

## Travail de Bachelor 2016

**Analyse de la faisabilité et de la rentabilité de la transformation d'un immeuble inutilisé appartenant à la commune de Veyras, en immeuble commercial, centre d'activités humaines et financières**



Étudiant : Guillaume Moulin

Professeur : Évelyne Epiney Savioz

Déposé, le 29 juin 2016

Guillaume Moulin

## **Source de l'illustration de la page de titre**

**<http://www.cube365.ch/valais-2015/veyras-chateau-muzot-1200.html>**

## Résumé

La municipalité de Veyras participe activement au développement des coteaux ensoleillés de Sierre. Bien que profitant d'une situation idéale, celle-ci demeure témoin d'un certain déclin de l'offre de commerces au sein de son village.

Désirant trouver une alternative à cette problématique, Veyras a acquis un ancien restaurant et souhaite le rénover pour le transformer en centre commercial de taille moyenne. La présente étude a pour principal objectif de déterminer la solution d'aménagement idéale et si cette dernière perdurerait dans le futur.

Cet optimum a été déterminé en analysant l'activité sociale pouvant être engendrée par l'insertion d'un nouveau commerce. Ces informations ont été glanées grâce à la consultation de l'avis de la population locale et alentour. De même, l'examen des différentes pratiques effectuées dans d'autres communes ainsi que l'étude de la concurrence et de ses forces ont justifié la constitution d'un catalogue de scénarios financièrement viables.

Selon les résultats de cette analyse, la grande attractivité du marché veyrassois ainsi que sa situation géographique optimale demeurent les principales forces du futur centre commercial. Les aspects plus négatifs résident dans l'importante charge financière représentée par les coûts de remise en état. Une solution plus précise intégrant différentes alternatives d'aménagement a finalement été recommandée.

Mots clés : Dynamisation communale, viabilité, commerce de proximité, commerce de détail, aménagement.

## **Avant-propos et Remerciements**

La présente étude a été effectuée en réponse à la problématique expérimentée par la commune de Veyras. Celle-ci était bien connue par madame Epiney Savioz qui m'a donc proposé ce thème comme sujet de travail de Bachelor.

Cerner les habitudes d'achat des citoyens de la Noble-Contrée et analyser l'éventuelle concurrence du futur centre, dans le but de pouvoir proposer un catalogue de solutions réalisables et viables à long terme constituent les principaux desseins de cette analyse. Aucune étude préalable n'avait été établie dans ce sens avant le début de ce travail.

Les principales difficultés rencontrées lors de la rédaction de cette étude furent la diffusion du questionnaire ainsi que de rencontrer les personnes les plus appropriées pour répondre à mes diverses questions. Allier des démarches quantitatives et qualitatives a permis de cerner avec précision les différents problèmes rencontrés par Veyras et d'y trouver une solution durable.

Je remercie les personnes qui ont permis ou facilité la réalisation de ce travail :

Pour sa grande disponibilité et ses importants conseils :

Madame Évelyne Epiney Savioz, professeure et responsable du suivi de cette étude.

Pour la mise à disposition de leurs ressources et leur disponibilité :

L'ensemble des membres du conseil communal et de l'administration communale de Veyras.

Pour les différents entretiens accordés :

L'ensemble des membres du conseil communal et de l'administration communale de Mont-Noble.

L'ensemble des membres du conseil communal et de l'administration communale de Vernayaz.

Monsieur Léonard Arlettaz, conseiller communal responsable des bâtiments publics de Finhaut.

Guillaume Moulin

Monsieur Stéphane Jordan, architecte communal et responsable des bâtiments publics de Martigny.

Monsieur Sébastien Bruchez, fondateur et directeur d'Edelweiss Market.

Monsieur Mirko Coltro, chef du département "marchés spécialisés & immobilier" et membre de la direction de Migros Valais.

Madame Aurélie Käser, gérante de la succursale Volg de Veyras.

Pour avoir pris le temps de répondre au questionnaire quantitatif :

Les habitants de Veyras, Venthône et Miège.

Les étudiants de la HES-SO.

Pour leur soutien sans faille et leur relecture :

Madame Emmanuelle Moulin et Monsieur Pierre Moulin, mes parents.

Mesdames Céline et Marie Moulin, mes sœurs.

Madame Alexia Pinedo, mon amie.

Pour sa relecture attentive :

Madame Patricia Gross.

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| Liste des tableaux .....   | viii      |
| Liste des figures .....  | ix        |
| <b>Introduction .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1. Méthodologie.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. Contexte.....</b>  | <b>2</b>  |
| 2.1 Présentation de la problématique.....  | 3         |
| 2.2 Analyse de la situation commerciale.....   | 4         |
| 2.3 Situation générale de l'immeuble .....   | 5         |
| <b>3. Revue de la littérature.....</b>   | <b>7</b>  |
| 3.1 Évasion commerciale .....  | 7         |
| 3.2 Retour des magasins de proximité.....  | 8         |
| 3.3 Implications de l'État .....   | 9         |
| 3.4 Pendularité.....   | 9         |
| 3.5 Situation immobilière actuelle .....   | 10        |
| <b>4. Étude quantitative.....</b>  | <b>11</b> |
| 4.1 Buts.....  | 11        |
| 4.2 Zone Isochrone.....  | 11        |
| 4.3 Méthodologie de l'étude .....  | 13        |
| 4.4 Nombre final et répartition des sondés.....                                      | 13        |
| 4.6 Résultats .....  | 15        |
| <b>5. Étude qualitative .....</b>  | <b>20</b> |
| 5.1 Critères de sélections des interviewés .....                                     | 20        |
| 5.2 Synthèse de la commune de Finhaut .....  | 21        |
| 5.3 Synthèse de la commune de Martigny .....   | 23        |
| 5.4 Synthèse de la commune de Vernayaz.....  | 24        |
| 5.5 Synthèse de la commune de Mont-Noble .....                                       | 25        |
| 5.6 Comparaisons intercommunales.....  | 26        |
| <b>6. Analyse de la concurrence selon le modèle des 5(+1) forces de Porter .....</b> | <b>27</b> |
| <b>7. Analyse de la concurrence avoisinante.....</b>                                 | <b>32</b> |
| 7.1 Volg.....  | 32        |
| 7.2 Edelweiss Market .....   | 33        |
| 7.3 Migros.....  | 34        |
| <b>8. Scénarios .....</b>  | <b>35</b> |
| 8.1 Vendre en l'état.....  | 36        |
| 8.2 Restaurer et vendre.....   | 37        |
| 8.3 Louer en l'état .....  | 38        |
| 8.4 Restaurer et louer.....  | 40        |

|                                  |  |           |
|----------------------------------|--|-----------|
| 8.5                              | Ne rien faire .....  | 41        |
| <b>9.</b>                        | <b>Hypothèses d'affectations du rez-de-chaussée .....</b>                | <b>42</b> |
| 9.1                              | Migros.....  | 42        |
| 9.2                              | Edelweiss Market .....   | 42        |
| 9.3                              | Shop de station-service.....   | 43        |
| 9.4                              | Maison de commune .....  | 44        |
| 9.5                              | Commerces de proximité.....  | 45        |
| 9.6                              | Maison des générations.....  | 46        |
| <b>10.</b>                       | <b>Hypothèses d'affectations des sous-sols .....</b>                     | <b>47</b> |
| 10.1                             | Surfaces arrière pour magasin .....                                      | 47        |
| 10.2                             | Archives communales.....   | 47        |
| 10.3                             | Sociétés locales .....   | 48        |
| 10.4                             | Chauffage à distance .....   | 49        |
| 10.5                             | Salle de jeux pour enfants.....  | 49        |
| 10.6                             | Salle de sport.....  | 49        |
| 10.7                             | Carnotzet communal .....   | 50        |
| <b>11.</b>                       | <b>Hypothèses d'affectations du parking .....</b>                        | <b>51</b> |
| <b>12.</b>                       | <b>Analyse SWOT .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>Conclusion.....</b>           |  | <b>54</b> |
|                                  | Résultats principaux de l'étude .....                                    | 54        |
|                                  | Recommandations .....  | 54        |
|                                  | Limites et recherches ultérieures .....                                  | 55        |
| <b>Liste des références.....</b> |  | <b>57</b> |
| Annexe I :                       | Passage route de Veyras.....   | 62        |
| Annexe II :                      | Plan des sous-sols.....  | 63        |
| Annexe III :                     | Plan du rez-de-chaussée .....  | 64        |
| Annexe IV :                      | Questionnaire quantitatif .....  | 65        |
| Annexe V :                       | Questionnaire qualitatif.....  | 68        |
| Annexe VI :                      | Verbatim de la commune de Finhaut.....                                   | 71        |
| Annexe VII :                     | Verbatim de la commune de Martigny.....                                  | 74        |
| Annexe VII :                     | Verbatim de la commune de Vernayaz .....                                 | 76        |
| Annexe IX :                      | Verbatim de la commune de Mont-Noble.....                                | 79        |
| Annexe X :                       | Résultats prévisionnels en cas de location sans travaux préalables ..... | 82        |
| Annexe XI :                      | Résultats prévisionnels en cas de location avec travaux préalables.....  | 83        |
| Annexe XII :                     | Répartition du temps.....  | 84        |
| Annexe XIII :                    | Sujet et Mandat du travail de bachelor .....                             | 85        |
| Annexe XIV :                     | Commentaires du Jury sur le descriptif avant validation .....            | 91        |
| Déclaration de l'auteur .....    |  | 92        |

## Liste des tableaux

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 – Comparaison des différents rendements bruts possibles en 2015 .....              | 10 |
| Tableau 2 – Comptes de profits et pertes provisionnels en cas de vente sans travaux .....    | 37 |
| Tableau 3 – Comptes de profits et pertes provisionnels en cas de vente avec travaux .....    | 38 |
| Tableau 4 – Calculs du potentiel retour sur investissement en fonction des loyers perçus ... | 39 |
| Tableau 5 – Frais provisionnels par année en cas de statu quo .....                          | 41 |
| Tableau 6 – Société locales pouvant intégrer le bâtiment communal.....                       | 48 |
| Tableau 7 – Matrice d'aide à la prise de décision .....                                      | 51 |
| Tableau 8 – Rendement annuel de la vente de vignettes .....                                  | 52 |
| Tableau 9 – Rendements estimés par heure avec un horodateur .....                            | 52 |
| Tableau 10 – Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du futur centre.....    | 53 |

## Liste des figures

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 – Carte des parcelles acquises par la commune de Veyras .....                      | 5  |
| Figure 2 – Plan du bâtiment se trouvant sur la parcelle n° 516.....                         | 6  |
| Figure 3 – Photographie de l’ancien restaurant situé au rez-de-chaussée .....               | 6  |
| Figure 4 – Photographie de la terrasse attenante à l’ancien restaurant .....                | 7  |
| Figure 5 – Zone isochrone au départ du point de vente de la commune de Veyras.....          | 12 |
| Figure 6 – Répartitions des sondés par lieu de résidence .....                              | 14 |
| Figure 7 – Répartition des sondés selon leur sexe.....                                      | 14 |
| Figure 8 – Nombre de courses et budget alimentaire hebdomadaires .....                      | 15 |
| Figure 9 – Type de magasins et période de la journée privilégiés par les Veyrassois .....   | 16 |
| Figure 10 – Moyen de transport et durée moyenne d’un trajet pour se rendre au magasin ..    | 16 |
| Figure 11 – Préférences en termes de magasin de la population .....                         | 17 |
| Figure 12 – Critères de sélection et de préférence d’une enseigne par rapport à une autre.. | 18 |
| Figure 13 – Commerces qui devraient être ajoutés au sein du village/quartier .....          | 18 |
| Figure 14 – Raisons invoquées décourageant la fréquentation du futur centre.....            | 19 |
| Figure 15 – Centres commerciaux présents dans la région de Sierre .....                     | 30 |
| Figure 16 – Hexagone sectoriel de l’insertion d’un centre commercial à Veyras .....         | 31 |

## **Introduction**

Analyser la faisabilité et la rentabilité de la transformation d'un immeuble inutilisé en surface de vente correspond aux besoins de la commune de Veyras. Bien qu'en pleine expansion et bénéficiant de croissance constante, ce village, à la limite de la plaine, se fait peu à peu désertier par ses commerces. Très dynamique, celui-ci souhaite inverser la tendance en ramenant de la vie en son sein. Pour ce faire, de nouvelles infrastructures doivent être mises en place pour, à long terme, servir de centres d'activités humaines et financières.

Une multitude de raisons telles que se rapprocher de son travail, bénéficier de structures plus abondantes ou encore améliorer sa qualité de vie pousse toujours plus d'habitants de petits villages ou de campagne à s'établir en ville (Ortar, 2008). Dans le but de contrer ce phénomène, de nombreuses communes rurales ou périurbaines investissent massivement afin de pouvoir proposer des services et des commodités de qualité équivalente (Nemarq, Castro, Stroesser, & Sellam, 2005).

À cet effet, la municipalité de Veyras qui souffre passablement de sa proximité avec la ville de Sierre a acquis un ancien restaurant et ses nombreux sous-sols. Ce bâtiment se situe au centre du village. Suite au nouvel aménagement de ses locaux, Veyras espère stimuler suffisamment l'activité sociale et communautaire pour inverser la tendance actuelle et attirer de nouveaux citoyens en son sein.

L'analyse des besoins de la population, des différentes pratiques effectuées dans d'autres communes ainsi que de la concurrence a permis l'élaboration de solutions d'aménagement optimales. L'ensemble de ces études a servi à déterminer si le développement des diverses solutions était réalisable et viable à long terme.

### **1. Méthodologie**

Pour commencer, un état de l'art a été effectué afin d'avoir un aperçu des connaissances littéraires existantes en rapport avec les diverses problématiques abordées dans cette étude.

Avant de déterminer la rentabilité de la transformation de l'immeuble communal en vue d'y implanter un centre commercial de taille moyenne, il a fallu cerner les attentes et les besoins de la clientèle potentielle. En effet, si le futur centre ne correspondait pas à la demande des consommateurs, sa fréquentation tout comme sa viabilité à long terme en pâtiraient (Mabillard, 2014).

Dans le but de spécifier ces attentes, une enquête quantitative, élaborée sous la forme d'un questionnaire, a été distribuée à une partie des habitants de Veyras, mais également à une partie des habitants de Venthône, Miège et Sierre. Cette étude a permis d'estimer si ce nouveau lieu de vie attirerait suffisamment de clients pour être rentable.

Le village de Veyras ne subit pas seul, cette problématique d'exode commercial. C'est pourquoi, une analyse qualitative, sous la forme d'entretien auprès de présidents et de membres du conseil municipal d'autres communes, a été effectuée. Une vision plus globale ainsi que des pratiques différentes en matière d'aménagement des bâtiments ont pu être mises au jour lors de ces interviews.

Les enseignes commerciales des villages avoisinants et des communes interrogées qualitativement ont été interviewées afin d'établir leur rentabilité à long terme ainsi que leurs stratégies pour le devenir.

Finalement, à partir de différents scénarios (Vente, location, transformation, etc.), une analyse de rentabilité a été réalisée. Celle-ci a permis de déterminer une solution optimale d'aménagement des locaux, mais également le moyen de rémunération maximisant le profit.

Grâce à ces différentes étapes, des recommandations sur l'affectation du bien dans son ensemble ont pu être élaborées. La municipalité de Veyras, par son conseil communal, sera libre de suivre ou non ces recommandations et de les utiliser dans l'affectation de ce lieu.

## **2. Contexte**

La municipalité de Veyras située sur les coteaux de Sierre s'étend sur 146 hectares et constitue un des villages principaux de la Noble-Contrée (Commune de Veyras, 2016). Fort de ses 1'700 habitants répartis en plus de 700 ménages, Veyras possède une fortune

moyenne nette par habitant de 826 CHF en 2014 (Commune de Veyras, 2014), classifiant celle-ci comme financièrement saine (Conférence des autorités cantonales de surveillance des finances communales, 2016).

Le village est représenté à l'exécutif par son conseil municipal. Celui-ci est constitué de M. Gérard Salamin, président, de M. Stéphane Ganzer, vice-président ainsi que de trois conseillers communaux. Politiquement, ledit conseil est composé de deux représentants du parti démocrate-chrétien, deux du parti libéral-radical ainsi qu'une personne du parti socialiste (Gilbert Carron, secrétaire communal de Veyras, communication personnelle, 12 janvier 2016).

Le pouvoir législatif quant à lui demeure aux mains de l'assemblée primaire. La culture de la vigne et l'établissement, par le passé, d'artistes de renom tels que Corinna Bille ou Charles-Clos Olsommer, ont permis à Veyras de se développer et de devenir un village riche en culture et traditions (Commune de Veyras, 2016).

## **2.1 Présentation de la problématique**

Malgré sa situation idéale, la municipalité se voit peu à peu désertée par les commerces. En effet sur les trois cafés-restaurants existants, un seul est encore ouvert actuellement. De plus, un tea-room, un magasin de proximité sous l'enseigne "Volg", un office postal et une banque sont encore présents au sein du village. D'ici deux ans, la personne en charge de "La Poste" prendra sa retraite et ne sera pas remplacée par sa direction, engendrant ainsi la fermeture de l'office communal (Commune de Veyras, 2016) et (Gilbert Carron, CP, 12 janvier 2016).

Veyras essaie depuis plusieurs années de dynamiser son village en y organisant plusieurs manifestations culturelles comme des expositions de peintures, des festivals de musique tels que le "Tohu-Bohu festival" ou encore la "marche des cépages" (Commune de Veyras, 2016). Bien que ces événements périodiques amènent énormément de personnes dans la région, ils ne suffisent pas à satisfaire l'offre des différentes enseignes présentes (Gilbert Carron, CP, 12 janvier 2016).

La proximité avec les nombreux centres commerciaux de Sierre, situés entre cinq et dix minutes en voiture (Owlapps, 2012), ajoutée à la grande pendularité des Veyrassois implique

une baisse de l'attractivité locale et des revenus y relatifs, non viables à long terme (Office fédéral de la statistique - Confédération suisse, 2000).

Afin de contrer ce phénomène, Veyras a investi, en 2014, dans un ancien restaurant qui, une fois rénové, sera transformé en centre commercial de taille moyenne. Ce bien comprend 309 m<sup>2</sup> de surface de vente, des sous-sols, une grande terrasse ainsi qu'un parking d'une cinquantaine de places (Kamerzin, 2014). Situé aux abords d'une route principale, entre la ville de Sierre et la station de ski de Crans-Montana, le futur centre veyrassois pourra bénéficier de fortes retombées liées au passage de cette route ainsi que de la station-service avoisinante. En effet, sur ce tronçon, le trafic moyen est estimé à 7'800 véhicules par jour (Canton du Valais, 2016). Le détail du passage des différentes routes à travers Veyras se situe en annexe.

## **2.2 Analyse de la situation commerciale**

Plusieurs groupes spécialisés dans la distribution et le marché de détail ont visité les locaux pour éventuellement s'y installer. Seule l'enseigne "Migros" est pleinement intéressée à s'implanter dans la Noble-Contrée. Cependant, d'importants travaux doivent être effectués afin de respecter les exigences en termes d'identité visuelle et de commodités du géant orange (Stéphane Ganzer, vice-président de la commune de Veyras, communication personnelle, 12 janvier 2016) et (Gilbert Carron, CP, 12 janvier 2016).

Les surfaces acquises se situant en sous-sol pourront servir d'archives communales ou de locaux prêtés aux sociétés locales. La terrasse fera partie du futur centre commercial. Le parking quant à lui sera mis à disposition de la population et de la clientèle du centre (Stéphane Ganzer, CP, 12 janvier 2016). Les trois villages de la Noble-Contrée, Veyras, Venthône et Miège, sont actuellement en pourparlers au sujet d'une éventuelle fusion. Les assemblées primaires de ces trois agglomérations devraient se prononcer à ce sujet en fin d'année 2018. En cas d'acceptation de la fusion et d'un éventuel désistement de "Migros", les locaux achetés serviraient de nouveaux bureaux administratifs à la commune nouvellement créée (Stéphane Ganzer, CP, 12 janvier 2016).

### 2.3 Situation générale de l'immeuble

La figure ci-dessous permet de mieux appréhender les différentes affectations possibles des parcelles acquises par Veyras. La première, composée des parcelles n° 532 et n° 522 représente le parking et a été acquise pour 29'000 CHF, pour une surface totale de 1078 m<sup>2</sup> (Kamerzin, 2014). Parmi les 40 places de parc que compte cette zone, 16 peuvent être utilisées librement par les citoyens détenteurs de macarons. Ces permissions ont été accordées lors de l'achat par l'administration communale suite aux diverses négociations entreprises pour jouir de l'usage exclusif de la terrasse, partagée jusque-là entre les copropriétaires (Stéphane Ganzer, CP, 12 janvier 2016).

Figure 1 – Carte des parcelles acquises par la commune de Veyras

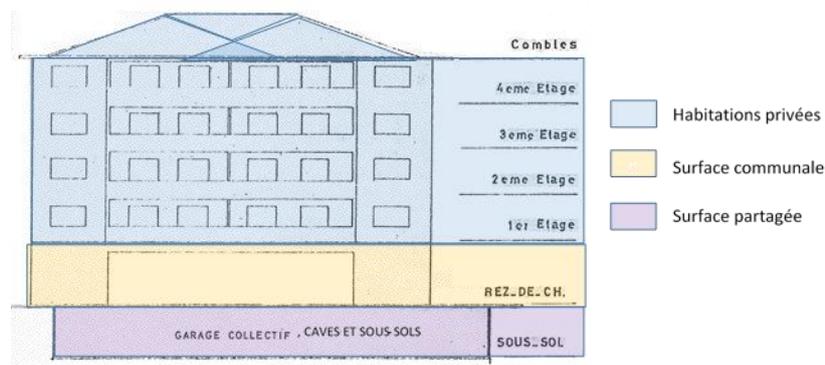


Source : données de l'auteur issues de la plateforme (VSGIS, 2016)

La partie de la parcelle n° 516 appartenant à la commune est composée d'une dizaine de places de parc qui seront réservées aux clients du futur centre, d'une grande terrasse de 284 m<sup>2</sup>, d'un rez-de-chaussée de 309 m<sup>2</sup> ainsi que 234 m<sup>2</sup> de sous-sols. Ceux-ci ont été achetés 137'000 CHF, le reste a été acquis pour 494'000 CHF pour un total de 665'900 CHF, frais de notaire inclus (Kamerzin, 2014). Un budget de 400'000 CHF par ans sur quatre ans a été alloué par Veyras pour tous travaux éventuels sur les bâtiments et infrastructures municipaux (Stéphane Ganzer, CP, 12 janvier 2016).

Dans l'idéal, une enseigne de détail ainsi qu'un magasin de proximité devraient ouvrir leurs portes dans la zone verte de la figure ci-dessus, tandis que la terrasse devrait être utilisée pour l'activité du commerce de proximité (Stéphane Ganzer, CP, 12 janvier 2016).

