



Le tourisme
au service des hommes et des territoires



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES
Commissariat du Massif central

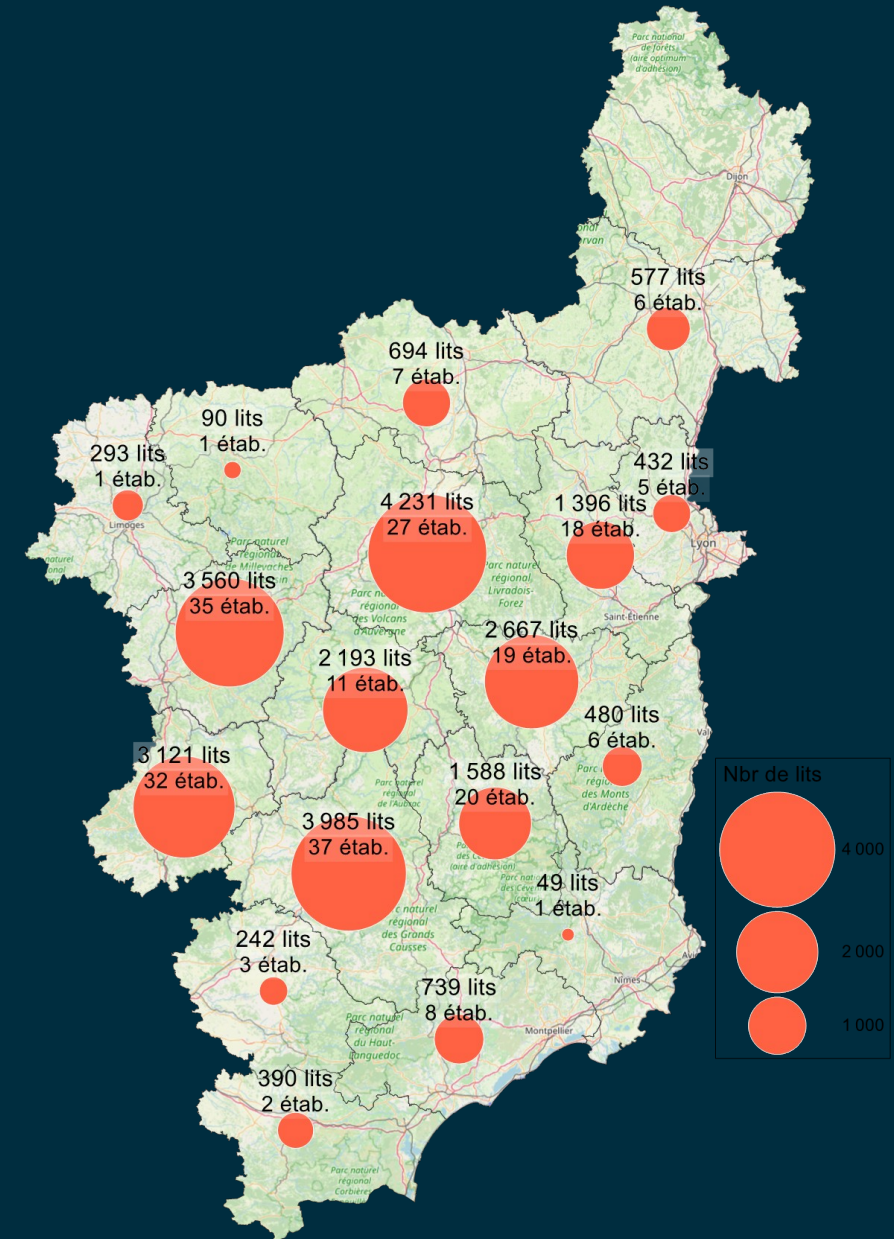
Tourisme social et solidaire dans le Massif Central

Du diagnostic à l'action : les enseignements de la phase 1, le
lancement de la phase 2

