



Direction du Réseau
Département Appui aux Territoires
Banque des Territoires
Programme CDC Territoires de montagne

**Missions d'appui au développement et à la structuration
d'une trajectoire de repositionnement économique pour les
territoires de montagne**
AFFAIRE N°20265098

MARCHES DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

**CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES
PARTICULIERES
C.C.T.P.**

Sommaire

1.	ELEMENTS DU CONTEXTE GENERAL.....	4
1.1.	LES MISSIONS DE LA CAISSE DES DEPOTS	4
1.2.	L'ETABLISSEMENT PUBLIC	5
1.3.	LA DIRECTION CLIENTE	6
1.4.	MISSIONS ET ACTIONS DE L'ENTITE PRESCRIPTRICE.....	7
2.	CONTEXTES PRECIS ET OBJECTIFS DE LA MISSION.....	7
2.1.	LA FEUILLE DE ROUTE TERRITOIRES DE MONTAGNE	7
2.2.	LA PROGRAMME TERRITOIRES DE MONTAGNE	8
2.3.	LA MAJEURE 4 : DES ACCOMPAGNEMENTS SPECIFIQUES AUX TERRITOIRES CONFRONTES A DES MUTATIONS ECONOMIQUES SEVERES 9	
2.4.	EXEMPLES DE DYNAMIQUES ET DE REALISATIONS CONCRETES.....	10
3.	OBJECTIFS DE LA PRESTATION.....	11
3.1.	ALLOTISSEMENT DE LA PRESTATION	11
3.2.	DISPOSITIONS COMMUNES POUR LES LOTS 1 A 4.....	12
4.	DESCRIPTION DES PRESTATIONS	12
4.1.	LOT 1 : APPUI A L'ELABORATION DU PLAN D' ACTIONS ECONOMIQUE TERRITORIAL	13
4.1.1.	<i>Assistance méthodologique à la formalisation du plan d'action</i>	<i>13</i>
a)	<i>Définition</i>	<i>13</i>
b)	<i>Nature des prestations</i>	<i>14</i>
c)	<i>Livrables.....</i>	<i>15</i>
d)	<i>Compétences recherchées</i>	<i>15</i>
4.1.2.	<i>Assistance à la co-construction du plan d'actions</i>	<i>16</i>
a)	<i>Définition</i>	<i>16</i>
b)	<i>Nature des prestations</i>	<i>16</i>
c)	<i>Livrables.....</i>	<i>16</i>
d)	<i>Compétences recherchées</i>	<i>16</i>
4.2.	LOT 2 : ACCOMPAGNEMENT A LA CONCRETISATION DES PROJETS	17
4.2.1.	<i>Etudes de marchés, de besoins, d'opportunité</i>	<i>17</i>
a)	<i>Définition</i>	<i>17</i>
b)	<i>Nature des prestations</i>	<i>18</i>
c)	<i>Livrables.....</i>	<i>18</i>
d)	<i>Compétences recherchées</i>	<i>19</i>
4.2.2.	<i>Etudes économiques spécifiques et expertes.....</i>	<i>19</i>
a)	<i>Définition</i>	<i>19</i>
b)	<i>Nature des prestations</i>	<i>20</i>
c)	<i>Livrables.....</i>	<i>20</i>
d)	<i>Compétences recherchées</i>	<i>20</i>
4.2.3.	<i>Appui pour la structuration de filières économiques</i>	<i>21</i>
a)	<i>Définition</i>	<i>21</i>
b)	<i>Nature des prestations</i>	<i>21</i>
c)	<i>Livrables.....</i>	<i>21</i>
d)	<i>Compétences recherchées</i>	<i>22</i>
4.2.4.	<i>Appui à la prospection, recherche d'opérateurs, exploitants, partenaires, réseaux.....</i>	<i>22</i>
a)	<i>Définition</i>	<i>22</i>
b)	<i>Nature des prestations</i>	<i>23</i>
c)	<i>Livrables.....</i>	<i>23</i>
d)	<i>Compétences recherchées</i>	<i>24</i>
4.3.	LOT 3 : APPUI A LA STRUCTURATION (FONCIERE, FINANCIERE ET JURIDIQUE) DE PROJETS ET D'OPERATIONS	25
4.3.1.	<i>Stratégie foncière et immobilière</i>	<i>25</i>
a)	<i>Définition</i>	<i>25</i>
b)	<i>Nature des prestations</i>	<i>25</i>

c)	<i>Livrables.....</i>	25
d)	<i>Compétences recherchées.....</i>	26
4.3.2.	<i>Conseil juridique et financier</i>	26
a)	<i>Définition</i>	26
b)	<i>Nature des prestations</i>	26
c)	<i>Livrables.....</i>	27
d)	<i>Compétences recherchées.....</i>	28
4.4.	<i>LOT 4 : PILOTAGE, ANIMATION ET VALORISATION DU PLAN D’ACTIONS ECONOMIQUE TERRITORIAL</i>	29
4.4.1.	<i>Appui suivi, reporting et évaluation.....</i>	29
a)	<i>Définition</i>	29
b)	<i>Nature des prestations</i>	29
c)	<i>Livrables.....</i>	30
d)	<i>Compétences recherchées.....</i>	30
4.4.2.	<i>Appui communication et marketing territorial.....</i>	31
a)	<i>Définition</i>	31
b)	<i>Nature des prestations</i>	31
c)	<i>Livrables.....</i>	31
d)	<i>Compétences recherchées.....</i>	32
4.4.3.	<i>Appui à la gouvernance économique territoriale</i>	32
a)	<i>Définition</i>	32
b)	<i>Nature des prestations</i>	33
c)	<i>Livrables.....</i>	33
d)	<i>Compétences recherchées.....</i>	34
4.5.	<i>LOT 5 : ACCOMPAGNEMENT A L’ANIMATION ET A LA FORMATION DES CHEFS DE PROJET ECONOMIQUE</i>	34
4.5.1.	<i>Accompagnement à l’animation et à la formation des chefs de projet économique</i>	35
a)	<i>Définition</i>	35
b)	<i>Nature des prestations</i>	35
c)	<i>Livrables.....</i>	36
d)	<i>Compétences recherchées.....</i>	36
a)	<i>Modalités de paiement.....</i>	37

1. ELEMENTS DU CONTEXTE GENERAL

1.1. Les missions de la Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un Groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Il remplit ses missions en appui des politiques conduites par l'État et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles.

Pour décliner ses missions et proposer une gamme complète d'accompagnements, la Caisse des Dépôts est aujourd'hui organisée autour de **quatre métiers et de deux partenaires stratégiques**.

Le soutien aux projets des territoires

Créée en 2018, la **Banque des Territoires** accompagne les territoires et leurs acteurs en proposant des solutions adaptées aux enjeux locaux : conseil, prêts et investissements en capital. Avec 16 directions régionales, 37 implantations territoriales et deux filiales, CDC Habitat et la SCET, elle propose une offre complète en ingénierie et en montage de projet aux collectivités, organismes de logement social, entreprises publiques locales, professions juridiques, entreprises et acteurs financiers, avec l'ambition d'agir pour des territoires plus durables et plus solidaires.

Politiques sociales : La direction des politiques sociales (DPS) de la Caisse des Dépôts accompagne les parcours de vie des Français. Tiers de confiance, elle concourt à la cohésion sociale et à la réduction de la fracture territoriale, en intervenant principalement dans quatre domaines : les retraites, la formation professionnelle, le handicap, le grand âge et la santé. Gestionnaire de 66 fonds et mandats, partenaire privilégié de 63 000 employeurs publics, la direction des politiques sociales apporte des solutions fiables et innovantes à ses clients et aux pouvoirs publics.

Les gestions d'actifs (GDA) gèrent l'ensemble des placements financiers de la Caisse des Dépôts (obligations, actions, non coté, immobilier, forêts, etc.), issus des bilans du Fonds d'épargne et de la Section générale. Premier gérant d'actifs de statut public (avec 288 Md€ d'encours d'actifs sous gestion) et premier investisseur sur les PME françaises cotées, GDA investit dans toutes les classes d'actifs, directement ou au travers de ses filiales (CDC Croissance, La Société Forestière, CDC Investissement Immobilier), dans une perspective de long terme et responsable.

La gestion des participations stratégiques (GPS) gère les opérations d'acquisition et de cession, ainsi que le pilotage actionnarial d'une vingtaine de sociétés dont la Caisse des Dépôts est actionnaire de référence. Elle contribue à la définition de la position actionnariale de la CDC ainsi qu'à l'accompagnement stratégique et financier des filiales, tout en coordonnant les priorités entre le Groupe et ses filiales. Investisseur de long terme, elle accompagne dans la durée le développement de ses filiales dont les résultats financiers soutiennent les missions d'intérêt général.

Nos deux partenaires stratégiques sont Bpifrance et le Groupe La Poste :

Bpifrance est une banque publique d'investissement détenue par la Caisse des Dépôts et l'État qui a pour mission de dynamiser et rendre plus compétitive l'économie française, en appui des politiques publiques. Elle finance les entreprises à chaque étape de leur développement, en crédit, garantie et fonds propres. Partenaire de confiance des entrepreneurs, elle développe une offre de conseil, de formation, de mise en réseau, et un programme d'accélération pour les start-up, PME et ETI.

Intégré au périmètre de consolidation financière du groupe Caisse des Dépôts depuis mars 2020, **le Groupe La Poste** accompagne tous les Français en offrant des services utiles et adaptés à leurs besoins. A travers ses quatre missions de services publics (courrier, services bancaires pour tous, aménagement du territoire via présence postale, presse) il accompagne les grandes transitions écologique, territoriale, démographique et numérique qui impactent la société.