Figure 2 – Plan du bâtiment se trouvant sur la parcelle n° 516



Source : données de l'auteur issues de (Kamerzin, 2014)

La surface de vente acquise par la commune constitue une des trois parties distinctes composant l'ensemble du bâtiment. La seconde est constituée de 15 appartements privés, répartis sur quatre étages (Kamerzin, 2014).

Les sous-sols sont répartis entre les habitants de l'immeuble et la municipalité. Les résidents se partagent un garage collectif, plusieurs caves et une buanderie tandis que la municipalité possède plusieurs caves et chambres froides reliées par un escalier au rez-de-chaussée commercial (Kamerzin, 2014). Un plan détaillé desdits locaux se situe en annexe.

Figure 3 – Photographie de l'ancien restaurant situé au rez-de-chaussée



Source : données de l'auteur

Bien qu'inutilisé durant plusieurs années, le rez-de-chaussée demeure en bon état. Néanmoins, un minimum de travaux (désencombrement, abattage des cloisons non portantes, etc.) doit être exécuté afin de faciliter la réhabilitation des locaux (Gilbert Carron, secrétaire communal de Veyras, communication personnelle, 10 mai 2016). Afin de simplifier la visualisation des lieux, un plan détaillé se situe en annexe.

Figure 4 – Photographie de la terrasse attenante à l'ancien restaurant



Source : données de l'auteur

La terrasse nécessite également des petits travaux de rénovation tels que du jardinage ou le coulage éventuel d'une dalle en béton (Gilbert Carron, CP, 10 mai 2016).

L'abattage de certaines cloisons et la remise aux normes du système électrique sont les réfections minimales à entreprendre au niveau des sous-sols (Gilbert Carron, CP, 10 mai 2016).

### **3. Revue de la littérature**

#### **3.1 Évasion commerciale**

L'arrivée et le développement des chaînes de hard discount, depuis les années 80 ainsi que la délocalisation progressive des enseignes existantes en périphérie (André-Chaigneau, 2013) ont engendré un recul de la popularité des magasins basés dans les quartiers et en centre-ville (Combiér, 2008). Les économies d'échelles pratiquées par les grandes surfaces en lisière de ville ne pouvaient pas être imitées par les petites et moyennes surfaces, créant ainsi un écart entre les différents prix favorisant un phénomène nouveau, l'évasion

commerciale (Combiér, 2008). Heitz et Douard (2012) définissent cette dernière comme le fait que le consommateur va effectuer ses achats tant alimentaires que non alimentaires ailleurs qu'à proximité de chez lui. Ce phénomène favorisé notamment par la facilité d'accès à la périphérie (parkings gratuits, proximité des grands axes routiers, etc.), mais également par la politique de bas prix pratiquée, a engendré la désertification rurale des surfaces de proximité (Mérenne-Schoumaker, 1995), (Heitz et al., 2012) et (Golla, 2014).

### **3.2 Retour des magasins de proximité**

Le ralentissement conjoncturel, influencé par la crise financière de 2008, a obligé les surfaces commerciales périphériques à revoir à la hausse leur politique de prix bon marché (Darasse, 2015). Ajouté à cela l'impersonnalité ressentie par les consommateurs au sein desdits centres périurbains et l'avantage concurrentiel, qu'avaient ces magasins sur ceux de quartiers, s'amenuise peu à peu (André-Chaigneau, 2013) et (Heitz et al., 2012).

Cette baisse de qualité participe ainsi à l'augmentation de l'attractivité des magasins locaux (Mérenne-Schoumaker, 1995) et (Combiér, 2008). La tendance d'évasion commerciale semble s'inverser peu à peu dès 2010, car selon Sainte-Marie, Piau et Fert (2012) et selon André-Chaigneau (2013), la proximité reste le premier critère d'achat des clients. Le retour de ceux-ci en centre-ville se constate de plus en plus, car les petites enseignes ont su s'adapter à la demande en proposant des compléments de services innovants (Combiér, 2008). De même, les consommateurs privilégient relativement plus qu'avant le développement économique à petite échelle ainsi que le lien social que permettent les interactions au sein des petites structures (Sainte-Marie et al., 2012).

Dans ce contexte, plusieurs acteurs de ce marché ont bien compris les enjeux de la proximité de la grande distribution et investissent dans ce marché de niche comme "Edelweiss Market" qui compte 30 magasins de proximité dans tout le Valais (Edelweiss Market, 2016) pour un chiffre d'affaires de 25 millions de francs (Veillon, 2016). De la même manière, l'entreprise "Volg" a repris 18 magasins "PAM" en Romandie, dont 17 en Valais (Agence télégraphique suisse, 2015). Le profil de ces nouveaux vendeurs en milieu rural diffère de celui de leurs prédécesseurs. En effet, les personnes reprenantes actuelles semblent être hautement qualifiées comparées à la génération précédente qui cherchait, dans le commerce rural, une certaine facilité (Nemarq et al., 2005).

### **3.3 Implications de l'État**

Les villes et villages ont donc avantage à encourager l'implantation d'entreprises dans leur centre afin de stimuler l'ensemble de la communauté (Page-Adams, Scherraden, & Youngdahl, 1997). Des partenariats durables entre les responsables locaux et les commerces permettent de mieux impliquer ceux-ci et de profiter des synergies que cette relation peut créer (Kingsley, McNeely, & James, 1997) et (Bernard Bruttin, président de la commune de Mont-Noble, communication personnelle, 3 mars 2016). La ville de Toul, en France, a, par exemple, signé des partenariats avec des associations de fournisseurs et des collectivités locales afin de réaménager son centre, rénover les vitrines et sécuriser ses points de vente (Nemarq et al., 2005).

Cette collaboration permet également de financer l'insertion de différents magasins et de dynamiser les localités du Nord-Est français (Nemarq et al., 2005). D'autres collectivités publiques, comme le village français de Céton, n'ont pas hésité à entreprendre plus d'interventionnisme en investissant dans des locaux ou en devenant eux-mêmes entrepreneurs grâce notamment à la création d'une station-service municipale (Nemarq et al., 2005).

### **3.4 Pendularité**

En Suisse, neuf personnes actives occupées sur dix étaient, en 2013, considérées comme des pendulaires (Office fédéral de la statistique - Confédération suisse, 2014). Parmi ces 90 % d'individus qui quittent leur domicile tous les jours pour se rendre au travail, 70 % d'entre eux quittent également leur commune (Office fédéral de la statistique - Confédération suisse, 2014).

Pour le district de Sierre, la majorité des déplacements pendulaires sont effectués en voiture personnelle pour un trajet moyen compris entre 10 et 13 kilomètres (Office fédéral de la statistique - Confédération suisse, 2014). Les données issues du dernier recensement fédéral effectué en 2000 ont démontré que 83 % des personnes actives et occupées de Veyras étaient des pendulaires extracommunales pour une moyenne suisse de 57.3 % (Office fédéral de la statistique - Confédération suisse, 2000).

Un taux élevé de pendularité, comme celui de Veyras, lèse les commerces indigènes et favorise les magasins situés aux abords du lieu de travail (Scacchi, 2005). En effet, la majorité des employés préfère effectuer leurs commissions en fin de journée, là où ils se situent dans le but de gagner du temps et de la praticité d'achat (André-Chaigneau, 2013). Afin de maximiser leurs revenus, les commerces de villages doivent donc soigner la clientèle non pendulaire, comme les personnes à la retraite, les hommes et femmes au foyer ou encore les personnes travaillant sur la commune (Scacchi, 2005).

Veyras demeure un village de passage fréquenté en moyenne par 7'800 véhicules par jour (Canton du Valais, 2016). Cet afflux massif constitue un avantage pour les enseignes veyrassoises, car elles peuvent profiter de la pendularité des personnes résidant dans des villages en amont. En effet, elles leur permettent de réaliser leurs achats entre leur lieu de travail et leur domicile (Scacchi, 2005).

### 3.5 Situation immobilière actuelle

Depuis une quinzaine d'années et malgré les taux d'intérêts négatifs introduits par la Banque Nationale Suisse, en 2015, le nombre de privés propriétaires de logement ne fait qu'augmenter (UBS, 2015). Cette croissance est notamment due aux taux hypothécaires peu élevés, à la croissance modérée des revenus ainsi qu'à l'immigration (Credit Suisse, 2016). Cette augmentation a engendré une hausse des risques de bulle immobilière en Suisse (Agence télégraphique suisse, 2016).

Tableau 1 – Comparaison des différents rendements bruts possibles en 2015.

| Risques       | Types de rendement                    | Rendement brut moyen | Durée       | Institution de placement | Sources  |
|---------------|---------------------------------------|----------------------|-------------|--------------------------|----------|
| Faibles       | Placements à termes                   | 0.50%                | 10 ans      | UBS                      | a        |
| Faibles       | Obligations de la confédération       | 0.38%                | 10 ans      | BNS                      | b        |
| Faibles       | Epargne                               | 0.01%                | 1 an        | UBS                      | a        |
| Moyens        | Fonds de placement                    | 1.01%                | 3 à 10 ans  | UBS                      | a        |
| Moyens        | Or                                    | -10.76%              | 1 an        | Divers                   | c        |
| <b>Moyens</b> | <b>Placements immobilier indirect</b> | <b>4.20%</b>         | <b>1 an</b> | <b>Credit Suisse</b>     | <b>d</b> |
| <b>Moyens</b> | <b>Placements immobilier direct</b>   | <b>4.90%</b>         | <b>1 an</b> | <b>Credit Suisse</b>     | <b>d</b> |
| Elevés        | Actions (dividende)                   | 0 à 8%               | 1 an        | Divers                   | e        |
| Elevés        | Dollars                               | 0.74%                | 1 an        | Divers                   | c        |

Sources : tableau de l'auteur issu de sources multiples

- a. (UBS, 2016a) et (UBS, 2016b)
- b. (Banque Nationale Suisse, 2016)
- c. (Confédération suisse - Administration fédérale des contributions AFC, 2016)
- d. (Credit Suisse, 2016)
- e. (Chattopadhyay, Schupp, & Rammelmeyer, 2016)

Du point de vue des investisseurs, les rendements immobiliers sont nettement supérieurs à ceux des emprunts de la Confédération, les investissements restent donc constants dans la construction de nouveaux logements (Banque Nationale Suisse, 2016). Les locataires peuvent, dès lors, profiter d'une offre plus abondante et de loyers plus stables (Credit Suisse, 2016) et (UBS, 2015). En 2015, les placements immobiliers directs ont généré une rentabilité brute moyenne de 4.9 % et de 4.2 % pour les placements immobiliers indirects (Credit Suisse, 2016). Néanmoins, ceux-ci, demeurent risqués, car plusieurs paramètres tels que l'éclatement d'une éventuelle bulle immobilière, le taux de vacances ou les rénovations à entreprendre peuvent influencer le rendement immobilier (Credit Suisse, 2016).

En ce qui concerne les surfaces de ventes, la situation actuelle paraît compliquée notamment du fait de la mutation structurelle qu'engendre la croissance des achats effectués en ligne (Credit Suisse, 2016). Bailleurs et propriétaires doivent, dès lors, faire face à de nombreux défis comme la recherche de locataires, des surfaces vacantes ou encore des réaffectations des locaux (Credit Suisse, 2016). Néanmoins, les rendements totaux restent positifs pour l'immobilier commercial (UBS, 2015).

## **4. Étude quantitative**

### **4.1 Buts**

Afin d'établir la future fonction du bâtiment acquis par Veyras, il a fallu déterminer si la population locale comme intercommunale serait intéressée par les éventuels commerces à disposition. Pour ce faire, un questionnaire comportant une quinzaine de questions sur les habitudes de consommation des ménages et leurs préférences en termes d'achat a été rédigé. Ce document, se situant dans la partie annexe, a été formulé de façon à comprendre comment les ménages effectuent leurs commissions (fréquence, lieux, préférences, commodités, etc.), mais également quels magasins devraient, selon eux, être ajoutés à leur village ou leur quartier.

### **4.2 Zone Isochrone**

L'envoi du questionnaire uniquement aux habitants de Veyras ne paraissait pas pertinent notamment du fait de la proximité d'autres communes, mais également à cause de la route principale, très fréquentée traversant la Noble-Contrée (Canton du Valais, 2016). Afin de

prendre en compte les villages limitrophes dans la base de calcul, une zone isochrone a dû être déterminée. Comme le décrit Bathelot (2015), une zone isochrone délimite le temps de déplacement maximum qu'un consommateur doit effectuer pour atteindre un point de vente. Le calcul de ces zones dépend de différents facteurs comme la taille et la spécialisation de l'enseigne, mais également de sa localisation urbaine périphérique ou rurale (Mérenne-Schoumaker, 1995). C'est la raison pour laquelle, toujours selon Mérenne-Schoumaker (1995), le trajet en voiture, jusqu'à un centre commercial de taille moyenne situé au centre d'un village et en périphérie d'une ville comme le bâtiment appartenant à la commune de Veyras ; doit se situer entre cinq et dix minutes. Ces zones sont, en général, irrégulières, car elles réagissent aux différentes variables routières (Bathelot, 2015).

Figure 5 – Zone isochrone au départ du point de vente de la commune de Veyras



Sources : données de l'auteur établies grâce au site web : (Owlapps, 2012).

La zone isochrone démontre ainsi que les communes de Miège, Sierre et Venthône font partie de la zone accessible en voiture en cinq minutes. Leur participation à l'enquête devient, dès lors, pertinente, car leurs citoyens sont susceptibles d'aller réaliser leurs achats dans le centre de Veyras (Mérenne-Schoumaker, 1995) et (Owlapps, 2012).

### **4.3 Méthodologie de l'étude**

La seconde étape de cette récolte de données fut de numériser le questionnaire afin qu'il soit plus facilement transmissible et que ses résultats puissent être correctement interprétés. Une partie des habitants de Sierre a été interrogée par courrier électronique notamment grâce à la base de données d'adresse email de la HES-SO, mais également grâce à la connaissance du tissu économique local. Les communes de Veyras, Venthône et Miège ont fourni une liste complète de leurs habitants, avec leurs adresses respectives. Parmi ceux-ci, 400 ménages veyrassois, 50 ménages miégois et 50 ménages venthônnois ont été sélectionnés aléatoirement. Avec l'accord et la participation financière de Veyras, le questionnaire quantitatif accompagné d'une lettre d'explication a pu être envoyé sous forme de tout ménage aux 500 foyers sélectionnés.

### **4.4 Nombre final et répartition des sondés**

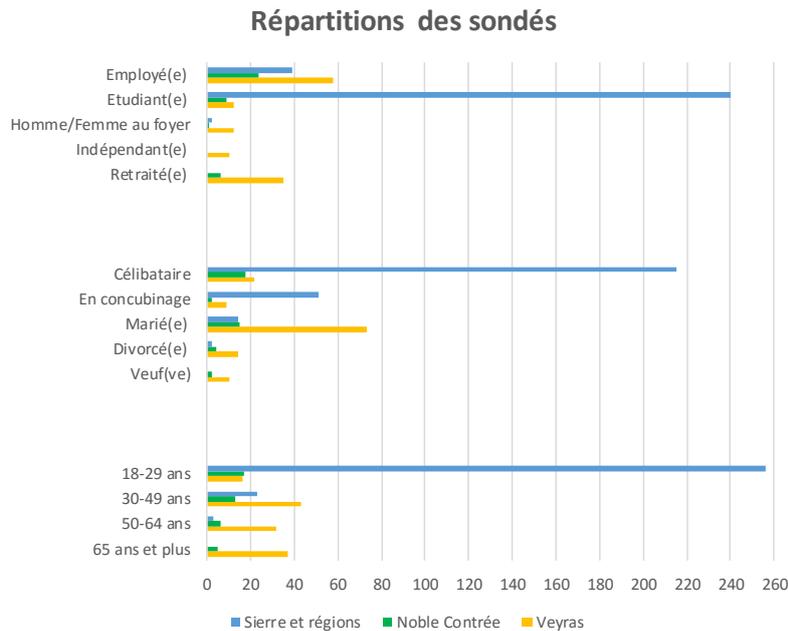
Après avoir invalidé les formulaires contenant des réponses insensées, incohérentes ou incomplètes, le nombre final de sondés s'est établi à 451 et était réparti comme suit (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016) :

Sierre et régions : Environ 1'300 emails, étudiants et employés confondus, ont été envoyés, 282 personnes ont répondu, soit un taux de réponse approximatif de 22 %.

Veyras : 400 tous ménages ont été envoyés, 128 réponses ont été comptabilisées 58 électroniquement et 70 par retour de courrier, soit un taux de réponse de 32 %.

La Noble-Contrée (Venthône et Miège) : 100 tous ménages ont été envoyés, 41 réponses ont été comptabilisées, 8 par retour de courrier et 33 électroniquement, soit un taux de réponse de 41 %.

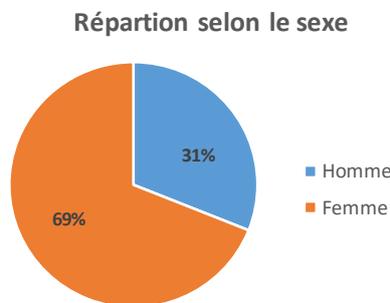
Figure 6 – Répartitions des sondés par lieu de résidence



Sources : données de l’auteur

Les étudiants et étudiantes célibataires entre 18 et 29 ans sont majoritairement représentés, car ils constituent l’essentiel de la population de Sierre et régions interrogée. Le reste des répondants se répartit plus harmonieusement (Données récoltées par l’auteur – sondage 2016). La répartition de l’échantillon veyrassois est relativement similaire à la distribution chez sa population mère. (Office fédéral de la statistique - Confédération suisse, 2015)

Figure 7 – Répartition des sondés selon leur sexe



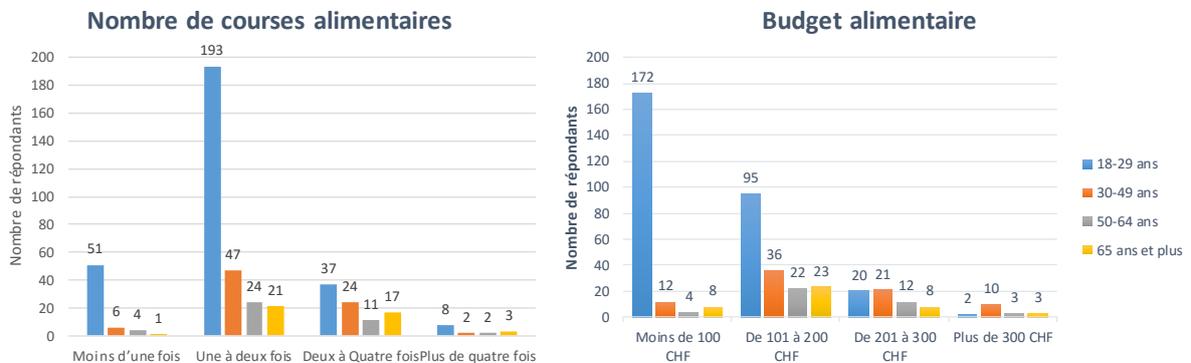
Sources : données de l’auteur

Plus de femmes que d'hommes, toutes classes d'âge, d'état civil ou de catégories socioprofessionnelles confondues, ont participé à cette enquête quantitative (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

#### 4.6 Résultats

Le questionnaire servait, dans un premier temps, à appréhender les habitudes de consommation des sondés puis dans un deuxième temps à évaluer s'ils étaient prêts à les faire évoluer en fonction des diverses modifications proposées au sein de leur communauté.

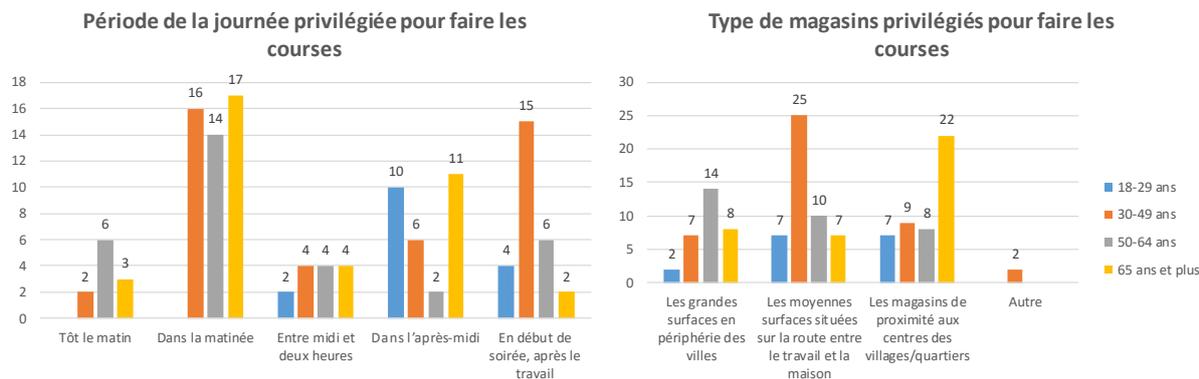
Figure 8 – Nombre de courses et budget alimentaire hebdomadaires



Sources : données de l'auteur

Comme le démontre la figure ci-dessus, les personnes interrogées effectuent majoritairement entre une et deux fois par semaine leurs courses alimentaires pour un budget situé entre 101 CHF et 200 CHF. La classe regroupant les "18-29 ans" diffère du reste des résultats, car elle comprend une majorité d'étudiants. Exceptée, la classe d'âge de 65 ans et plus, qui effectue de manière importante ses commissions jusqu'à quatre fois par semaine, les habitants de Veyras évoluent selon le même schéma que le reste de la population sondée (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

Figure 9 – Type de magasins et période de la journée privilégiés par les Veyrassois



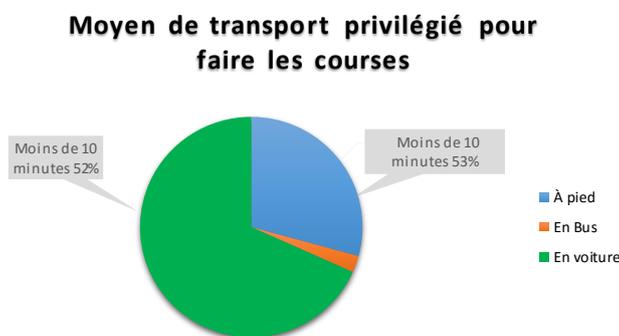
Sources : données de l'auteur

L'avis de la population veyrassoise en matière de période privilégiée pour effectuer les commissions diffère quelque peu de l'avis général. La classe d'âge "18-29 ans" de Veyras préfère accomplir ses achats dans l'après-midi contre le début de soirée pour le reste de la population interrogée. Les "50 ans et plus" ainsi qu'une grande partie des "30-49 ans" apprécient faire leurs courses le matin (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

La majorité des interviewés s'arrête dans les moyennes surfaces situées entre le travail et la maison pour leurs commissions, la classe des "65 ans et plus", privilégie cependant les commerces de proximité (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

Plus de 57 % de la population globale fréquentent, au moins une fois par semaine une surface de proximité contre 41 % pour les hypermarchés en périphérie (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