Webinaire du Commissariat

14 octobre 2026, 17 h · UNAT régionales et BR Conseil

BR CONSEIL

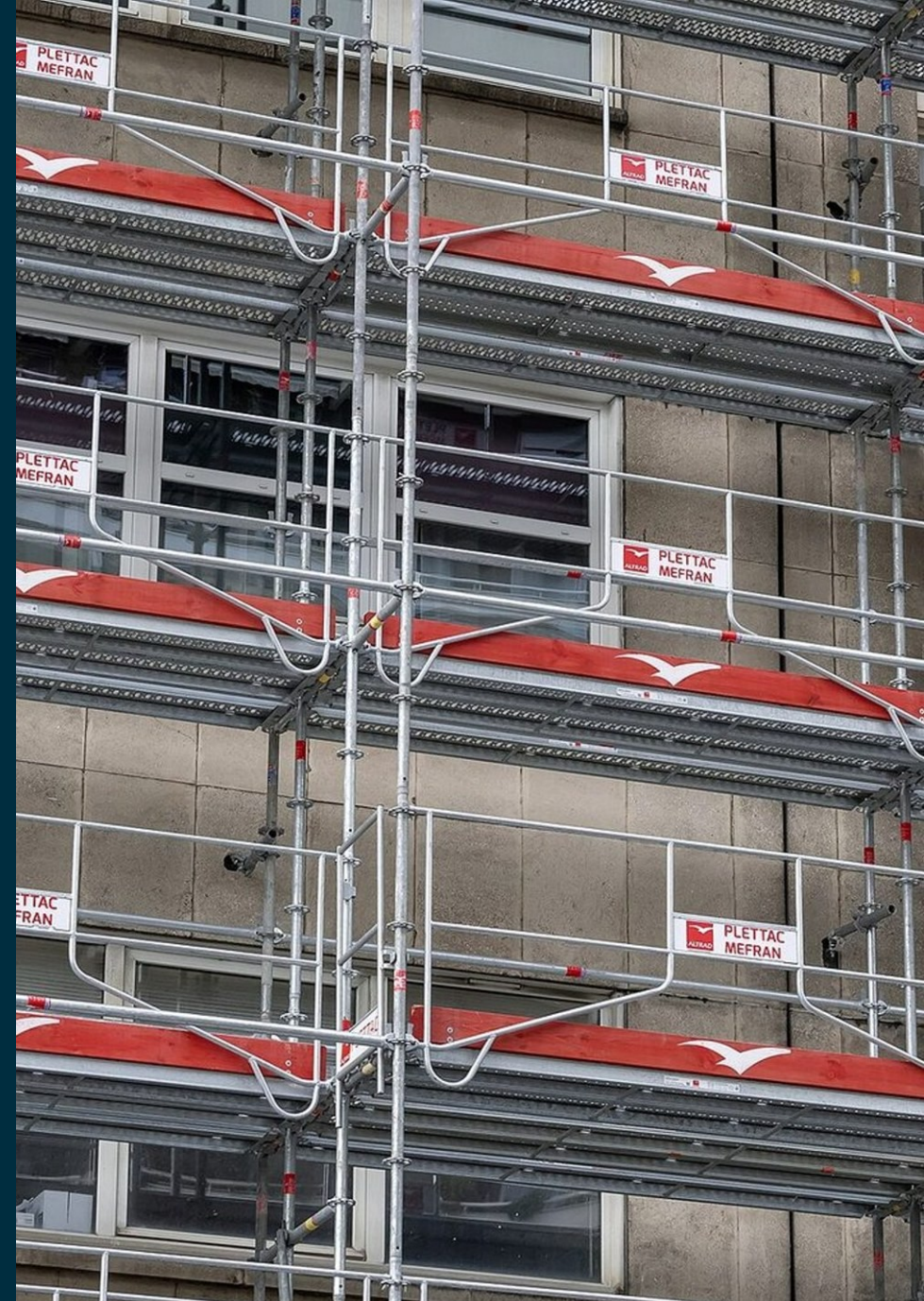


26 727 lits · 239 structures le parc TSS du Massif Central

01

Ce que la phase 1 a établi

Un diagnostic exhaustif du parc, conduit en 2024 et 2025



Une étude exhaustive, au-delà des seuls adhérents

ENQUÊTE HÉBERGEURS

73

établissements répondants
hors AURA, de mai 2024 à
mars 2025, après 19
relances

ENQUÊTE FRICHES

1 822

communes et 108
intercommunalités
sollicitées, 216 retours

ENTRETIENS TERRITOIRES

15

entretiens avec les agences
départementales et
comités régionaux du
tourisme

GRANDS TÉMOINS

12

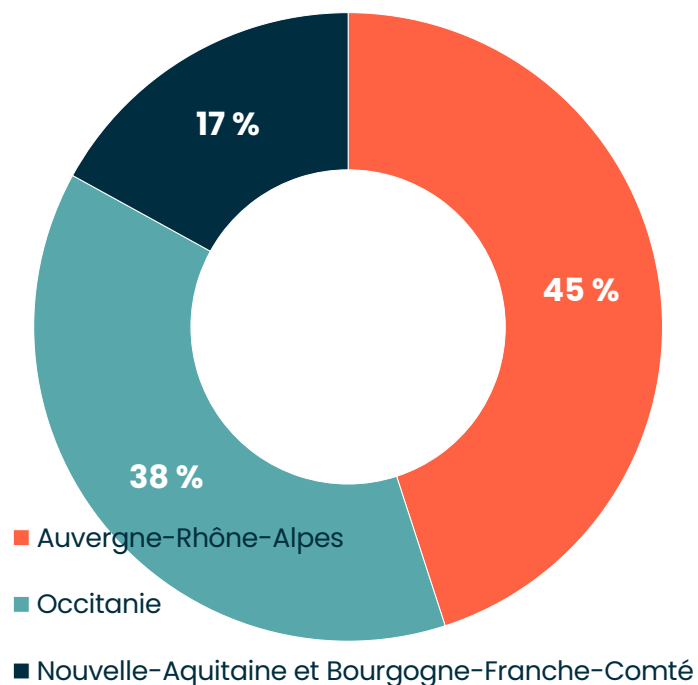
entretiens avec des acteurs
des marchés jeunes,
groupes, individuels et
affaires

Le premier recensement consolidé du parc. L'enquête de l'UNAT Auvergne-Rhône-Alpes a été intégrée par un travail d'alignement des questionnaires (31 questions communes). Les réponses couvrent 63 % des lits du parc : une lecture robuste et représentative.