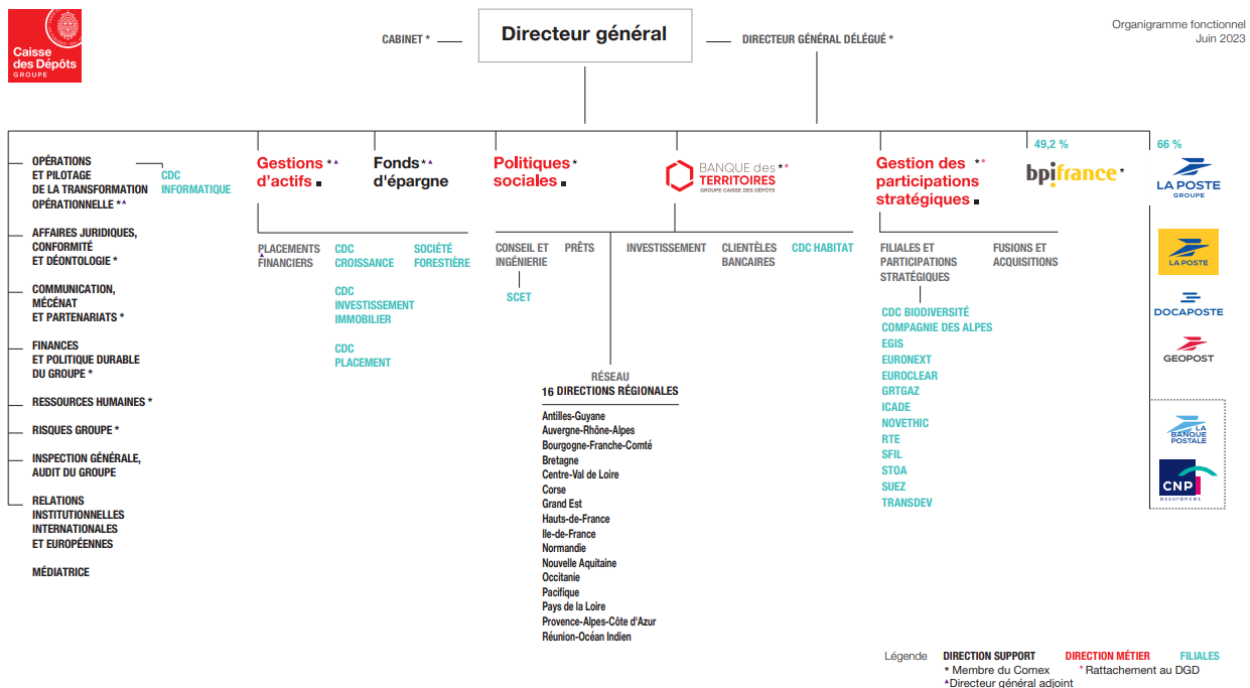
1.2. L'établissement public

Le Groupe compte près de 350 000 collaborateurs dans le monde dont près de 7 500 pour l'Établissement Public (EP). Son bilan social agrégé atteint 1360 Md€, et sa contribution au budget de l'État était de 2,5 Md€ en 2023.

Pour mettre en œuvre ses différents métiers, la Caisse des Dépôts s'appuie sur l'établissement public organisé autour de fonctions transversales et de directions opérationnelles.

- **Les directions opérationnelles :**
 - o La Banque des territoires composée de :
 - ✓ La direction des clientèles bancaires
 - ✓ La direction de l'investissement
 - ✓ La direction des prêts
 - ✓ La direction du réseau
 - ✓ La Scet
 - ✓ CDC Habitat
 - o La direction des gestions d'actifs
 - o La direction des politiques sociales
 - o La direction de la gestion des participations stratégiques
- **Les fonctions transversales :**
 - o Affaires juridiques, conformité et déontologie
 - o Communication, mécénat et partenariats
 - o Finances et politique durable du Groupe
 - o Fonds d'épargne
 - o Inspection générale, audit du Groupe
 - o Opérations et pilotage de la transformation opérationnelle
 - o Relations institutionnelles, internationales et européennes
 - o Ressources humaines
 - o Risques

Pour plus d'informations : www.groupecaisdesdepots.fr



Notre établissement, par son identité historique résolument tournée vers l'intérêt général, s'engage à être un acteur exemplaire de la transformation écologique et de la cohésion sociale et territoriale.

En 2022, la Caisse des Dépôts a adopté sa raison d'être, véritable boussole pour ses missions, qui se traduit par des engagements ambitieux en matière environnementale, sociale et de gouvernance dans le cadre de sa politique durable et notamment sa politique d'achats responsables, déclinée dans son SPASER (Schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables) 2024-2027.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts s'engage et attend de ses fournisseurs qu'ils prennent en compte lors de l'exécution des prestations ses engagements et sa politique en matière de développement durable et notamment les axes suivants :

- Réduction de l'impact environnemental : décarbonation, réduction des déchets, sobriété des consommations d'eau et d'énergie.
- Insertion sociale et professionnelle de tous.
- Promotion de l'égalité femmes / hommes et lutte contre les discriminations. A ce titre, dans une démarche d'amélioration continue, la Caisse des Dépôts accentue sa politique d'égalité et de diversité et s'est engagée, pour rendre officiel son engagement et le faire évaluer par un tiers, dans une démarche visant à obtenir le double label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes / Diversité.

1.3. La direction cliente

Créée en 2018, la Banque des Territoires est un des cinq métiers de la Caisse des Dépôts. Elle rassemble dans une même entité les expertises internes à destination des territoires. Porte d'entrée client unique, elle propose des solutions sur mesure de conseil et de financement en prêts et en investissement pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, des entreprises publiques locales et des professions juridiques.

Elle s'adresse à tous les territoires, depuis les zones rurales jusqu'aux métropoles, avec l'ambition d'œuvrer à la transformation écologique et à la cohésion sociale et territoriale. La Banque des Territoires est également une marque déployée dans les 16 directions régionales et les 37 implantations territoriales de la Caisse des Dépôts afin d'être mieux identifiée auprès de ses clients et au plus près d'eux. La Direction du Réseau assure des fonctions commerciales, de représentation et de développement territorial pour le compte de la Caisse des Dépôts. Elle est structurée, en appui aux directions régionales, en trois départements :

1. L'appui aux territoires
2. Le pilotage et l'appui au réseau
3. L'appui à la performance

Le Département Appui aux Territoires (DAT) développe des services de veille, d'information et d'ingénierie à destination des Directions Régionales et des acteurs territoriaux ainsi que des partenariats institutionnels (associations d'élus, partenariats, ministères). Il pilote également la contribution de la Banque des Territoires à certains programmes nationaux en lien avec l'ANCT comme ACV, PVD ou encore tout récemment, le Plan France Ruralités. Le département se compose d'une quarantaine de collaborateurs répartis en huit services :

1. Le service Territoires Conseils - ingénierie territoriale
2. Le service d'information territoriale (partenariats et Localtis)
3. Le service Action cœur de Ville- Plan Commerces
4. Le service Petites Villes de Demain
5. Le service Santé Grand Âge
6. Le service Enfance Protégée
7. Le service Territoires de montagne
8. Le service appui métiers et capitalisation qui vient en appui des 4 autres

1.4. Missions et actions de l'entité prescriptrice

Le service Territoires de montagne, composé de 3 ETP, est chargé de mettre en œuvre la feuille de route du Groupe Caisse des Dépôts et le programme dédié. Le Service organise la mise en œuvre, en lien avec les huit directions régionales concernées, du déploiement du programme à travers les plans de route pour chacun des massifs : Alpes du Nord, Alpes du Sud, Vosges, Jura, Massif central, Pyrénées, Corse, Réunion. Il participe au suivi national du Programme et travaille en mode projet avec l'ensemble des métiers concernés (investisseurs, prêteurs, consignations).

2. CONTEXTES PRECIS ET OBJECTIFS DE LA MISSION

2.1. La feuille de route Territoires de montagne

La montagne française représente 27% du territoire national et compte 10 millions d'habitants, soit environ 15% de la population nationale. Le Groupe Caisse des Dépôts est engagé depuis longtemps dans le développement et le soutien des territoires de montagne en particulier sur les volets touristiques et sportifs.

Depuis plusieurs années, les territoires de montagne font face à de nouveaux enjeux majeurs. Sur le plan environnemental, la hausse des températures, la fonte des glaciers et la diminution de la couverture neigeuse posent des défis significatifs. Ces changements ont des impacts directs sur la ressource en eau, avec des risques accrus d'inondations en hiver et de sécheresse en été. Les aléas naturels deviennent plus fréquents et plus intenses, et les écosystèmes forestiers souffrent de la disparition d'espèces. Sur le plan économique, les stations de ski et thermales doivent faire face à des mutations profondes, nécessitant une diversification des activités touristiques. Sur le plan social, certains territoires sont en forte tension en raison du tourisme ou de la décroissance démographique, avec un parc immobilier souvent inadéquat et des difficultés d'accès aux services.

Malgré ces défis, les territoires de montagne présentent des caractéristiques uniques et des dynamiques positives. Ils sont des territoires de vie, où réside 15% de la population française, et offrent des atouts économiques importants (par exemple, ils génèrent 110 000 emplois équivalents temps plein dans le secteur agricole et 120 000 dans le domaine du tourisme). Le tourisme du ski, bien qu'impacté par le réchauffement climatique, reste une vitrine pour la France. Les territoires de montagne portent également des atouts gastronomiques, avec 28 appellations d'origine contrôlée ou protégée. Ils abritent des ressources naturelles précieuses, des forêts étendues et une biodiversité très diversifiée. La fonte des glaciers, bien que préoccupante, fait apparaître de nouveaux écosystèmes qui méritent d'être protégés.

Dans ce contexte, le Groupe Caisse des Dépôts s'est défini une feuille de route pour ses interventions en direction des territoires de montagne. Elle répond à une vision partagée : accompagner le changement et instaurer un nouveau récit pour les territoires de montagne.

Trois enjeux sont particulièrement visés :

- Intégrer la vulnérabilité des massifs au changement climatique en trouvant un équilibre entre activités humaines et écosystèmes écologiques ;
- Renforcer l'habitabilité des territoires par l'accessibilité du logement aux résidents et aux travailleurs et aux services ;
- Participer à l'impulsion d'une nouvelle économie de la montagne.

Cette feuille de route s'intègre dans les attendus de la politique « Développement durable du Groupe et à la mesure-phare « Adaptation des territoires aux conséquences du changement climatique » du Plan Stratégique de la Banque des Territoires. Elle opère aussi une proposition de valeur en direction d'un territoire cible du même Plan Stratégique.

Pour répondre aux objectifs de cette feuille, la Banque des Territoires a décidé d'opérer une offre dédiée Montagne, au travers d'un programme territorial associant tous les métiers que proposent la Banque des Territoires.

2.2. La programme Territoires de montagne

Lancé au 1^{er} janvier 2026 sur une période de 5 ans, le programme national Territoires de montagne a pour objectif de donner aux élus des communes de montagne¹ les moyens de trouver un équilibre entre attractivité et habitabilité, diversifier leur économie, et gérer les ressources naturelles pour mieux les protéger.

Ciblé sur 8 524 communes bénéficiaires et leurs intercommunalités², le programme ambitionne de répondre à l'émergence des nouvelles problématiques sociales et économiques, tout en participant à l'atteinte des objectifs de transition écologique, démographique, numérique et de développement. Le programme doit ainsi permettre d'accélérer la transformation des territoires de montagne pour répondre aux enjeux actuels et futurs, pour en faire des territoires démonstrateurs de solutions inventées au niveau local, éprouvées et répliquables, et qui contribuent aux objectifs du développement durable.