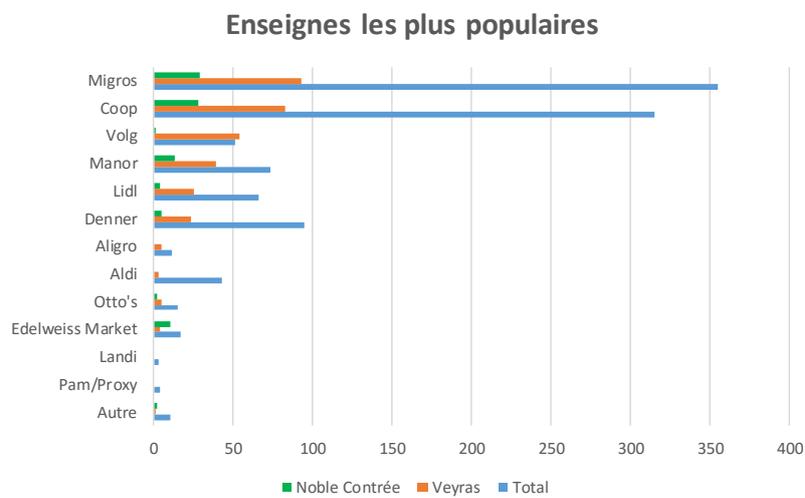
Figure 10 – Moyen de transport et durée moyenne d'un trajet pour se rendre au magasin



Sources : données de l'auteur

La population générale comme celle de Veyras et du reste de la Noble-Contrée privilégie la voiture comme moyen de locomotion pour effectuer ses courses alimentaires. À pied comme en voiture, la majorité des sondés effectuent un trajet de moins de dix minutes pour se rendre dans un commerce. Parmi les 33 Veyrassois faisant leurs commissions à pied, la majorité est composée de femmes entre 50 et 64 ans ainsi que d'hommes de 65 ans et plus. Ces personnes fréquentent principalement l'enseigne "Volg" du village (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

Figure 11 – Préférences en termes de magasin de la population

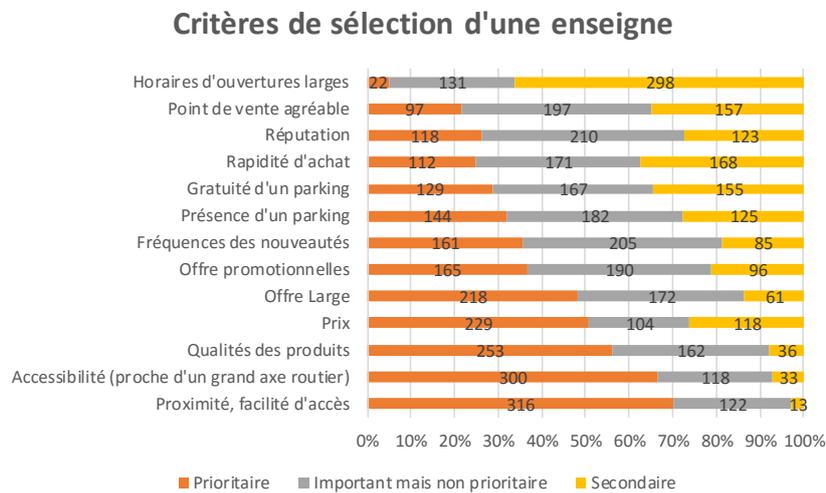


L'enseigne "Migros" arrive en tête du classement des magasins les plus fréquentés par la population interrogée, "Coop" et "Denner" suivent le géant orange en matière de fréquentation générale. "Volg" arrive troisième pour la population veyrassoise tandis qu'"Edelweiss Market" se positionne en quatrième place pour le reste de la Noble-Contrée (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

Les critères tels que la proximité et l'accessibilité d'un magasin arrivent en tête des demandes des consommateurs, juste devant la qualité et le prix des produits. Des horaires d'ouverture larges, un bon contact avec les détaillants ou encore une bonne réputation sont considérés comme secondaires par la population interviewée. En outre, à plusieurs questions de l'enquête, un intérêt supplémentaire pour les produits d'origine locale ou issus de l'agriculture biologique a été constaté principalement chez les femmes de plus de 30 ans.

Les Veyrassois et Veyrassoises possèdent un classement de critères identique à l'ensemble des sondés (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

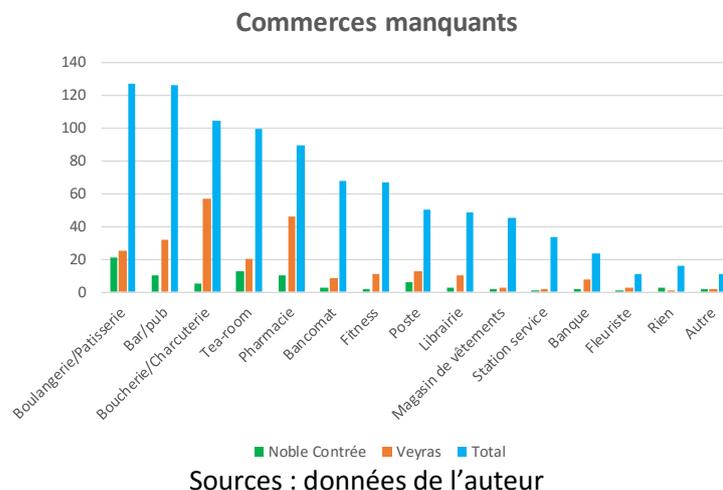
Figure 12 – Critères de sélection et de préférence d'une enseigne par rapport à une autre



Sources : données de l'auteur

Comme le démontre la figure n° 13, si la population pouvait choisir, elle compléterait l'offre marchande de son village ou de son quartier de résidence par une boulangerie, un débit de boisson ou encore un tea-room. La commune de Veyras possède déjà une boulangerie qui fait également office de salon de thé, par conséquent, ses réponses diffèrent des réponses générales. Ses habitants souhaiteraient installer une boucherie-charcuterie, une pharmacie ou encore un bar (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

Figure 13 – Commerces qui devraient être ajoutés au sein du village/quartier

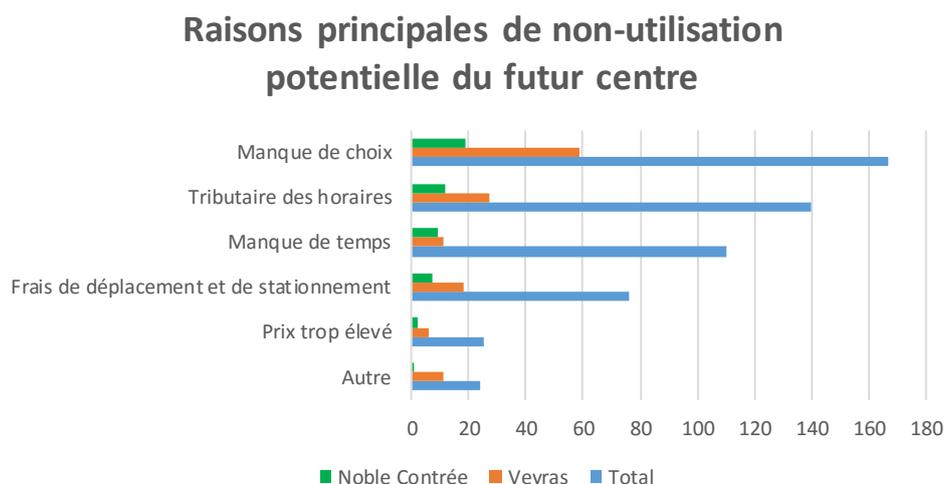


Sources : données de l'auteur

La population globale comme celle de Veyras fréquenterait entre une et deux fois par semaine un centre commercial de taille moyenne, un tea-room ou encore un débit de boisson qui viendrait à ouvrir dans leur quartier ou dans leur village (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

Plusieurs raisons refréneraient les prospects en cas d'insertion d'un nouveau commerce au sein de leur municipalité. Les principales seraient le manque de choix proposés par l'enseigne en comparaison avec le choix disponible dans les supermarchés de plus grande taille ou encore les horaires d'ouverture moins larges que la concurrence. La fraîcheur des produits aussi bien que la cadence d'approvisionnement sont des inquiétudes apparues à plusieurs reprises dans les réponses veyrassoises (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

Figure 14 – Raisons invoquées décourageant la fréquentation du futur centre



Sources : données de l'auteur

Cette étude a permis de mettre en lumière les attentes des futurs consommateurs du magasin de Veyras. Ils effectuent en majorité leurs courses alimentaires en dehors du village, dans des enseignes comme "Migros" et "Coop". Le futur centre aura, grâce à sa situation idéale au cœur de la municipalité, l'avantage de pouvoir faire partie de la catégorie des "commerces de moyenne surface, situés entre le travail et la maison" ainsi que des "magasins de proximité" satisfaisant ainsi plus de 75 % des Veyrassoises interrogés (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

La future infrastructure, du fait de sa proximité avec un axe routier important, remplit déjà deux critères majeurs aux yeux des acheteurs : l'accessibilité et la proximité. La présence d'un parking et la gratuité de celui-ci constituent deux critères importants qui sont également respectés. "Migros" reste en tête du classement de la popularité des magasins. Son implantation serait donc avantageuse pour la commune de Veyras, car le futur centre profiterait des retombées positives liées au renom du géant orange (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

L'éventuel ajout d'une boucherie ou d'une pharmacie au sein du futur centre a été fortement plébiscité par la population locale et permettrait de compléter l'offre actuelle en matière de commerces de détail (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016).

## **5. Étude qualitative**

### **5.1 Critères de sélections des interviewés**

Dans le but de connaître précisément les tenants et aboutissants en matière de gestion des bâtiments publics, une étude qualitative auprès de différentes municipalités valaisannes a été réalisée. Celle-ci permettra de renseigner Veyras au mieux sur les pratiques effectuées ailleurs. Pour ce faire, un guide d'entretien, se trouvant dans les annexes, a été rédigé. Son principal but est de servir de fil rouge durant les différents entretiens, mais également de servir de dénominateur commun dans l'analyse des villes et villages interrogés. Ceux-ci ont été sélectionnés selon différents critères tels que leur taille, leur population totale, le nombre d'enseignes en leur sein ou encore leur santé financière.

Les villes et villages sélectionnés sont les suivants :

Finhaut a été choisi, car c'est un ensemble de villages comptant moins d'habitants que Veyras, mais plus de magasins en son sein. De plus, la récente rénovation immobilière suivie de l'insertion d'un magasin de proximité ainsi que l'excellente santé financière de cette commune de montagne rend pertinente son analyse.

Martigny a également été sélectionné, car c'est une ville d'importance au niveau valaisan. Celle-ci comporte énormément de commerces et de bâtiments communaux. Du reste, sa

santé financière et sa capacité à croître d'année en année en ont fait une candidate idéale à interroger.

La municipalité de Vernayaz fait également partie du panel interrogé du fait de sa ressemblance avec la commune de Veyras au niveau de sa localisation adjacente à une grande ville, de sa bonne santé financière et de son nombre de citoyens. Des thèmes comme la manière de concurrencer l'attractivité d'une ville de grande taille et la favorisation de la consommation locale pourront être abordés.

La commune de Mont-Noble a finalement été interrogée, car elle subit, tout comme Veyras, de nombreux passages liés à la station de ski avoisinante. De plus, elle a récemment redynamisé ses villages en y implantant diverses enseignes, suite à la transformation ou à la construction de bâtiments publics.

## **5.2 Synthèse de la commune de Finhaut**

Le conseiller municipal chargé du dicastère des bâtiments publics de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de la société de développement a accepté de participer à une interview sur la dynamisation de Finhaut.

Petite commune de haute montagne, Finhaut réunit trois hameaux Finhaut, Giétroz et Châtelard dont la population dépasse les 400 habitants. Malgré sa petite taille, la municipalité fignolaine fait partie des villages les plus riches de Suisse, car elle a perçu, en 2010, une partie des redevances de renouvellement pour l'exploitation de ses barrages. Grâce à cela, elle demeure en pleine expansion et compte 25 bâtiments loués à des privés ou des commerces pour une dette par habitant inexistante (Léonard Arlettaz, conseiller communal responsable des bâtiments publics, communication personnelle, 10 mars 2016).

Au fil des années, le conseil municipal de Finhaut s'est volontairement séparé de certains de ses biens comme des appartements ou des locaux commerciaux afin de conserver de la vie et de l'animation au sein du village. Rares ont été les bénéfices sur ces ventes, car la volonté de la commune était de conserver le patrimoine humain plutôt que le patrimoine financier. Seuls quelques travaux de rafraîchissement ont été effectués, avant les ventes, de ces biens à autrui. En effet, Finhaut n'hésite pas à acheter ou restaurer certaines infrastructures par exemple, le rachat du funiculaire panoramique "VerticAlp" pour 1.9

millions de francs ou la restauration complète de son école (Lambiel, 2016). Ces acquisitions ont été réalisées dans le but de garder le contrôle des retombées touristiques (Léonard Arlettaz, CP, 10 mars 2016).

Du point de vue commercial, cette bourgade alpine possède, depuis septembre 2015 un magasin de proximité, sous l'enseigne "Edelweiss Market". Situé dans un bâtiment communal entièrement rénové pour 3'600'000 CHF, l'établissement de celle-ci a nécessité 200'000 CHF de travaux d'agencement supplémentaires. Le loyer sera payé par la moyenne surface seulement lorsqu'elle aura atteint un certain seuil de chiffre d'affaires. La municipalité possède d'autres entreprises, au sein de ses propres bâtiments, comme un salon de coiffure et un débit de boisson qui actuellement ne paient pas de loyer pour une période de deux ans. Une fois celle-ci terminée, ils devront s'acquitter d'un montant de 200 CHF par mois, permettant ainsi de couvrir les frais courants comme l'eau, l'électricité et la voirie (Léonard Arlettaz, CP, 10 mars 2016).

Cette politique de loyer très bas est relativement risquée financièrement, mais elle permet de favoriser le développement commercial de long terme. En effet, peuplé majoritairement de seniors, Finhaut attire peu la population plus jeune. Pour contrer ces externalités négatives, des investissements massifs du point de vue des infrastructures ont été effectués. Les citoyens privilégient la vie du village, c'est pourquoi les différents établissements et les sociétés locales y sont grandement subventionnés, car ils dynamisent la commune et font venir d'autres habitants (Léonard Arlettaz, CP, 10 mars 2016).

Finhaut n'a pas d'objectifs de rendement à court terme, mais préfère viser un objectif à long terme en générant des recettes indirectes, créatrices d'emploi et de bien-être (Lambiel, 2016). Bien que très dynamique, Finhaut est considéré autant par ses habitants que par d'autres instances comme un modèle à ne pas reproduire (Lambiel, 2016). Par conséquent, les fortes dépenses du village engendrent des pertes qui ont été, depuis plusieurs années, absorbées par la fortune générale (Méroz, 2016) et provoquent passablement de conflits entre les citoyens (Lambiel, 2016).

### 5.3 Synthèse de la commune de Martigny

L'architecte municipal responsable des bâtiments publics et des problèmes ruraux a été interrogé et divers enseignements peuvent en être tirés.

À la date du 31 décembre 2015, 18'213 personnes résidaient sur la commune de Martigny (Ville de Martigny, 2015) pour une dette par habitant de 1'400 CHF, (District de Martigny, 2015) ce qui rend cette ville relativement attractive (Stéphane Jordan, architecte municipal, responsable des bâtiments publics, communication personnelle, 2 mars 2016). Celle-ci investit énormément au niveau des bâtiments publics notamment en construisant un nouveau cycle d'orientation ou en agrandissant la caserne de pompiers. Suite à ces investissements, elle possède une centaine de bâtiments de tous types dont la moitié est louée à des privés (Stéphane Jordan, CP, 2 mars 2016).

La promotion économique est importante pour Martigny, car les entreprises en son sein constituent la source de sa notoriété et de sa stabilité financière. Par le passé et pour encourager le développement de certaines entreprises, la commune n'a pas hésité à acheter des bâtiments ou des halles commerciales pour les louer ou les revendre plus tard à des firmes. La municipalité martigneraise estime que le fait d'amener de la vie en son sein prime sur la rentabilité, c'est pourquoi lorsqu'il lui arrive de louer des biens à des personnes morales, le loyer perçu est inférieur au prix du marché. Lors des rares ventes d'immeubles, le seul bénéfice perçu est en général à la plus-value des terrains (Stéphane Jordan, CP, 2 mars 2016).

Excepté "Le Bazar de l'hôtel de ville" qui est un magasin à but social appartenant à l'association "Trempl'Intérim" et qui ne paie pas de loyer, aucun magasin n'est actuellement situé dans des bâtiments appartenant à la ville. Ce phénomène s'explique par la grande attractivité martigneraise. En effet, son bassin de population augmente chaque année notamment grâce aux infrastructures et manifestations proposées, mais également grâce à une fiscalité plus légère, comparée à d'autres communes valaisannes. Cet engouement pour Martigny concerne également les enseignes venant d'elles-mêmes s'y implanter. Elles agissent à leurs frais ou à ceux d'investisseurs privés. Ce phénomène enlève ainsi la responsabilité et la problématique que rencontre Veyras de rechercher des commerces pour se dynamiser (Stéphane Jordan, CP, 2 mars 2016).

#### **5.4 Synthèse de la commune de Vernayaz**

Le secrétaire municipal ainsi que le président de Vernayaz ont accepté de répondre à diverses questions sur la gestion et l'utilisation de leurs bâtiments.

Riche de ces 1'950 habitants, la commune se déploie sur trois villages, Vernayaz, Miéville et Gueuroz. Celle-ci, partagée entre la plaine et la montagne fait partie du district de St-Maurice et possède une situation financière relativement saine grâce aux concessions hydroélectriques. Une grande part de ses excédents de liquidités a été investie dans la rénovation des canalisations souterraines ainsi que dans la dynamisation des villages (Loïc Blardone, secrétaire communal, communication personnelle, 13 avril 2016).

À l'heure actuelle, Vernayaz possède sept bâtiments. Par le passé, la commune s'est séparée de plusieurs de ses infrastructures en les cédant à des entreprises locales, afin qu'elles en fassent une meilleure utilisation, mais également afin qu'elles pérennisent leur développement économique et commercial intramuros. Pour ces raisons, les ventes n'ont engendré ni bénéfices ni pertes (Loïc Blardone, CP, 13 avril 2016).

Parmi les 41 enseignes réparties dans les trois villages, deux sont situées dans des bâtiments appartenant à la municipalité. Il s'agit d'un magasin de fleurs qui fait également office de local d'accueil pour le départ de la visite des Gorges du Trient et d'une entreprise de sérigraphie située dans l'ancienne école. Ces surfaces commerciales demeurent des entités communales d'une part afin de conserver le patrimoine touristique et d'autre part afin de favoriser l'insertion et la création d'entreprises n'ayant pas les moyens de devenir propriétaires. Des travaux ont été effectués avant l'entrée des locataires, mais ceux-ci n'ont pas été comptabilisés dans les calculs de loyer. Ces locations engendrent des pertes, car la politique apposée consiste à fixer des loyers abordables et non pénalisants pour les entreprises (Loïc Blardone, CP, 13 avril 2016).

Se redynamiser au maximum est le leitmotiv de Vernayaz. Ceci n'est pas dû à sa bonne santé financière, car dans une situation inverse, la municipalité continuerait ses actions en faveur de la communauté telles que le développement de crèches ou le soutien aux sociétés locales (Loïc Blardone, CP, 13 avril 2016).

Dans le but de contrer l'attractivité commerciale de grande agglomération adjacente comme Martigny, le village essaie de favoriser les magasins locaux. Cette action se manifeste directement en imposant certaines règles de consommation, notamment aux organisateurs de manifestations bénéficiant d'un soutien financier ou infrastructurel. Il incite également indirectement l'achat local en réduisant les barrières principales pour le consommateur, comme l'absence de parking à proximité ou encore son accessibilité (Loïc Blardone, CP, 13 avril 2016).

## **5.5 Synthèse de la commune de Mont-Noble**

Trois représentants du conseil municipal de Mont-Noble, dont son président, ont été interviewés.

La commune de Mont-Noble regroupant les villages de Nax, Vernamiège et Mase ressemble structurellement à Veyras. Toutes deux sont situées sur un axe important reliant la plaine à une station de ski et elles comptent entre 1'000 et 2'000 habitants qui y résident à l'année. Enfin, la problématique de l'absence de commerce y est également présente. La santé financière de Mont-Noble est considérée comme relativement saine, puisqu'aucune dette par habitant n'est comptabilisée (Ange-Marie Barmaz, secrétaire communale, communication personnelle, 3 mars 2016).

Parmi les 20 bâtiments en possession des villages, deux sont exploités par des enseignes à but lucratif. Une troisième est située dans la municipalité et appartient à une société coopérative dont la commune est participante. Confronté à la même problématique que Veyras, Mont-Noble a trouvé judicieux de démarrer de zéro en créant un centre commercial de taille moyenne. Propriétaire du terrain, Mont-Noble a, dès lors, investi 3'000'000 CHF dans cette construction. Plus qu'un simple magasin, ce nouvel ouvrage comporte le nouveau local du feu, mais également un chauffage à distance qui permet de vendre de l'énergie à deux bâtiments avoisinants (Bernard Bruttin, CP, 3 mars 2016).

Le centre inclut un magasin d'alimentation et un kiosque sous l'enseigne "Edelweiss Market", une agence postale, une boulangerie tea-room, un salon de coiffure ainsi qu'un distributeur de billets. Mont-Noble souhaitait demeurer propriétaire de ce bien afin de conserver le contrôle de son investissement. C'est pourquoi aucune vente n'a été effectuée,

laissant ainsi les locaux loués aux commerces. Les revenus locatifs additionnés aux revenus de la vente de chauffage à distance permettent de couvrir intégralement l'investissement, les intérêts, les amortissements, le fond de rénovation et les charges. De plus, un bénéfice se situant entre 15'000 et 20'000 CHF est réalisé chaque année. Le loyer que payent les différentes enseignes est constitué d'un minimum négocié entre les parties et d'une indexation au chiffre d'affaires. Les locataires comme les bailleurs sont satisfaits de cette situation, car les deux parties demeurent gagnantes (Bernard Bruttin, CP, 3 mars 2016).

Le village a vu apparaître des externalités positives. Grâce à l'attractivité du centre alpin, d'autres commerces comme une station-service se sont implantés, à leurs frais, à proximité. De plus, la population générale a augmenté de 158 habitants passant ainsi de 867 à 1'025. Finalement, cette dynamisation a eu d'autres retombées comme la création d'une unité d'accueil pour écoliers (UAPE), la rénovation de la bibliothèque et de l'office de tourisme (Bernard Bruttin, CP, 3 mars 2016).

Bernard Bruttin (CP, 3 mars 2016) a tenu à souligner le fait que trouver un partenaire commercial n'était pas une tâche aisée, car les distributeurs alimentaires ont beaucoup d'exigences en matière de points de vente. Néanmoins, une fois déniché, ce partenaire a dû être associé directement aux réflexions afin que sa satisfaction soit complète. Plus qu'un centre de revenus, le centre "Adonis" de Nax est rapidement devenu un point de rencontre et d'interactions sociales (Bernard Bruttin, CP, 3 mars 2016).

