements intérieurs sont financés sur le budget de l'établissement...

Le développement du domaine éducation et loisirs de l'association et l'accroissement d'activité ont fait que l'association se trouve à ce jour en recherche de nouveaux locaux pour abriter ces activités.

L'opportunité d'une plateforme libre à l'étage inférieur du CMPP a été saisie par l'association.

Les travaux, concernant initialement trois secteurs des PEP (CMPP et Pôle SMS, siège associatif, domaine éducation et loisirs) ont alors été entrecroisés dans une même globalité.

Le projet devint celui de la création d'une Société civile immobilière englobant les deux plateformes. À plusieurs

égards, cette évolution répond à nos enjeux associatifs :

■ La Sci sécurise un investissement en aménagements (locaux du CMPP) en devenant propriétaires des locaux. En effet, l'Ars, toute opposée qu'elle était à l'acquisition des locaux du CMPP par les PEP 09, ne voit pas d'inconvénients à ce que le CMPP loue la plateforme brute à une Sci, même si celle-ci a comme associé principal les PEP 09... L'important pour l'institution est que l'établissement soit locataire; peu importe de qui.

■ Par l'association entre PEP 09 et FGPEP dans cette SCI, nous assurons une communauté de vue sur les problématiques inhérentes à nos biens, nous sécurisons nos investissements au-delà du seul avenir de l'association départementale et nous bénéficions de manière encore plus étroite de l'expertise de la Fédération sur les questions de patrimoine.

■ Du fait du rapprochement géographique des deux établissements, des facilités de mutualisation et d'organisation interne nous sont offertes et nous pouvons entrevoir les évolutions à venir au sein de l'association (renouvellement de personnels, évolution des plateaux techniques, passerelles entre établissements, etc.) en tenant compte de cet avantage.

■ L'investissement, même s'il impactera fortement les budgets des années à venir, a le mérite de sécuriser des biens et de préserver et développer indirectement le patrimoine de l'association.

Une solution gagnant-gagnant... ».

## PAROLE AUX EXPERTS



**VALÉRIE VITTON**

**Directrice du département de l'Economie sociale et institutionnelle du Crédit coopératif**

“ Financer les investissements immobiliers du secteur associatif ”

L'ensemble du secteur associatif est confronté à deux grands défis : d'une part, continuer à trouver les moyens de financer l'innovation sociale et, d'autre part, financer la rénovation de son parc immobilier. Le contexte n'est pas des plus favorables puisque l'aspect réglementaire est de plus en plus contraignant et les finances publiques sont durablement orientées à la baisse.

Heureusement, les dirigeants associatifs ont une très grande certitude quant à leur utilité pour construire une société plus inclusive et relever les défis actuels et quant aux attentes de la société civile sur l'accompagnement des publics fragiles. Mais l'incertitude reste forte quant aux moyens dont ils vont disposer et aux contraintes financières qu'ils vont devoir intégrer.

La loi ESS de juillet 2014 s'est inscrite dans ce contexte. Elle a voulu apporter une reconnaissance à tous ces acteurs et leur permettre de disposer de nouveaux outils. C'est une loi très large qui s'attèle à la définition de ce qu'est l'économie sociale et solidaire, crée de nouveaux dispositifs et fait évoluer des outils déjà existants.

Le financement des investissements immobiliers passera par l'augmentation des fonds propres ou le recours au crédit bancaire. Aujourd'hui, force est de reconnaître que les associations gestionnaires ont un accès assez facile au crédit bancaire. L'ensemble des banques, même si certaines le font avec plus ou moins de constance dans leur approche, considèrent que c'est une clientèle à développer. La gamme de produits et services n'est pas partout bien adaptée aux spécificités de cette clientèle, mais la volonté de faire est en général là. On notera tout de même que les nouvelles règles prudentielles qui pèsent sur les banques en matière de fonds propres et de liquidité (communément appelées Bâle 3) font que les financements très longs se sont raréfiés. Cela pourrait rendre l'accès au crédit moins facile dans les prochaines années car le modèle économique des associations les pousse à recourir à des prêts très longs pour réduire l'impact sur les tarifs.

**En ce qui concerne les fonds propres, les Organismes sans but lucratif (OSBL) ont moins de facilité que les**

**entreprises pour attirer les investisseurs, et ce pour deux raisons : l'impartageabilité des réserves et le fait que pour les partenaires publics, il est encore trop souvent mal vu de dégager des excédents, même si la notion d'excédent raisonnable fait progressivement son chemin dans les esprits.**

La loi ESS était très attendue sur cette question majeure des fonds propres. Le Crédit Coopératif a donc pris part aux réflexions sur la rénovation du titre associatif. Ce titre avait été créé par la loi du 11 juillet 1985 - il y a donc déjà plus de 30 ans - mais les émissions ont été très peu nombreuses. Il était donc nécessaire de donner un nouvel élan à cet outil. Qu'est-ce que le titre associatif ? C'est une obligation, c'est-à-dire une valeur mobilière constituant un titre de créance représentatif d'un emprunt. Le souscripteur prête à l'association une certaine somme d'argent, que celle-ci est tenue de lui rembourser sur une période donnée, avec des intérêts.

Le titre associatif est un dispositif de financement régi par le Code monétaire et financier. Même si elle n'est pas une loi bancaire, la loi ESS a introduit des modifications dans le Code monétaire et financier afin de rendre le titre associatif plus attractif pour des souscripteurs et donc plus utilisable pour les associations qui n'en avaient fait que peu usage. Depuis l'origine du dispositif, seules quelques dizaines d'opérations ont été réalisées, ce qui n'est manifestement pas à la hauteur des enjeux du financement associatif. L'article 70 de la loi ESS vise à remédier à cette situation en modernisant sur plusieurs points le régime des titres associatifs.

Le premier point est l'horizon de remboursement qui devient plus prévisible puisqu'il dépend dorénavant des excédents dégagés et non plus du seul bon vouloir de l'association. Le deuxième point est la nouvelle définition du taux plafond qui est donnée, toujours encadré mais plus attractif. Le législateur a cherché le bon compromis entre les intérêts de l'émetteur et des souscripteurs.