Ainsi, la Caisse des Dépôts porte l'ambition d'accompagner la transition et le « nouveau récit » des territoires des massifs montagneux, en leur proposant des réponses différenciées et adaptées à leurs spécificités. Au-delà de leur caractéristique commune liée à la topographie et l'altitude, leur grande diversité rend nécessaire une approche à la fois territorialisée et ensemblière, tenant compte des différentes trajectoires à l'œuvre.

Selon ces principes et afin de soutenir les projets en faveur de montagnes vivantes, durables et habitables, le programme a pour objectif six contributions majeures.

1. L'habitat : mobiliser du foncier dédié et soutenir l'accès au logement de manière prioritaire pour les résidents, les familles et les travailleurs.
2. Les ressources naturelles : préserver l'eau et les sols et conditionner certains financements à la protection de ces ressources.
3. Les vulnérabilités : accompagner l'adaptation des territoires pour faire face aux aléas liés au changement climatique.
4. Les mutations économiques : soutenir les filières économiques de la montagne, accompagner les porteurs de projet, et garantir un tourisme durable, social et responsable.
5. La diversification : promouvoir un tourisme diversifié pour accompagner la mutation du tourisme hivernal et soutenir la filière thermale.
6. Les offres de services : favoriser l'accès aux services pour les habitants les plus isolés.

Ces priorités tiennent compte de la vulnérabilité singulière des massifs au changement climatique, de la diversité de leurs ressources et milieux naturels et de l'évolution des dynamiques démographiques et sociales.

La Banque des Territoires s'engage ainsi aux côtés des acteurs locaux et de terrain en faveur d'une montagne à la fois résiliente et innovante, capable de relever ses défis.

Pour traduire cette vision dans des actions concrètes et accompagner chaque massif selon ses spécificités, la Banque des Territoires entend mobiliser 6 milliards d'euros d'ici 2030 (toutes actions confondues sur les territoires de montagne), dont 1,3 milliards d'euros au travers d'un programme dédié qui propose un continuum de solutions de financement en prêts (1,1 Md€), investissements (200M€) et ingénierie (30M€).

¹ Tel que défini par le décret n° 2016-1208 du 8 septembre 2016 modifiant le décret n° 2004-69 du 16 janvier 2004 relatif à la délimitation des massifs.

² La Guadeloupe et la Martinique ne sont pas dans le périmètre du programme. La Réunion y est incluse.

2.3. La majeure 4 : des accompagnements spécifiques aux territoires confrontés à des mutations économiques sévères

Une des contributions majeures du programme vise à soutenir les filières économiques de la montagne, accompagner les porteurs de projet, et garantir une économie durable, sociale et responsable.

En effet, l'économie en montagne est un écosystème transversal regroupant plusieurs secteurs interdépendants spécifiques à la montagne :

- Tourisme et loisirs de montagne : tourisme hivernal, tourisme estival, bien-être et thermalisme, culture et artisanat, ...
- Agriculture et agroalimentaire de montagne : élevage et productions fromagères, viticulture de montagne, cultures fruitières et maraîchères, plantes aromatiques et médicinales, ...
- Filière bois et forêt de montagne : exploitation forestière, chaîne de transformation et de construction, bois énergie et biomasse, protection des écosystèmes, ...
- Industries qui se sont localisées dans certaines vallées, en lien le plus souvent avec l'eau et sa force motrice, la production d'énergie renouvelable, industrie extractive...
- Services, associés ou non à l'industrie : industrie du sport et de l'outdoor, mobilité en montagne, numérique et innovation, éducation et formation liées à la montagne,

A quoi s'ajoute tous les secteurs économiques non-spécifiques à la montagne mais qui peuvent également s'y trouver.

Or, les économies des territoires de montagne sont aujourd'hui confrontées à de nombreux enjeux : changement climatique, transition énergétique et environnementale, mutations sociales et démographiques, disparition progressive de certaines activités traditionnelles, etc. Pour certains territoires, notamment ceux dépendants d'une activité économique prédominante, des mutations profondes et parfois sévères interviennent et / ou sont à prévoir à moyen et long-termes. En effet, pour les territoires dépendants d'une activité économique spécifique, un déclin de ce secteur historique peut entraîner des conséquences en cascade : perte démographique, disparition des services essentiels, fermeture des écoles et des commerces, affaiblissement de l'attractivité, et in fine, un affaiblissement du dynamisme du territoire.

Par exemple, certains territoires, supports de stations de ski ou de stations thermales, sont ou seront bientôt confrontés à des mutations économiques sévères liées au changement climatique. Sur les 320 stations de ski dénombrées en France, 80 environ sont à moins de 1 500 mètres d'altitude. D'ici 2050, seuls quelques massifs pourront encore garantir une offre touristique hivernale viable à cette altitude. S'agissant de stations thermales, plus de la moitié sont situées en zone de massifs de montagne. La filière est aujourd'hui fragilisée par les suites de la crise Covid, les incertitudes sur le maintien de la prise en charge des remboursements par l'assurance maladie, les changements de modes de vie et l'endettement des stations.

Il est donc essentiel d'anticiper ces évolutions, d'accompagner les transitions économiques et de faire émerger des nouveaux projets de territoire. Ces nouveaux projets doivent pouvoir tenir compte des limites et des fragilités des milieux et des ressources. Ces territoires auront donc besoin d'un soutien accru pour appréhender les évolutions en matière économique et envisager des projets économiques territoriaux de redéveloppement.

En cela, l'offre exceptionnelle de la Banque des Territoires en direction de 50 territoires ciblés s'articule de la manière suivante :

- Proposer un « pack » d'accompagnement renforcé auprès des 50 territoires cibles en profondes mutations économiques : appui en ingénierie pour des études techniques, pour l'organisation de concertations, appui méthodologique, aide à la décision, mobilisation de partenaires etc. Cet accompagnement sera proposé aux territoires demandeurs les plus en difficultés sur le volet économique. C'est l'objet du présent marché.

- Co-financement de chefs de projet « transformation économique », sur 5 ans, sur la base de l'identification des cibles territoriales par les directions régionales. L'objectif est de: co-financer au moins 30 chefs de projet.

2.4. Exemples de dynamiques et de réalisations concrètes

- HAUTACAM [65] : La station de Hautacam souhaite diversifier son activité touristique, notamment en développant une logique 4 saisons à travers la mise en place de plusieurs activités luge sur rails, toboggans, quads et motoneige, sentiers pédestres/ randonnée, ...
- COEUR DE CHARTREUSE [38]: Face aux enjeux du changement climatique et aux problématiques financières et techniques de la station de ski de Saint-Pierre-de-Chartreuse - Le Planolet, la communauté de communes Coeur de Chartreuse, associée aux communes de Saint-Pierre-de-Chartreuse, Saint-Pierre-d'Entremont et l'association Nouvelles Traces a mené un travail et une démarche participative sur la transition de cette station tout au long de l'année 2024. Différents cercles d'acteurs (élus, habitants et acteurs socio-professionnels du territoire) ont été associés à ce travail avec un comité de coordination pour le pilotage, un groupe d'alliés et des réunions publiques ouvertes à tous.
Ce travail a permis de mieux comprendre la situation et les enjeux autour de la station, de formuler les attentes et valeurs par rapport à l'avenir possible des offres touristiques sur le territoire de travail, incluant la station de Saint-Pierre-de-Chartreuse - Le Planolet, mais aussi les espaces et hameaux alentours, jusqu'aux bourgs des deux communes limitrophes.
- ALPE DU GRAND SERRE [38]: en grande difficulté économique l'Alpe du Grand Serre a bénéficié de l'appui de la Banque des territoires pour mener une analyse financière et économique du projet de modernisation et de diversification de son territoire.
- PAYS DU GRAND BRIANÇONNAIS [05] : La Banque des Territoires a accompagné le PETR pour objectiver les opportunités de diversification touristique et économique sur le territoire. Les objectifs de cet accompagnement étaient les suivants : i) Fonder les décisions sur des données objectivées ; ii) Coconstruire une vision partagée du tourisme ; iii) Répondre aux enjeux de transition et de diversification ; et iv) Mieux articuler les composantes économiques, comportementales et associatives.

3. OBJECTIFS DE LA PRESTATION

Les prestations doivent permettre aux Directions Régionales de la Banque des Territoires de la Caisse des Dépôts d'apporter un soutien intensif aux territoires en difficultés économiques, sur toute la durée du programme.

3.1. Allotissement de la prestation

Les prestations attendues sont réparties en 5 lots distincts multi-attributaires avec le nombre de titulaires indiqués ci-dessous sous réserve d'un nombre suffisant d'offres.

Au sein de chaque ensemble géographique, composé de plusieurs régions contigües, les 3 mêmes types d'ingénieries sont attendues :

- Lot 1 : Appui à l'élaboration du plan d'actions économique territorial
- Lot 2 : Accompagnement à la concrétisation des projets
- Lot 3 : Appui à la structuration de projets et d'opérations
- Lot 4 : Pilotage, animation et valorisation du plan d'actions économique territorial
- Lot 5 : Accompagnement à l'animation et à la formation des chefs de projet économique

Nom des lots	Nombre de titulaires par lot
Lot 1 : Appui à l'élaboration du plan d'actions économique territorial	3
Lot 2 : Accompagnement à la concrétisation des projets	3
Lot 3 : Appui à la structuration de projets et d'opérations	3
Lot 4 : Pilotage, animation et valorisation du plan d'actions économique territorial	3
Lot 5 : Accompagnement à l'animation et à la formation des chefs de projet économique	1

3.2. Dispositions communes pour les lots 1 à 4

Pour les lots 1 à 4 :

Au sein de chaque lot, les prestations peuvent être exécutées en missions de différents formats :

- Mission courte (charge de travail estimée au maximum à 5 jours) ;
- Mission moyenne (charge de travail estimée au maximum à 12 jours) ;
- Mission longue (charge de travail estimée au maximum à 25 jours)

Le délai d'exécution des missions est précisé par le bon de commande et court à partir de sa date d'émission. Pour chaque format de mission il est fixé au maximum à :

- Mission courte : 4 semaines
- Mission moyenne : 8 semaines
- Mission longue : 6 mois

Le bon de commande est établi au vu de la note de cadrage de la mission qui doit être établie par le prestataire au plus tard 5 jours ouvrés après la réunion de prise de contact avec la collectivité.