## **5.6 Comparaisons intercommunales**

Grandes, petites, de plaine ou de montagne, toutes les communes interrogées s'accordent sur le fait que développer et conserver la vie au sein de la municipalité est un objectif primordial de court, moyen et long terme. Le développement des infrastructures ainsi que des commerces, le soutien des sociétés locales et l'organisation de manifestations apparaissent comme les principales mesures de dynamisation entreprises par les localités interviewées.

La plupart des villes et villages sont prêts à se séparer de certains biens leur appartenant s'ils perçoivent chez le repreneur une capacité de gestion améliorée ou d'optimisation d'utilisation de l'infrastructure ou plus simplement afin de conserver celui-ci dans la

commune. D'autres actions altruistes comme la fixation de loyers très faibles ou l'octroi important de subsides sont également observées. Cette absence de rentabilité et de profit à long terme engendre ainsi des pertes financières importantes, mais permet de gagner en qualité de vie et en dynamisation.

Le fonctionnement de Mont-Noble diffère de celui des autres villages. En effet, les investissements effectués pour la construction de leur centre ont été calculés de manière à ce que les produits engendrés couvrent intégralement les charges d'exploitation tout en ne prélevant pas les locataires et en assurant un bénéfice annuel de plus de 15'000 CHF (Bernard Bruttin, CP, 3 mars 2016).

Les communes partagent le même avis, les investissements au niveau de l'insertion d'entreprises sont nécessaires et doivent être conséquents, dans le but d'être à la hauteur des attentes des différentes parties. En effet, les retombées économiques et sociales profitent, au final, à l'ensemble du village.

Afin que ces externalités positives soient décuplées les magasins doivent sortir de leur rôle primaire de vendeurs de produits en devenant des lieux de rencontre et de partage, véritables vecteurs sociaux et centres d'activités humaines (Bernard Bruttin, CP, 3 mars 2016) et (Loïc Blardone, CP, 13 avril 2016) et (Stéphane Jordan, CP, 2 mars 2016) et (Léonard Arlettaz, CP, 10 mars 2016).

## 6. Analyse de la concurrence selon le modèle des 5(+1) forces de Porter

Afin d'analyser l'impact de la concurrence sur la rentabilité d'un centre commercial de taille moyenne au sein de la commune de Veyras, le modèle des "cinq plus une forces de la concurrence" élaboré par Michael Porter a été utilisé (Johnson, Scholes, Whittington, Angwin, & Regnér, 2014).

**Menaces des entrants potentiels :** Bien que le marché de la proximité soit en plein essor, il existe passablement de barrières à l'entrée pour y accéder.

*Les barrières financières* tout d'abord, parmi elles, les économies d'échelles dont peuvent bénéficier les grands groupes, tels que "Coop" et "Migros" font qu'une fois établis il leur est plus facile d'avoir une politique de prix plus bas que les épiceries ou les magasins de villages,

grâce notamment à leur volume d'activité plus important (Johnson et al., 2014). Le ticket d'entrée, également connu sous le nom d'intensité capitalistique représente le capital minimum à investir afin de réussir à pénétrer un nouveau marché. Dans la situation de Veyras, les acteurs majeurs de la distribution seront également favorisés en cas d'implantation dans les villages (Johnson et al., 2014).

Les grandes enseignes n'auraient pas de mal à s'implanter, étant donné qu'au niveau *des barrières commerciales* elles jouissent d'une très bonne réputation et d'un réseau de distribution performant. De plus, les *barrières de ressources et compétences*, comprenant l'expérience ainsi que la maîtrise des technologies propres au marché offrent la possibilité d'avoir un avantage concurrentiel aidant à pénétrer ou à protéger ce marché (Johnson et al., 2014). Pour toutes ces raisons, les menaces d'entrants potentiels, tels que l'arrivée d'un groupe étranger ou d'une autre enseigne nationale, peuvent être jugées comme fortes du fait de la facilité d'accès au marché de la Noble-Contrée (Johnson et al., 2014).

**Menace de substituts :** Les ventes en ligne et le tourisme d'achat constituent les principaux substituts aux commerces traditionnels (Guertchakoff, 2014). À l'heure actuelle, suite aux frais de livraisons et de conditionnement, entreprendre ses achats alimentaires en ligne coûte plus cher et vise un marché plus restreint que le marché classique (Khurana, 2016). Le coût de transfert ou le changement des habitudes du consommateur constitue également un frein au développement de cette technologie (Johnson et al., 2014). La distance naturelle séparant la commune de Veyras de l'Italie ou de la France rend peu probable un tourisme d'achat périodique. Les menaces de substituts sont, par conséquent, considérées comme relativement faibles (Johnson et al., 2014).

**Pouvoir de négociation des acheteurs :** Les commerces suisses possèdent un grand nombre de fournisseurs divers et variés. Ceux-ci ont peu d'autres clients en dehors des grandes enseignes de distribution qui permettent ainsi d'écouler la plus grande partie de leur stock (Agence télégraphique suisse, 2011). Ces derniers sont donc en position de force pour imposer leurs conditions d'achat. Les coûts de transfert à un autre fournisseur étant élevés, les grandes enseignes préfèrent intégrer vers l'amont leur production en fabriquant eux-mêmes certains produits (Agence télégraphique suisse, 2011). L'enseigne "Migros" confectionne, par exemple, directement dans ses laboratoires les chocolats "Frey" ou les

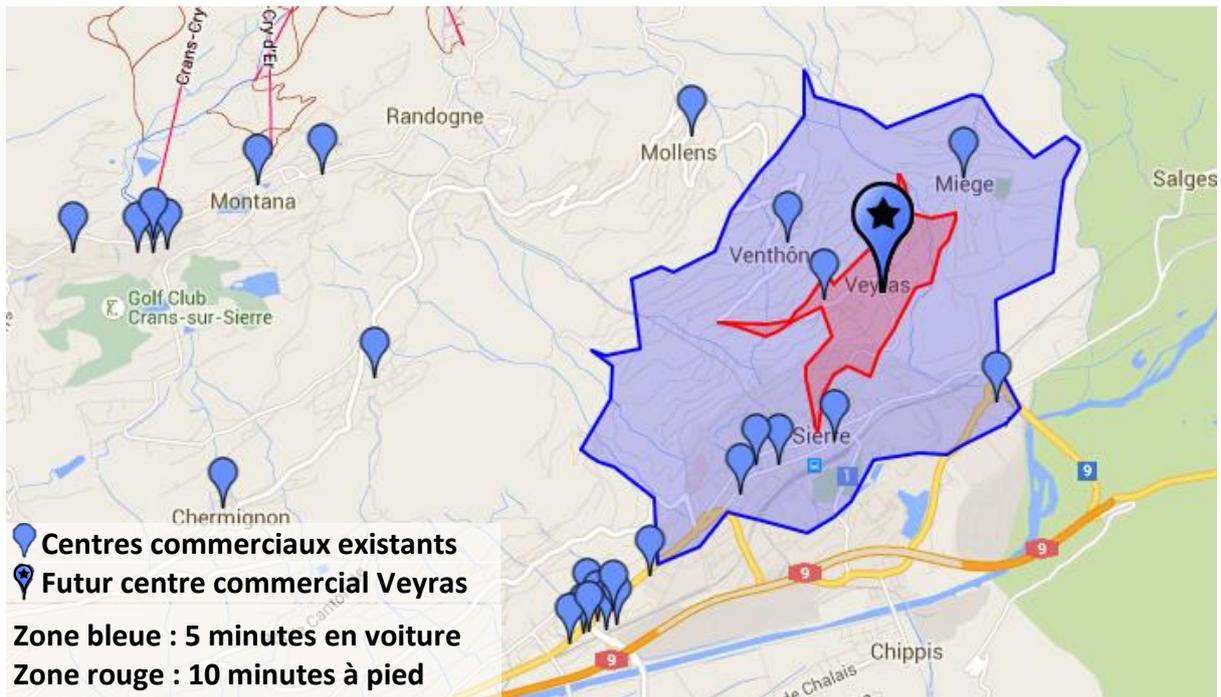
produits de beauté "I am" (Migros-Genossenschafts-Bund, 2016). Pour l'ensemble de ces raisons le pouvoir de négociation avec les fournisseurs, de la part des acheteurs est donc élevé (Johnson et al., 2014).

**Pouvoir de négociation des fournisseurs :** Généralement, les enseignes traditionnelles dans leur ensemble par opposition à celles de hard discount possèdent plus de 70 % des parts de marché du commerce alimentaire (Miserez & Stephens, 2010). Leurs nombreux consommateurs sont relativement dispersés et peu concentrés réduisant, du coup, leur marge de négociation. De même, les coûts de transfert vers une autre enseigne ou vers les shops en ligne sont peu élevés, rendant au final le pouvoir de négociation avec les acheteurs de la part des fournisseurs, très faible, voire inexistant (Johnson et al., 2014).

**Rôle des pouvoirs publics :** Les pouvoirs publics par le biais du conseil communal, jouent un rôle important dans l'insertion d'un centre commercial au sein du village de Veyras. Ils assument le rôle de financeur en favorisant et en facilitant l'insertion d'entreprise en son sein, mais également de régulateur en établissant les normes et les réglementations diverses comme les heures d'ouverture ou les places de parking à disposition (Grand conseil du canton du Valais, 2004) et (Johnson et al., 2014).

**Intensité concurrentielle :** Les quatre forces de Porter développées précédemment jouent un rôle majeur dans la détermination de l'intensité concurrentielle (Johnson et al., 2014). En effet, les faibles barrières à l'entrée, le pouvoir élevé de négociation des acheteurs et la grande implication de l'État prouvent l'attractivité de l'industrie des magasins de détail et expliquent sa grande concurrence.

Figure 15 – Centres commerciaux présents dans la région de Sierre

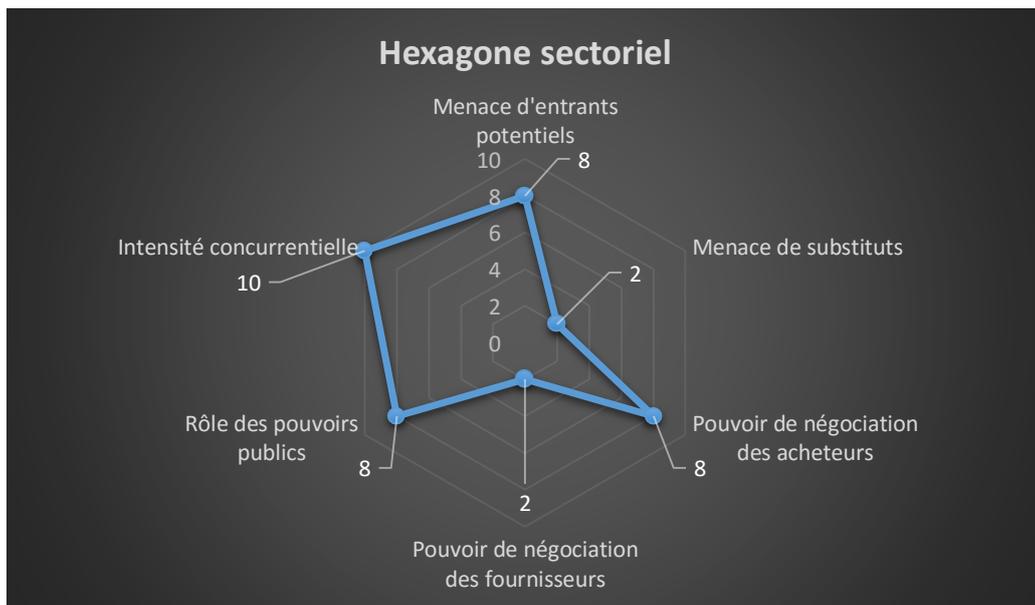


Source : données de l'auteur établies grâce au site web : (Owlapps, 2012).

Comme le démontre la figure ci-dessus, 27 concurrents directs se situent dans les alentours du futur centre de Veyras. Huit d'entre eux peuvent être atteints en moins de cinq minutes en voiture et un seul peut être rejoint en une dizaine de minutes à pied (Owlapps, 2012). Cette proximité ajoutée à la faible différenciation entre les offres proposées place les différents acteurs du marché en position de forte rivalité. En effet, les coûts de transfert sont faibles pour les consommateurs qui peuvent aller acheter facilement ailleurs un même produit de base (Johnson et al., 2014). L'intensité concurrentielle dans le secteur du commerce de détail est donc importante.

L'utilisation du modèle de Porter permet de hiérarchiser les forces de la concurrence afin de déterminer si, à long terme, l'implantation d'une entreprise dans un milieu donné est réalisable par rapport à la concurrence présente (Johnson et al., 2014).

Figure 16 – Hexagone sectoriel de l’insertion d’un centre commercial à Veyras



Source : données de l’auteur

Ce graphique représente l’importance de chacune des forces établies précédemment. Plus une force se situe vers l’extérieur de l’hexagone, plus elle possède de l’importance au niveau stratégique (Johnson et al., 2014).

Cette approche permet de comprendre quels sont les problèmes auxquels l’entreprise devra faire face et de quels facteurs spécifiques elle devra se méfier en s’établissant à Veyras (Johnson et al., 2014).

Le futur centre veyrassois pourra, dans son cas, contrecarrer les forces élevées de la concurrence comme l’intensité concurrentielle ou la menace d’entrants potentiels en fidélisant la clientèle, en innovant ou encore en réduisant ses coûts fixes (Johnson et al., 2014).

Le fait que la commune favorise l’arrivée de nouveaux entrants en leur fournissant des locaux, ajouté au fait que ceux-ci sont situés proche d’une route à fort passage (Canton du Valais, 2016) permet d’envisager l’implantation d’une nouvelle surface commerciale à Veyras. Selon les résultats de l’analyse des forces de la concurrence, cette implantation souffrirait peu de la concurrence liée aux villages avoisinants. L’offre y étant plus étoffée, la proximité avec la ville de Sierre peut, cependant, être considérée comme potentiellement problématique (Johnson et al., 2014).

## 7. Analyse de la concurrence avoisinante

### 7.1 Volg

Le concurrent principal, situé à moins de dix minutes à pied, selon la figure n° 15, appartient à l'enseigne suisse alémanique "Volg". Actuellement, celle-ci constitue le seul point de vente alimentaire de Veyras, une analyse plus poussée de son fonctionnement et de sa pérennité financière est importante afin de visualiser le potentiel de marché que possède, par extrapolation, le futur centre veyrassois.

L'enseigne winterthouroise appartient au groupe "Fenaco" qui rassemble également d'autres commerçants de détail comme "Landi", "TopShop" ou encore "Visavis" (Fenaco, 2016). En 2014, l'ensemble du groupe a engendré un chiffre d'affaires de plus de six milliards de francs (Fenaco, 2016). Plus de 457 millions concernent uniquement "Volg" et ses 563 points de ventes réparties sur toute la Suisse (Volg, 2016), dont 17, en Valais (Agence télégraphique suisse, 2015). Une moyenne de chiffre d'affaires de deux millions de francs par succursales "Volg" a été établie pour une surface moyenne de plus de 172 m<sup>2</sup> soit un chiffre d'affaires de 11'363 CHF par mètres carrés (Volg Konsumwaren AG, 2015). L'ensemble des ventes des magasins de détail du groupe a augmenté de 4.1 % par rapport à 2013 dont une augmentation de 11.2 % pour le secteur "villages" (Volg Konsumwaren AG, 2015).

L'échoppe "Volg" de Veyras se développe sur 160 m<sup>2</sup> auxquels s'ajoutent 30 m<sup>2</sup> de surfaces arrière. Plus de 280 clients fréquentent, en moyenne, ce magasin quotidiennement pour un panier moyen de 18 CHF. Les citoyens de la Noble-Contrée en général, mais plus particulièrement les seniors et les mères au foyer privilégient le commerce de proximité et choisissent de consommer localement (Aurélie Käser, gérante de la succursale Volg de Veyras, communication personnelle, 10 juin 2016).

Les forces principales de cette succursale résident dans son accessibilité, sa proximité avec les principales enseignes du village, ainsi que les nombreux produits du terroir proposés. Afin de se différencier de la concurrence, "Volg" mise avant tout sur sa proximité avec la clientèle, l'amabilité de ses représentants ainsi que sur la fraîcheur des produits offerts (Aurélie Käser, CP, 10 juin 2016).

Le futur centre veyrassois se situera à moins de 300 mètres du "Volg" actuel (Search, 2016). Cette proximité créera de la compétition entre les enseignes qui devront, dès lors, se partager leur clientèle et verront ainsi leur chiffre d'affaires diminuer proportionnellement aux parts de marché perdues.

## 7.2 Edelweiss Market

"Edelweiss Market" constitue également un concurrent important, car deux de ses succursales sont situées à moins de cinq minutes en voiture du futur centre (Figure 15). Spécialisée dans le commerce de proximité valaisan, cette enseigne a été fondée en 2008. Guidé par un business model innovant, ce groupe croît perpétuellement, comptant à l'heure actuelle 30 succursales pour plus d'une centaine de collaborateurs (Edelweiss Market, 2016). Les critères pour qu'un magasin ouvre sous l'enseigne valaisanne sont relativement stricts. Un minimum de population doit résider au sein du village pour générer un minimum de chiffre d'affaires viable à long terme. De même, aucun concurrent direct ne doit se situer au sein de la municipalité ou dans ses proches alentours (Sébastien Bruchez, fondateur et directeur d'Edelweiss Market, communication personnelle, 7 avril 2016).

Selon le modèle d'affaires, la plupart des succursales ont une surface de vente comprise entre 100 et 300 m<sup>2</sup>, certaines comme Finhaut ou Crans-Montana diffèrent quelque peu afin de s'adapter aux besoins réels du village. "Edelweiss Market" est toujours locataire de ses magasins soit auprès de communes soit auprès de personnes privées ou morales, afin de garder une rentabilité stable et de maîtriser ses charges (Sébastien Bruchez, CP, 7 avril 2016).

L'intégration d'agence postale au sein des magasins de village permet d'augmenter leur attractivité, mais aussi leur rentabilité, directement grâce à la participation financière de "La Poste", et indirectement grâce aux retombées commerciales de cette activité complémentaire. En moyenne, entre 200 et 250 personnes par jour fréquentent une succursale pour un panier moyen de 40 CHF (Sébastien Bruchez, CP, 7 avril 2016). Depuis quelques années, M. Bruchez (CP, 7 avril 2016) constate que les communes s'investissent de plus en plus pour ramener des entreprises en leur sein afin que la municipalité ne soit plus considérée comme une cité dortoir, mais comme un centre d'échanges sociaux.

Plusieurs villages tels que Nax, Finhaut ou encore Massongex, ont pris l'initiative de favoriser l'implantation d'"Edelweiss Market" en rénovant ou en construisant des locaux communaux, mais aussi en appliquant des tarifs locatifs préférentiels afin de conserver de la vie au sein du village (Léonard Arlettaz, CP, 10 mars 2016) et (Sébastien Bruchez, CP, 7 avril 2016).

### **7.3 Migros**

L'enseigne "Migros Valais" représentée par son responsable "marché spécialisé et immobilier", a été interrogée pour cette étude et il s'est avéré que "Migros Valais" est très intéressé par le marché veyrassois. L'analyse des attentes et objectifs à long terme de cette partie prenante reste pertinente, car un partenariat durable entre les acteurs résultera de l'acceptation ou non de leurs diverses conditions.

En 2015, "Migros" a effectué de très bonnes performances sur des surfaces entre 600 et 700 m<sup>2</sup> en générant un bénéfice de plus de cinq millions de francs (Migros Valais, 2015). La Noble-Contrée possède une zone de chalandise plus petite c'est pourquoi, pour être rentable, le géant orange doit exploiter des surfaces commerciales entre 400 et 500 m<sup>2</sup> accompagnés de surfaces arrière (stockage, livraison, etc.) de 150 à 250 m<sup>2</sup> (Mirko Coltro, chef du département "Marchés spécialisés & immobilier" et membre de la direction de Migros Valais, communication personnelle, 27 avril 2016).

La localisation, la facilité de livraison et le bassin de population sont optimaux pour l'intégration d'un centre à Veyras. Cependant, plusieurs facteurs ne correspondent pas au modèle d'affaires idéal de Migros et freinent ainsi l'implantation de l'enseigne. Tout d'abord, la superficie commerciale du bâtiment de Veyras ne mesure que 309 m<sup>2</sup> ce qui signifie que la commune devrait, à ses frais, agrandir cette surface pour pouvoir accueillir Migros. La présence d'habitations au-dessus de l'éventuel futur magasin pose également problème au niveau des nuisances qui pourraient être engendrées par les livraisons ou les nettoyages matinaux (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

Le mauvais agencement des locaux comme la hauteur de plafond non suffisante, l'existence de marches d'escalier à l'entrée ou de piliers porteurs à l'intérieur constituent des éléments pouvant gêner l'expérience des consommateurs. Le dernier frein à l'expansion

de "Migros" réside dans l'absence de monte-charge entre la partie vente du rez-de-chaussée et les surfaces de stockage situées au sous-sol, rendant difficiles le stockage et l'approvisionnement (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

Idéalement, "Migros" souhaiterait partager son établissement avec un commerce de proximité comme un tea-room, une boucherie ou encore un kiosque afin de pouvoir bénéficier des synergies et de la clientèle qu'attireraient ces partenaires. De plus, le groupe valaisan réfléchit actuellement à intégrer des agences postales au sein de ses succursales dont les villages n'ont plus de "Poste" (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

Au niveau des loyers, le prix du marché actuel dans la région de Sierre, pour une surface commerciale brute, s'établit entre 180 et 220 CHF/m<sup>2</sup> et entre 50 et 100 CHF/m<sup>2</sup> pour les surfaces "arrière". Pour une surface celle de Veyras, le loyer annuel pourrait donc se situer entre 80'000 et 100'000 CHF (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

Migros escompte en générale 10'000 CHF/m<sup>2</sup> de chiffre d'affaires donc entre 4'000'000 et 4'500'000 CHF de chiffre d'affaires potentiel pour la région Noble-Contrée. Le volume de transactions hypothétiques calculé est de 400 tickets de caisse par jour pour un panier moyen de 32 CHF (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

Par rapport aux firmes concurrentes présentes dans la région, Migros compte se démarquer grâce aux nombres élevés d'articles proposés, entre 8'000 et 10'000, à la qualité et le prix des produits, à sa logistique performante, mais surtout grâce au confort d'achat reconnu et proposé par le géant orange (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

L'énorme coût qui serait engendré par la résolution de l'ensemble des problématiques présentées équivaldrait approximativement au double de l'apport initial. Cet investissement supplémentaire réduit considérablement l'envie de Migros de s'intégrer dans le bâtiment communal. Le géant orange désire toutefois s'établir à Veyras et cherche actuellement d'autres solutions pour s'y installer (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

## **8. Scénarios**

Plusieurs scénarios liés aux diverses possibilités d'affectation des locaux peuvent être envisagés, chacun comportant des avantages et des inconvénients. L'affectation du rez-de-

chaussée et des sous-sols sont indépendants l'un de l'autre et peuvent donc bénéficier de scénarios différents.