Pour qui sont les titres associatifs rénovés ? Potentiellement les associations de toutes tailles, le point critique pour l'entité bénéficiaire étant sa faculté à dégager, sur longue période,

une rémunération du titre associatif correspondant au degré de risque pris par l'investisseur pour l'accompagner dans sa stratégie. Cependant, on peut objectivement dire que le titre associatif concernera plutôt des associations d'une certaine taille, ayant un modèle économique installé et une certaine notoriété pour constituer autour d'elles un cercle d'investisseurs. De quel cercle parle-t-on ? Chaque association évolue dans son propre univers avec des parties prenantes comme des fondations redistributrices, des institutionnels, des particuliers ou des entreprises, où elle trouvera la réponse à cette question.

Le titre associatif est un bel outil qui va avoir une nouvelle vie. Mais ce n'est pas l'alpha et l'oméga du financement des associations. Ce n'est qu'un des outils dans la boîte à outils à la disposition du secteur des OSBL, aux côtés des crédits bancaires ou des fonds solidaires, pour ne citer que ces deux thèmes sur lesquels le Crédit Coopératif a une grande expérience.

En conclusion, il est intéressant pour le secteur associatif et notamment dans les domaines loisirs/ tourisme et social / médico-social, de **s'intéresser à différentes sources de financement**. A côté du financement bancaire, le renforcement des fonds propres est un vrai sujet. C'est dans l'articulation des différentes solutions que les associations trouveront des moyens de poursuivre leur mission dans les meilleures conditions. Elles pourront continuer d'innover dans un contexte économique qui ne leur est pourtant pas toujours favorable, mais dans un contexte social qui porte toujours de grandes attentes.



## >> A RETENIR

- La loi sur l'Economie sociale et solidaire permet aux acteurs associatifs de disposer de nouveaux outils.
- Le financement des investissements immobiliers passera par l'augmentation des fonds propres ou le recours au crédit bancaire.
- Le secteur associatif doit apprendre à s'intéresser à diverses sources de financement.

## IV.5 L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS PEP SUR LE PATRIMOINE

Sur la problématique du patrimoine, la Fédération accompagne depuis quelques années un nombre croissant d'associations du réseau PEP, pour les guider dans leur réflexion sur ce sujet stratégique, les mettre en relation avec des prestataires extérieurs, les faire accompagner par des professionnels.

La Fédération est ainsi le pilote national de cette politique : elle répond aux sollicitations des associations PEP, coordonne les actions au niveau national, et met en relation les associations avec divers interlocuteurs

(financeurs potentiels, prestataires extérieurs de type AMO, cabinet d'études d'ingénierie, ...).

Suite aux nombreuses réflexions issues des échanges avec les associations PEP, des visites de terrain au sein des établissements, des échanges avec les partenaires, des financeurs, la Fédération a tiré un certain nombre d'enseignements nécessaires pour aider les associations PEP à structurer au mieux leur réflexion sur le patrimoine.

**PARMI LES RECOMMANDATIONS MAJEURES DE LA FÉDÉRATION, SONT À RELEVER :**

- LA NÉCESSITÉ DE TRAVAILLER TRÈS EN AMONT LA VIABILITÉ DES PROJETS.
- LA NÉCESSITÉ DE SE FAIRE ACCOMPAGNER PAR DES PROFESSIONNELS POUR ÉCLAIRER LES DÉCISIONS.

## FOCUS SUR L'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Nous l'avons évoqué, la phase amont est fondamentale dans tout projet d'investissement.

Cette phase doit s'accompagner de l'identification de prestataires destinés à éclairer la réflexion du Conseil d'Administration et à donner leurs avis de professionnels. Elle nécessite de nombreux échanges avec le ou les prestataires identifiés, afin de leur expliquer les spécificités du secteur d'activité (dans le secteur social et médico-social, à titre d'exemple, il est indispensable de préciser très en amont les contraintes liées à la nature du handicap des personnes accueillies). Il faut donc prendre le temps nécessaire afin que la compréhension entre les deux parties soit la plus claire possible.

L'assistance à maîtrise d'ouvrage reste le meilleur moyen de caler les interventions. Y avoir recours permet d'être plus à l'aise dans la manière d'aborder les investissements : elle peut en effet couvrir et soulager en terme opérationnel.

L'implication de l'AMO doit se faire avant d'envisager des travaux ; il est donc nécessaire de le solliciter très en amont.

Concrètement, l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO), c'est la personne qui possède les compétences nécessaires au pilotage du projet : il assure une mission de conseil et suit ensuite le chantier.

Le maître d'œuvre (MOE) est la personne ou le groupe qui assure la production du projet dans le respect des délais, du budget et de la qualité attendue.

Les deux parties travaillent en concertation.

## PAROLE AUX EXPERTS



**FRANÇOIS PETIT**  
Gérant de la société PASSIFIM



**Le recours à l'AMO  
doit être fait dès  
le début du projet**



*Afin de vous éclairer au mieux sur l'intérêt pour vous d'avoir recours à une AMO, nous avons interrogé un expert en maîtrise d'ouvrage et en conseil immobilier, François Petit (Passifim). Passifim est une entreprise ressource de maîtrise d'ouvrage et de conseil en immobilier de la phase Étude à la phase Réception qui peut intervenir dans le réseau PEP, à sa demande.*

### Quels sont les écueils à éviter dans la mise en œuvre d'un projet d'investissement ?

- Ne pas avoir fait l'état des lieux du ou des services avant de travailler sur le programme
- Ne pas avoir constitué un Comité de pilotage (COFIL) intégrant des décideurs
- Ne pas connaître précisément les besoins de programme : nouvelle structure ? Extension de structure ? Capacités nouvelles ? Services nouveaux ? Incidences sur le personnel ?

Incidences géographiques ou de délocalisation ? Capacités de financement

- Ne pas avoir simulé le financement : Fonds propres – Emprunts- Subventions.
- Ne pas avoir intégré les exploitants futurs dans le projet : des groupes de travail animés par l'AMO avec le personnel sont indispensables pour avoir un programme répondant aux attentes et partagées par TOUT LE MONDE.
- Ne pas s'être assuré que dans le cas d'un achat de terrain, pour le programme concerné, la personne représentant le vendeur du terrain est bien habilitée.