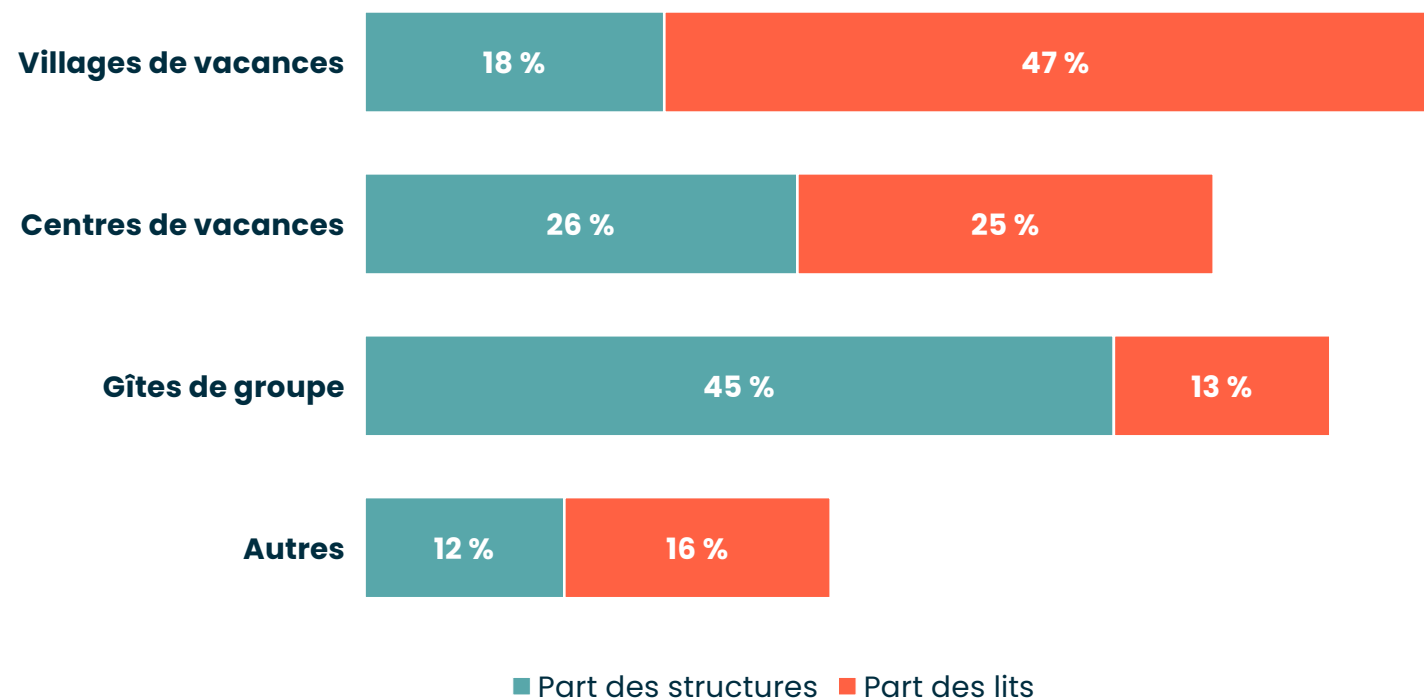
Source : étude TSS Massif Central, BR Conseil et UNAT régionales, 2024-2026.

De grands villages, et un réseau de petits gîtes

RÉPARTITION DES 26 727 LITS



PART DES STRUCTURES ET DES LITS PAR TYPE (HORS AURA)

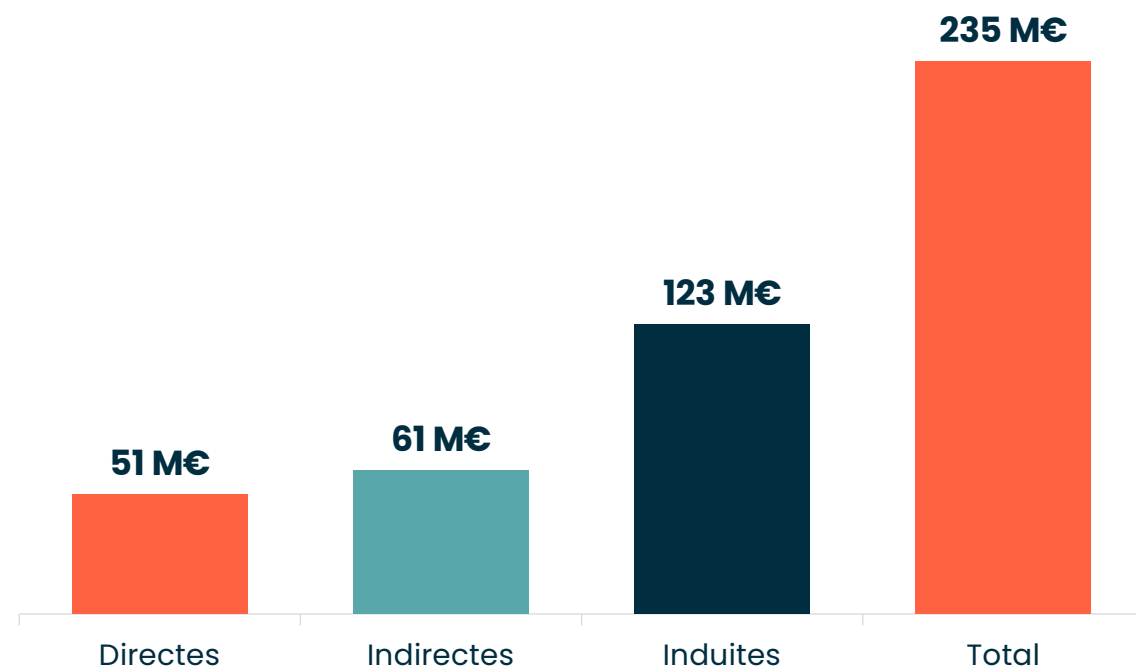


Les villages de vacances : 18 % des structures, près de la moitié des lits. Les gîtes : près d'une structure sur deux, 13 % des lits.

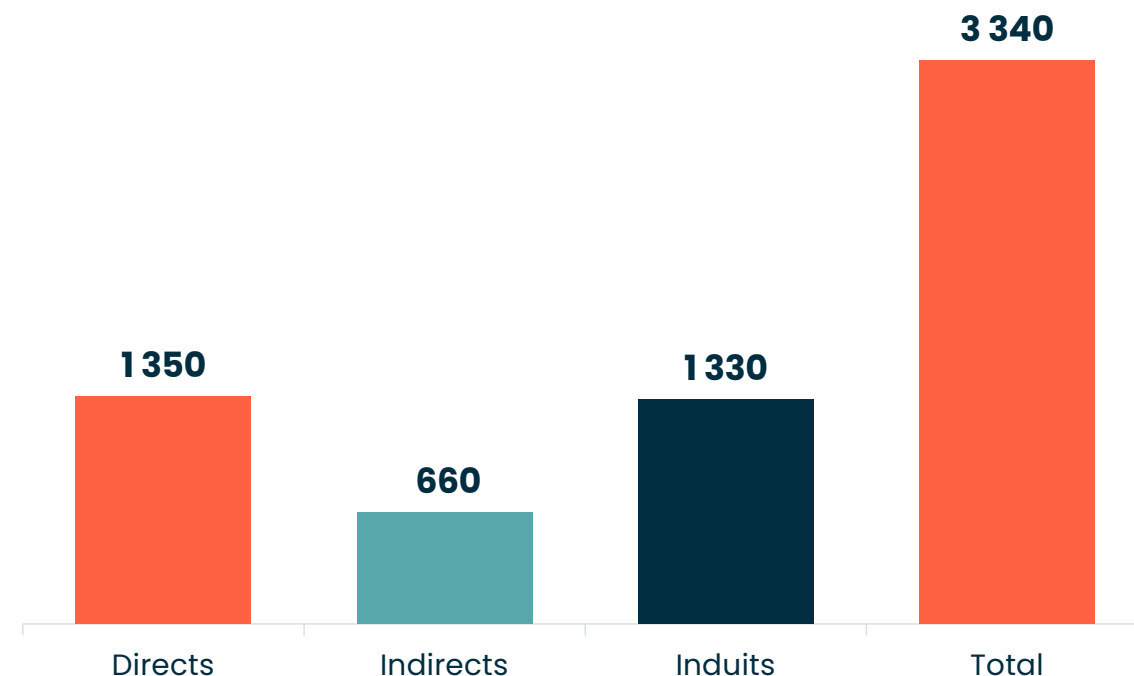
Source : étude TSS Massif Central. Typologies : 148 structures et 14 634 lits recensés hors AURA. 18 structures inactives en plus.