### **8.1 Vendre en l'état**

Si Veyras percevait un potentiel de meilleure gestion ou de meilleure utilisation de la surface de vente, elle pourrait, à l'instar des communes de Finhaut et Vernayaz, se séparer de ce bien sans l'avoir rénové au préalable. Dès lors, le repreneur effectuera selon ses besoins et à ses propres frais les divers travaux de réaménagement.

Cette solution comporte de nombreux avantages tels que la potentielle optimisation de l'utilisation des locaux par des personnes privées, l'absence d'investissement en temps et en argent lié aux travaux de réfection ou encore l'augmentation des liquidités communales issue de la vente du bâtiment. L'argent gagné pourrait servir à d'autres investissements au niveau du village et permettrait d'augmenter les actions entreprises pour la dynamiser.

En choisissant cette option, Veyras perdrait le contrôle de cet investissement, ne pourrait plus donner son avis sur la gestion du bâtiment et verrait peut-être l'augmentation de la vie communale se restreindre suite à une mauvaise gestion des locaux. Pour encourager cette vente, Veyras pourrait vendre son bien à prix réduit ce qui engendrerait des éventuelles pertes. L'intérêt des différents vendeurs de détails diminuerait en cas de choix de ce scénario, car il est plus aisé pour eux d'être locataire (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016) et (Sébastien Bruchez, CP, 7 avril 2016).

Tableau 2 – Comptes de profits et pertes provisionnels en cas de vente sans travaux

| Comptes de profits et pertes provisionnels |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Revenus                                    | 2014                  | 2015                  | 2016                  | 2017                  | 2018                  | Cumul                 |
| Loyers                                     | CHF 0.00              |
| Paieement des charges                      | CHF 0.00              |
| <b>Total des revenus</b>                   | <b>CHF 0.00</b>       |
| Charges financières                        | 2014                  | 2015                  | 2016                  | 2017                  | 2018                  | Cumul                 |
| Charges copropriété                        | CHF 8 229.41          | CHF 41 147.05         |
| Fond de rénovation                         | CHF 3 626.60          | CHF 18 133.00         |
| Assurance                                  | CHF 1 621.29          | CHF 8 106.45          |
| Impôt                                      | CHF 0.00              |
| <b>Total des frais de fonctionnement</b>   | <b>CHF 13 477.30</b>  | <b>CHF 67 386.50</b>  |
| Charges non-matérielles                    | 2014                  | 2015                  | 2016                  | 2017                  | 2018                  | Cumul                 |
| Amortissement                              | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 63 689.94         | CHF 57 320.95         | CHF 51 588.85         | CHF 172 599.74        |
| <b>Revenu Net</b>                          | <b>CHF -13 477.30</b> | <b>CHF -67 386.50</b> |
| Prix de vente                              | CHF 650 376.70        | CHF 663 854.00        | CHF 677 331.30        | CHF 690 808.60        | CHF 704 285.90        |                       |

Sources : données de l'auteur

Si la commune de Veyras choisit le premier scénario et désire n'effectuer ni bénéfice ni perte monétaire, elle devra vendre le rez-de-chaussée et ses sous-sols, en 2016, pour 678'000 CHF, en 2017 pour 691'000 CHF et en 2018 pour 704'000 CHF. Les charges financières (Duc - Sarrasin & Cie SA, 2015) sont basées sur l'exercice d'exploitation d'août 2014 à juillet 2015 et ont été reprises pour les années suivantes. Actuellement, aucun amortissement n'a été calculé par la municipalité sur son bâtiment (Gilbert Carron, CP, 10 mai 2016). Une dévaluation de la valeur de l'immeuble a néanmoins été comptabilisée dès 2016 de manière dégressive pour un taux de dix pourcent pour l'ensemble des tableaux prévisionnels présentés (Conseil d'état du canton du Valais, 2004).

## 8.2 Restaurer et vendre

Si un commerce ou une société locale était intéressé à reprendre la surface ou ses sous-sols en son propre nom, la commune pourrait les lui céder après avoir effectué la majorité des travaux de rénovation des lieux.

Le principal avantage de ce scénario est le fait que la municipalité pourra vendre plus cher son bien et éventuellement réaliser un bénéfice important sur cette vente. En outre, les acquéreurs bénéficieraient de plus d'indépendance et pourraient éventuellement mieux gérer les lieux.

Les inconvénients de cette solution sont illustrés par le fait que les coûts engendrés par cette restauration peuvent être considérables et bloquent des fonds qui pourraient être

utilisés pour d'autres investissements plus utiles au village. De plus, les travaux effectués pourraient différer des attentes et des besoins des acheteurs, fragilisant ainsi les potentielles relations futures entre les parties prenantes. Finalement, comme pour le premier scénario, l'administration communale perdrait le contrôle et son gage de qualité et de volonté de progression du village.

Tableau 3 – Comptes de profits et pertes provisionnels en cas de vente avec travaux

| Comptes de profits et pertes provisionnels |                |                       |                       |                       |                      |
|--|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Revenus</b>                             |                | <b>2016</b>           | <b>2017</b>           | <b>2018</b>           | <b>Cumul</b>         |
| Loyers                                     |                | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 0.00             |
| Paieement des charges                      |                | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 0.00             |
| <b>Total des revenus</b>                   |                | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 0.00             |
| <b>Charges financières</b>                 |                | <b>2016</b>           | <b>2017</b>           | <b>2018</b>           | <b>Cumul</b>         |
| Charges copropriété                        |                | CHF 8 229.41          | CHF 8 229.41          | CHF 8 229.41          | CHF 41 147.05        |
| Fond de rénovation                         |                | CHF 3 626.60          | CHF 3 626.60          | CHF 3 626.60          | CHF 18 133.00        |
| Assurance                                  |                | CHF 1 621.29          | CHF 1 621.29          | CHF 1 621.29          | CHF 8 106.45         |
| Impôt                                      |                | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 0.00              | CHF 0.00             |
| <b>Total des frais de fonctionnement</b>   |                | <b>CHF 13 477.30</b>  | <b>CHF 13 477.30</b>  | <b>CHF 13 477.30</b>  | <b>CHF 67 386.50</b> |
| <b>Charges non-monétaires</b>              |                | <b>2016</b>           | <b>2017</b>           | <b>2018</b>           | <b>Cumul</b>         |
| Amortissement                              |                | CHF 63 689.94         | CHF 57 320.95         | CHF 51 588.85         | CHF 172 599.74       |
| <b>Prix de vente minimum</b>               |                | <b>CHF 677 331.30</b> | <b>CHF 690 808.60</b> | <b>CHF 704 285.90</b> |                      |
|  | CHF 100 000.00 | CHF 777 331.30        | CHF 790 808.60        | CHF 804 285.90        |                      |
|  | CHF 200 000.00 | CHF 877 331.30        | CHF 890 808.60        | CHF 904 285.90        |                      |
|  | CHF 300 000.00 | CHF 977 331.30        | CHF 990 808.60        | CHF 1 004 285.90      |                      |
|  | CHF 400 000.00 | CHF 1 077 331.30      | CHF 1 090 808.60      | CHF 1 104 285.90      |                      |
|  | CHF 500 000.00 | CHF 1 177 331.30      | CHF 1 190 808.60      | CHF 1 204 285.90      |                      |

Sources : données de l'auteur

Le tableau, ci-dessus, donne le prix de vente minimal calculé par tranche de travaux et par année afin que Veyras puisse effectuer toute future transaction en neutralité financière.

### 8.3 Louer en l'état

La commune peut également louer ses divers locaux directement en l'état, en laissant, aux locataires la liberté d'effectuer tous les travaux nécessaires à leur exploitation.

Le principal avantage de cette solution demeure dans le fait que Veyras conserve une grande partie de son contrôle sur le bâtiment tout en n'ayant pas à supporter les divers frais d'aménagement et de transformations. De plus, cette location engendrera un revenu régulier pour la commune.

Le fait de donner carte blanche pour la rénovation aux locataires constitue une opération à double tranchant. En effet, les lieux seront aménagés exactement comme le souhaitent ses occupants, mais Veyras perdra un peu du contrôle qu'elle possède sur le bâtiment. Pour le

bien du village, une grande confiance et un partenariat solide doivent être présents afin que l'enseigne fonctionne correctement à long terme. Comme la commune n'effectue pas elle-même les travaux, ceux-ci peuvent éventuellement être réalisés dans un laps de temps plus long et les loyers auxquels elle pourrait prétendre seraient également moins élevés que si elle accomplissait la remise en état elle-même.

Tableau 4 – Calculs du potentiel retour sur investissement en fonction des loyers perçus

| Etage          | Cas pessimiste<br>Ni perte Ni bénéfice                 |                   |             |                           |  |
|----------------|--|-------------------|-------------|---------------------------|--|
|                | Loyer annuel   | Loyer par m2      | Rentabilité | Retour sur investissement |  |
| Rez-de-chausée | CHF 10 529.14  | CHF 34.13         | 0.00%       | -                         |  |
| Sous-sols      | CHF 2 948.16   | CHF 12.60         | 0.00%       | -                         |  |
| <b>Total</b>   | <b>CHF 13 477.30</b>                                   | <b>CHF 46.72</b>  |             |                           |  |
|                | Cas neutre<br>Rentabilité minimum au prix du marché    |                   |             |                           |  |
|                | Loyer annuel   | Loyer par m2      | Rentabilité | Retour sur investissement |  |
| Rez-de-chausée | CHF 55 537.20  | CHF 180.00        | 8.41%       | 11.1 ans                  |  |
| Sous-sols      | CHF 11 700.00  | CHF 50.00         | 6.39%       | 15.7 ans                  |  |
| <b>Total</b>   | <b>CHF 67 237.20</b>                                   | <b>CHF 230.00</b> |             |                           |  |
|                | Cas optimiste<br>Rentabilité maximum au prix du marché |                   |             |                           |  |
|                | Loyer annuel   | Loyer par m2      | Rentabilité | Retour sur investissement |  |
| Rez-de-chausée | CHF 67 878.80  | CHF 220.00        | 10.88%      | 8.7 ans                   |  |
| Sous-sols      | CHF 23 400.00  | CHF 100.00        | 14.93%      | 6.7 ans                   |  |
| <b>Total</b>   | <b>CHF 91 278.80</b>                                   | <b>CHF 320.00</b> |             |                           |  |

Sources : données de l'auteur

Ce tableau présente les différents loyers en fonction du prix du marché pour les enseignes de détails de la région de Sierre (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016) ainsi que leur potentiel retour sur investissement. Le loyer minimum que devrait appliquer le village de Veyras correspond à ses charges d'exploitation. Les loyers calculés dans les cas neutres et optimistes coïncident avec les valeurs du marché. Sans calculs d'amortissements, aucun scénario ne serait déficitaire. En revanche, si une dévaluation de l'immeuble était comptabilisée, seul le cas optimiste procurerait un résultat positif. Le détail de ces résultats provisionnels se situe dans la partie annexe de cette étude.

## 8.4 Restaurer et louer

La municipalité de Veyras peut restaurer entièrement la surface en fonction des besoins et attentes des futurs locataires. Les communes de Mont-Noble et de Finhaut l'ont effectué en construisant ou en rénovant complètement des bâtiments afin de correspondre parfaitement au modèle d'affaires de leurs locataires.

Dans le domaine du commerce de détail, il est possible d'entreprendre des rénovations de plusieurs types ; le gros œuvre, généralement financé par les propriétaires comprenant les travaux de grandes importances (agrandissement, construction, ascenseurs, charpente, etc.) et les travaux concernant l'identité visuelle, à la charge de l'enseigne (électricité, revêtement du sol, peinture, aménagement intérieur, etc.) (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

En plus d'assurer une rentrée régulière d'argent, ce scénario permet de satisfaire directement le locataire en prenant en compte ses demandes et les particularités liées à son activité. L'entrée dans les locaux est également facilitée par les divers travaux effectués. Finalement, la commune garderait le contrôle de son investissement et de ses retombées.

Néanmoins, l'investissement nécessaire pour que les locaux correspondent parfaitement à la vision commerciale peut être colossal. En effet, Finhaut et Mont-Noble ont investi plus de 3'000'000 CHF pour correspondre aux diverses attentes de leurs parties prenantes (Bernard Bruttin, CP, 3 mars 2016) et (Léonard Arlettaz, CP, 10 mars 2016). De plus, un partenariat solide et durable entre la commune et les sociétés doit être établi, car de nombreuses études et d'importants travaux devront être effectués conjointement (Sébastien Bruchez, CP, 7 avril 2016).

Les résultats prévisionnels ainsi que les loyers calculés pour le scénario où Veyras louerait ses locaux en l'état ne diffèrent pas de si des travaux préalables étaient effectués. Ces options ne se distinguent financièrement que du point de vue de la rentabilité et du temps nécessaire pour avoir un retour sur investissement. Le détail de cette comparaison se trouve en annexe.

Une variante du scénario où la commune rénoverait ses locaux pour s'y installer est également envisageable. Dans ce cas, les avantages et inconvénients établis précédemment seront relativement similaires. Ils ne divergeront que sur le fait que la municipalité

n'encaissera plus de loyers réels. Un loyer fictif sera néanmoins comptabilisé afin de conserver des comptes légalement corrects.

## 8.5 Ne rien faire

En cas d'indécision ou de désaccord sur l'affectation du bâtiment de la part de la commune, un statu quo peut être maintenu afin d'envisager des offres ultérieures qui pourraient mieux correspondre aux attentes et critères municipaux.

D'un côté, cette solution à l'avantage de pouvoir repousser la prise de décision tout en gardant le contrôle de l'investissement. Ce report permettrait le cumul de suffisamment de fonds pour effectuer des travaux plus conséquents ou l'arrivée de nouveaux repreneurs ou de nouvelles idées d'affectation.

D'autres parts, l'absence de rentrées d'argent régulières ainsi que le paiement des divers frais du bâtiment engendrent des pertes annuelles importantes. De plus, la vie au sein du village ne serait pas améliorée et aucune retombée positive ne serait générée.

Tableau 5 – Frais provisionnels par année en cas de statu quo

|                                      | 2014                 |   | 2015                 |   | 2016                 |   | 2017                 |   | 2018                 |   | Cumul                |   |
|--------------------------------------|----------------------|---|----------------------|---|----------------------|---|----------------------|---|----------------------|---|----------------------|---|
| Revenu                               | CHF                  | - |
| <b>Charges financières</b>           |                      |   |                      |   |                      |   |                      |   |                      |   |                      |   |
| Charges copropriété                  | CHF 8 229.41         |   | CHF 41 147.05        |   |
| Fond de rénovation                   | CHF 3 626.60         |   | CHF 18 133.00        |   |
| Assurance                            | CHF 1 621.29         |   | CHF 8 106.45         |   |
| Impôt                                | CHF 0.00             |   |
| <b>Total des charges financières</b> | <b>CHF 13 477.30</b> |   | <b>CHF 67 386.50</b> |   |
| <b>Charges non-monétaires</b>        |                      |   |                      |   |                      |   |                      |   |                      |   |                      |   |
| Amortissement                        | CHF 0.00             |   | CHF 0.00             |   | CHF 63 689.94        |   | CHF 57 320.95        |   | CHF 51 588.85        |   | CHF 172 599.74       |   |
| <b>Charges totales</b>               | <b>CHF 13 477.30</b> |   | <b>CHF 13 477.30</b> |   | <b>CHF 77 167.24</b> |   | <b>CHF 70 798.25</b> |   | <b>CHF 65 066.15</b> |   |                      |   |

Sources : données de l'auteur

Des frais entre 13'000 CHF et 77'000 CHF sont à escompter et à amortir par d'autres sources de financement communales si aucune décision quant à l'affectation des bâtiments n'est prise d'ici 2018.

## **9. Hypothèses d'affectations du rez-de-chaussée**

### **9.1 Migros**

L'insertion d'une succursale Migros au sein du bâtiment communal serait une option intéressante du point de vue de son attractivité pour les Veyrassois ainsi que de la potentielle dynamisation du village. En effet, dans la "figure n° 11", le géant orange apparaît comme l'enseigne de commerce de détail préférée des habitants et le manque de choix, principal frein de la "figure n° 14", ne serait pas un problème grâce aux 8'000 articles que proposent Migros dans son assortiment pour les surfaces de taille plus limitée (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

L'enseigne Migros possède une réelle volonté de s'installer dans la région de la Noble-Contrée, elle serait prête à payer un loyer annuel compris entre 72'000 CHF et 88'000 CHF. Cependant, la discordance entre ses exigences et la réalité du bâtiment ainsi que le fait de devoir s'établir sous des habitations freinent l'intention du géant orange de s'y installer. En outre, les coûts de transformations afférents auxdites exigences seraient tels que l'investissement communal initial devrait être doublé (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

Une solution alternative visant à satisfaire les exigences de Migros en vue de son intégration est actuellement à l'étude. Mandaté par le conseil municipal, un architecte a proposé un scénario où une annexe au bâtiment serait construite sur l'espace-terrasse et parking afin de correspondre pleinement aux requêtes du géant orange. L'acquisition de terrains supplémentaires (les parcelles n° 520 et n° 521 dans la "figure n° 1") appartenant à des personnes privées, constitue une obligation pour la réussite de ce projet. Les propriétaires desdits terrains n'étant pas résolus à se séparer de leur bien, Veyras fait face à une problématique supplémentaire et devrait exproprier ou dézoner ces parcelles (Stéphane Ganzer, vice-président de la commune de Veyras, communication personnelle, 8 juin 2016). Bien que très onéreuse, cette variante créerait un véritable centre commercial en permettant de réunir divers types d'enseignes.

### **9.2 Edelweiss Market**

L'insertion d'une succursale d'Edelweiss Market pourrait être une option envisageable par la commune de Veyras. D'un côté, cette solution comporte beaucoup d'avantages

notamment le fait que l'enseigne valaisanne est très appréciée dans les villages où elle est présente (Données récoltées par l'auteur – sondage 2016). En plus de participer activement à leur dynamisation, la venue d'Edelweiss Market pourrait être combinée avec d'autres solutions. En effet, une surface minimum de 100 m<sup>2</sup> est nécessaire pour une intégration de qualité (Sébastien Bruchez, CP, 7 avril 2016) laissant le solde disponible pour d'autres partenaires.

Comme pour Migros, la situation du bâtiment n'est pas idéale au niveau de la propriété par étage existante et des travaux de rénovation à effectuer. Cependant, ladite restauration des locaux sera importante, mais moins conséquente que pour le géant orange, l'enseigne valaisanne ayant un modèle d'affaires différent. La proximité du magasin Volg est également un facteur refrénant le développement d'une succursale d'Edelweiss Market (Sébastien Bruchez, CP, 7 avril 2016).

D'un point de vue communal, Veyras doit s'attendre, avec cette enseigne, à un profit moins élevé, car les loyers négociés sont la plupart du temps bas ou indexés au chiffre d'affaires. De plus, Edelweiss Market étant une chaîne plus petite que les autres sociétés de commerce de détail, moins de produits sont proposés à la vente et la cadence de réapprovisionnement est plus espacée. Les produits frais sont donc renouvelés moins fréquemment.

### **9.3 Shop de station-service**

L'entreprise "Tamoil" est venue de sa propre initiative et à ses propres frais installer une station-service en face du bâtiment communal. Elle pourrait, comme elle le fait dans la plupart de ses stations-service aux abords de routes importantes, attirer un de ses partenaires de vente. Deux enseignes spécialisées dans le commerce de proximité s'allient régulièrement à "Tamoil" ; le groupe "Valora" notamment propriétaire de la chaîne de kiosque "Naville" et de distribution "Brezel König" ainsi que le groupe néerlandais "Spar" (Tamoil Suisse, 2011), (Valora Holding AG, 2015) et (Spar International, 2016).

La commune de Veyras aurait beaucoup d'avantages à entreprendre un partenariat avec ce type de shops, car leurs horaires d'ouverture sont plus larges que ceux des magasins traditionnels, puisqu'ils sont également ouverts le soir, le dimanche et les jours fériés. En

outre, ces enseignes fournissent des produits frais ainsi que des produits de kiosques (journaux, jeux de loteries, cigarettes, etc.) ce qui attirerait une plus vaste clientèle.

Avec ces 13 stations-service en Valais, le groupe jurassien "Jubin" s'est lui aussi montré intéressé par le potentiel veyrassois et pourrait éventuellement y installer un de ses magasins (Gilbert Carron, CP, 10 mai 2016) et (Jubin Frères SA, 2016).

La principale faiblesse de cette solution réside dans le manque de produits locaux et artisanaux fournis par ce type d'enseignes et les prix souvent plus chers que dans les commerces traditionnels. Cependant, plusieurs franchises telles que "Migrolino" et "Coop-Pronto" peuvent proposer, en fonction du choix des franchisés, des produits locaux à des prix similaires à ceux pratiqués en magasin (Coop pronto, 2016) et (Migrolino, 2016).

#### **9.4 Maison de commune**

Si les différents villages de la Noble-Contrée venaient à fusionner, ils pourraient réunir les locaux de leurs différentes administrations municipales en un seul lieu. Les communes réunies bénéficieraient alors de bureaux plus grands et n'auraient pas l'utilité de la totalité de la surface. Celle-ci resterait ainsi modulable avec d'autres solutions d'aménagement.

Les anciennes administrations communales pourraient abriter d'autres services utiles à la population. Les locaux veyrassois, miégois et venthônards représentent une surface approximative de 100 m<sup>2</sup>, 120 m<sup>2</sup> et 60 m<sup>2</sup> et sont idéalement situés proches des écoles et des centres des villages (Gilbert Carron, CP, 10 mai 2016). En cas de déménagement de leur hôtel de ville, les crèches et les UAPE pourraient s'installer dans leurs anciens locaux communaux respectifs. Les diverses sociétés locales pourraient également se partager ces anciens bureaux.

Étant donné le fait que les citoyens ne voteront pas au sujet d'une éventuelle fusion avant 2018, celle-ci ne serait pas effective avant 2019 (Gilbert Carron, CP, 10 mai 2016). Dès lors, les bâtiments communaux demeurerait des poids morts financiers. À long terme, cette solution n'engendrerait pas de revenus locatifs et ne participerait pas activement à la dynamisation des villages.

## 9.5 Commerces de proximité

Plusieurs entreprises de proximité pourraient se partager les différents espaces du bâtiment communal ou l'intégrer en totalité.

La reprise des locaux par un nouveau restaurateur serait la solution la moins onéreuse pour Veyras. En effet, les anciens propriétaires ont laissé les lieux partiellement aménagés. Seuls, des travaux de remises aux normes et de rafraîchissement devraient être entrepris. Un nouveau restaurant redynamiserait fortement la commune qui actuellement ne compte plus qu'un seul établissement en son sein (Commune de Veyras, 2016).

Selon l'étude quantitative effectuée, une boucherie-charcuterie constitue le commerce de proximité manquant le plus dans le village. Son insertion serait sans aucun doute appréciée par les citoyens. Des coûts de rénovation modérés seraient dès lors escomptés étant donné la nature des travaux ainsi que la préexistence des chambres froides nécessaires à l'exploitation d'une boucherie.