### Quand solliciter une AMO, dans le cadre d'un projet d'investissement ?

- Le recours à l'AMO doit être fait DES LE DEBUT DU PROJET, car :
- L'AMO, pour le compte d'une association PEP, est son

représentant, intervient comme le « chef d'orchestre de l'opération », et doit donc être avec l'association PEP, pour analyser et définir avec elle les objectifs et atteintes des PEP concernant le programme.

L'objectif est de définir le programme, les surfaces et le premier coût prévisionnel en fonction des besoins des PEP

• L'AMO est un tiers indépendant qui est au service des associations PEP, et qui doit AIDER A LA DECISION de l'association PEP.

### Quels sont les apports majeurs de l'AMO pour des structures associatives comme celles du réseau PEP ?

#### ■ Pour la phase études :

- Définir avec les PEP le programme précis de l'opération à réaliser : analyse des besoins, des objectifs et des conditions de financement.
- Consultation de maître d'œuvre, aide à la désignation, rédaction et négociation du contrat de Moe (Maître d'œuvre).
- Assistance pour la conclusion des marchés d'études suivant : Bureau de contrôle, Géomètre, Huissier, Bureau d'études, Diagnostic amiante, Diagnostics termites, Diagnostics, Plomb, ...
- Etablissement avec l'association PEP concernée et le Moe du programme, validation du programme fonctionnel et des surfaces du programme, établissement du budget estimatif correspondant.
- Contrôle de l'établissement des plannings travaux prévisionnels.
- Etablissement en option du planning financier de l'opération.
- Animer et contrôler la conformité du projet proposé par la maîtrise d'œuvre, en respectant les souhaits de l'association PEP mis lors de l'établissement du cahier des charges, des options proposées dans le respect du programme, des délais et des normes en vigueur, ce dernier point étant réalisé et validé par le contrôleur technique.
- Proposer des orientations du projet à l'association PEP, en cas de dépassement pour respecter les coûts initialement prévus

#### ■ Pour la phase permis de construire :

- Contrôler le dossier de permis de construire avant dépôt en mairie.
- Suivre l'instruction du permis de construire auprès des services de l'urbanisme, des pompiers, ... en vue de l'obtention du permis de construire.

#### ■ Phase marchés des entreprises :

- Conseiller l'association PEP sur les procédures à retenir pour l'élaboration de l'appel d'offres et vérifier les procédures pour l'élaboration de l'appel d'offres.
- Mise au point des divers lots constitutifs de l'appels d'offres avec la Maîtrise d'œuvre.
- Définir les pièces constitutives du dossier d'appel d'offres.
- Assister l'association PEP à l'ouverture des plis.
- Contrôler l'analyse des propositions des entreprises faite par la Moe, valider les variantes proposées et assister l'association PEP dans la négociation des marchés travaux.
- Coordination et contrôle de la préparation matérielle des marchés travaux établis par la Moe en vue de la signature des entreprises.

#### ■ Phase de réalisation des travaux :

- Mise en place d'un comité de pilotage mensuel composé des principaux décideurs de l'association PEP, comité animé par l'AMO.
- Représenter l'association PEP aux réunions de chantier hebdomadaires, suivre l'avancement du chantier et informer l'association PEP des éventuelles anomalies constatées dans le déroulement des travaux.

#### ■ Phase de réception réserves dossier SAV :

- Conseiller l'association PEP sur l'opportunité ou non de prononcer la réception et assister l'association dans les opérations de réception.
- Contrôler que la Maîtrise d'œuvre obtienne la levée des réserves, l'établissement des Dossiers d'ouvrages exécutés, Dossiers d'intervention ultérieure sur les ouvrages, Décomptes généraux définitifs, dans le but d'établir le bilan final de l'opération et le règlement définitif des comptes.

#### ■ Reporting financier :

- Validation pour le compte des PEP des situations de travaux mensuels.
- Reporting sur la validité des assurances et garanties fournies.
- Etablissement du bilan actualité en fonction des étapes majeures de l'opération.
- Assistance aux PEP dans la mise en place du financement de l'opération.

### Pour information :

**Vous trouverez en annexe 5 des prestataires avec lesquels des associations du réseau PEP ont déjà travaillé pour des études d'ingénierie.**

## CONCLUSION

**C**e guide est le fruit d'un travail collectif : il est issu des nombreux travaux menés au sein du groupe de travail fédéral sur le patrimoine, des analyses de la Fédération sur cette problématique, nourries par les échanges avec le réseau PEP et avec ses partenaires, et enfin du point de vue très enrichissant de divers acteurs partenaires impliqués sur la problématique du patrimoine. Il livre des enseignements sur la réalité de la situation de notre patrimoine et sur le contexte global de nos principaux secteurs d'activité qui doit nous conduire à des évolutions importantes sur le plan de la gestion de notre patrimoine.

Pour beaucoup de nos établissements, il y a urgence à agir. Mais il est indispensable de prendre des décisions éclairées par une réflexion stratégique et nourrie par des compétences extérieures. Ce guide livre de nombreuses pistes de travail et vous propose des recommandations tant stratégiques que techniques. Il sera naturellement amené à évoluer dans le temps et pourra être actualisé autant que de besoin.

Sensibiliser les responsables associatifs sur le rôle important du patrimoine dans la mise en œuvre des projets associatifs, tel est l'un des objectifs de ce guide.

Le contexte sociétal, économique, la raréfaction des financements publics obligent à penser plus globalement que par le passé.

Il s'agit de réfléchir à l'action des PEP sur un territoire pour répondre aux besoins de la population, aux demandes des collectivités.

Un changement culturel profond doit s'opérer dans notre réseau sur ce sujet. Agissons en nous projetant vers l'avenir. Agissons en gardant toujours en tête notre responsabilité d'acteur au service d'une société inclusive.