235 M€ de retombées, 3 340 emplois

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES, EN M€



EMPLOIS SOUTENUS, EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN



Des emplois non délocalisables, souvent dans des communes où le centre de vacances est l'un des premiers employeurs. 43 % du chiffre d'affaires revient en salaires.

Source : étude TSS Massif Central. Retombées induites calculées avec un coefficient de 1,1.

Une qualité reconnue, malgré l'âge des murs

8/10

note moyenne de qualité perçue, et
63 % des structures visibles notées
4,5/5 sur Google

Un maillage

de gîtes de groupe et d'étape dans la
moyenne montagne peu fréquentée,
au service de l'itinérance

Des propriétaires publics

qui maintiennent une offre sociale, y
compris dans des secteurs peu
rentables

DES OPPORTUNITÉS EN PHASE AVEC LA VOCATION DU TSS

Vacances de proximité et décarbonées

attentes sociétales en hausse

Retour des « vacances essentielles »

jeunes, familles modestes,
publics fragiles

Camp de base nature et itinérance douce

PNR, GR, véloroutes

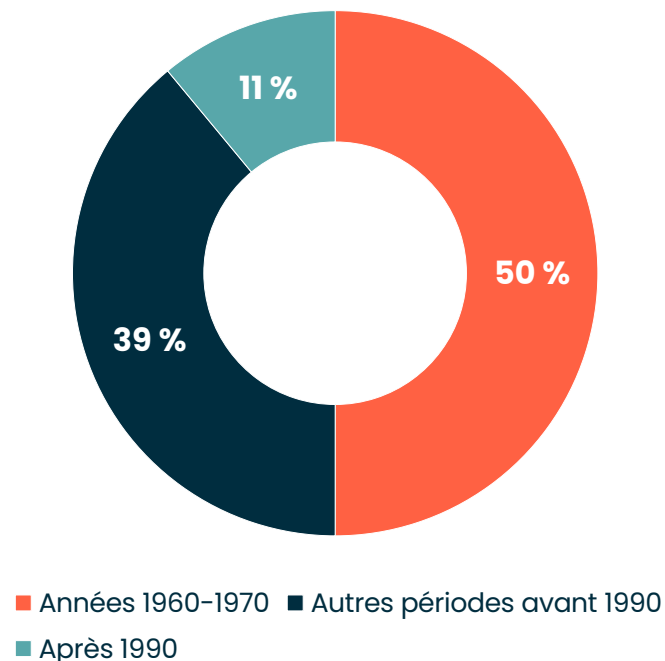
Réhabiliter plutôt que construire

une orientation des politiques
publiques

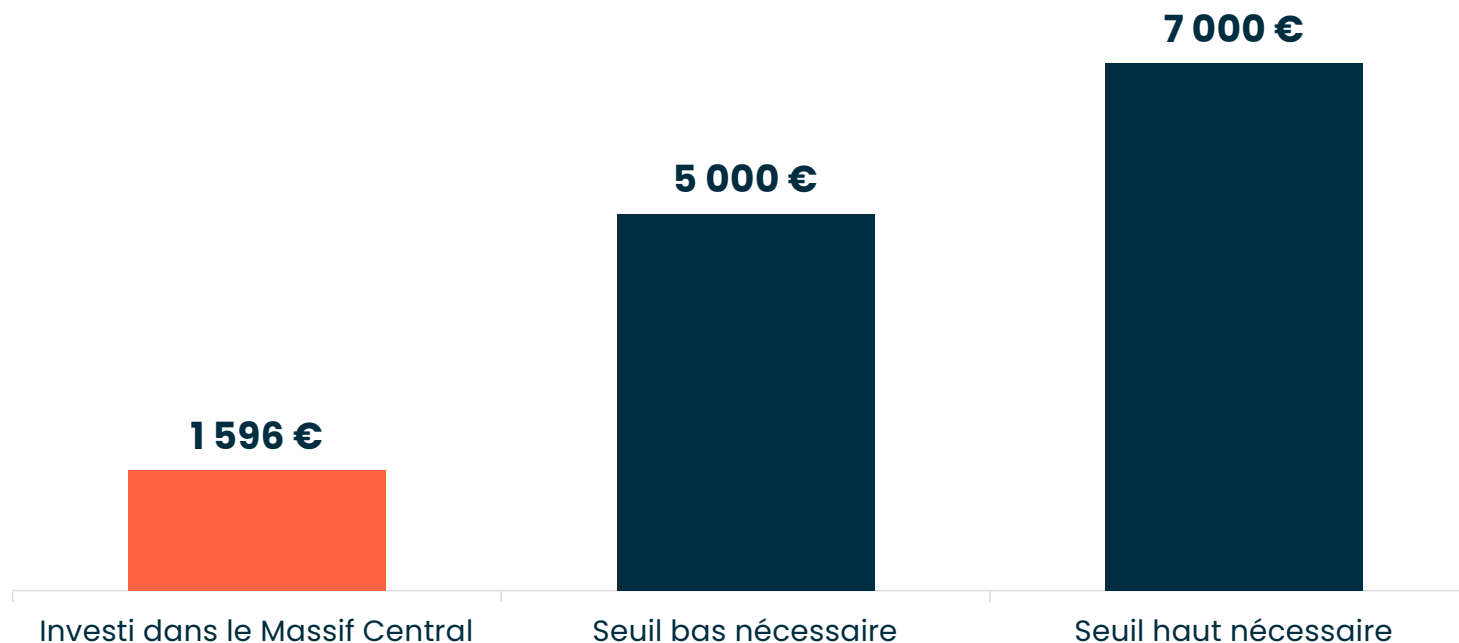
Source : étude TSS Massif Central, analyse forces, faiblesses, opportunités, menaces.