Modalités de paiement

Pour les missions longues, les modalités de paiements suivantes sont possibles,

- 40% du montant du bon de commande sera payé après l'admission et validation du livrable suivant : compte-rendu du comité de pilotage intermédiaire de la mission ;
- 60% du montant du bon de commande sera payé après l'admission et validation de l'ensemble des livrables.

Pour les autres bons de commande relevant des missions courtes et moyennes, 100% du montant du bon de commande sera payé après admission et validation de l'ensemble des livrables attendus.

4. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

Les prestations d'ingénierie recouvrent des missions de différentes natures et de durées variées nécessaires à la réalisation des projets de revitalisation des territoires de montagne. Elles pourront dans certains cas nécessiter une expertise sectorielle approfondie.

Dans chaque cas, la mission impliquera une vision transversale et pluridisciplinaire, conduite dans un environnement complexe. La prestation consistera globalement à établir les conditions de réalisation des actions selon différents scénarios, avec une analyse des avantages / inconvénients de chacune des solutions envisagées dans le contexte spécifique de la collectivité, et à permettre aux décideurs d'appréhender les incidences organisationnelles, financières, juridiques et fiscales, ainsi qu'en terme de gouvernance, et de risques des solutions retenues. Les solutions proposées seront coconstruites avec la collectivité et les parties prenantes afin d'éviter la répétition de modèles standardisés.

Il est essentiel que l'ensemble des accompagnements prennent en compte les enjeux environnementaux et sociaux dans les solutions proposés. Une attention particulière sera portée sur la sobriété foncière, les critères énergétiques, les transitions justes et l'accompagnement au changement.

D'autre part, le prestataire devra démontrer sa capacité d'adaptation en fonction des durées de mission, de la maturité des projets et du type de collectivité à laquelle il s'adresse. Il devra garantir une disponibilité et une réactivité permettant le déclenchement des missions en moins de deux semaines.

Les appuis, la méthodologie et les livrables proposés devront pouvoir être adaptés à la taille de la collectivité concernée et aux ressources de la chefferie de projet dont elle dispose.

Pour l'ensemble des prestations, il s'agira de s'inscrire dans le contexte particulier de territoires de montagne à dominante rurale.

Les prestataires pourront être amenés à se déplacer dans la limite géographique du ou des lots pour lesquels ils sont titulaires, si le bon de commande les y autorise. Les frais de déplacement correspondants seront réglés sur facture spécifique conformément au barème de la caisse des dépôts (cf art 6.1 du CCAP).

Chaque lot est exécuté à bon de commande, déclenché par le siège de la BDT à la demande du correspondant montagne en Direction Régionale BDT.

4.1. Lot 1 : Appui à l'élaboration du plan d'actions économique territorial

Pour ce lot, il est attendu les prestations suivantes :

Intitulé		Formats de mission		
		Courte (5j)	Moyenne (12j)	Longue (25j)
Appui à l'élaboration du plan d'action économique territorial	Assistance méthodologique à la formalisation du plan d'actions	x	x	x
	Assistance à la co-construction du plan d'actions	x	x	x

L'intention du lot 1 est d'accompagner les collectivités à formuler un projet de développement économique pour leur territoire. L'objectif est de donner aux territoires la capacité de se doter d'un plan d'actions pour faire face aux mutations économiques du territoire.

4.1.1. Assistance méthodologique à la formalisation du plan d'action

a) Définition

Cette prestation vise à apporter un appui méthodologique et organisationnel aux collectivités afin de structurer et formaliser leurs démarches de développement économique territorial. Il s'agit d'accompagner la collectivité dans la structuration de sa réflexion, l'organisation de son travail interne, la conduite de démarches de concertation et la formalisation de documents stratégiques.

La prestation doit permettre :

- d'optimiser l'organisation et la planification du travail dans le temps ;
- de sécuriser la méthode employée ;
- de renforcer la capacité d'ingénierie interne de la collectivité ;
- d'outiller les équipes (élus et techniciens) pour conduire de manière autonome ou semi-autonome leurs démarches futures ;

La prestation prévoit aussi une assistance au diagnostic économique pour i) produire des données ou des études spécifiques pour permettre le diagnostic économique territorial et ii) traiter ou consolider les données et études déjà disponibles. En effet, les collectivités peuvent être confrontées :

- à un manque de données sur certains enjeux économiques spécifiques (emploi, foncier économique, dépendance sectorielle, économie présentielle, saisonnalité, transitions climatiques et énergétiques, etc.) ;

- à une difficulté d'accès ou d'exploitation de données existantes ;
- à une dispersion des sources, à des méthodologies hétérogènes ou à des périmètres géographiques non homogènes ;
- à un manque d'ingénierie interne pour produire une analyse consolidée et stratégique.

Enfin, la prestation vise à pallier ces manques en proposant un appui méthodologique, analytique et stratégique permettant de :

- objectiver la situation économique du territoire ;
- identifier ses forces, fragilités et dépendances ;
- dégager des enjeux prioritaires ;
- poser les bases d'une stratégie économique territoriale partagée.
- Formaliser ou produire des documents structurés, lisibles et adaptés à leurs différents usages (décision, communication, contractualisation, recherche de financements).

Une attention particulière devra être portée aux spécificités des territoires de montagne : saisonnalité des activités, dépendance à certains secteurs (tourisme, agriculture), vulnérabilité climatique, contraintes d'accessibilité, démographie, pression foncière et accès aux services.

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

Méthodologie :

- Appui à l'organisation et à la structuration du travail pour aboutir à la production d'un projet de développement économique territorial, incluant la planification des étapes, l'ordonnancement des travaux et l'optimisation du calendrier.
- Définition d'une feuille de route méthodologique adaptée aux moyens humains et techniques de la collectivité.
- Élaboration d'outils méthodologiques : trames de documents (diagnostic, stratégie, plan d'actions, feuille de route, etc.), matrices d'analyse.
- Élaboration de trames d'entretien et d'outils d'aide aux échanges avec les partenaires économiques et institutionnels.

Appui au diagnostic :

- Aide à la définition des besoins et à la qualification d'expertises complémentaires.
- Identification et la planification des différentes études nécessaires à la concrétisation du projet, leur ordonnancement dans le temps, les différentes étapes de chacune, l'établissement des calendriers et des échéances, etc.
- Collecte, retraitement, consolidation et harmonisation de données quantitatives et qualitatives issues de sources multiples.
- Conduite d'entretiens, d'enquêtes ou de consultations auprès des acteurs économiques, institutionnels et associatifs.
- Analyse des dynamiques économiques territoriales (emploi, tissu entrepreneurial, filières, revenus, attractivité, saisonnalité, foncier et immobilier économique, flux et mobilités).
- Production d'analyses comparatives avec des territoires de référence.
- Élaboration de scénarios prospectifs intégrant les transitions économiques, climatiques, énergétiques et démographiques.

Formalisation :

- Appui à la formalisation des documents stratégiques : structuration du propos, hiérarchisation des contenus, clarification des messages.
- Aide à la synthèse, à la hiérarchisation et à la vulgarisation des résultats pour faciliter l'aide à la décision.

- Appui à la rédaction du projet économique de territoire : diagnostic consolidé, définition des orientations stratégiques et élaboration d'un plan d'action opérationnel et priorisé.
- Mise en forme, édition et amélioration de la lisibilité des documents produits afin de les rendre attractifs, lisibles et adaptés à leurs différents publics (élus, partenaires, habitants).
- Production d'éléments visuels d'aide à la décision (tableaux de bord, cartographies, infographies).

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique rédigée précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques adaptés au format de mission)
- Documents finaux remis à la collectivité
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Des supports de présentation intermédiaire

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- o Des notes d'avancement
- o Des animations de temps de partage des analyses et conclusions avec les acteurs locaux
- o Rédaction formalisée des orientations stratégiques
- o Proposition d'un plan d'action hiérarchisé et chiffré

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Des compétences en management de projet (structuration, organisation, planification, estimation, coordination, suivi budgétaire) et en animation partenariale.
- Une expérience confirmée dans le conseil en organisation et méthodologie de projets aux collectivités locales et autres acteurs publics locaux et privés.
- Des compétences en conduite du changement et en accompagnement organisationnel
- Capacité à l'analyse multisectorielle en mobilisant des expertises dans les thématiques économiques et à faire des liens entre différents domaines d'intervention de l'action publique locale.
- Une expertise confirmée en analyse économique territoriale et en exploitation de données statistiques
- Une capacité à produire des analyses prospectives et stratégiques
- Une capacité à mobiliser des expertises multisectorielles et à croiser les politiques publiques (économie, habitat, mobilité, transition écologique, formation, services)
- Une capacité à produire des outils pédagogiques, opérationnels et directement mobilisables par les équipes locales.
- Une capacité rédactionnelle élevée et une aptitude à structurer des documents stratégiques complexes.
- Des compétences en datavisualisation et en restitution pédagogique

Les titulaires retenus auront fait la démonstration de leur connaissance des spécificités et des enjeux économiques dans les territoires de montagnes. Ils devront démontrer des expertises avérées dans les filières économiques de montagne : tourisme de montagne, agriculture, bois, industrie.

4.1.2. Assistance à la co-construction du plan d'actions

a) Définition

L'objectif de cette présentation est d'assister les collectivités dans la l'organisation et la mise en œuvre des moments de concertation et de co-construction de le leurs plans d'actions.

Une attention particulière devra être portée à l'adaptation des méthodes aux capacités humaines et organisationnelles des organisations territoriales, notamment dans les territoires de montagne où les équipes peuvent être restreintes.

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

- Appui à la définition des besoins et des modalités de concertation et de coproduction : choix des formats, identification des parties prenantes, calibration des objectifs.
- Proposition de méthodes de concertation adaptées (réunions participatives, ateliers collaboratifs, world café, forums ouverts, groupes de travail thématiques, etc.) en cohérence avec la maturité et l'expérience de la collectivité.
- Appui à la production de supports associés (fiches outils, trames d'animation, trames de synthèse, comptes rendus structurés).
- Organisation et animation de temps de concertation et de coproduction avec les parties prenantes locales.

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie de concertation adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques adaptés au format de mission)
- Documents finaux remis à la collectivité
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Des supports de présentation intermédiaire

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Des notes d'avancement
- Des comptes-rendus de réunions de concertation

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Pratiques d'ateliers d'animation auprès des élus et techniciens et capacité à les rassembler autour d'une vision et d'un plan d'action communs.
- Une capacité à adapter les méthodes de travail aux moyens et contraintes des collectivités, notamment en territoire de montagne.
- Des compétences en facilitation et en concertation multi-acteurs.
- Une capacité à produire des outils pédagogiques, opérationnels et directement mobilisables par les équipes locales.