# REMERCIEMENTS

Que soient remerciés chaleureusement pour leur contribution à l'élaboration de ce guide :

## **RÉSEAU PEP :**

L'ensemble des membres du Groupe de travail fédéral sur le patrimoine (élus, cadres), dont les travaux, réflexions et partage d'expériences ont fortement nourri ce guide :

**Alain Gaston**, Directeur général des PEP 40  
**Daniel Coquard**, Administrateur des PEP 69  
**Philippe Gourdon**, Responsable DEL PEP 44  
**Vincent Moreau**, Directeur général des PEP 28  
**Michèle Taxis**, Administratrice des PEP 30  
**Michel Leroux**, Trésorier des PEP 34  
**Vincent Mairet**, Directeur général des PEP 75  
**Marc Chapiro**, Président de l'URPEP Bretagne  
**Philippe Lecroc**, Directeur général des PEP 22 et des PEP 35  
**André Laffargue**, Trésorier de la Fédération Générale des PEP  
**Ariane Guillemin**, Chargée de mission auprès de la Direction générale, Fédération Générale des PEP

Le Conseil d'Administration de la Fédération Générale des PEP, pour avoir fait de cette problématique un enjeu important pour notre réseau.

Les cadres du siège fédéral (Agnès Bathiany, Directrice générale, les chefs de projet, chargés de mission, et Malika Haddag, Chargée de Communication interne), pour leur relecture attentive.

Pour leurs témoignages :

**Isabelle Sola**, Vice-présidente des PEP 22  
**Yann Mostel**, Responsable DEL PEP 50  
**Pascal Matray**, Directeur général des PEP 39  
**Benoît Haerberlé**, Directeur général des PEP Alsace  
**Emilie Durand**, Responsable DEL des PEP 42  
**Matthieu Désarnaud**, Directeur général des PEP 09

## **PARTENAIRES :**

Pour leurs analyses, témoignages et contributions :

**Dominique Pianon**, Direction des Investissements et du Développement Local, Département Ville Immobilier Tourisme, Caisse des Dépôts  
**Eric Dorizon**, Direction des Investissements Immobiliers Sanitaire et médico-social, Caisse des Dépôts  
**Emmanuelle Bellier**, Expert investissements et financements structurés  
**David Paquet**, Gérant du cabinet Alliances, et consultant en tourisme  
**Valérie Vitton**, Directrice du département de l'économie sociale et institutionnelle du Crédit coopératif  
**Anabelle Billy**, Manager en charge de l'immobilier à l'ANAP  
**Bernard Noulain**, Président de l'ANCV  
**Sylvain Crapez**, Délégué général de l'UNAT  
**Laurent Martini**, Administrateur de l'UNAT et Délégué général des Glénans  
**François Petit**, Gérant de la société Passifim

## GLOSSAIRE

**ACM** : Accueil collectif de mineurs

**AD** : Association départementale

**Ad'AP** : Agenda d'Accessibilité programmée

**ADEME** : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

**ADPEP** : Association départementale des Pupilles de l'Enseignement public

**ALSH** : Accueil de loisirs sans hébergement

**AMO** : Assistance à maîtrise d'ouvrage

**ANAP** : Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux

**ANCV** : Agence nationale pour les chèques-vacances

**APV** : Aide aux projets vacances

**ARS** : Agence régionale de santé

**BBC** : Bâtiment basse consommation

**CA** : Conseil d'Administration

**CAF** : Caisse d'Allocations familiales

**CAMSP** : Centre d'Action Médico-Social Précoce

**CDC** : Caisse des Dépôts

**CDT** : Comité départemental du tourisme

**CE** : Comité d'entreprise

**CG** : Conseil Général

**CMPP** : Centre médico psycho-pédagogique

**COFIL** : Comité de pilotage

**CR** : Conseil régional

**DEL** : Domaine Éducation Loisirs

**DG** : Directeur général

**DGCIS** : Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services

**DJEPVA** : Direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative

**DLA** : Dispositif local d'accompagnement

**DMS** : Durée moyenne de séjour

**DR** : Direction régionale

**DSMS** : Domaine social et médico-social

**EHPAD** : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

**EPIC** : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

**ERP** : Etablissement recevant du public

**FGPEP** : Fédération Générale des Pupilles de l'Enseignement public

**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**HLM** : Habitation à loyer modéré

**ITEP** : Institut thérapeutique éducatif et pédagogique

**MOE** : Maître d'œuvre

**OPAC** : Office Public de l'Habitat, de l'Aménagement et de la Construction

**OPH** : Office public de l'habitat

**OSBL** : Organisme sans but lucratif

**OTSI** : Office de tourisme syndicat d'initiative

**PEP** : Pupilles de l'Enseignement public

**PIA** : Programme d'investissements d'avenir

**PV** : Procès verbal

**SAV** : Service après-vente

**SCI** : Société civile immobilière

**SESSAD** : Service d'éducation spéciale et de soins à domicile

**TSI** : Tourisme Social Investissement

**UNAT** : Union nationale des associations de tourisme

**VACAF** : Vacances CAF (Caisse d'Allocations familiales)



# ANNEXES



Élaboré par la Fédération Générale des PEP, le Cahier des charges « accueil familles » est un support détaillant les équipements et prestations nécessaires à mettre en œuvre dans le cadre de l'accueil des familles au sein d'un centre PEP.

C'est un cadre de référence visant à garantir un niveau de qualité d'accueil des familles homogène d'un établissement à l'autre.

### L'ACCUEIL

- Réception ouverte de x heure à x heure.
- L'espace d'accueil est accessible toute la journée.

#### Comment agencer au mieux ?

- La banque d'accueil est d'une surface suffisante pour permettre l'accueil des vacanciers dans les meilleures conditions. Elle est située face ou à proximité immédiate de l'entrée principale
- Mise en place d'un « coin détente » avec mobilier confortable : fauteuils et tables basses (l'espace d'accueil est également un lieu de repos).