On investit trois à quatre fois moins que nécessaire

ÂGE DU PARC, EN PART DES LITS



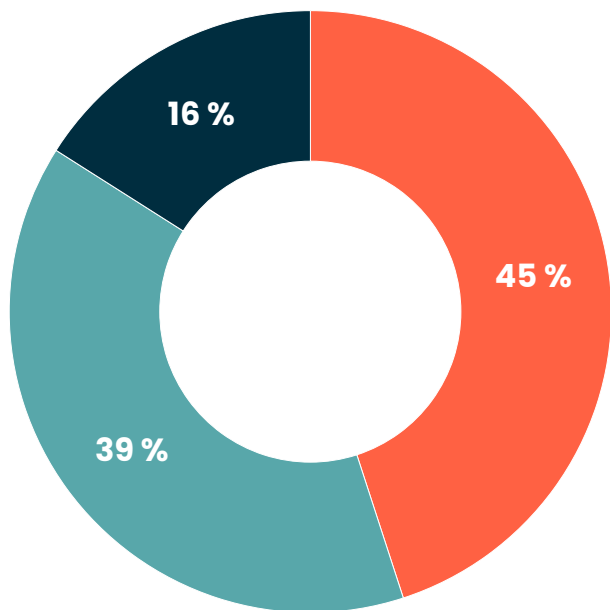
INVESTISSEMENT PAR LIT SUR 10 ANS, EN € HT



Une dette invisible. Murs amortis, pas de loyer ni d'emprunt : les comptes paraissent sains. L'écart avec l'investissement nécessaire ne figure dans aucun bilan, et se révèle d'un coup au moment de rénover.

Financer les travaux : 84 % sans visibilité

CAPACITÉ À FINANCER LES INVESTISSEMENTS PRÉVUS



■ Difficultés importantes
 ■ Incertitudes fortes
 ■ Capacité assurée

Ce n'est pas un défaut de gestion

La fragilité touche toutes les typologies et toutes les tailles. Elle est systémique.

Les propriétaires sont en retrait

Les gestionnaires portent l'essentiel des travaux, jusqu'à la quasi-totalité de la montée en gamme.

L'emprunt prend le relais

41 % des financements projetés reposent sur l'emprunt, faute de subventions et de fonds propres.

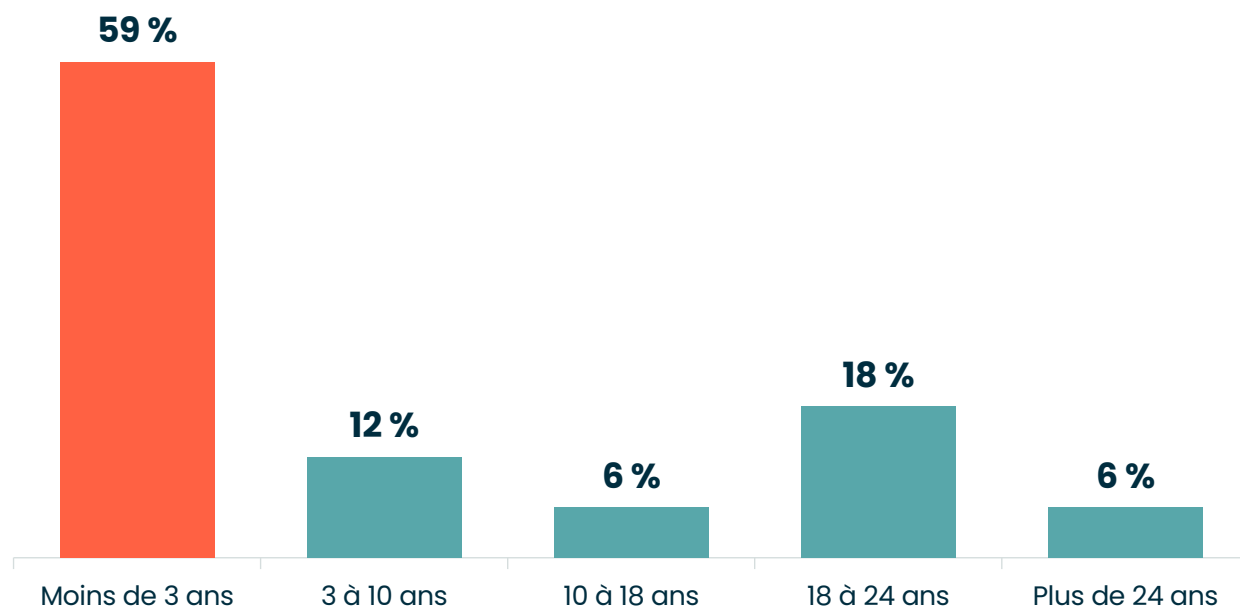
Les charges montent plus vite que l'activité

La hausse de l'énergie pèse fortement pour 85 % des répondants.