Les titulaires devront démontrer des expertises avérées dans les filières économiques de montagne : tourisme de montagne, agriculture, bois, industrie.

4.2. Lot 2 : Accompagnement à la concrétisation des projets

Pour ce lot, il est attendu les prestations suivantes :

		Formats de mission		
Intitulé		Courte (5j)	Moyenne (12j)	Longue (25j)
Accompagnement à la concrétisation des projets	Etudes de marchés, des besoins, d'opportunités,	x	x	x
	Etudes économiques spécifiques et expertes	x	x	x
	Appui pour la structuration de filières économiques	x	x	x
	Appui à la prospection, recherche d'opérateurs, exploitants, partenaires, réseaux	x	x	x

L'intention du lot 2 est de permettre aux collectivités de passer à l'action en testant concrètement des idées formulées dans leur plan d'actions de développement économique territorial. Ce lot correspond donc à une phase de concrétisation opérationnelle, et nécessite que le projet économique territorial soit déjà défini.

4.2.1. Etudes de marchés, de besoins, d'opportunité

a) Définition

L'étude de marché vise à collecter et à analyser des éléments de l'offre et de la demande pour caractériser l'existence d'un marché dans le cadre d'une activité donnée et de bien comprendre l'environnement dans lequel cette activité va évoluer et sa viabilité : gamme de prix et positionnement optimal, concurrence (benchmark des produits ou services existants), caractéristiques des potentiels consommateurs/clients/usagers voire identification (constitution de fichiers clients) et pré-recrutement, tendances et évolutions, part de marché atteignable

L'étude des besoins se concentre spécifiquement sur la partie demande, c'est-à-dire sur la compréhension des besoins et des désirs des consommateurs, clients, patients ou usagers. Elle vise à déterminer leurs attentes non ou insuffisamment satisfaites.

L'étude d'opportunité identifie de nouvelles occasions pour créer ou développer des activités, qu'elles soient non présentes sur ce territoire, innovantes ou justes insuffisamment développées.

Chaque mission s'attachera à rassembler les études existantes sur le sujet, à les synthétiser dans un état des lieux de l'existant, ce qui permettra de mettre en lumière les approfondissements à travailler dans le cadre de ces prestations.

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

- Compréhension et validation des besoins d'une clientèle cible.
- Caractérisation des segments de clientèles potentielles : préférences, comportements d'achat, pouvoir d'achat, etc.
- Analyse de la concurrence : identification des concurrents, de leurs stratégies, leurs forces et leurs faiblesses.
- Analyse de la disponibilité des facteurs locaux de production et de l'écosystème nécessaire à l'activité.
- Évaluation de la taille du marché : estimation de la demande potentielle à l'échelle territoriale considérée pour le produit ou le service, de la part de marché atteignable.
- Analyse des tendances du marché.
- Recommandations sur la définition du modèle économique et notamment le dimensionnement des recettes prévisionnelles.
- Conseils sur la bonne mise en marché du produit ou de l'activité (exemple : stratégie de promotion, distribution, marketing digital, écosystème de diffusion...).
- Appui pour le maintien de l'activité et/ou son développement, préconisations pour la sécurisation des financements liés à une nouvelle activité.
- Détection d'opportunités de création d'activités ou de produits ou services ou définition clarifiée de l'offre de services/produits proposée (avec modernisation éventuelle)
- Conseil sur le mode d'exploitation.
- Rédaction de documents de présentation du projet exposant les éléments de l'étude de marché, de besoins ou d'opportunités.

Ces prestations devront pouvoir être mise en œuvre sur différents secteurs d'activités impliqués dans la redynamisation économique territoriale et suivant le projet de territoire établi.

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution (exemple : une étude de marché).
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Support de présentation intermédiaire ou animation de temps de partage avec les acteurs locaux.

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Support plus complet pour la constitution de dossiers de sites, préconisations pour la mise en œuvre du produit ou service, ou demande spécifique complémentaire à l'étude de marché.

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Capacité à l'analyse multisectorielle, à la synthèse et à la rédaction.
- Expériences dans la conduite ou l'accompagnement de projets (produits/services) en milieu rural et/ou en montagne et/ou dans le secteur de l'économie sociale et solidaire également.
- Capacité à inscrire les projets dans la stratégie globale de développement du territoire
- Pratiques d'ateliers d'animation auprès des élus et techniciens et capacité à les rassembler autour d'une vision et d'un plan d'action communs.
- Compétences en matière d'ingénierie financière.
- Compétences juridiques en matière de droit commercial, droit des sociétés, droit fiscal, droit de l'environnement.
- Compétences en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat et de développement économique : création, développement, reprise d'activités ou appui à l'évolution du produit/service (typologies, mode de gestion...).
- Expériences dans le conseil en transformation numérique.
- Sens de la pédagogie pour transmettre des outils opérationnels aux bénéficiaires.
- Capacité à mobiliser des expertises dans les thématiques suivantes : habitat, emploi et développement économique, mobilité, tourisme, transition écologique et énergétique.

Ils devront démontrer des expertises avérées dans les filières économiques de montagne : tourisme de montagne, agriculture, bois, industrie.

4.2.2. Etudes économiques spécifiques et expertes

a) Définition

Cette prestation concerne la réalisation d'études économiques approfondies nécessitant une expertise sectorielle avérée et une capacité d'analyse stratégique à l'échelle territoriale.

Ces études visent à éclairer la décision publique sur des secteurs structurants pour les territoires de montagne, notamment :

- Tourisme et sports de montagne (4 saisons, diversification, transition climatique, économie des stations, activités de pleine nature)
- Filière agricole de montagne (élevage, circuits courts, transformation, valorisation des productions locales, multifonctionnalité)
- Filière énergie (ENR, autoconsommation collective, réseaux de chaleur, hydroélectricité, biomasse, sobriété énergétique)
- Filières de services (services à la population, santé, économie présentielle, services aux entreprises, numérique)

Les études devront intégrer les spécificités des territoires de montagne (saisonnalité, enclavement, vulnérabilité climatique, pression foncière, faiblesse démographique, dépendance sectorielle) et analyser les modèles économiques à court, moyen et long terme.

Chaque mission s'attachera à :

- Rassembler et analyser les études existantes à l'échelle locale, départementale, régionale ou nationale ;
- Produire un état des lieux objectif ;
- Identifier les fragilités et potentiels de développement ;
- Formuler des scénarios prospectifs et des recommandations stratégiques opérationnelles.

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

- Analyse économique approfondie d'un secteur ou d'un sous-secteur.
- Étude de viabilité et de résilience des modèles économiques existants.
- Analyse des chaînes de valeur et des flux économiques (revenus, emplois, dépendances extérieures).
- Évaluation des retombées économiques directes, indirectes et induites.
- Études prospectives intégrant les transitions climatiques, énergétiques et démographiques
- Benchmark de territoires comparables (nationaux et européens).
- Analyse des besoins d'investissement et des modèles de financement mobilisables.
- Étude d'impacts socio-économiques (emploi, attractivité résidentielle, formation, foncier).
- Appui à la définition de stratégies sectorielles territoriales.
- Identification des leviers de diversification ou de montée en gamme.
- Recommandations en matière de gouvernance sectorielle.

Les prestations pourront inclure des enquêtes de terrain, entretiens d'acteurs, analyses statistiques, modélisations économiques et ateliers de travail avec les élus et techniciens.

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution (Par exemple : Rapport d'analyse sectorielle synthétique)
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Rapport détaillé incluant scénarios prospectifs.
- Support de présentation intermédiaire.
- Rapport final et animation d'un temps de restitution.

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Animation de temps d'échange, de partage des analyses et conclusions avec les acteurs locaux.
- Modélisations économiques approfondies.
- Scénarios chiffrés comparatifs.
- Plan d'actions opérationnel et feuille de route stratégique pluriannuelle pour un secteur donné.
- Outils d'aide à la décision (tableaux de bord, indicateurs de suivi).

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Expertise sectorielle démontrée dans au moins un des domaines ciblés
- Capacité de modélisation économique et financière avancée
- Maîtrise des outils d'analyse statistique et prospective

- Expérience confirmée en accompagnement stratégique des collectivités de montagne
- Connaissance des politiques publiques sectorielles (tourisme, agriculture, énergie, services)
- Capacité à articuler enjeux économiques, environnementaux et sociaux
- Compétences en ingénierie financière et en montage de projets complexes
- Aptitude à vulgariser des analyses expertes auprès d'élus

4.2.3. Appui pour la structuration de filières économiques

a) Définition

Cette prestation concerne l'accompagnement des collectivités dans la structuration, la consolidation ou le développement de filières économiques locales ou interterritoriales.

L'objectif est de renforcer l'organisation collective des acteurs d'une même chaîne de valeur (de la R&D à la production, transformation, commercialisation, logistique, distribution, ressources humaines et formation), afin d'améliorer :

- La compétitivité économique
- La création de valeur locale
- La résilience des entreprises
- L'ancrage territorial des activités
- Les coopérations inter-entreprises

Les filières concernées peuvent être existantes, émergentes ou à structurer (ex : filière bois, agroalimentaire de montagne, filière laine, filière sport outdoor, filière énergie locale, économie circulaire, etc.).

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

- Cartographie des acteurs de la filière (entreprises, organismes de formation, centres de recherche, financeurs, collectivités).
- Analyse de la chaîne de valeur et identification des maillons faibles ou manquants.
- Diagnostic économique et organisationnel de la filière.
- Analyse des besoins en compétences et en ressources humaines.
- Étude des débouchés commerciaux et des circuits de distribution.
- Identification des freins réglementaires ou organisationnels.
- Benchmark de filières structurées comparables.
- Proposition de scénarios d'organisation collective (cluster, coopérative, société d'économie mixte, association de filière, etc.).
- Élaboration d'une stratégie collective et d'un plan d'actions.
- Appui à la mise en réseau des acteurs.
- Définition d'une gouvernance de filière.
- Identification des dispositifs de financement mobilisables.
- Préfiguration d'outils mutualisés (plateforme logistique, marque collective, outil de transformation partagé, foncier économique, etc.).

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution (Par exemple : Diagnostic synthétique de la filière et cartographie des acteurs).
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Rapport stratégique détaillé.
- Scénarios de structuration.
- Animation d'ateliers collectifs.
- Rapport final et préconisations pour la mise en œuvre.

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Animation de temps de partage des analyses et conclusions avec les acteurs locaux.
- Rendus complémentaires suivants les besoins (Plan d'actions opérationnel pluriannuel, schéma de gouvernance proposé, modèle économique de la structure collective envisagée, appui au lancement).
- Animation de points suivis de la mise en place des actions et préconisation d'ajustement si nécessaire.