#### Infos tourisme

Mise en place d'un coin infos-tourisme : recueil informations loisirs / tourisme accessible en permanence. Cet espace est proche du « corner détente », fonctionnel et convivial doit contenir :

- Une carte de la région (murale) sur laquelle sont positionnés les « incontournables » à visiter absolument.
- Affichage des informations sur les partenaires locaux, les infrastructures sportives à proximité.
- Les événements locaux de la semaine.
- Guides touristiques, livres, revues spécialisées sur la région, disponibles en libre consultation.
- Quelques affiches sur la région et les prestataires partenaires
- Des dépliants à disposition des vacanciers (musées, parcs d'attractions, etc...) et une sélection de sorties, de balades et d'activités avec infos pratiques (itinéraire, horaires, tarifs, coordonnées ...).

#### Des généralités pour garantir un accueil de qualité

- Le personnel en charge de l'accueil est sensibilisé à la région et aux spécificités locales.
- Le personnel d'accueil est en capacité de dispenser aux vacanciers les informations nécessaires au bon déroulement

de leur séjour: horaires de fonctionnement de l'établissement (accueil, restaurant), équipements disponibles, animations locales, bons plans...

- Un book d'informations pratiques sur le fonctionnement de l'établissement, l'environnement et les richesses locales et disponible en libre-service à l'espace accueil.

### LES FORMALITÉS LORS DE L'ARRIVÉE DES VACANCIERS

Remettre une pochette d'accueil :

- Idéalement : Plan de l'établissement sur lequel figurent les logements et infrastructures (accueil, restaurants, bar, laverie automatique, salle télé, salle de jeux, salle d'animation, parkings, local poubelles, aires de jeux extérieurs...).
- Lettre de bienvenue personnalisée à chaque établissement.

#### Les informations et conseils à donner aux vacanciers lors de leur arrivée

- Infos sur l'établissement et le déroulement du séjour (horaires du restaurant, du bar ...).
- Infos et conseil sur le lieu d'implantation (loisirs commerces et services).
- Infos et conseils sur les activités négociées avec des prestataires extérieurs.

#### Horaires types de l'accueil (A DEFINIR)

En période de vacances scolaire, idéalement :

- Samedi et dimanche : exemple de 8h à 12h30 et de 14h30 à 19h30.
- En semaine : exemple de 8h30 à 12h et de 16h à 19h.

### UN INCONTOURNABLE : LE SALON CONVIVAL (nom à définir !)

Il s'agit de mettre en place dans tout établissement se destinant à recevoir des familles un espace convivial ayant vocation à permettre aux familles et aux groupes d'adultes en vacances dans nos centres de pouvoir de se retrouver dans un lieu confortable et convivial lorsque l'établissement reçoit une diversité de publics (notamment si cohabitation avec, par exemple, une colo)

#### Caractéristiques :

- Une salle, espace chaleureux, située proche du cœur de vie du centre : bar, restaurant
- Doté d'un éclairage agréable, tamisé en soirée (éclairage indirect, bannir les lumières blanches type néons.).
- D'un système de diffusion musicale (NB : musique neutre de type jazz, jazz d'ambiance, lounge). Le volume sonore doit être au niveau adéquat: les vacanciers doivent pouvoir converser tout en profitant de la musique.

Equipé par exemple de :

- Canapés, fauteuils confortables,
- Tables basses en nombre suffisant (selon capacité d'accueil de familles du centre)

Du matériel de prêt à disposition :

- Jeux de cartes et jeux de société.



« Au 1<sup>er</sup> novembre 2015, 281 000 établissements recevant du public (ERP) étaient entrés dans le dispositif Ad'ap. Parmi eux, 86 000 ont fait l'objet d'une demande de prorogation de la date de dépôt d'Ad'ap. Elles émanent essentiellement de gestionnaires de plusieurs établissements ayant besoin de davantage de temps pour faire l'état des lieux de leur parc. Les autres, soit 195 000, sont concernés par un Ad'ap, précisant les travaux à réaliser, le calendrier, etc ».

« Depuis le 27 septembre 2015, la date limite de dépôt, je tiens le même discours aux retardataires : il n'est pas trop tard pour déposer un agenda.

Ces dossiers seront reçus et instruits au même titre que les autres. Seule l'absence, non justifiée, de dépôt d'Ad'ap dans les délais est en effet sanctionnée par une amende de 1 500 € ou 5 000 €. Pas le retard justifié. Je leur demande donc de justifier les raisons de ce retard : ils ont été induits en erreur par de fausses informations ; le bureau d'étude a été submergé et n'a pas rendu ses conclusions dans les délais, etc. Mon objectif est que le plus grand nombre possible de gestionnaires déposent un Ad'ap et que l'accessibilité devienne une réalité ».

Marie Prost-Coletta, Déléguée ministérielle à l'accessibilité

**Au 1<sup>er</sup> février 2016, 129 389 Ad'AP représentant 410 548 ERP sont enregistrés dans les préfetures.**

**Des Ad'AP peuvent encore être déposés.**

Pour éviter la pénalité de retard, expliquez au préfet les raisons de celui-ci.

**Rappels :**

- Il est possible de continuer à adresser au préfet vos attestations d'accessibilité
- Le dépôt d'un Ad'AP après le 27 septembre 2015 est explicité par l'article L111-7-10 du code de la construction et de l'habitation

**Que demande la loi et pour quelle date <sup>8</sup> ?**

- La loi du 11 février 2005 oblige la mise en **accessibilité dans un délai de 10 ans** donc au 1er janvier 2015, y compris des ERP existants
- La loi du 26 septembre 2014 obligeait à déposer un « **Ad'AP** » : Agenda d'Accessibilité Programmée avant le 27 septembre 2015, ou de déclarer sa conformité aux normes avant le 31 mars 2015.

**Que contient un Ad'AP ?**

- Un engagement de mise en accessibilité à toutes les situations de handicap (moteur, visuel, auditif, intellectuel).
- Une synthèse du niveau d'accessibilité actuel. Il faut expliquer la situation avant et après travaux.

**Qui va payer la mise aux normes ?**

- Il faut lire le contrat de bail : la règle de base est que le propriétaire des murs est responsable des travaux qui concernent la structure de l'immeuble, sauf si le contrat de bail transfère les obligations à l'exploitant.