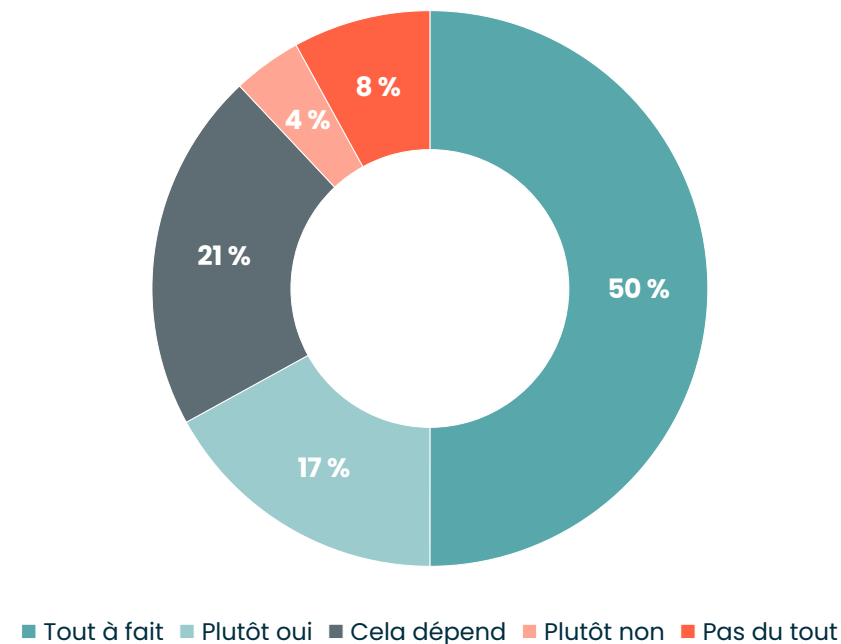
Source : étude TSS Massif Central.

6 contrats sur 10 arrivent à échéance d'ici 3 ans

DURÉE RESTANTE DES CONTRATS DE GESTION



SOUHAIT DE RENOUVELER LE CONTRAT

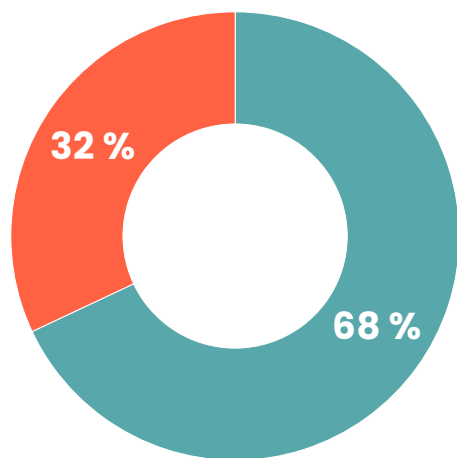


Un exploitant sur trois hésite ou renonce. Les freins : vétusté, équilibre économique introuvable, négociation difficile avec la collectivité, propriétaire des murs dans 67 % des cas.

Source : étude TSS Massif Central, hors AURA.

Deux lits sur trois exploités par un locataire

Mode d'exploitation, en lits

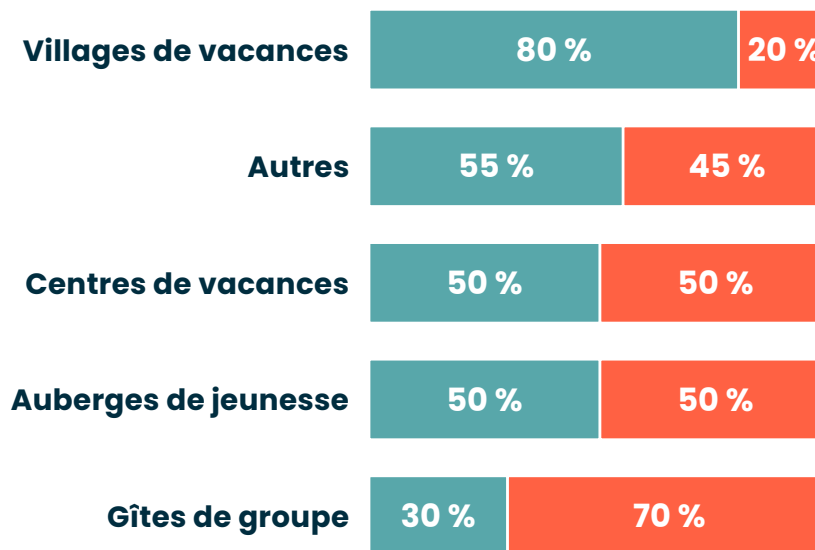


■ Exploitant locataire (gestion déléguée)
■ Propriétaire exploitant

10 092 lits en gestion déléguée, **4 764** exploités par leur propriétaire.

72 % hors AURA · **60 %** en AURA

Par strate d'équipement : part des lits en gestion déléguée

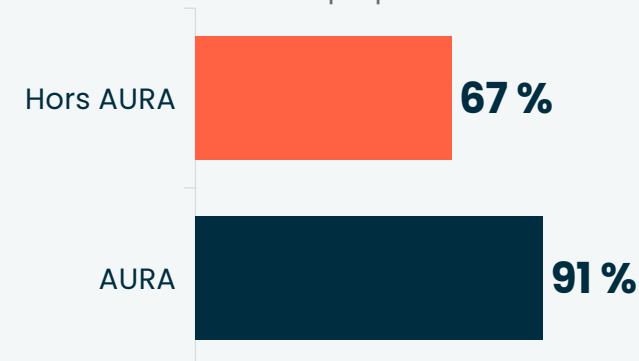


■ Gestion déléguée ■ Propriétaire exploitant

Les villages de vacances sont surtout loués, les **gîtes de groupe** surtout tenus par leur propriétaire.

Quand l'exploitant est locataire, qui possède les murs ?

Part des collectivités propriétaires



Les collectivités **possèdent l'essentiel du parc loué**. Hors AURA, le reste se partage entre associations (16 %), entreprises (4 %) et autres (13 %).