Tout comme une boucherie, une pharmacie-droguerie serait, selon l'étude quantitative, appréciée par la population. Cette infrastructure ne coûterait pas excessivement cher en rénovation et serait modulable avec d'autres solutions.

Un projet également intéressant pour Veyras serait l'établissement d'un débit de boisson tel qu'un bar, un pub ou un café. Tout comme le restaurant, son intégration permettrait l'utilisation de la grande terrasse qui pour l'instant demeure à l'abandon. La difficulté principale pouvant être rencontrée avec ce genre d'établissement se manifeste dans les différentes nuisances subies par le voisinage. Des travaux d'isolation phonique devraient donc être entrepris.

Les épiceries fines sont une nouvelle tendance actuelle. En effet, ces échoppes proposant des produits locaux, naturels, biologiques ou encore sans emballages arrivent de plus en plus sur le marché. Encore relativement rare en Valais, ce type de magasin pourrait amener une clientèle différente, à la recherche de denrées de qualité, dans le futur centre veyrassois.

Intégrer un ou plusieurs commerces de proximité serait une solution très avantageuse pour Veyras, car ils redynamiseraient énormément la commune, tout en comblant un besoin

actuel. En outre, les rénovations à entreprendre pour ce type de surfaces resteraient raisonnables.

D'un autre côté, le bassin de population de la Noble-Contrée n'est potentiellement pas suffisant pour assurer une rentabilité de long terme pour des enseignes, tenues par des indépendants. Afin de favoriser le développement desdits magasins, la commune de Veyras devrait appliquer une politique de loyer très basse ou indexer les loyers au chiffre d'affaires des différents commerces.

### **9.6 Maison des générations**

La commune de St-Martin est en train de créer une "Maison des générations" réunissant magasins, crèche, UAPE, salles de classe, et appartements protégés dans un même lieu (Anzévui, 2015) et (Nicole, 2012). Ce projet ambitionne la création d'un lieu de vie commun s'adressant à tous types de populations tout en respectant leurs différents besoins. À terme, cet investissement devrait favoriser l'établissement d'une population active et assurer un bon cadre de vie pour toutes les générations (Conseil communal de St-Martin, 2010).

Veyras pourrait effectuer un projet relativement similaire en rassemblant plusieurs services multigénérationnels tels qu'un magasin et l'UAPE existant ou un foyer de jour pour personnes âgées. Les combinaisons sont multiples et pallieraient à l'absence de structures pour aînés au sein de la commune. De plus, ces échanges intergénérationnels dynamiseraient beaucoup le village, renforceraient son attractivité et créeraient de nouveaux emplois.

En dehors de la partie commerciale, les investissements supplémentaires pour la transformation des locaux seraient relativement modérés. Par ailleurs, peu de revenus seraient issus de la partie non marchande.

## **10. Hypothèses d'affectations des sous-sols**

### **10.1 Surfaces arrière pour magasin**

Dans le cas où un commerce de détail ou de proximité intégrerait le rez-de-chaussée, une partie des sous-sols devrait être affectée comme surface arrière pour ce magasin. Celles-ci serviraient notamment d'espace de stockage et d'entreposage, mais également de salle de pause ou de vestiaires pour le personnel. Cette option permet de transformer des locaux initialement inutilisables, en source complémentaire de revenus tout en ayant une réelle utilité pour les différentes enseignes présentes.

Au sein du marché valaisan actuel, le mètre carré de surface de "non-vente" se loue entre 50 CHF et 100 CHF par année. Si par exemple, l'enseigne Migros venait s'installer à Veyras, elle pourrait louer 150 m<sup>2</sup> de surface arrière, rapportant à la municipalité entre 7'500 CHF et 15'000 CHF annuellement (Mirko Coltro, CP, 27 avril 2016).

Les coûts massifs engendrés par les transformations des locaux (création d'un monte-charge, système de ventilation, aménagement respectant les règles d'hygiène, etc.) constituent les principaux inconvénients de cette solution.

### **10.2 Archives communales**

Suite à l'éventuelle fusion des communes de Veyras, Venthône et Miège, leurs archives respectives pourraient être centralisées dans les sous-sols du bâtiment. Les gains liés à cette réunification résideraient dans les faibles dépenses à entreprendre pour adapter les locaux actuels ainsi que la praticité de cette localisation, si l'administration municipale venait à s'installer au-dessus. Bien que les trois villages gèrent électroniquement l'ensemble de leurs archives, le stockage des documents plus anciens et non scannés demanderait une surface approximative de 150 m<sup>2</sup> (Gilbert Carron, CP, 10 mai 2016) et (Stéphane Ganzer, CP, 8 juin 2016).

Vue sous un angle différent, cette option n'apporterait pas une réponse à la problématique de dynamisation communale actuelle et n'engendrerait pas d'éventuels revenus complémentaires.

### 10.3 Sociétés locales

Actuellement, 26 sociétés locales, sportives et culturelles sont présentes à Veyras parmi elles, 14 se développeraient davantage en ayant accès à des locaux aménagés spécifiquement pour eux. En cas de fusion intercommunale, le nombre total de sociétés nécessiteuses s'élèverait à 25 (Gilbert Carron, CP, 10 mai 2016) et (Commune de Veyras, 2016).

Tableau 6 – Société locales pouvant intégrer le bâtiment communal

| Nom de la société                   | Type  | Travaux nécessaires                                       | Partageable avec d'autres sociétés |
|-------------------------------------|---|---|------------------------------------|
| Association Charles-Clos Olsommer   | Développement culturel et artistique        | Aménagement, Ameublement, électricité,                    | Oui                                |
| Association Crèche-UAPE la ruche    | Garde d'enfants                             | Aménagement, Ameublement, électricité, assainissement     | Non                                |
| Association des Jeunes de Veyras    | Développement culturel                      | Aménagement, Ameublement, électricité,                    | Oui                                |
| Chœur mixte de Muzot                | Chant                                       | Aménagement, Ameublement, électricité, isolation phonique | Oui                                |
| Club de pétanque                    | Sport                                       | Aménagement spécifique, Ameublement, électricité          | Non                                |
| Conseil de communauté               | Développement culturel                      | Aménagement, Ameublement, électricité,                    | Oui                                |
| Groupe folklorique le Muzot         | Développement culturel et danse folklorique | Aménagement spécifique, Ameublement, électricité          | Oui                                |
| Groupe scout St-François d'Assise   | Développement culturel                      | Aménagement spécifique, Ameublement, électricité          | Oui                                |
| Société de développement            | Développement culturel                      | Aménagement, Ameublement, électricité,                    | Oui                                |
| Société Jeunesse Noble Contrée SJNC | Développement culturel                      | Aménagement, Ameublement, électricité,                    | Oui                                |
| Société de Tir La Vuarda            | Sport                                       | Aménagement spécifique, Ameublement, électricité          | Non                                |
| Tennis-Club                         | Sport                                       | Aménagement spécifique, Ameublement, électricité          | Non                                |
| Tohu-Bohu Festival                  | Développement culturel                      | Aménagement, Ameublement, électricité, isolation phonique | Oui                                |
| Vente-échange                       | Développement culturel                      | Aménagement, Ameublement, électricité,                    | Oui                                |

Source : données de l'auteur issu de (Commune de Veyras, 2016)

Bien que les sociétés locales soient très diversifiées et nécessitent des solutions d'aménagement différentes, certaines pourraient partager leur local selon un planning. Diverses synergies pourraient être engendrées par cette multipropriété des locaux, potentiellement bénéfique pour toutes les associations. Néanmoins, toutes ne pourraient pas y avoir accès par manque de surface disponible. Cette disparité entre les différents groupes engendrerait certainement de la convoitise ou de la rivalité qui pourrait être néfaste à court et long terme.

Cette solution aurait l'avantage de permettre à la commune de se dynamiser fortement en permettant aux sociétés locales de croître. De plus, l'investissement au niveau des travaux d'aménagement resterait relativement raisonnable (abattage de cloisons, isolation

phonique, électricité, posage de sol, etc.). Finalement, l'existence d'une entrée directe depuis l'extérieur permettrait une indépendance totale avec les surfaces situées au-dessus.

#### **10.4 Chauffage à distance**

À l'instar de Mont-Noble, Veyras pourrait mettre en place un système de chauffage à distance. Annuellement, la commune du val d'Hérens produit et revend plus de 275'000 kilowattheures grâce à l'incinération de plus de 106 tonnes de pellets pour un bénéfice oscillant entre 15'000 CHF et 18'000 CHF. Cette solution nécessitant une surface de moins de 100 m<sup>2</sup> serait modulable avec d'autres options d'aménagement (Marie-Laure Bourquenez, secrétaire municipale adjointe de la commune de Mont-Noble, communication personnelle, 17 mai 2016).

Le principal inconvénient de cette installation serait son coût qui pourrait s'établir à plus de 350'000 CHF auxquels s'ajouterait une maintenance annuelle de 3'600 CHF (Marie-Laure Bourquenez, CP, 17 mai 2016).

#### **10.5 Salle de jeux pour enfants**

Dans le cas où le rez-de-chaussée serait occupé par un restaurant ou un débit de boisson, les sous-sols pourraient accueillir un espace de jeux réservé aux enfants. Cette salle de divertissements augmenterait l'attractivité des lieux pour les consommateurs venant en famille. L'avantage de cette solution est la grande dynamisation et attractivité de l'étage supérieur tout en impliquant un investissement supplémentaire modéré.

Bien que cet aménagement soit modulable avec d'autres, les sous-sols seraient monopolisés par la partie restauration et ils ne développeraient plus d'activités propres. De plus, la totale sécurité ne serait pas forcément assurée, les enfants n'étant plus au même étage que leurs parents.

#### **10.6 Salle de sport**

Les sous-sols pourraient être transformés en salle de sport multiusage alliant ainsi cours divers et fitness. Ce lieu serait accessible à tous les citoyens du village moyennant une cotisation annuelle. Cette affectation des locaux a l'avantage de pouvoir créer un lieu

propice aux rencontres et au développement de la vie communale tout en assurant un revenu régulier.

Dans ce cas de figure, Veyras ne viserait pas le profit, c'est pourquoi l'abonnement annuel resterait à un prix abordable compris entre 100 CHF et 300 CHF afin de favoriser l'utilisation des lieux. La création de nouveaux emplois (cours, nettoyage, gestion courante, etc.) résulterait également de cette option.

Cet investissement serait relativement conséquent, car les locaux devraient être entièrement repensés (création de vestiaires, douches, etc.) et les différentes machines de musculation et d'entraînement achetées.

Faire appel à un partenaire ou à une franchise de salle de sport qui s'occuperait entièrement de sa gestion, serait une solution envisageable, mais les prix pratiqués seraient, sans doute, plus onéreux pour garantir leur pérennité financière.

### **10.7 Carnotzet communal**

Plusieurs villages valaisans comme St-Maurice, Bramois ou Vionnaz mettent à la disposition de leurs citoyens ou de leurs sociétés un carnotzet communal (Municipalité de Saint-Maurice, 2015), (Groupement des sociétés locales de Bramois, 2016) et (Commune de Vionnaz, 2016). Veyras pourrait faire de même dans les sous-sols de son bâtiment. L'espace pourrait être divisé en deux parties ; la première étant un carnotzet traditionnel comprenant tables, chaises, réfrigérateurs ainsi que le nécessaire à la petite restauration. La seconde partie serait plus récréative et composée par exemple, d'un billard, d'un babyfoot, de canapés, etc.

Des coûts de transformation modérés ainsi qu'une grande dynamisation de la commune serait les avantages générés par le choix de cette solution de nouveau lieu de rencontre et de partage. Certaines sociétés locales qui ne demandent pas d'aménagements particuliers pourraient également se partager ce lieu de rencontre.

En suivant cette option, la commune renoncerait dès lors à d'éventuels bénéfices liés à l'affectation des sous-sols, les nuisances diverses liées à la fréquentation de cet espace pourraient générer des problèmes avec les habitants du quartier. Veyras devrait, par ailleurs,

finalement, se prémunir contre les éventuels vols ou déprédations qui pourraient avoir lieu dans ces locaux.

Tableau 7 – Matrice d’aide à la prise de décision

|                 | Solutions envisageables    | Impact sur la vie dans le village | Revenus estimés | Coûts estimés | Exigences et rénovation | Recherche de bénéfice à long terme | Modulable avec une autre solution | Scénarios possibles |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Rez-de-chaussée | Migros                     | Positif                           | Elevés          | Elevés        | Importantes             | Oui                                | Non                               | 4                   |
|                 | Edelweiss Market           | Positif                           | Moyens          | Elevés        | Modérées                | Oui                                | Oui                               | 4                   |
|                 | Shop Station-Service       | Positif                           | Moyens          | Moyens        | Modérées                | Oui                                | Oui                               | 4                   |
|                 | Maison de commune          | Inchangé                          | Nuls            | Faibles       | Faibles                 | Non                                | Oui                               | 4                   |
|                 | Commerces de proximité     | Positif                           | Faibles         | Moyens        | Modérées                | Oui                                | Oui                               | 1-2-3-4             |
|                 | Maison des générations     | Positif                           | Nuls            | Faibles       | Modérées                | Non                                | Oui                               | 1-2-3-4             |
| Sous-sols       | Surfaces arrières          | Inchangé                          | Moyens          | Elevés        | Importantes             | Non                                | Non                               | 4                   |
|                 | Archives communales        | Inchangé                          | Nuls            | Faibles       | Modérées                | Non                                | Oui                               | 3-4                 |
|                 | Sociétés locales           | Positif                           | Nuls            | Moyens        | Modérées                | Non                                | Oui                               | 1-2-3-4             |
|                 | Chauffage à distance       | Positif                           | Moyens          | Elevés        | Importantes             | Oui                                | Oui                               | 4                   |
|                 | Salle de jeux pour enfants | Positif                           | Nuls            | Moyens        | Modérées                | Non                                | Oui                               | 1-2-3-4             |
|                 | Salle de sport             | Positif                           | Faibles         | Elevés        | Importantes             | Non                                | Oui                               | 1-2-3-4             |
|                 | Carnotzet communal         | Positif                           | Faibles         | Moyens        | Modérées                | Non                                | Oui                               | 4                   |

Sources : données de l’auteur

La matrice ci-dessus permet une meilleure visualisation des impacts financiers et de dynamisation des différentes solutions envisageables.

## 11. Hypothèses d’affectations du parking

Indépendamment des parcelles cadastrales, la zone parking comporte dans son ensemble 49 places de parc. Seize macarons ont été offerts aux habitants de l’immeuble qui peuvent dès lors parquer leurs véhicules sans limite de temps. Pour le solde des 33 places restantes, la commune désire mettre en place une zone de parcage limitée dans le temps grâce à l’utilisation obligatoire d’un disque de stationnement (Stéphane Ganzer, CP, 8 juin 2016).

Afin d’optimiser le rendement de cette zone, entre dix et quinze macarons supplémentaires, par années, pourraient être octroyés à la population locale. Actuellement, le prix de ces vignettes de stationnement varie entre 25 CHF et 35 CHF par mois soit entre 300 CHF et 420 CHF par année pour des places de parcs non couvertes. Ces prix varient selon les villes et villages valaisans ainsi que selon la zone de stationnement couverte par le macaron (Administration communale de Chamoson, 2016), (Ville de Sion, 2016), (Ville de Martigny, 2016) et (Ville de Sierre, 2016). Le solde des places servirait au stationnement de courte durée.

Tableau 8 – Rendement annuel de la vente de vignettes

| Prix par vignette | Rendement annuel pour 10 vignettes | Rendement annuel pour 15 vignettes |
|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| CHF 300.00        | CHF 3 000.00                       | CHF 4 500.00                       |
| CHF 420.00        | CHF 4 200.00                       | CHF 6 300.00                       |

Sources : données de l'auteur

Le rendement des macarons de parcage permettrait de rentabiliser l'investissement de 29'000 CHF de la zone parking entre cinq et dix ans selon le nombre et le prix des vignettes attribuées. Cette solution à l'avantage d'être rapidement rentable pour un investissement supplémentaire pratiquement nul.

Une autre option réside dans l'installation d'un horodateur au sein du parking communal. L'investissement se montrerait à 12'500 CHF pour l'horodateur lui-même, ainsi qu'approximativement 6'000 CHF pour la pose, pour un total de 18'500 CHF (Commune de Château-d'Oex, 2012). À ce prix, s'ajoute l'entretien, la maintenance la relève régulière de l'argent ainsi que les contrôles d'usage qui ne peuvent pas être estimés avec précision (Commune de Château-d'Oex, 2012).

Tableau 9 – Rendements estimés par heure avec un horodateur

| Capacité        | 30%         | 60%         | 100%        |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Prix de l'heure | 10 voitures | 20 voitures | 33 voitures |
| CHF 0.50        | CHF 5.00    | CHF 10.00   | CHF 16.50   |
| CHF 0.80        | CHF 8.00    | CHF 16.00   | CHF 26.40   |
| CHF 1.00        | CHF 10.00   | CHF 20.00   | CHF 33.00   |
| CHF 1.20        | CHF 12.00   | CHF 24.00   | CHF 39.60   |
| CHF 1.50        | CHF 15.00   | CHF 30.00   | CHF 49.50   |
| CHF 2.00        | CHF 20.00   | CHF 40.00   | CHF 66.00   |

Sources : données de l'auteur

Le rendement du parking dépend de son taux d'occupation et du prix de l'heure fixée, c'est pourquoi son estimation annuelle est difficile. Le but premier de la commune de Veyras étant de ramener de la vie dans le village, le parking devrait être gratuit durant les trois premières heures ainsi que la nuit, le dimanche et les jours fériés. De plus, des prix abordables devraient être pratiqués afin d'encourager le stationnement à cet endroit précis. Suite à l'ensemble de ces variables, le bénéfice de cette solution est estimé entre 10'000 CHF et 20'000 CHF annuellement.

## 12. Analyse SWOT

Tableau 10 – Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du futur centre

|  | Positif pour atteindre l'objectif  | Négatif pour atteindre l'objectif   |
|--|--|---|
| Organisationnelle<br>(origine interne) | <p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande implication communale</li> <li>• Bonne capacité d'investissements supplémentaires</li> <li>• Ouverture au changement</li> <li>• Fort potentiel</li> <li>• Modulabilité des surfaces</li> </ul>        | <p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieillesse du bâtiment en général</li> <li>• Vétusté des locaux</li> <li>• Prix des travaux de rénovation</li> <li>• Présence d'une propriété par étage</li> <li>• Absence de commodités pour les commerces de détails</li> </ul> |
| Environnementale<br>(origine externe)  | <p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne localisation et accessibilité</li> <li>• Fort passage routier</li> <li>• Peu de concurrence intra-muros</li> <li>• Attractivité du marché</li> <li>• Éventuelle fusion intercommunale</li> </ul> | <p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximité de Volg</li> <li>• Peu de barrières à l'entrée</li> <li>• Bassin de la population potentiellement insuffisant</li> <li>• Grande concurrence extra-muros</li> </ul>   |

Sources : données de l'auteur

Diverses solutions peuvent être envisagées dans le but de contrecarrer les faiblesses et les menaces. D'importantes rénovations peuvent être réalisées, afin de pallier les points relatifs au bâtiment, à la surface commerciale et ses commodités. Les éventuels conflits avec les autres membres de la propriété par étage, dus aux nuisances diverses diminueraient si toutes les parties signaient une convention. Celle-ci pourrait offrir, par exemple, aux habitants de l'immeuble un rabais permanent auprès des enseignes du rez-de-chaussée. Plus celles-ci seront prêtes à déboursier un loyer conséquent, plus le prix des travaux de rénovation sera neutralisé.

Un concept commercial unique ou novateur attirerait une clientèle plus importante et augmenterait ainsi la taille du bassin de population atteignable. Tout comme Vernayaz, Veyras pourrait favoriser les enseignes locales en éliminant au maximum les barrières à l'achat ou en imposant une politique d'achat indigène pour les sociétés et manifestations subsidiées. Finalement, favoriser des services ne faisant pas partie de l'offre actuelle modérerait la concurrence intramuros.

## **Conclusion**

### **Résultats principaux de l'étude**

L'ensemble de cette étude a permis la possibilité d'entrevoir les différentes possibilités d'aménagement d'une surface commerciale tout en prenant en compte les différents aspects financiers et sociaux. Bien que possédant leurs forces et leurs faiblesses, chaque solution envisagée est réalisable. De même, la majorité des scénarios envisagés arriverait à couvrir potentiellement ses propres frais malgré le fait que la recherche de bénéfice ne soit pas son principal objectif.

Quelle que soit son affectation, la réussite à long terme du bâtiment veyrassois dépendra majoritairement de sa fréquentation par les habitants de la Noble-Contrée, mais également des personnes passant par la route avoisinante. L'interrogation de la population a prouvé que la majorité possède une grande tendance à privilégier l'achat local et qu'elle fréquenterait entre une et deux fois par semaine un nouvel espace commercial ouvert sur la commune. Les éventuelles barrières à l'achat ont pu être identifiées et seront plus aisément contrecarrables.

La consultation d'autres communes valaisannes a mis en valeur d'importants facteurs de développement tels que le fait de porter un intérêt particulier aux sociétés locales ou de ne pas hésiter à investir dans ce patrimoine. En outre, les municipalités doivent passablement réfléchir en amont pour esquiver les pertes tout en n'étant pas en quête de profit.

Pour conclure, l'analyse de la compétition et des principaux acteurs a démontré la grande attractivité du marché veyrassois. L'insertion d'une ou plusieurs entreprises souffrirait faiblement de la concurrence avoisinante et permettrait une véritable redynamisation du village.

### **Recommandations**

Rénover puis louer pour, au final, aménager une combinaison de différentes options serait, selon mon avis personnel, la solution optimale pour l'aménagement du futur centre veyrassois. Au niveau du rez-de-chaussée, je placerais en premier lieu un magasin alimentaire, comprenant des produits locaux et de kiosque, de type Edelweiss Market ou

shop de station-service sur une surface allant jusqu'à 150 m<sup>2</sup>. De même, un débit de boisson et une boucherie-charcuterie se partageraient la surface de 150 m<sup>2</sup> restante. Ces solutions permettraient respectivement de diversifier l'offre alimentaire du village, utiliser avec efficacité la terrasse et combler l'absence de commerces de viande plébiscitée par la population. L'ensemble des trois entreprises serait relié entre elles et posséderait un accès individuel vers l'extérieur ainsi que vers leurs espaces partagés aux sous-sols.

Le solde des locaux abriterait un carnotzet communal disponible pour les différentes sociétés locales ne nécessitant pas d'aménagement particulier. Les personnes privées auraient également la possibilité d'accéder à ce lieu, soit sur réservation, soit en libre accès, durant les soirs de week-ends, en partenariat avec le débit de boisson situé au-dessus.