- Il faut chercher une clause expresse mentionnant les travaux d'accessibilité ou les travaux imposés par l'administration. Exemple : « le preneur devra se conformer à toutes prescriptions de l'autorité pour cause d'hygiène, de salubrité et autres causes... ou des services de salubrité, des inspecteurs du travail, pour la ventilation, l'aération, la sécurité, et toutes autres prescriptions (...) déterminés par les règlements administratifs. »

**Comment bénéficier d'une dérogation ?**

Il existe 4 motifs de dérogation :

- l'impossibilité technique liée à l'environnement ou à la structure du bâtiment, (ex : se mettre aux normes conduirait à construire une rampe en béton en place de la marche d'escalier de l'entrée ce qui boucherait définitivement la seule aération de la cave, la contremarche contenant cette aération).
- la préservation du patrimoine architectural, (ex : la seule solution conduit à installer un ascenseur extérieur dans l'immeuble qui est face au château).
- La disproportion manifeste entre la mise en accessibilité et ses conséquences, (ex : la rampe à construire pour remplacer les marches d'accès à l'entrée va amener à perdre 30% de la surface commerciale d'une boutique d'où la perte de viabilité économique de l'entreprise).
- Le refus par l'assemblée générale des copropriétaires de réaliser des travaux d'accessibilité. (ex : refus d'installer un ascenseur). La dérogation est à demander dans l'Ad'AP et à justifier par un professionnel (architecte, expert-comptable, PV d'Assemblée générale de copropriété, ...).

**Quelles recommandations des professionnels ?**

Faire établir un diagnostic préalable pour vérifier le niveau d'accessibilité.

Il existe 2 types de diagnostics :

- L'autodiagnostic sur le site [accessibilite.gouv.fr](http://accessibilite.gouv.fr) : il propose 4 autodiagnostic pour les commerces de proximité, les mairies, les cabinets médicaux, les hôtels. Il est conseillé de solliciter la visite du préventionniste du service de sécurité et incendie du chef-lieu, qui, en garant des normes, peut conseiller sur les aménagements réglementaires. N'oublions pas que c'est sur la base de son rapport que la commission départementale se prononcera !
- Le diagnostic fait par un diagnostiqueur en accessibilité ou un architecte spécialisé sur le sujet. Le diagnostic constitue une bonne base technique permettant de définir les travaux à réaliser, constituer l'Ad'AP, appuyer la demande d'autorisation de travaux, justifier la dérogation si elle est nécessaire, budgéter les travaux.

Etre conforme aux normes d'accessibilité ou avoir déposé un Ad'AP sera un avantage lors de la revente d'un bien (fonds de commerce, droit au bail,...), car le délai de réalisation de la transaction ne sera pas impacté par les 4 mois de délai d'obtention de l'accord de l'Ad'AP que l'acquéreur risque fort de demander. Dans tous les cas, l'acte de vente doit désormais préciser le degré d'accessibilité de l'ERP et mettre en exergue, le cas échéant, les points non accessibles, d'où un impact lors de la négociation.

8. Source : [handicap.fr](http://handicap.fr)

### Quelles démarches à respecter ?

Elles étaient à faire avant le 27 septembre 2015, mais le gouvernement se montre encore indulgent avec les retardataires :

#### Cas n°1 : l'ERP répond aux normes d'accessibilité (faites pour en être sûre l'autodiagnostic)

Il est nécessaire alors d'envoyer une déclaration sur l'honneur de conformité aux règles d'accessibilité.

#### Cas n°2 : l'ERP ne répond pas aux normes d'accessibilité

Il faut entamer au plus tôt les démarches, et garder les traces des démarches. Si les travaux ne nécessitent pas l'obtention d'un permis de construire (augmentation de surface) ou d'un permis d'aménager (ancien permis de lotir) il faut alors remplir (ou faites remplir par un professionnel) le formulaire Cerfa 13824\*03 en complétant :

- Soit la partie 6 en décrivant les travaux sur 3 ans,
- Soit en joignant une déclaration préalable de travaux (Cerfa n° 13404\*03)
- Soit la partie 5.1 « Dérogations » pour faire la demande d'une dérogation.

Puis déposer l'ensemble du dossier avec les pièces justificatives en mairie, au plus vite pour éviter toute sanction.

#### Cas n°3 : aucune démarche n'a été entamée

Le propriétaire va subir une réduction du délai de mise en œuvre (initialement de 3 ans) et ...risque une sanction pécuniaire.

**L'absence de dépôt d'AD'AP ou la non transmission des documents vaut 1 500 €, et la non-conformité 45 000 € pour une personne physique et 225 000 € pour une personne morale.**





La Fédération Générale des Pupilles de l'Enseignement Public (FG PEP) et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), dans le cadre de la conclusion de la convention de partenariat (la «Convention») qui les unit, ont mis en place un protocole de saisine de la Caisse des Dépôts et Consignations concernant la demande d'accompagnement des projets d'investissements immobiliers des PEP liés au domaine du tourisme social.

Pour solliciter l'étude d'un dossier porté par une association PEP par la Caisse des Dépôts et Consignations, voici le protocole de saisine :

- 1- L'association PEP complète et envoie le dossier type à la FGPEP.
- 2- Le dossier est étudié dans un premier temps par la FGPEP, puis, si cette dernière le juge opportun, par le comité de suivi FGPEP / CDC prévu par la Convention.
- 3- Si le dossier est retenu par le Comité de suivi comme pouvant être étudié par la CDC, l'association PEP sera invitée à prendre contact avec la direction régionale (la «DR») de la CDC que le correspondant national aura pris le soin d'informer. La DR de la CDC sera l'interlocutrice de l'association PEP sur le dossier durant la phase d'instruction, avec laquelle elle précisera les modalités générales d'intervention de la CDC en tant qu'investisseur immobilier, et les conditions spécifiques adaptées au projet présenté.
- 4- Une réunion sur site de lancement du projet sera organisée par l'association PEP concernée avec la direction régionale de la CDC, la FGPEP, et, le cas échéant, avec les services du siège de la Direction du développement territorial et du réseau de la CDC.
- 5- Cette réunion aura notamment pour objectif de déterminer l'ingénierie à mobiliser nécessaire à l'instruction du dossier.
- 6- Le cofinancement par la FGPEP des études complémentaires sera proposé à l'association locale PEP, sur la base de cahiers des charges validés par la FG PEP.