191 lits en moyenne en gestion déléguée, contre **67** en propriété (hors AURA).

Source : enquête opérateurs phase 1, livrable p. 15. Répartition par strate : ordres de grandeur arrondis à 5 points (lecture du graphique du livrable). Part des collectivités disponible tous types d'hébergement confondus.

La demande des groupes progresse, l'offre doit suivre

GROUPES

Le marché naturel du TSS

Demande en très forte progression, peu d'hébergements concurrents adaptés. Attente : une prise en charge totale, tout sur un même lieu.

JEUNES

Un marché résilient

Appétence confirmée, mais séjours de classe plus courts et de proximité, concurrence des colonies à l'étranger, coûts en hausse.

INDIVIDUELS

Une concurrence forte

Campings, locatifs. Attentes : expérience personnalisée, confort « mieux que chez soi », fin des séjours trop collectifs.

CSE

La réactivité d'abord

Solutions digitales, contacts réguliers, réponse en 24 heures.

Le point faible commun : la commercialisation. Des pratiques souvent empiriques, peu structurées, qui pèsent sur la visibilité et la conquête de nouvelles clientèles.

Source : 12 entretiens grands témoins, étude TSS Massif Central.

Partout bienvenu, nulle part prioritaire

Une adhésion de principe

Aucun territoire n'exclut le TSS. Il répond aux orientations de tourisme durable, de mixité, de vacances pour tous, de séjours de proximité.

Peu de politiques dédiées

Les Régions Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine sont volontaristes. Désengagement à l'échelle départementale (loi NOTRE). L'articulation entre Régions et Départements reste perfectible.

Un parc mal connu

Offre hétérogène, peu qualifiée, mal intégrée aux bases de données touristiques. Sans connaissance, pas de politique.

« On ne pourra pas sauver tout le monde. »

Un constat partagé par les territoires : il faudra prioriser, et donc disposer des outils pour le faire.

Source : 15 entretiens conduits auprès des agences départementales et comités régionaux du tourisme, hors AURA.

Ne rien faire coûtera plus cher qu'agir

Fermetures et friches

Des contrats non renouvelés, des équipements qui deviennent des charges pour les communes. Les 18 structures déjà inactives en sont le signe avant-coureur.

Perte de lits chauds

Des capacités de groupe, animées et génératrices de flux, quasi impossibles à recréer une fois perdues.

Recul de la mission sociale

Classes, associations sportives, familles modestes : les premiers touchés par un parc non rénové.

**Le plus grand risque pour le Massif Central n'est pas d'investir dans ce parc.
C'est de ne pas le faire.**

02

De l'analyse à l'action

Le temps n'est plus au diagnostic. Il est à la décision.



Des préconisations aux missions de la phase 2

LES AXES DE LA PHASE 1

1

Mieux connaître, reconnaître et piloter

2

Rénover, sécuriser, maintenir les capacités d'accueil

3

Repenser l'offre pour les clientèles d'aujourd'hui

4

Consolider les modèles économiques et les compétences

LES MISSIONS DE LA PHASE 2

MISSION 1

Gouvernance et observation

MISSION 2

Accompagner les territoires et les projets

MISSION 3

Faire évoluer les offres et les modèles économiques

Et un volet transversal : remontées réglementaires vers l'ANCT et coordination de la démarche.

Structurer la gouvernance et l'observation

Un référentiel d'observation partagé

Une quinzaine d'indicateurs clés sur le parc, l'activité et l'exploitation, et un protocole de collecte léger, actualisable chaque année.
Vigilance : des systèmes d'information touristique différents d'une région à l'autre.

Une gouvernance interinstitutionnelle

Un COPIL Massif Central élargi, un comité technique inter-UNAT, un schéma de gouvernance qui dure au-delà de la mission, sans créer une instance de plus.

Répond au constat d'un parc mal connu et d'une filière absente des politiques.

Accompagner les territoires et les projets

Un outil d'aide à la décision pour les collectivités

Une grille multicritères bâti, économie, ancrage territorial, gouvernance, testée sur sites pilotes, pour choisir : rénover, changer de gestionnaire, céder, diversifier les usages.

Un parcours rénovation

Cartographie des financements mobilisables par région, cadre d'assistance à maîtrise d'ouvrage, préfiguration d'un guichet unique.

Des solutions de portage foncier

Recensement des outils existants (ARAC, établissements publics fonciers, Banque des Territoires, foncières d'opérateurs) et test sur trois à cinq situations types.

Le logement des saisonniers

Intégré aux grilles d'analyse et aux cadres contractuels : devenu une condition pour recruter.

Répond au mur d'investissement et au mur contractuel.

Faire évoluer les offres et les modèles économiques

Repositionner l'offre

Camp de base pleine nature, itinérance, groupes sportifs : des positionnements adaptés au Massif Central, travaillés collectivement entre opérateurs.

Un autodiagnostic économique

Un outil d'une page, avec les ratios de référence du secteur, pour objectiver la situation de chaque structure devant son conseil d'administration.

Compétences et mutualisation

Un parcours de formation porté par les UNAT, des pistes de mutualisation : achats groupés, emplois partagés.

Commercialisation et climat

Kit de commercialisation, référencement y compris par les intelligences artificielles, volet climat intégré aux projets.

Répond à des modèles économiques sous tension.

Concrètement, sur une situation type

La situation. Un centre de vacances de 80 lits, propriété d'une commune de 600 habitants. L'exploitant arrive en fin de bail dans deux ans. Toiture et mises aux normes à prévoir. La commune envisage de vendre.

SEMAINES 1-2	SEMAINES 3-4	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4
Visite et diagnostic	Rencontre des parties	Scénarios chiffrés	Tour de table financier	Décision en conseil
Grille sur site : bâti, économie, ancrage territorial, gouvernance.	Le maire et son conseil, l'exploitant. Séparément, puis ensemble.	Rénovation, bail emphytéotique, portage par une foncière, cession encadrée.	Région, Banque des Territoires, établissement public foncier, fonds européens.	Une décision éclairée. Un retour d'expérience versé au commun.