Finalement en ce qui concerne, l'affectation du parking, je préconiserais la vente de vignettes afin de minimiser les investissements supplémentaires. Le coût des travaux des solutions choisies ne serait pas, selon mon estimation, excessif par rapport à la grande dynamisation du village potentiellement engendrée par les scénarios proposés.

Au niveau des loyers applicables, je recommande d'indexer ceux-ci aux chiffres d'affaires des différentes entreprises afin de favoriser leur intérêt tout en couvrant les frais communaux, un fort taux de rentabilité n'étant pas le but principal recherché par Veyras. Les fourchettes locatives totales se situeraient entre 40 CHF/m<sup>2</sup> et 50 CHF/m<sup>2</sup> par année et par commerce tant que le chiffre d'affaires minimum n'est pas atteint et entre 100 CHF/m<sup>2</sup> et 120 CHF/m<sup>2</sup> s'il l'est. Les sous-sols seraient loués entre 15 CHF/m<sup>2</sup> et 25 CHF/m<sup>2</sup>. Dès lors, les recettes se montraient entre 15'000 CHF et 40'000 CHF par année et suffiraient à couvrir les différentes charges monétaires.

### **Limites et recherches ultérieures**

Le nombre de 400 interrogés par village n'était pas atteignable pour que l'enquête quantitative soit statistiquement considérée comme pleinement représentative de l'ensemble de la population. Dès lors, les résultats obtenus indiquent plutôt une forte tendance de la pensée générale.

De même, l'estimation réaliste du coût des différents travaux fut une tâche complexe qui peut différer des prix appliqués sur le marché. Les dernières limites de ce travail demeurent

dans le fait que certaines communes ou enseignes n'ont pas souhaité répondre à mes diverses sollicitations et n'ont donc pas pu intégrer cette analyse.

Les étapes subséquentes à cette étude seront le choix final d'aménagement que prendra le conseil communal ou l'assemblée primaire ainsi que la recherche de partenaires désirant s'implanter à Veyras. Pour terminer, un appel d'offres précèdera les différents travaux de remise en état.

Afin d'approfondir les résultats de ce travail, les habitudes d'autres consommateurs potentiels résidant ou travaillant dans les villages situés plus en amont peuvent être étudiées. Dès qu'une solution concrète sera mise en place à Veyras, ses retombées économiques et sociales pourront être mesurées.

## Liste des références

- Administration communale de Chamoson. (2016, Janvier 1). *Introduction d'un système de vignettes pour parcage prolongé au bénéfice des entreprises et habitants résidents*. Consulté le 5 Mai, 2016, sur Commune de chamoson: <http://www.chamoson.net/data/documents/directivesvignettes.pdf>
- Agence télégraphique suisse. (2011, Juillet 4). La colère des fournisseurs de Migros et de Coop. *Bilan*. Récupéré sur <http://www.bilan.ch/entreprises-exclusif/la-colere-des-fournisseurs-de-migros-et-de-coop>
- Agence télégraphique suisse. (2015, Novembre 20). Volg acquiert moins de magasins Pam que prévu. *24 heures*. Consulté le 27 Mars, 2016, sur <http://www.24heures.ch/economie/Volg-acquiert-moins-de-magasins-Pam-que-prevu/story/31183763>
- Agence télégraphique suisse. (2016, Février 4). Hausse du risque de bulle immobilière sur la Suisse. *Le Temps*. Consulté le 28 Mars, 2016, sur <http://www.letemps.ch/economie/2016/02/04/hausse-risque-bulle-immobiliere-suisse>
- André-Chaigneau, D. (2013, Septembre 28). *Critères de choix des circuits: d'abord la proximité, ensuite le prix*. Récupéré sur Toute la franchise: <http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A10862-criteres-de-choix-des-circuits-d.html>
- Anzévi, J. (2015, Juillet 14). Une maison multifonctions. *Le Nouvelliste*. Consulté le 11 mai, 2016, sur [http://www.habitation.ch/wp-content/uploads/2015/11/Nouvelliste\\_2015-07-14\\_SAINTE-MARTIN\\_VS\\_Le\\_chantier\\_de\\_1425.pdf](http://www.habitation.ch/wp-content/uploads/2015/11/Nouvelliste_2015-07-14_SAINTE-MARTIN_VS_Le_chantier_de_1425.pdf)
- Banque Nationale Suisse. (2016, Avril 26). *Taux d'intérêt et cours de change actuels*. Consulté le 26 Avril, 2016, sur Banque Nationale Suisse: [https://www.snb.ch/fr/i/about/stat/statpub/zidea/id/current\\_interest\\_exchange\\_rates](https://www.snb.ch/fr/i/about/stat/statpub/zidea/id/current_interest_exchange_rates)
- Bathelot, B. (2015, septembre 26). *Définition : Courbe isochrone*. Récupéré sur [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com/definition/courbe-isochrone/): <http://www.definitions-marketing.com/definition/courbe-isochrone/>
- Buchs, J.-P. (2012, Avril 25). Y a-t-il trop de centres commerciaux ? *Bilan*. Récupéré sur <http://www.bilan.ch/economie-exclusif/y-t-il-trop-de-centres-commerciaux>
- Buchs, J.-P. (2015). Le renouveau des magasins de village et de quartier. *Bilan*. Récupéré sur <http://www.bilan.ch/entreprises-plus-de-redaction/renouveau-magasins-de-village-de-quartier>
- Canton du Valais. (2016, Mars 21). *Carte de charge de trafic, Veyras* [Base de données]. Consulté le 21 Mars, 2016, sur Canton du Valais: [https://ags2.cartovision.ch/arcgis/rest/directories/arcgisjobs/ccgeo/ccgeoprintingtools\\_gpserver/j9241c24460e643749b9e775bc6386dc8/scratch/dcd5252b82f240d488b96813a89a400f.pdf](https://ags2.cartovision.ch/arcgis/rest/directories/arcgisjobs/ccgeo/ccgeoprintingtools_gpserver/j9241c24460e643749b9e775bc6386dc8/scratch/dcd5252b82f240d488b96813a89a400f.pdf)
- Chattopadhyay, S., Schupp, C., & Rammelmeyer, S. (2016). *Derinews Janvier-Février 2016*. Zürich: Banque Vontobel AG. Consulté le 20 Avril, 2016, sur [https://www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/docs.nsf/\\$UNID/1005565739666065C1257F3700287844/\\$file/derinews\\_01\\_02\\_2016\\_fr.pdf](https://www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/docs.nsf/$UNID/1005565739666065C1257F3700287844/$file/derinews_01_02_2016_fr.pdf)
- Comber, F. (2008). Quel avenir pour le commerce de proximité. *Rhône-Alpes Economie*. Consulté le 15 Janvier, 2016, sur <http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2008/septembre08.pdf>

- Commune de Château-d'Oex. (2012). *Demande de crédit pour l'achat et la pose d'horodateurs au parking du centre et politique globale de parcage dans le village de Château-d'Oex*. Préavis communal, Château-d'Oex. Récupéré sur <http://www.chateaudoex-admin.ch/documents/Preavis.11.2012.pdf>
- Commune de Veyras. (2014). *Budget 2015 et plan financier 2015-2018*. Veyras. Récupéré sur <http://www.veyras.ch/template/fs/documents/finances/Budget2015.pdf>
- Commune de Veyras. (2016, Janvier 1). *Bienvenue à Veyras*. Récupéré sur Commune de Veyras: <http://www.veyras.ch/>
- Commune de Vionnaz. (2016, Janvier 1). *Location des salles*. Consulté le 11 mai, 2016, sur Vionnaz: <http://www.vionnaz.ch/commune/location-salles-31.html>
- Confédération suisse - Administration fédérale des contributions AFC. (2016, Janvier 1). *Liste des cours 31.12.2014 - 31.12.2016*. Récupéré sur Confédération suisse: <https://www.ictax.admin.ch/extern/fr.html#!/ratelist/2015>
- Conférence des autorités cantonales de surveillance des finances communales. (2016). *Info N°28 Comptes 2014*. Récupéré sur <http://www.kkag-cacsfc.ch/fr/publications/info.html>
- Conseil communal de St-Martin. (2010). *Maisons des générations*. St-Martin. Consulté le 11 mai, 2016, sur <http://www.saint-martin.ch/net/com/6087/Images/file/2008/MDG%20Doc%20de%20base.pdf>
- Conseil d'état du canton du Valais. (2004). *Ordonnance sur la gestion financière des communes*.
- Coop pronto. (2016, 1 janvier). *Gamme*. Récupéré sur coop-pronto: <http://www.coop-pronto.ch/fr/gamme/#c401>
- Credit Suisse. (2016). *Expulsion du paradis - Marché immobilier suisse 2016*. Consulté le 28 Mars, 2016, sur <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=C5477FB5-EFEA-2DBB-4A0A2D0C8E4595B4>
- Darasse, P. (2015, Juillet 6). *Le hard discount c'est fini, vive le smart discount !* Consulté le 25 Février, 2016, sur Capital: <http://www.capital.fr/enquetes/dossiers/le-hard-discount-c-est-fini-vive-le-smart-discount-1052892>
- District de Martigny. (2015). *District de Martigny - Etats financiers*. Martigny. Récupéré sur <https://www.vs.ch/documents/516061/1185875/Statistiques+consolid%C3%A9es+des+communes+du+district+de+Martigny+2006-2014/154e79e4-eee8-4e78-a733-154fbc4ded41>
- Duc - Sarrasin & Cie SA. (2015). *Rapports des comptes Immeuble "Noble-Contrée"*.
- Edelweiss Market. (2016, Janvier 1). *Nos enseignes*. Consulté le 27 Mars, 2016, sur Edelweiss Market: <http://www.edelweissmarket.ch/magasins/>
- Fenaco. (2016, Janvier 1). *Entreprises et marques*. Consulté le 4 Avril, 2016, sur Fenaco: [http://www.fenaco.com/fra/firmen-und-marken\\_11725.shtml](http://www.fenaco.com/fra/firmen-und-marken_11725.shtml)
- Golla, M. (2014). *Ce n'est pas dans les magasins hard-discount que les prix sont les plus bas*. *Le Figaro*. Récupéré sur <http://www.lefigaro.fr/conso/2014/01/22/05007-20140122ARTFIG00027-ce-n-est-pas-dans-les-magasins-hard-discount-que-les-prix-sont-les-plus-bas.php>
- Grand conseil du canton du Valais. (2004). *Loi sur les communes*.

Groupeement des sociétés locales de Bramois. (2016, Janvier 1). *Salles à louer*. Consulté le 11 Mai, 2016, sur Bramois: <http://www.bramois.ch/fr/fSallesLocation.awp>

Guertchakoff, S. (2014). Manor renforce ses parts de marché. *Bilan*. Récupéré sur <http://www.bilan.ch/entreprises-les-plus-de-la-redaction/manor-renforce-ses-parts-de-marche>

Heitz, M., & Douard, J.-P. (2012, Février). Territoires et évasion commerciale : une approche par les bases de données localisées. (ISEOR, Éd.) *Recherches en Sciences de Gestion*, 89, pp. 37-57. doi:10.3917/resg.089.0035

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regné, P. (2014). *Stratégique*. Montreuil: Pearson France.

Jubin Frères SA. (2016, Janvier 1). *Carte Interactive*. Récupéré sur Jubin: <http://www.jubin.ch/index.php/component/stations/?Itemid=143>

Kamerzin, S. (2014). *Acte de vente - Roselyne et Rodrigue Roux/Commune de Veyras*.

Khurana, A. (2016). *Disadvantages of E-commerce*. Récupéré sur About: <http://ecommerce.about.com/od/eCommerce-Basics/a/Disadvantages-Of-Ecommerce.htm>

Kingsley, G., McNeely, J., & James, G. (1997). *Community Building: Coming of Age*. Baltimore. Récupéré sur <http://www.instituteccd.org/-How-To-Do-It-/Introduction-to-Comprehensive-Community-Development0/Community-Building-Coming-of-Age0.html>

Lambiel, X. (2016, Janvier 29). La manne vénéneuse de la vallée du Trient. *Le Temps*. Consulté le 15 Mars, 2016, sur <https://www.letemps.ch/suisse/2016/01/29/manne-veneneuse-vallee-trient>

Mabillard, C. (2014). *Étude de faisabilité d'un commerce solidaire à St-Gingolph* (Thèse de Bachelor, HES-SO Valais). Récupéré sur Rero DOC. (oai:doc.rero.ch:20150407150511-XZ)

Mérenne-Schoumaker, B. (1995). A la recherche d'une localisation optimale pour les centres commerciaux. *Conférence Institute for International Research*. Récupéré sur <https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/72399/1/M%C3%A9renne%20%20A%20la%20recherche%20d'une%20localisation%20optimale%20pour%20les%20centres%20commerciaux%201995.pdf>

Méroz, C. (2016, Février 17). Le budget 2016 de Finhaut accepté au vote à bulletins secrets. *Le Nouvelliste*. Récupéré sur <http://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/martigny-region/le-budget-2016-de-finhaut-accepte-au-vote-a-bulletins-secrets-503124>

Migrolino. (2016, Janvier 1). *Produits Migros*. Récupéré sur Migrolino: <http://www.migrolino.ch/fr/migros-produkte-2/>

Migros Valais. (2015). *Geschäftsbericht 2015*. Martigny. Consulté le 20 Avril, 2016, sur <https://www.migros.ch/fr/cooperatives/migros-valais.html>

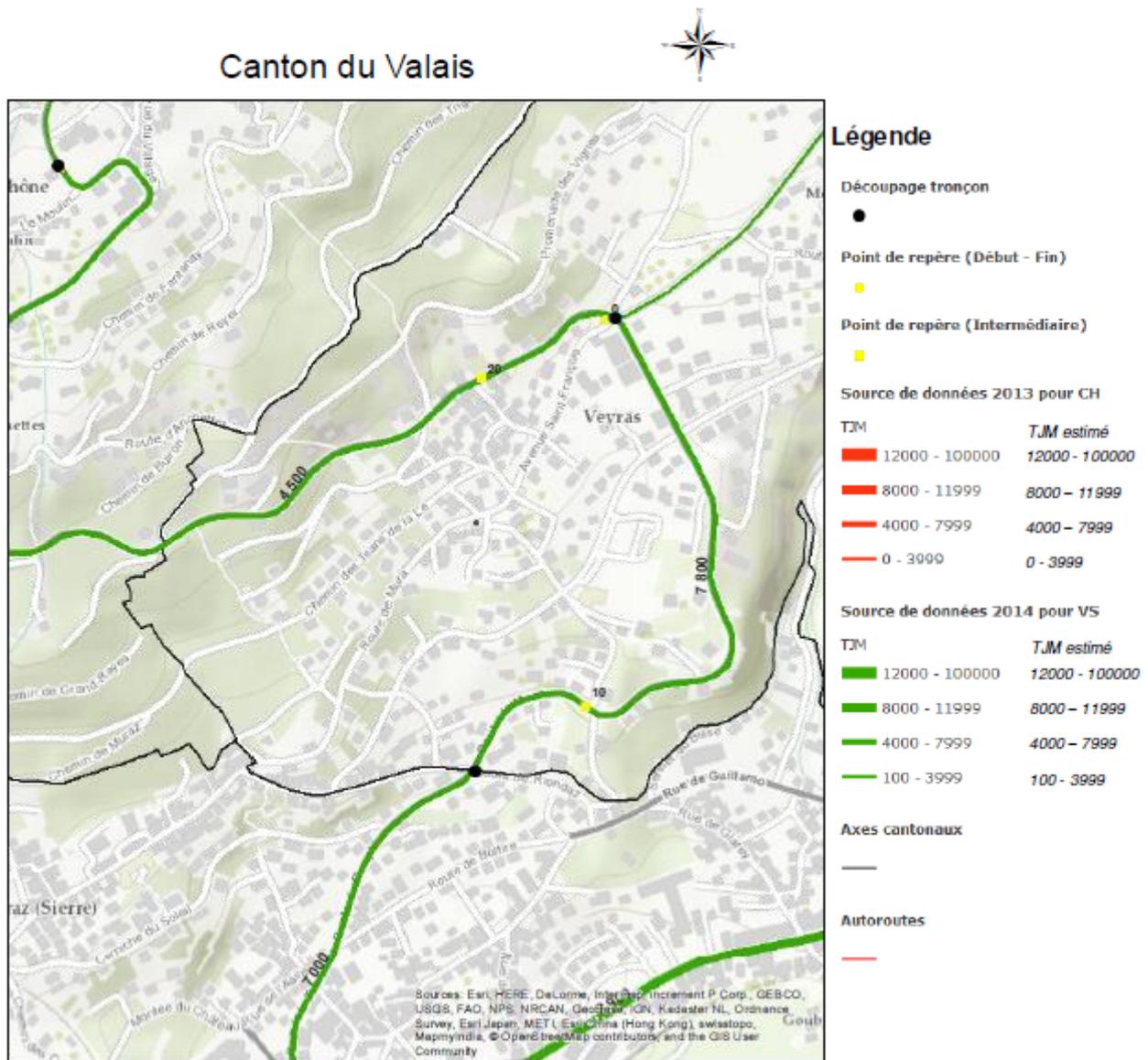
Migros-Genossenschafts-Bund. (2016, Janvier 1). *En savoir plus sur nous*. Récupéré sur [www.vonuns-vonhler.migros.ch](http://www.vonuns-vonhler.migros.ch): <https://vonuns-vonhler.migros.ch/fr/start#!/c/s-informer/news>

Miserez, M.-A., & Stephens, T. (2010, Novembre 18). Deux géants que rien n'ébranle. *Swissinfo*. Récupéré sur <http://www.swissinfo.ch/fre/deux-g%C3%A9ants-que-rien-n-%C3%A9branle/28821472>

- Municipalité de Saint-Maurice. (2015, Janvier 1). *Carnotzet communal*. Consulté le 11 Mai, 2016, sur Municipalité de Saint-Maurice: <http://www.st-maurice.ch/site/pratique/locations-de-locaux/article/49-carnotzet-communal.html>
- Nemarq, C., Castro, M., Stroesser, E., & Sellam, L. (2005). *Document 4 : les communes au secours du commerce de proximité*. Association des Maires de France. Consulté le 27 Mars, 2016, sur [http://www.cap-concours.fr/administratif/preparation-aux-epreuves/methodologie/document-4-les-communes-au-secours-du-commerce-de-proximite-s\\_fra\\_46](http://www.cap-concours.fr/administratif/preparation-aux-epreuves/methodologie/document-4-les-communes-au-secours-du-commerce-de-proximite-s_fra_46)
- Nicole, A.-M. (2012, Mars 1). La Maison des Générations redonne vie à St-Martin. *Curaviva*. Consulté le 11 mai, 2016, sur <http://www.curaviva.ch/upload/E262A04C9D/4BFEA0B204/6829A7301E.pdf>
- Office fédéral de la statistique - Confédération suisse. (2000). *Atlas statistique de la Suisse - Taux des pendulaires sortants en 2000* [Base de données]. Consulté le 26 Mars, 2016, sur [https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/fr/10686\\_10685\\_3134\\_3114/17976.html](https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/fr/10686_10685_3134_3114/17976.html)
- Office fédéral de la statistique - Confédération suisse. (2014). *La pendularité en Suisse en 2013* [Base de données]. Neuchâtel. Consulté le 26 Mars, 2016
- Office fédéral de la statistique - Confédération suisse. (2015, 27 Août). *Statistique de la population et des ménages* [Base de données]. Récupéré sur [https://www.pxweb.bfs.admin.ch/default.aspx?px\\_language=fr](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/default.aspx?px_language=fr)
- Ortar, N. (2008). *Entre ville et campagne, le difficile équilibre des périurbaines lointaines*. *Metropoles revues*. Récupéré sur <http://metropoles.revues.org/1642>
- Owlapps. (2012, Janvier 1). *Application Géomarketing* [Base de données]. Récupéré sur [www.owlapps.net: http://www.owlapps.net/application-geomarketing](http://www.owlapps.net/application-geomarketing)
- Page-Adams, D., Scherraden, M., & Youngdahl. (1997). *Asset Building as a Community Revitalization Strategy* [Résumé]. Récupéré sur <http://sw.oxfordjournals.org/content/42/5/423.short>
- Sainte-Marie, J., Piau, C., & Fert, N. (2012). *Les citoyens, leur vie en ville et le commerce de proximité*. Rapport de sondage de l'institut CSA pour Monoprix, Insitut CSA. Récupéré sur <https://www.csa.eu/multimedia/data/sondages/data2012/opi20120612-les-citadins-leur-vie-en-ville-et-le-commerce-de-proximite.pdf>
- Scacchi, L. (2005). *Le covoiturage comme solution de transport pour les pendulaires des régions périphériques: Le cas du Canton de Neuchâtel*. ECOFOP, Neuchâtel. Consulté le 26 Mars, 2016, sur [http://www2.unine.ch/files/content/sites/ecofoc/files/documents/LE\\_COVOITURAGE\\_COMME\\_SOLUTIONI.pdf](http://www2.unine.ch/files/content/sites/ecofoc/files/documents/LE_COVOITURAGE_COMME_SOLUTIONI.pdf)
- Search. (2016, Janvier 1). *Carte – Guide* [Base de données]. Consulté le 12 Avril, 2016, sur Search: <http://map.search.ch/Veyras?x=454m&y=89m&z=512&poi=->
- Spar International. (2016, Janvier 1). *Switzerland*. Consulté le 12 mai, 2016, sur Spar International: <http://www.spar-international.com/sparworldwide/spar-countries/switzerland.html>
- Tamoil Suisse. (2011, Janvier 1). *Les shops Tamoil*. Récupéré sur Tamoil: <http://www.tamoil.ch/FR/Services/Les+shops+Tamoil/>