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Expertise en développement économique territorial.
- Expérience en structuration de filières et animation de réseaux d'acteurs.
- Maîtrise des chaînes de valeur sectorielles.
- Compétences en ingénierie de projet collectif.
- Capacité à mobiliser et fédérer des acteurs publics et privés.
- Connaissance des montages juridiques collectifs (coopératives, SEM, SPL, associations, clusters).
- Compétences en ingénierie financière.
- Expérience en conduite d'ateliers participatifs.
- Capacité à articuler enjeux économiques, emploi, formation et transition écologique.

4.2.4. Appui à la prospection, recherche d'opérateurs, exploitants, partenaires, réseaux

a) Définition

Pré-requis : Cette mission nécessite d'avoir des éléments clarifiés sur le projet : type d'activités envisageables, premières hypothèses du modèle économique, étude de programmation ou d'analyse bâtiminaire, éléments de chiffrages des coûts d'investissements, typologies envisagées de portage du projet foncier, de l'immobilier (vente/location) et de l'exploitation de l'activité et éventuellement sur son contexte : études du marché, études de stratégies touristiques,...

Cette prestation permet de combiner la recherche d'opérateurs ou d'exploitants permettant l'opérationnalisation du projet, à la recherche des partenaires ou des réseaux capables d'appuyer cette

recherche et l'émergence du projet. Ainsi la mission identifie des personnes ou structures en capacité de réaliser ou d'appuyer fortement les projets attendus dans le cadre de la redynamisation du territoire. Puis elle appuie la mise en relation via une méthode d'accompagnement qu'elle teste concrètement en aidant la collectivité notamment à communiquer de manière ciblée sur son projet auprès des acteurs clés potentiels : publics locaux telles les entreprises publiques locales ou privés ou des réseaux professionnels, dédiés à l'entrepreneuriat, à la formation dans la branche d'activité concernée...

b) Nature des prestations

- Appui à la prospection et au sourcing de porteurs de projet (commerce, tourisme, hébergement...).
- Elaboration de dossiers de présentation de site intégrant un contexte territorial et un diagnostic socio-économique, le marché potentiel (offre/demande, concurrence, positionnement, hypothèses de modèles économiques...), des éléments clés sur le bâtiment (chiffre coûts d'investissements par exemple), les réseaux d'accompagnement locaux et une cartographie des parties prenantes.
- Appui sur la manière de communiquer ce dossier de présentation de site.
- Réflexions et appui autour de la recherche de potentiels investisseurs pour le projet.
- Aide à la mise en œuvre d'appel à projet ou à manifestation d'intérêt pour rechercher de potentiels porteurs de projets ou créateurs d'entreprises.
- Montages d'évènements d'accueil et de découverte du territoire pour porteurs de projets
- Conventions, speed dating, portes ouvertes, ...
- Aide à la négociation avec les prospects, les candidats et les lauréats.
- Accompagnement des premiers rendez-vous auprès des porteurs de projet (autour de 3 porteurs) pendant plusieurs mois.
- Organisation de présence sur salons et évènements spécialisés
- Appui à l'optimisation des dispositifs de soutien à la création ou à la reprise d'entreprises (répertoire des offres, accompagnement des dispositifs, aide à l'animation,...).

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution (exemple : une cartographie des opérateurs du territoire sur la thématique donnée).
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Support de présentation intermédiaire ou animation de temps de partage avec les acteurs locaux (exemple : rendez-vous auprès des porteurs de projet).

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Préconisations pour la mise en œuvre du produit ou service, ou demande spécifique complémentaire à la recherche d'opérateurs.

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Compétences en droit et organisation de la commande publique.
- Compétences en matière d'ingénierie financière.
- Compétences juridiques en matière de droit commercial (des sociétés), droit de l'urbanisme, droit fiscal, droit de l'environnement.
- Compétences dans le montage économique et opérationnel de projet : techniques d'acquisition foncière, connaissance approfondie des modalités de financements des projets, connaissances des montages avec les opérateurs privés, en économie mixte, en économie sociale et solidaire, en promotion immobilière.
- Expérience en conduite de projets partenariaux avec les collectivités locales et aux acteurs publics locaux ainsi qu'une bonne connaissance des écosystèmes territoriaux.
- Des compétences en management de projet (structuration, organisation, planification, estimation, coordination, suivi budgétaire).
- Capacité à l'analyse multisectorielle en mobilisant des expertises variées et à faire des liens entre différents domaines d'intervention de l'action publique locale.

Les titulaires devront démontrer des expertises avérées dans les filières économiques de montagne : tourisme de montagne, agriculture, bois, industrie.

4.3. Lot 3 : Appui à la structuration (foncière, financière et juridique) de projets et d'opérations

Pour ce lot, il est attendu les prestations suivantes :

Intitulé		Formats de mission		
		Courte (5j)	Moyenne (12j)	Longue (25j)
Appui à la structuration de projets et d'opérations	Stratégie foncière et immobilière	X	X	X
	Conseil juridique et financier	X	X	X

L'intention du lot 3 est d'opérationnaliser l'action des collectivités pour débiter la mise en œuvre du projet de développement économique.

4.3.1. Stratégie foncière et immobilière

a) Définition

L'élaboration d'une stratégie foncière et immobilière vise à doter la collectivité bénéficiaire d'une vision claire, inscrite dans la durée, des parcelles, bâties ou non, dont elle devra encadrer ou maîtriser l'évolution, voire assurer la mutation, pour réaliser son projet urbain. Simultanément, elle doit pouvoir également déterminer comment son propre patrimoine peut contribuer à cette évolution.

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

- Repérer les gisements de foncières bâtis et non bâtis, publics et privés.
- Qualifier les gisements à la parcelle et/ou au sein d'ensembles cohérents de par leurs enjeux et potentiels d'aménagement : décrire leurs caractéristiques principales, leur potentiel de mutabilité et leur intérêt sur le plan urbain, architectural, patrimonial...
- Identifier des secteurs ou des tènements prioritaires de par leur problématique et/ou leur potentiel de valorisation, en lien avec le fonctionnement du tissu urbain.
- Préconiser les solutions de maîtrise foncières adaptées et les cessions/remises sur le marché à envisager dans le patrimoine de la collectivité.
- Conseiller et appuyer à l'évolution des documents réglementaires.

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution.
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Support de présentation intermédiaire.
- Rapport final et préconisations pour la mise en œuvre.

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Animation de temps de partage des analyses et conclusions avec les acteurs locaux.
- Référentiel foncier incluant des fiches diagnostic/action à la parcelle et/ou par ilot.

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Compétences en matière d'architecture et d'urbanisme.
- Compétence en matière de droit des sols et de la propriété.
- Maîtrise des techniques d'acquisition foncière négociées à l'amiable ou par voie de procédures (droit de préemption urbain, biens sans maître, ...)
- Expérience confirmée du diagnostic foncier.
- Capacité à l'analyse multisectorielle en mobilisant des expertises variées et à faire des liens entre différents domaines d'intervention de l'action publique locale.

4.3.2. Conseil juridique et financier

a) Définition

Cette prestation vise à accompagner les collectivités dans la sécurisation juridique, financière et fiscale de leurs projets économiques et opérations d'aménagement.

Il s'agit d'apporter une expertise approfondie permettant :

- d'identifier les montages juridiques et financiers les plus adaptés aux objectifs poursuivis ;
- de modéliser la soutenabilité économique des projets ;
- d'optimiser la mobilisation des financements publics et privés ;
- de sécuriser les risques juridiques, fiscaux et financiers ;
- d'assurer la cohérence entre stratégie économique, montage opérationnel et cadre réglementaire.

La prestation pourra porter sur des opérations ponctuelles (équipement économique, zone d'activités, pôle entrepreneurial, immobilier d'entreprise, outil de filière...) ou sur la structuration d'outils dédiés à l'échelle territoriale (SEM, SPL, foncière, fonds d'investissement local, société de projet, etc.).

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

Orientation :

- Établir une analyse technique, juridique et financière des montages et modes de gestion, actuels ou projetés, du service ou de l'équipement ou de l'opération envisagée.
- Passer en revue les avantages et inconvénients des différents scénarios de montage et de gestion répondant aux objectifs de la collectivité et convenant à son contexte spécifique.

- Envisager, pour chacun des scénarios de montage et de gestion, les incidences en termes financiers, ressources humaines, gouvernance, mutualisations et opportunité de nouvelles coopérations afin d'aider à la décision.
- Etablir pour le scénario retenu un bilan prévisionnel d'opération

Analyse juridique :

- Analyse juridique en matière de droit commercial, droit de l'urbanisme, droit des sociétés, droit fiscal, droit de la commande publique, droit de l'environnement.
- Analyse comparative des différents montages juridiques envisageables (régie, délégation de service public, bail emphytéotique administratif, bail à construction, concession d'aménagement, crédit-bail, société d'économie mixte, société publique locale, société de projet, etc.).
- Appui à la création ou à l'évolution d'outils juridiques dédiés (SEM, SPL, foncière immobilière, société d'économie mixte à opération unique, groupement d'intérêt public, association de préfiguration, etc.).
- Sécurisation juridique des conventions (baux, conventions d'occupation, pactes d'actionnaires, conventions de financement, etc.).

Analyse économique :

- Appui à la définition de modalités de gestion et d'exploitation assurant l'équilibre économique du projet dans le temps.
- Modélisation économique et financière d'opérations d'équipements ou d'immobilier d'entreprise (pôle entrepreneurial, tiers-lieu, hôtel d'entreprises, plateforme logistique, équipement touristique quatre saisons, etc.).
- Élaboration de business plans prévisionnels (investissement, fonctionnement, plan de trésorerie, hypothèses de recettes, subvention d'équilibre éventuelle).
- Elaboration ou optimisation d'un programme pluriannuel d'investissement : recensement des programmes d'investissement en cours et projetés, mise en perspective avec les capacités financières de la collectivité, scénarios de programmation et modalités de gestion budgétaire, mise en évidence des arbitrages nécessaires.
- Analyse de la soutenabilité budgétaire pour la collectivité (impact sur l'endettement, capacité d'autofinancement, risque financier).
- Structuration de plans de financement (subventions, prêts, fonds propres, crédits-bails, financements européens, nationaux ou régionaux).

Financement :

- Ingénierie de recherche et d'optimisation des financements publics et privés.
- Structuration de partenariats public-privé ou de montages en économie mixte.
- Appui à la négociation avec des investisseurs, exploitants ou partenaires financiers.
- Appui au montage de dossier pour les demandes de financements (notamment européens).
- Analyse des incidences fiscales (fiscalité locale, fiscalité des sociétés, régime des aides d'État).