Un audit flash et un accompagnement à la décision, pas une étude de faisabilité par structure. Deux à trois situations par dispositif.

Situation type, à titre d'illustration.

Ce que chacun aura entre les mains

COLLECTIVITÉS PROPRIÉTAIRES

Une grille pour décider

Rénover, céder, changer de gestionnaire : un outil d'aide à la décision et son guide.

PORTEURS DE PROJETS

Un parcours balisé

La carte des financements mobilisables et un cadre d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

OPÉRATEURS

Des outils de gestion

Autodiagnostic, ratios de référence, fiches produits, kit de commercialisation.

INSTITUTIONS

Une vision partagée

Un référentiel d'indicateurs commun et une photographie du parc tenue à jour.

Chaque outil est testé sur des structures pilotes avant d'être diffusé.

Ce que le COPIL restreint a arrêté le 7 octobre

A

Une gouvernance élargie

Un COPIL Massif Central (composition à préciser, réflexion en cours).

B

Un calendrier en trois temps

Méthode détaillée et premières maquettes d'outils d'ici fin 2026, réunion technique en décembre, COPIL élargi en janvier 2027 pour lancer la phase opérationnelle.

C

Des expérimentations ciblées

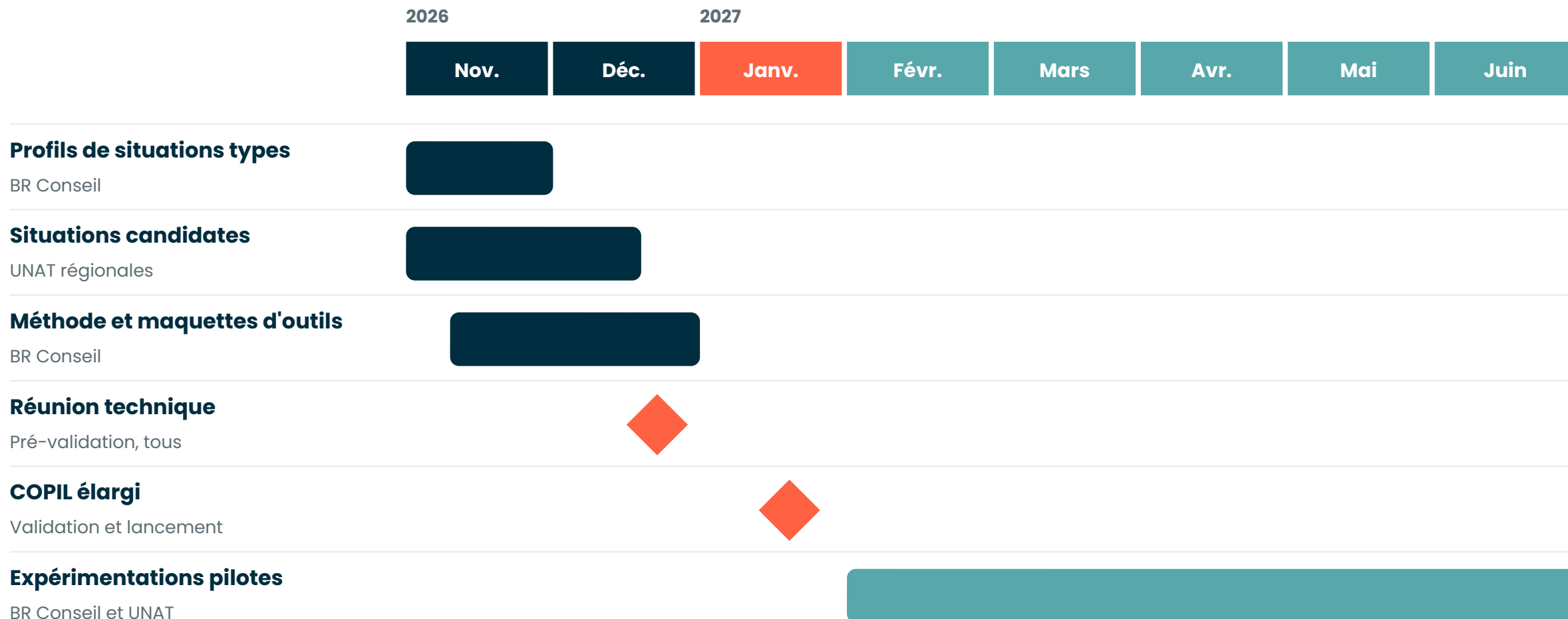
Deux à trois situations pilotes par dispositif, choisies sur des profils qui couvrent l'essentiel des cas rencontrés sur le terrain.

D

Une démarche ouverte

Au-delà des seuls adhérents, avec les UNAT régionales comme porte d'entrée. Coordinée avec la phase 2 lancée sur le massif des Alpes.

Trois mois pour outiller, puis le terrain



Environ quatre mois par situation pilote, puis retours d'expérience partagés.

À noter : le 10 novembre, atelier TSS de la Région Occitanie lors de l'Agora ESS de la CRESS Occitanie, à Montpellier.

Ce que nous attendons de vous

01

Relayer la démarche

Dans vos institutions et vos territoires, pour que les collectivités propriétaires sachent qu'un accompagnement existe.

02

Nous signaler des situations

Un équipement qui bloque, un bail qui s'achève, une commune qui hésite : chaque cas remonté nourrit les expérimentations.

03

Contribuer à la démarche

Les solutions testées auront besoin de vos leviers : ingénierie, aide à la pierre, foncier.

Prochain rendez-vous : COPIL élargi Massif Central, janvier 2027.

Merci.

Jean-Philippe Bosse

jph.bosse@brconseil.org · 06 30 58 20 82

Toute réutilisation des données de cette étude devra mentionner la participation de l'État.

BR CONSEIL

UNAT OCCITANIE
Le tourisme au service des hommes et des territoires
Pyrénées-Méditerranée


RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES
Commissariat du Massif central