Pour rappel, le fait d'intégrer cette démarche ne préjuge en rien de la décision du Comité National d'Engagement de la CDC intervenant à l'issue de l'instruction technique du dossier, menée dans un dialogue entre l'association PEP concernée et la Direction régionale de la CDC.

Pour suivre ces dossiers, les interlocuteurs seront :

- Pour la CDC : Dominique PIANON
- Pour la FGPEP : Ariane GUILLEMIN

### L'ANALYSE DES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SERA EFFECTUÉE DANS LA PLUS STRICTE CONFIDENTIALITÉ

#### ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONCERNANT LE DEMANDEUR

- Date de saisine :
- Titre du projet :
- Courte description du projet :
- Nom de l'association :
- Nom et Prénom de la personne suivant ce dossier :
- Fonction :
- Adresse :
- Téléphone :
- Fax :
- Adresse électronique :

#### ANNEXE 2 : ITEMS POUR LE DOSSIER DE PRÉSENTATION

##### LA STRUCTURE

###### HISTORIQUE DU CENTRE DESCRIPTIONS DU CENTRE

- Nombre de lits
- Nombre de chambres
- ...

###### TYPE DE PUBLICS ACCUEILLIS ET DESCRIPTIONS DES PUBLICS

- Classes de découvertes
- Séjours de vacances
- Tourisme famille
- Groupes constitués (randonneurs...)
- Gestion libre (événements : mariage, fêtes de familles...)
- ...

###### ACCUEIL PROPOSÉ PAR PUBLIC (PENSION COMPLÈTE, DEMI-PENSION, FORFAIT DE SKI...)

- Classes de découvertes
- Séjours de vacances
- Tourisme famille
- Groupes constitués (randonneurs...)
- Gestion libre (événements : mariage, fêtes de familles...)
- ...

###### PRESTATIONS PROPOSÉES

- Classes de découvertes : classe environnement ? Sportif ?
- Séjours de vacances : linguistique ? trappeur ?
- Tourisme famille :
- Groupes constitués (randonneurs...) : visite des monuments ? découverte de la faune ?
- Gestion libre (événements : mariage, fêtes de familles...) : traiteur ?
- ...

###### DESCRIPTION DU CIRCUIT DE COMMERCIALISATION

- En direct auprès des écoles du département ou de la région
- En lien avec des organismes plaçant des usagers sur le centre
- ...

###### DESCRIPTION DES OUTILS DE COMMERCIALISATION

- Description du site internet : nombre de visites...
- Description des catalogues utilisés : nombre d'envoi, de retours...
- ...

###### PRIX DE VENTES

- Classes de découvertes
- Séjours de vacances
- Tourisme famille
- Groupes constitués (randonneurs...)
- Gestion libre (événements : mariage, fêtes de familles...)
- ...

###### MODE DE CALCUL DES PRIX DE VENTES

###### IMPLICATION TERRITORIALE

###### IDENTIFICATION DE LA CONCURRENCE

##### PERSPECTIVE POUR LA STRUCTURE

###### DÉVELOPPER LES RAISONS DES ÉVOLUTIONS SOUHAITÉES

- Baisse de la fréquentation
- Mieux répondre aux besoins du territoire
- ...

###### PUBLICS À TOUCHER DEMAIN

- Personnes en situation de handicap
- Séminaires
- ...

###### IMPACT PRÉVU SUR LE BÂTI

- Chambres simples
- Douches dans les chambres
- ...

###### NOUVEAUX PRODUITS

###### IMPACT PRÉVU SUR L'EXPLOITATION

###### NOUVEAUX CIRCUITS DE COMMERCIALISATION

###### NOUVEAUX OUTILS DE COMMUNICATION

- Label 4 handicaps
- Label développement durable
- Partenaires potentiels du projet
- Conseil Régional
- CDC
- ...

###### CONCURRENTS SUR CE NOUVEAU PROJET

### POUR ALLER PLUS LOIN :

A noter que la Convention de partenariat entre la CDC et la FGPEP a été formalisée sur le tourisme social.

Elle reste à formaliser dans le domaine social et médico-social (process à rédiger), même si des dossiers ont déjà été étudiés entre les deux parties, voire pour certains sont en cours de formalisation et de validation.

Dans l'attente, pour les associations PEP qui souhaiteraient bénéficier d'un accompagnement de la Fédération en vue d'un projet d'investissement dans le domaine social et médico-social, pour présenter leur dossier auprès de la CDC, la Fédération vous invite à lui transmettre les éléments suivants :

- Les souhaits de l'association : en termes d'étude, d'accompagnement, d'assistance à la structuration...
- Le descriptif général de votre projet : présentation du projet de l'association / présentation du projet lié à l'activité concernée / éléments contextuels (lien avec les collectivités, les financeurs, position de CA...).
- Les enjeux (pour l'association et pour la structure) = y a-t-il des priorités au niveau de la rénovation/construction/ investissement entre vos établissements ? Quel est l'échéancier souhaité ?
- Les études préalables (si existantes) = diagnostics éventuels réalisés (accessibilité, chiffrages par des prestataires extérieurs pour des rénovations...).
- Une note éventuelle concernant les aspects financiers : situation actuelle de l'AD et de l'établissement concerné ; une autre note avec les estimations financières, les difficultés, les financeurs mobilisés sur tel ou tel projet de rénovation ou de construction.
- Un tableau avec les forces et les faiblesses du projet.



**Les éléments sont à transmettre par mail à Ariane Guillemin, Chargée de mission auprès de la Direction générale (Fédération Générale des PEP) : [a.guillemin@lespep.org](mailto:a.guillemin@lespep.org)**

### LES DIFFÉRENTS ACTEURS ET OPÉRATEURS DU TOURISME SOCIAL :

- **Pouvoirs publics : Etat, régions, départements et communes**
- **Opérateurs liés aux collectivités territoriales : Comités Régionaux du Tourisme, RN2D (Réseau national des destinations départementales), Offices du Tourisme**
- **Opérateurs publics nationaux : ATOUT FRANCE, ANCV**

#### ATOUT FRANCE

Atout France, l'agence de développement touristique de la France, est un GIE (groupement d'intérêt économique). Elle a pour missions principales de « donner envie au monde de visiter la France » et d'adapter l'offre française à la demande touristique nationale et internationale.