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution (Par exemple : note de préconisations, recommandation argumentée sur le montage le plus adapté, schéma simplifié du montage retenu).

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Support de présentation intermédiaire.

- Appui à la rédaction de documents juridiques et financiers (par exemple : business plan détaillé ou modèle économique formalisé, plan de financement prévisionnel, note de soutenabilité budgétaire pour la collectivité, projet de structuration juridique : schéma d'organisation, répartition des rôles, gouvernance).

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format long sont attendus :

- Animation de temps de partage des analyses et conclusions avec les acteurs locaux.
- Autre livrable suivant le besoin :
 - o Modélisation financière approfondie sur plusieurs années (Plan d'affaire, comptes prévisionnels et bilan d'opération détaillés).
 - o Dossier complet de création ou d'évolution d'un outil dédié (SEM, SPL, société de projet, foncière, etc.).
 - o Projets de conventions structurantes (statuts, pactes, conventions partenariales)
 - o Montage de dossier ou appui opérationnel aux négociations avec partenaires financiers et institutionnels.
 - o Notes d'avancement et de sécurisation juridique au fil de l'opération.

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Compétences en droit et organisation de la commande publique.
- Une expertise confirmée en droit public des affaires et en droit des collectivités territoriales.
- Une maîtrise des montages en économie mixte et des outils d'intervention publique (SEM, SPL, sociétés de projet, foncières, etc.).
- Des compétences approfondies en ingénierie financière et en modélisation économique.
- Une expérience avérée dans le montage d'opérations d'immobilier économique ou d'équipements structurants.
- Compétences juridiques en matière de droit commercial, droit de l'urbanisme, droit des sociétés, droit fiscal, droit de l'environnement.
- Connaissance approfondie des modalités de financements des projets, qu'elles soient européennes, nationales, régionales ou locales et en particulier de l'offre de financement de la Banque de Territoire ;
- Une capacité à articuler stratégie territoriale et soutenabilité financière.
- Une expérience en territoires ruraux ou de montagne, où les modèles économiques peuvent nécessiter des équilibres spécifiques ou des subventions d'amorçage.
- Capacité pédagogique auprès des non-spécialistes.

4.4. Lot 4 : Pilotage, animation et valorisation du plan d'actions économique territorial

Pour ce lot, il est attendu les prestations suivantes :

Intitulé		Formats de mission		
		Courte (5j)	Moyenne (12j)	Longue (25j)
Pilotage, animation et valorisation du plan d'actions économique territorial	Appui suivi, reporting et évaluation	X	X	X
	Appui communication et marketing territorial	X	X	X
	Appui à la gouvernance économique territoriale	X	X	X

L'intention du lot 4 est d'apporter un appui spécifique aux collectivités sur des thématiques qu'elles pourraient moins maîtriser : suivi / reporting / évaluation et communication / marketing territorial. Ce lot inclus également un appui à la gouvernance économique territoriale

4.4.1. Appui suivi, reporting et évaluation

a) Définition

Cet appui vise à accompagner les collectivités dans la mise en place, la structuration et l'amélioration de leurs dispositifs de suivi, de reporting et d'évaluation des politiques et projets de développement économique territorial.

Il s'agit de permettre à la collectivité :

- de mesurer l'avancement et les résultats de ses actions ;
- d'objectiver l'impact économique, social et environnemental des projets engagés ;
- de disposer d'outils d'aide à la décision et d'arbitrage ;
- de rendre compte aux partenaires et élus ;
- d'inscrire l'action publique dans une logique d'amélioration continue.

L'appui pourra concerner le plan de développement économique territorial lui-même ou bien des éléments plus ciblés : plans d'actions sectoriels, dispositifs contractuels (conventions, programmes pluriannuels) ou projets spécifiques.

Une attention particulière devra être portée à la proportionnalité des outils proposés au regard des moyens humains et financiers des collectivités, notamment en territoires de montagne.

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

- Appui à la définition des objectifs de suivi et d'évaluation en cohérence avec la stratégie économique territoriale.
- Définition d'indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact (quantitatifs et qualitatifs)
- Élaboration de tableaux de bord et d'outils de pilotage adaptés aux besoins des élus et des techniciens.
- Structuration d'un dispositif de reporting (périodicité, responsabilités, circuits d'information)
- Appui à la collecte, au traitement et à l'analyse des données nécessaires au suivi.

- Mise en place d'outils de visualisation et de synthèse (indicateurs clés, infographies, tableaux comparatifs) afin de diffuser et valoriser les données utiles pour les décideurs et acteurs locaux.
- Appui à la pérennisation et à l'amélioration continue pour assurer la durabilité du suivi et de son adaptation aux évolutions du territoire.
- Élaboration de méthodologies d'évaluation ex ante, intermédiaire ou ex post.
- Réalisation d'évaluations ponctuelles ou globales de dispositifs ou de projets.
- Analyse des écarts entre objectifs fixés et résultats observés.
- Formulation de recommandations d'ajustement ou de réorientation des actions.
- Animation de temps de restitution et d'analyse partagée avec les élus et partenaires.
- Appui à la rédaction de rapports d'évaluation et de bilans destinés aux financeurs ou aux partenaires institutionnels.

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution.
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Support de présentation intermédiaire.

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Rapports d'avancement périodiques.
- Animation de temps de partage des analyses et conclusions avec les acteurs locaux.

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Une expertise en suivi et évaluation de politiques publiques territoriales.
- Des compétences en construction d'indicateurs et en analyse de données quantitatives et qualitatives.
- Une capacité à concevoir des outils de pilotage simples, opérationnels et adaptés aux moyens des collectivités.
- Une expérience en accompagnement de collectivités locales dans des démarches d'amélioration continue.
- Une capacité à formuler des recommandations stratégiques à partir d'analyses objectives.
- Des compétences rédactionnelles et de vulgarisation pour des publics non spécialistes.

- Une connaissance des enjeux spécifiques aux territoires de montagne et aux dynamiques économiques locales.

Les titulaires devront démontrer des expertises avérées dans les filières économiques de montagne : tourisme de montagne, agriculture, bois, industrie.

4.4.2. Appui communication et marketing territorial

a) Définition

Cette prestation vise à accompagner les collectivités dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de communication et de marketing territorial au service du développement économique.

L'objectif est de renforcer l'attractivité du territoire auprès de cibles identifiées (entreprises, porteurs de projets, investisseurs, actifs, touristes, nouveaux habitants, partenaires institutionnels) et de valoriser ses atouts économiques, ses filières, ses projets structurants et son cadre de vie.

La prestation pourra concerner :

- la définition d'un positionnement stratégique ;
- la construction d'un récit territorial cohérent ;
- la valorisation de projets économiques ;
- la conception d'outils de communication adaptés ;
- l'appui à des démarches de prospection ou d'attractivité.

Les stratégies proposées devront être réalistes au regard des moyens de la collectivité et cohérentes avec son projet de territoire.

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

- Analyse de l'image et du positionnement économique du territoire.
- Identification des cibles prioritaires (entreprises, investisseurs, habitants, filières spécifiques).
- Définition d'une stratégie de marketing territorial et d'un plan de communication associé.
- Élaboration d'un argumentaire territorial et d'un récit stratégique (storytelling).
- Définition d'éléments de langage communs pour les élus et partenaires.
- Conception de supports de communication économiques (plaquettes, dossiers investisseurs, fiches filières, présentations PowerPoint, contenus web).
- Appui à la structuration d'une présence numérique (site internet économique, réseaux sociaux professionnels).
- Élaboration d'outils de valorisation de l'offre foncière et immobilière économique.
- Appui à la communication autour d'appels à projets ou de recherches d'opérateurs.
- Organisation ou accompagnement d'actions de promotion (salons, évènements, rencontres investisseurs, campagnes ciblées).
- Définition d'indicateurs de performance des actions de communication.
- Appui à la coordination entre communication institutionnelle et développement économique.

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution.
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Support de présentation intermédiaire.

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Rapports d'avancement périodiques.
- Animation de temps de partage des analyses et conclusions avec les acteurs locaux.

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Une expertise en communication publique et marketing territorial.
- Une expérience auprès de collectivités locales, idéalement en territoires ruraux ou de montagne.
- Des compétences en stratégie de marque territoriale et en attractivité économique.
- Une capacité rédactionnelle et créative forte.
- Des compétences en communication digitale et en outils numériques.
- Une capacité à articuler communication institutionnelle et objectifs de développement économique.
- Une aptitude à adapter les stratégies aux moyens humains et financiers des collectivités.

Les titulaires devront démontrer des expertises avérées dans les filières économiques de montagne : tourisme de montagne, agriculture, bois, industrie.

4.4.3. Appui à la gouvernance économique territoriale

a) Définition

Cette prestation vise à accompagner les collectivités dans la structuration, l'animation et la pérennisation de leur écosystème économique territorial.

Au-delà de la définition d'une stratégie et de la mise en œuvre de projets structurants, le développement économique repose sur la capacité de la collectivité à organiser un dialogue continu avec les acteurs économiques, à fédérer les initiatives, à coordonner les partenaires et à piloter une dynamique collective dans le temps.

Cette prestation a pour objectif de :

- structurer une gouvernance économique claire et lisible ;
- organiser l'animation territoriale à destination des entreprises et porteurs de projets ;
- favoriser la mise en réseau des acteurs économiques ;
- renforcer l'attractivité et la fluidité des parcours d'installation ;
- outiller la collectivité pour assurer un suivi relationnel structuré des entreprises ;
- inscrire les démarches engagées dans une logique intercommunale ou supra-territoriale lorsque pertinent.

Elle pourra intervenir en complément d'une stratégie économique existante ou en phase de déploiement opérationnel.

Cette prestation pourra intervenir de façon perlée pendant 2 ans maximum et visera une autonomie de la collectivité à termes.

b) Nature des prestations

Selon le format de mission retenu, la prestation pourra inclure tout ou partie des tâches suivantes :

- Appui à la définition d'une gouvernance économique territoriale : clarification des rôles entre élus, techniciens, partenaires institutionnels, consulaires et acteurs privés.
- Structuration ou redynamisation d'un club d'entreprises ou d'un réseau économique local (statuts, modalités d'adhésion, feuille de route, articulation avec la collectivité).
- Appui à la mise en place d'un guichet unique d'accueil des entreprises et porteurs de projets (organisation interne, process d'accueil, kit d'installation, parcours d'intégration).
- Élaboration d'une stratégie d'animation économique territoriale (plan annuel d'actions, priorités thématiques, calendrier d'événements).