Atout France a développé une expertise en ingénieries afin d'accroître la compétitivité des entreprises et l'attractivité des destinations. Cette compétence est mobilisée en priorité pour ses adhérents (en 2011, 62 de ses adhérents étaient privés) sur des projets privés et publics de création et de développement d'hébergement, d'équipement ou de services comme sur des projets de développement territorial.

Sa compétence en matière d'ingénierie a également été mobilisée en faveur du « tourisme pour tous », dont la Fédération générale des PEP a pu bénéficier au travers de deux vagues d'études : c'est ainsi que 16 centres PEP ont pu bénéficier d'études d'ingénierie financées en partie par Atout France (à hauteur de 70%), le reste ayant été pris en charge par chaque AD concernée (30%).

#### ANCV (AGENCE NATIONALE POUR LES CHÈQUES-VACANCES)

L'Agence nationale pour les Chèques-Vacances est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en 1982, qui a pour mission principale de favoriser l'accès aux vacances et aux loisirs. Opérateur des politiques sociales du ministère chargé du tourisme, l'Agence détient le monopole d'émission du Chèque-Vacances, principal outil pour faire reculer les inégalités devant le départ en vacances.

Depuis 1982, l'ANCV émet des chèques-vacances au travers des CE ou des accords d'entreprise. Il représente un des outils de la politique sociale, sans pour autant être obligatoire. Il repose sur un acte volontaire et sur la capacité des salariés à épargner pour partir en vacances.

L'ANCV a également développé des activités avec le secteur associatif pour les jeunes de 18 à 25 ans, les encourageant ainsi à parcourir l'Europe.

Elle s'attache également à favoriser les départs en vacances des seniors. Chaque année, près de 62 000 seniors partent en vacances par le biais des actions de l'ANCV. Enfin, l'ANCV a également développé un programme d'aide aux vacances pour les familles en vacances (les APV).

#### L'UNAT (UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE TOURISME ET DE PLEIN AIR)

L'Union Nationale des Association de Tourisme et de plein air (UNAT) a été créée en 1920 et reconnue d'utilité publique en 1929.

Elle regroupe les principales associations et organismes à but non lucratif du tourisme français avec 62 adhérents nationaux et 524 adhérents régionaux.

Tête de réseau du Tourisme Social et Solidaire, l'UNAT rassemble, représente et défend les principaux acteurs touristiques à but non lucratif engagés en faveur du départ en vacances du grand nombre (secteur village vacances pour les familles, hébergement jeunesse, secteur vacances et loisirs pour enfants et adolescents, voyagistes non-lucratifs). On retrouve parmi ses 62 membres nationaux des Fédérations, des mutuelles... L'UNAT joue un rôle important pour agir pour le départ en vacances et soutenir les territoires.

Ses adhérents gèrent plus de 1400 sites sur l'ensemble du territoire, organisent et proposent des séjours et des services au sein de nombreuses communes.

#### Parmi ses actions majeures :

- la représentation, la défense et la valorisation du Tourisme social et solidaire auprès des pouvoirs publics.
- la contribution active au développement d'une politique sociale des vacances.
- le développement d'actions sociales pour favoriser le départ en vacances du plus grand nombre.

#### LES FINANCEURS

##### CAISSE DES DÉPÔTS

La Caisse des Dépôts (anciennement Caisse des Dépôts et Consignations) et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique, et mène des missions en appui des politiques publiques nationales et locales.

La Caisse des Dépôts, qui a fêté cette année son bicentenaire, agit dans des secteurs aussi variés que la protection de personnes, la mobilité, le logement, l'immobilier, les loisirs et le tourisme, le financement des entreprises, le numérique, l'énergie et l'environnement.

Sa capacité de financement et d'investissement en fait un acteur partenaire important pour le réseau PEP.

Elle est en mesure d'intervenir, tant sur des problématiques liées au tourisme que dans les secteurs social, médico-social et sanitaire, sous deux modèles différents : banquier ou investisseur.

Dans le cadre de sa fonction de banquier, la Caisse des Dépôts propose des prêts adossés au livret A, sur une durée très long-terme (plus long-terme que les autres banques).

Dans les cas où elle est sollicitée pour des co-portages investisseurs, elle opère pour des montants importants, en moyenne à partir de 8 millions d'euros.

A noter :

La CDC a donc pour fonctions :

- d'accompagner des projets territoriaux, d'aider des projets à émerger en faisant un apport en capital dans la foncière,
- de sécuriser les montages financiers et aider les autres parties à trouver de la dette (sa présence dans un tour de table étant un élément rassurant pour les financeurs).

La Caisse des Dépôts est toujours minoritaire dans le cadre d'un tour de table. La gestion de l'exploitation reste du ressort de l'autre partie (en l'occurrence de l'association PEP).

Dans le cadre par exemple de la constitution d'une SCI, la CDC prévoit un bail long-terme (pas moins de 9 ans fermes) et le retour à la liquidité (c'est-à-dire la sortie de la foncière-modalités de rachat des parts-).

Un fonds (fonds TSI -Tourisme social investissement-) a été créé pour développer le tourisme social, et un partenariat avec le Crédit coopératif a été conclu pour rénover les centres de tourisme social.

Pour en savoir plus sur le fonds TSI :

<http://www.caissedesdepots.fr/fonds-tourisme-social-investissement>

## **ANNEXE 5 :**

Liste de quelques cabinets qui ont accompagné des associations PEP pour des études d'ingénierie dans le secteur du tourisme social :

- Cabinet Alliances
- Protourisme
- Artelia
- MLV Conseil







Fédération Générale des PEP  
5-7 rue Georges Enesco • 94026 CRÉTEIL CEDEX  
Tél. : 01 41 78 92 60 • Email : [accueil@lespep.org](mailto:accueil@lespep.org)  
**[www.lespep.org](http://www.lespep.org)**