- Organisation d'événements économiques récurrents : petits-déjeuners thématiques, rencontres filières, forums économiques, visites d'entreprises, journées d'accueil de nouveaux arrivants, etc.
- Appui à l'animation intercommunale ou multi-partenaire lorsque les dynamiques économiques dépassent le périmètre strict de la collectivité (coordination entre EPCI, articulation avec agences de développement, syndicats mixtes, etc.).

- Définition et formalisation d'une stratégie d'écosystème : identification des acteurs clés, cartographie des parties prenantes, structuration des interactions (entreprises, formation, finance, innovation, foncier, emploi).
- Mise en place ou amélioration d'un outil de gestion de la relation entreprises (type CRM territorial) permettant le suivi des contacts, des projets, des besoins et des actions engagées.

- Appui à l'ingénierie d'animation foncière : organisation du dialogue avec les propriétaires privés, sensibilisation à la remise en marché de foncier ou d'immobilier économique, structuration d'une démarche de suivi dans le temps.
- Élaboration d'outils opérationnels : trame de comptes rendus de visites d'entreprises, fiches de suivi, tableau de bord d'animation économique, charte de fonctionnement des instances.
- Accompagnement à la montée en compétence des équipes internes pour assurer la continuité de l'animation après la mission.

c) Livrables

Pour l'ensemble des livrables finaux, il sera demandé un livrable rédigé sous format word en plus du support power point de restitution.

Mission courte :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Document final de restitution (exemple : plan d'animation pluriannuel ou schéma de gouvernance, trame de guichet unique, fiche de suivi entreprises, modèle de convention, tableau de bord de suivi de l'animation économique, etc.).
- Fiche de capitalisation de l'intervention.

Mission moyenne, en plus des mêmes livrables que pour le format court sont attendus :

- Note synthétique précisant la méthodologie d'intervention adaptée au besoin et au calendrier du bénéficiaire (cette note pourra préciser des livrables spécifiques).
- Animation effective de premiers temps collectifs (réunion de lancement, atelier de structuration, événement économique).
- Support de présentation intermédiaire.

Mission longue, en plus des mêmes livrables que pour le format moyen sont attendus :

- Rapports d'avancement périodiques.
- Accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle sur plusieurs mois (lancement du club d'entreprises, déploiement du guichet unique, premiers cycles d'animation).
- Recommandations d'ajustement et plan de pérennisation de la gouvernance et de l'écosystème.
- Animation de temps de partage des analyses et conclusions avec les acteurs locaux.

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Une expérience confirmée en animation économique territoriale et en structuration d'écosystèmes locaux.
- Des compétences en ingénierie de gouvernance et en organisation partenariale.
- Une capacité à fédérer des acteurs publics et privés autour d'une dynamique commune.
- Une expérience dans la mise en place de clubs d'entreprises, de guichets uniques ou de dispositifs d'accueil économique.
- Une maîtrise des outils de gestion de la relation entreprises (CRM, tableaux de bord, outils collaboratifs).
- Des compétences en animation foncière et en dialogue avec des propriétaires privés.
- Une capacité à intervenir en territoire rural ou de montagne, en tenant compte des contraintes de ressources humaines et financières.
- Des qualités d'animation, de pédagogie et de structuration méthodologique.

Les titulaires devront démontrer des expertises avérées dans les filières économiques de montagne : tourisme de montagne, agriculture, bois, industrie.

4.5. Lot 5 : Accompagnement à l'animation et à la formation des chefs de projet économique

L'intention du lot 5 est d'accompagner une cohorte d'une trentaine de chefs de projet économique qui travailleront au sein de collectivités pour formuler un plan d'actions de développement économique pour leur territoire. L'objectif est d'animer ce club de chefs de projet en leur apportant les outils nécessaires à la réalisation de leurs missions au sein de leurs collectivités.

Le nombre de jours dévolus à la mission est estimé, à titre indicatif, à environ 80 jours par an, toutes prestations confondues.

4.5.1. Accompagnement à l'animation et à la formation des chefs de projet économique

a) Définition

Dans le cadre du programme « Territoires de Montagne », la Banque des Territoires co-finance 30 postes de chefs de projet « Transformation économique ».

Ces chefs de projet ont vocation à agir comme des organisateurs du processus de transformation économique territoriale, en pilotant l'élaboration d'un projet stratégique partagé, décliné en plan d'actions opérationnel, puis en assurant sa mise en œuvre dans la durée. Ils interviennent dans un cadre transversal et partenarial, nécessitant une forte capacité d'animation, de coordination et de mise en cohérence d'acteurs économiques territoriaux.

L'objet du présent lot est d'accompagner ces chefs de projet dans l'exercice de leurs missions, en tenant compte de l'hétérogénéité potentielle de leurs trajectoires et de la diversité des contextes territoriaux.

La prestation vise ainsi à être en appui pour :

- renforcer les compétences individuelles et collectives des chefs de projet ;
- les outiller méthodologiquement pour conduire des démarches complexes de transformation économique territoriale ;
- sécuriser la conduite de projet (de la stratégie à la mise en œuvre) ;
- favoriser les échanges de pratiques et l'entraide entre pairs ;
- créer une dynamique de réseau à l'échelle nationale des territoires de montagne ;
- capitaliser les expériences et diffuser les bonnes pratiques ;
- encourager l'innovation dans les approches territoriales.

Le prestataire devra adopter une posture d'accompagnement dans la durée, combinant formation, appui méthodologique, animation de réseau et capitalisation.

Le prestataire ne devra pas se substituer aux autres lots (notamment le lot 1) de ce présent marché qui pourront par ailleurs être mobilisés par les chefs de projet. Le prestataire pourra, si besoin, réorienter les chefs de projet à ce marché à bon de commande.

b) Nature des prestations

La prestation pourra inclure toutes les tâches suivantes :

Animation du réseau et mise en relation

- Animation d'un réseau de pairs favorisant l'entraide, les retours d'expérience et la résolution collective de problématiques.
- Organisation d'un temps annuel en présentiel pouvant prendre la forme d'un séminaire
- Organisation d'un temps de partage collectif en début de mission visant à présenter les attendus du programme, les rôles des chefs de projet et les grandes étapes d'un projet de transformation économique territoriale.
- Apport d'expertise ou d'outils méthodologiques (diagnostic, stratégie, plan d'actions, mise en œuvre) adaptée aux transformations économiques des territoires de montagne.
- Élaboration et diffusion d'outils opérationnels : trames de documents (diagnostic, stratégie, plan d'actions, feuille de route), guides méthodologiques (si pertinent), fiches pratiques (si pertinent).
- Mise à disposition d'outils de concertation et d'animation (trames d'entretiens, supports d'ateliers, fiches méthodes).
- Apports théoriques et pratiques, incluant des études de cas et des retours d'expérience.
- Mise en relation avec des acteurs ressources, experts ou territoires inspirants.
- Capitalisation et valorisation des projets de territoires

Nota : Les coûts relatifs à l'organisation des temps d'échange (location de lieux, déplacement des participants, restauration) seront à la charge de la Banque des territoires.

c) Livrables

En début de mission :

- Note de cadrage de la mission précisant la méthodologie d'accompagnement, le programme de formation et le calendrier des interventions.

Après trois mois de mission :

- Supports et outils méthodologiques mis à disposition des chefs de projet.

En fin de chaque année :

- Comptes rendus et synthèses des temps d'échange et de formation,
- Programme structuré de formation (modules, contenus, supports pédagogiques) pour l'année suivante.
- Productions de deux éléments de capitalisation (retours d'expérience, fiches bonnes pratiques, documents de synthèse)

En fin de mission :

- Ensemble des éléments de capitalisation (retours d'expérience, fiches bonnes pratiques, documents de synthèse)
- Bilan global de l'accompagnement incluant une analyse des besoins, des progrès réalisés et des perspectives

Il est à noter que l'ensemble des validations de livrables seront réalisées sous un délai maximal de 15 jours et moyennant un maximum de 2 allers retours. En cas de non-validation, un Comité de Pilotage sera mis en place avec le Titulaire de la mission pour arbitrer les points en suspens.

Aucune demande de paiement ou facture ne pourra être adressée avant validation des livrables concernés.

d) Compétences recherchées

Le prestataire devra démontrer les compétences suivantes :

- Une expérience significative en animation de réseaux professionnels
- Une expérience confirmée dans le conseil en organisation et méthodologie de projets aux collectivités locales et autres acteurs publics locaux et privés.
- Des compétences en conduite du changement et en accompagnement organisationnel
- Une capacité à mobiliser des expertises multisectorielles et à croiser les politiques publiques (économie, habitat, mobilité, transition écologique, formation, services)
- Des pratiques éprouvées d'ateliers d'animation auprès d'élus et de techniciens, avec capacité à fédérer autour d'une vision commune
- Une capacité à adapter les méthodes de travail aux moyens et contraintes des collectivités, notamment en territoire de montagne.
- Des compétences en facilitation et en concertation multi-acteurs.
- Une capacité à produire des outils pédagogiques, opérationnels et directement mobilisables par les équipes locales.
- Une aptitude à structurer et valoriser des démarches de capitalisation et de diffusion des bonnes pratiques.
- Une expertise éprouvée dans les sujets de transition territoriale, notamment économique, en montagne

a) Modalités de paiement

- 15% du montant du prix global et forfaitaire annuel bon de commande sera payé après l'admission et validation du livrable suivant : note de cadrage de la mission ;
- 20% du montant du prix global et forfaitaire annuel sera payé après l'admission et validation du livrable suivant : supports et outils méthodologiques mis à disposition des chefs de projet, et programme structuré de formation de la première année de la mission ;
- 20% du montant du prix global et forfaitaire annuel sera payé après l'admission et validation du livrable suivant : comptes rendus et synthèses des temps d'échange et de formation de la première année, programme structuré de formation (modules, contenus, supports pédagogiques) pour l'année suivante, et productions deux éléments de capitalisation (retours d'expérience, fiches bonnes pratiques, documents de synthèse);
- 20% du montant du du prix global et forfaitaire annuel sera payé après l'admission et validation du livrable suivant : comptes rendus et synthèses des temps d'échange et de formation de la deuxième année, programme structuré de formation (modules, contenus, supports pédagogiques) pour l'année suivante, et productions deux éléments de capitalisation (retours d'expérience, fiches bonnes pratiques, documents de synthèse) ;
- 25% du montant du prix global et forfaitaire annuel sera payé après l'admission et validation de l'ensemble des livrables.