- UBS. (2015). *Marché immobilier suisse*. Consulté le 28 Mars, 2016, sur [https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjU7LCsgePLAhWH7xQKHU2fBc8QFgg5MAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ubs.com%2Fglobal%2Fen%2Fasset\\_management%2Fgre%2Fresearch-strategy%2Fswitzerland%2F\\_jcr\\_content%2Fpar%2Fteaser](https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjU7LCsgePLAhWH7xQKHU2fBc8QFgg5MAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ubs.com%2Fglobal%2Fen%2Fasset_management%2Fgre%2Fresearch-strategy%2Fswitzerland%2F_jcr_content%2Fpar%2Fteaser)
- UBS. (2016a). *Les comptes de dépôt à terme*. Consulté le 26 Avril, 2016, sur UBS: <https://www.ubs.com/ch/fr/swissbank/clientele-privee/paiements-et-epargne/comptes/compte-terme.html>
- UBS. (2016b). *Taux d'intérêts actuels*. Consulté le 24 Avril, 2016, sur UBS: <https://www.ubs.com/ch/fr/swissbank/clientele-privee/taux-interet.html>
- Valora Holding AG. (2015). *Annual report 2015*. Rapport annuel. Récupéré sur <http://www.valora.com/annualreport/2015/en/company/>
- Veillon, E. (2016, Février 2). Edelweiss, le pari gagné des petits supermarchés valaisans. *Le Temps*. Consulté le 27 Mars, 2016, sur <https://www.letemps.ch/lifestyle/2016/02/02/edelweiss-pari-gagne-petits-supermarches-valaisans>
- Ville de Martigny. (2015). *Situation de la commune au 31.12.2015*. Martigny. Récupéré sur <http://www.martigny.ch/data/documents/Situation%20au%2031%2012%202015.pdf>
- Ville de Martigny. (2016, Janvier 1). *Stationnement en Ville*. Consulté le 5 Mai, 2016, sur Ville de Martigny: <http://www.martigny.ch/ville-administration/stationnement-ville.html>
- Ville de Sierre. (2016, Janvier 1). *Vignettes de parcage*. Consulté le 5 Mai, 2016, sur Ville de Sierre: <http://www.sierre.ch/fr/vivre/deplacer/en-voiture/vignettes-de-parcage-67-89>
- Ville de Sion. (2016, Janvier 1). *Système de vignettes pour parcage prolongé au bénéfice des entreprises et habitants résidents*. Consulté le 5 Mai, 2016, sur Sion: [http://www.sion.ch/pdf/mobilite\\_Conditions\\_obtention\\_vignette\\_parcage.pdf](http://www.sion.ch/pdf/mobilite_Conditions_obtention_vignette_parcage.pdf)
- Volg. (2016, Janvier 1). *Zahlen zur Verkaufsfront*. Consulté le 4 Avril, 2016, sur Volg: <http://volg.ch/ueber-volg/volg-konsumwaren-ag/zahlen-zur-verkaufsfront/>
- Volg Konsumwaren AG. (2015). *Zahlen zur Verkaufsfront 2014*. Winterthur. Consulté le 4 Avril, 2016, sur [http://volg.ch/get/data/cache/live/download/upload/value\\_1195.pdf?fname=WmFobGVuIHp1ciBWZXJrYXVmc2Zyb250IDIwMTQucGRm&1427106423](http://volg.ch/get/data/cache/live/download/upload/value_1195.pdf?fname=WmFobGVuIHp1ciBWZXJrYXVmc2Zyb250IDIwMTQucGRm&1427106423)
- VSGIS. (2016, Janvier 1). *Extrait du cadastre Veyras* [Base de données]. Consulté le 21 Avril, 2016, sur VSGIS: <http://81.201.203.196/mapserver2015/fusion/templates/mapguide/slate/index.html?ApplicationDefinition=Library://Veyras/Level1.ApplicationDefinition&locale=fr>
- Walsh, J. (1996). *Stories of Renewal: Community Building and the Future of Urban America* [Résumé]. Récupéré sur <http://eric.ed.gov/?id=ED414346>

## Annexe I : Passage route de Veyras

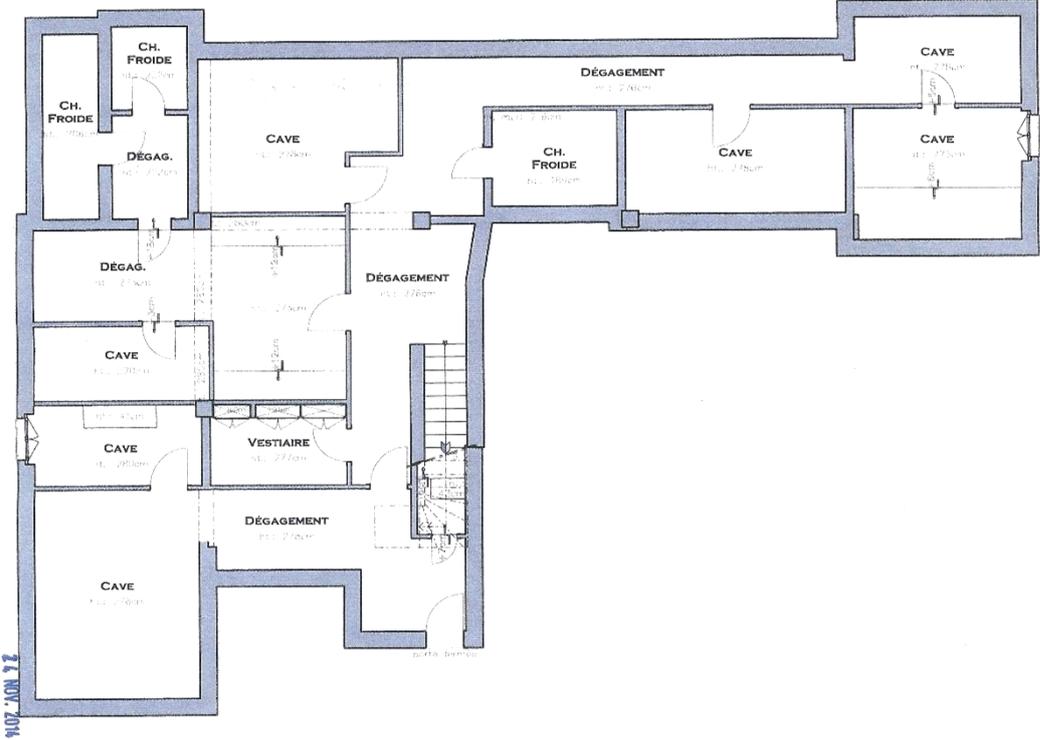


Date: 21.03.2016



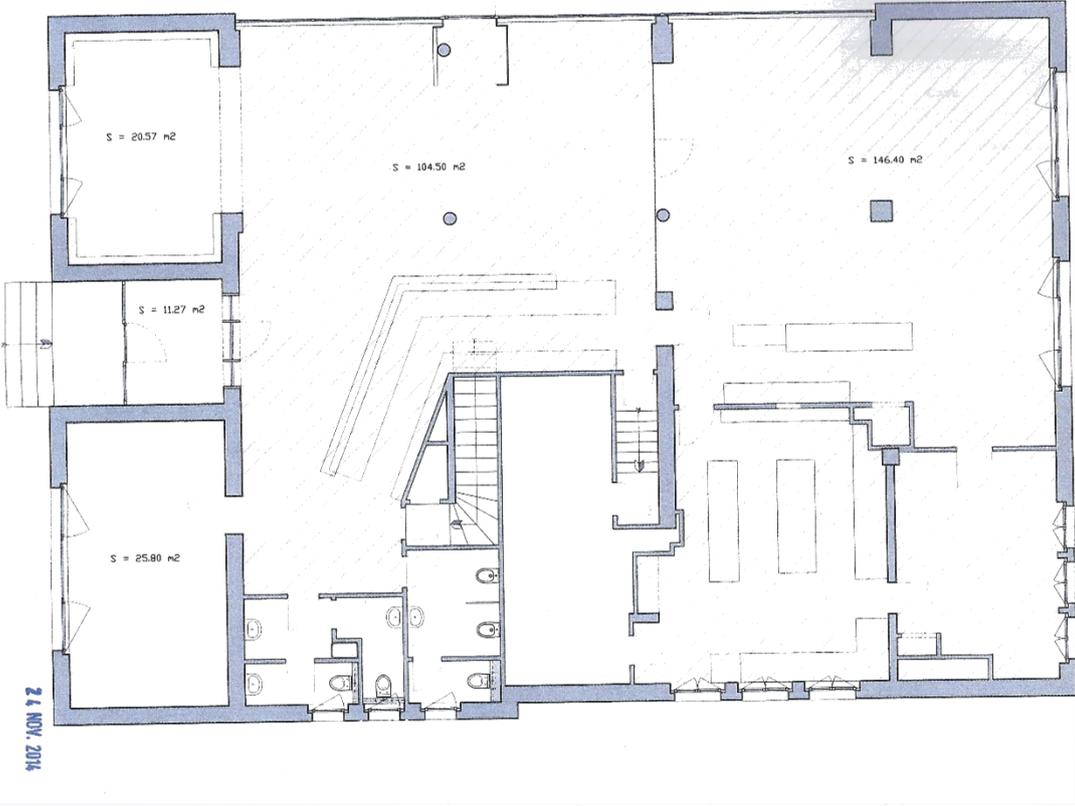
Source : (Canton du Valais, 2016)

Annexe II : Plan des sous-sols



Source : Commune de Veyras (2014)

**Annexe III : Plan du rez-de-chaussée**



Source : Commune de Veyras (2014)

## Annexe IV : Questionnaire quantitatif

### Enquête sur vos habitudes de consommation

#### Fiche signalétique

Vous êtes :

- Un homme  
 Une femme

Vous avez entre :

- 18-29 ans  
 30-49 ans  
 50-64 ans  
 65 ans et plus

Nombre de personnes vivant dans le foyer : \_\_\_\_

Vous vivez sur la commune de :

- Sierre  
 Veyras  
 Venthône  
 Miège  
 Mollens  
 Randogne  
 Montana  
 Autre : précisez \_\_\_\_\_

Actuellement, vous êtes :

- Célibataire  
 Marié(e)  
 Divorcé(e)  
 Veuf (ve)  
 En concubinage  
 Autre : précisez \_\_\_\_\_

Actuellement, vous êtes :

- Étudiant(e)  
 Apprenti(e)  
 Employé(e)  
 Indépendant(e)  
 Retraité(e)  
 Homme/Femme au foyer  
 Sans emploi  
 Autre : précisez \_\_\_\_\_

1. Combien de fois par semaine, effectuez-vous, vos courses ?

- Moins d'une fois  
 Une à deux fois  
 Deux à quatre fois  
 Plus de quatre fois

2. Quel est votre budget **pour une semaine** de courses ?

- Moins de 100 CHF  
 De 101 à 200 CHF  
 De 201 à 300 CHF  
 Plus de 300 CHF

3. Dans quel magasin faites-vous, en général, vos courses ? **(3 choix maximum)**

- Coop (y compris Coop Pronto)  
 Manor  
 Migros (y compris Migrolino)  
 Denner  
 Aldi  
 Lidl  
 Otto's  
 Landi  
 Aligro  
 Proxi  
 Edelweiss Market  
 PAM  
 Volg  
 Magasin en ligne  
 Autre : précisez \_\_\_\_\_

4. Pourquoi privilégiez-vous ce(s) magasin(s) en particulier ?

Veillez indiquer votre ordre de préférence

|   | Prioritaire           | Important mais non prioritaire | Secondaire            |
|---|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Proximité, facilité d'accès                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Accessibilité (proche d'un grand axe routier)             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Qualité des produits                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Prix  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Offre large   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Offres promotionnelles                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Fréquences des nouveautés                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Présence d'un parking                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Gratuité d'un parking                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Rapidité d'achat  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Réputation  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Point de vente agréable, bonne relation avec le personnel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |
| Horaires d'ouvertures larges                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> |

## Enquête sur vos habitudes de consommation

5. Dans l'idéal, privilégiez-vous ?
- Les grandes surfaces en périphérie des villes
  - Les moyennes surfaces situées sur la route entre le travail et la maison
  - Les magasins de proximité aux centres des villages/quartiers
  - Autre : précisez \_\_\_\_\_
6. Quand faites-vous, en général, vos courses ?
- Tôt le matin
  - Dans la matinée
  - Entre midi et deux heures
  - Dans l'après-midi
  - En début de soirée, après le travail
7. Si vous pouviez rajouter un commerce dans votre village/quartier, ça serait : **(4 choix maximum)**
- Une boucherie/charcuterie
  - Une boulangerie/pâtisserie
  - Un tea-room (petite restauration comprise)
  - Un bar/pub
  - Un magasin de vêtements
  - Une station-service
  - Une pharmacie/droguerie
  - Un fleuriste
  - Une poste
  - Une banque
  - Un distributeur de billets
  - Un fitness
  - Une librairie/bibliothèque
8. Comment vous rendez-vous au magasin ou au café en général ?
- À pied
  - En voiture
  - En vélo
  - Autre : précisez \_\_\_\_\_
9. Quel est le temps maximum de trajet que vous êtes prêts à effectuer pour vous rendre dans un commerce en général (magasin, tea-room, bar, pharmacie) si vous effectuez le trajet **à pied** ?
- Moins de 5 minutes
  - Entre 5 et dix minutes
  - Entre 11 et 20 minutes
  - Plus de 20 minutes
10. Quel est le temps maximum de trajet que vous êtes prêts à effectuer pour vous rendre dans un commerce en général (magasin, tea-room, bar, pharmacie) si vous effectuez le trajet **en voiture** ?
- Moins de 5 minutes
  - Entre 5 et dix minutes
  - Entre 11 et 20 minutes
  - Plus de 20 minutes
11. Si un centre commercial de taille moyenne (réunion de plusieurs petits commerces) venait à ouvrir dans votre quartier/village, feriez-vous plus souvent vos courses dans ce commerce plutôt que dans les grandes surfaces ?
- Je ferais plus de 4 fois par semaine mes courses dans ce commerce.
  - Je ferais entre 2 et 4 fois par semaine mes courses dans ce commerce.
  - Je ferais entre 1 et 2 fois par semaine mes courses là-bas.
  - Je ne ferais jamais mes courses là-bas.
12. Si un tea-room/débit de boisson venait à ouvrir dans votre quartier/village, à quelle fréquence le fréquenteriez-vous ?
- Plus de 4 fois par semaine
  - Entre 2 et 4 fois par semaine
  - Entre 1 et 2 fois par semaine
  - Jamais

## Enquête sur vos habitudes de consommation

13. Pour chacun de ces types de commerce, pouvez-vous dire si vous y effectuez vos courses ?

|  | Jamais                | Environ une fois par semaine | 2 à 3 fois par mois   | Plusieurs fois par semaine |
|--|-----------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Commerçant de détail (boucherie, boulangerie, épicerie...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Supermarché de quartier/de village                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Le marché  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Hypermarché en périphérie                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Magasin hard discount (Lidl, Aldi, etc.)                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

14. Quelles seraient les éventuelles raisons pour lesquelles vous ne feriez pas souvent ou pas du tout vos courses dans un centre commercial de taille moyenne, proche de chez vous ?

- Manque de temps
- Frais de déplacement et de stationnement
- Tributaire des horaires d'ouvertures et de fermetures
- Manque de choix
- Autre : précisez \_\_\_\_\_

**Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire qui servira au développement de votre commune.**

Source : données de l'auteur

## **Annexe V : Questionnaire qualitatif**

### **Guide d'entretien de l'analyse de l'utilisation des bâtiments communaux**

#### **Introduction (5-10 minutes)**

##### **Bienvenue et explication du contexte**

Bonjour, avant tout, je vous remercie de m'accueillir au sein de votre commune et du temps que vous allez m'accorder durant cet entretien.

Je suis étudiant à la HES-SO Valais en filière économie d'entreprise et dans le cadre de mon travail de bachelor, j'ai été mandaté par la commune de Veyras pour analyser le rendement des bâtiments communaux.

La commune de Veyras souhaite se dynamiser, c'est pourquoi elle a acquis récemment un local commercial et je suis chargé de déterminer la solution optimale à l'emploi de ce bâtiment.

##### **Confidentialité**

Si vous le permettez, j'aimerais enregistrer cet entretien pour le retranscrire par écrit par la suite. Ces données seront utilisées uniquement pour cette étude et la confidentialité y relative est garantie. Les enregistrements seront supprimés dès que la retranscription sera effectuée.

Vous pouvez m'interrompre à tout moment si vous avez des questions ou des remarques. Vos réponses et votre expérience seront précieuses pour le mandant et permettront d'avoir une meilleure vision des solutions envisageables.

Si vous n'avez pas de questions préalables, nous pouvons commencer.

#### **Phase d'approche (5 minutes)**

Quel est votre rôle au sein de la commune ?

Combien de personnes habitent sur la commune ?

Selon vous comment se porte la commune au point de vue financier ? Pourquoi ?

À l'heure actuelle, combien de bâtiments possède votre commune ?

### **Phase Vente (15 minutes)**

Avez-vous déjà vendu des bâtiments communaux à des tiers ou des sociétés commerciales ? Combien de bâtiments ?

À qui ?

Pourquoi les vendre ?

Avez-vous réalisé du bénéfice sur ces ventes ?

Si oui, qu'avez-vous fait pour engendrer du bénéfice ?

Si non, pourquoi avoir vendu à perte ?

Aviez-vous réalisé des travaux avant de vendre ces bâtiments ? Pourquoi ?

Quelle était la nature de ces travaux ?

Quel était le prix de ces travaux (en pourcentage du prix de vente)

### **Phase location (10 minutes)**

Combien avez-vous de commerces au sein de la commune ?

Combien de ces commerces sont dans des bâtiments qui appartiennent à la commune ?

Pourquoi les avez-vous gardés dans les mains de la commune ?

Est-ce que vous les avez loués en l'état ou avez-vous effectué des travaux avant ?

Si vous avez fait des travaux, quoi et pour combien ?

Comment avez-vous fixé le loyer ? (loyer fixe, variable en fonction du chiffre d'affaires, etc.)

Quel est le rendement de ces loyers ? Est-ce qu'ils n'arrivent pas à égaler les charges (perte, but social...) Est-ce qu'ils égalent les charges (balance) ? Est-ce qu'ils procurent du profit ? Combien (ROI en pourcentage)

### **Solutions envisagées (10 minutes)**

Est-ce que vous privilégiez plus la rentabilité ou le fait d'amener de la vie dans la commune ? Pourquoi ?

Si un bâtiment sur votre commune venait à être vendu et que vous pensiez qu'il a du potentiel au niveau de l'ouverture d'un commerce, investiriez-vous ? Pourquoi ? Quelle est la solution que vous apporteriez ?

Comment dynamisez-vous votre commune ? Comment faites-vous pour conserver les citoyens au sein de la commune ?

### **Conclusion (5 minutes)**

Est-ce que certains points vous ont marqués durant cet entretien ?

Avez-vous des remarques ou des questions avant que nous terminions cette entrevue ?

Je vous remercie pour votre collaboration ainsi que pour le temps que vous m'avez accordé aujourd'hui. Si cela vous intéresse, vous serez tenu au courant des résultats de mes travaux. Très bonne fin de journée.

Sources : données de l'auteur

## **Annexe VI : Verbatim de la commune de Finhaut**

Entretien avec M. Léonard Arlettaz (LA), conseiller communal responsable du dicastère des bâtiments publics et problèmes ruraux.

Propos recueillis par Guillaume Moulin (GM) le jeudi 10 mars 2016.

**GM : Quel est votre rôle au sein de la commune ?**

**LA :** Conseiller communal en charge de l'entretien et la gestion des bâtiments publics

**GM : Combien de personnes habitent sur la commune ?**

**LA :** Plus de 430 selon moi.

**GM : Selon vous comment se porte la commune au point de vue financier ? Pourquoi ?**

**LA :** Finhaut est une des communes les plus riches de Suisse au point de vue de la fortune par habitant. Cette richesse est notamment due aux redevances versées par les sociétés d'électricité pour l'utilisation du barrage d'Emosson. Nous n'avons pas beaucoup dépensé, à l'heure actuelle, il doit nous rester quelques millions.

**GM : À l'heure actuelle, combien de bâtiments possède votre commune ?**

**LA :** C'est assez difficile à dire, entre les commerces et les abris, mais au niveau de ce qu'on loue aux privés et aux commerces, nous sommes à 25.

**GM : Avez-vous déjà vendu des bâtiments communaux à des tiers ou des sociétés commerciales ?**

**LA :** On a déjà vendu des bâtiments communaux, beaucoup à des privés, entre 7 ou 8 appartements comme locaux commerciaux. Nous les avons vendus, car nous avons assez d'argent, notre but est de faire avancer la commune, que les gens restent sur Finhaut ou viennent s'y établir. Certaines fois, par intérêt pour la commune, nous devons vendre un appartement. Plusieurs fois, des locataires ont souhaité devenir propriétaires et pour les garder sur la commune nous avons été obligés de leur vendre.

**GM : Avez-vous réalisé du bénéfice sur ces ventes ?**

**LA :** Le but, ce n'est pas de faire du bénéfice, c'est plutôt que les jeunes restent sur la commune, donc non.

**GM : Donc chaque fois, les ventes étaient à perte ?**

**LA :** Pas forcément à perte, mais plutôt à zéro perte zéro bénéfice, à une juste balance. Une fois, un couple n'avait pas les moyens de devenir propriétaire, donc durant les 24 premiers mois, ils payaient un loyer de 1'000 CHF par mois afin de constituer leurs fonds propres. Après ces deux ans, ils ont pu contracter un emprunt et devenir vraiment propriétaires. Le but est vraiment de dynamiser la commune. Après, nous avons également vendu le Vatican, une sorte de colonie de vacances, qui appartenait à la commune, mais qui n'était pas suffisamment exploitée. Deux jeunes étaient intéressés, nous leur avons donc vendu pour un prix plus que raisonnable. Ils ont beaucoup investi de leur temps et de leur argent pour le développement de ce site qui fait, à présent, 4'500 nuitées par années. Pour la commune, c'était donc un pari qui s'est avéré gagnant au final.

**GM : Aviez-vous réalisé des travaux avant de vendre ces bâtiments ? Pourquoi ?**

**LA :** C'est très rare que l'on fasse des travaux, dans tout ce qui est vente d'appartement nous faisons juste des travaux de maintenance et de rafraîchissement, mais le strict minimum. Le Bel Oiseau et le Victoria sont des bâtiments achetés par la commune dans les années nonante, nous les avons complètement rénovés pour les vendre ensuite à mesure.

**GM : Vous avez aussi acheté des infrastructures comme VerticAlp ou autres ?**

**LA :** C'est un peu différent, c'est une société que nous avons récemment rachetée, nous avons 52 % des parts afin d'avoir le contrôle sur cette installation touristique qui a d'énormes retombées sur l'ensemble de la commune. Nous voulions pouvoir en gérer son fonctionnement, c'est pour ça que nous avons investi.

**GM : Combien avez-vous de commerces au sein de la commune ?**

**LA :** Nous avons Edelweiss Market qui a pris la place de Proxi. Edelweiss est dans un bâtiment de la commune, mais l'ancien Proxi qui sert maintenant de réserves pour l'Edelweiss est possédé par un privé.

**GM : Y a-t-il d'autres commerces dans des bâtiments qui appartiennent à la commune ?**

**LA :** La coiffeuse, le café communal situé sous la maison de commune qui va rouvrir d'ici deux trois mois.

**GM : Pourquoi les avez-vous gardés dans les mains de la commune ?**

**LA :** Le salon de coiffure a été fermé, la coiffeuse de Martigny étant partie. Nous avons, donc, essayé de trouver une autre coiffeuse. Pour en faire venir une, le vendredi et le samedi, jours où il y a le plus de monde dans un salon de coiffure, il a fallu faire des sacrifices. Nous avons donc fait une location très basse, gratuite pendant deux ans puis 200 CHF par mois pour la suite.

Pour Edelweiss Market, nous avons fait des contrats spéciaux, ils ne veulent pas payer de loyer tant qu'ils n'ont pas atteint un certain chiffre d'affaires. On sait qu'ils vont gentiment arriver au chiffre d'affaires minimum, nous serons donc payés.

**GM : Est-ce que vous les avez loués en l'état ou avez-vous effectué des travaux avant ?**

**LA :** Nous avons tout refait à neuf, pour Edelweiss Market. La rénovation du bâtiment dans son ensemble a coûté 3'600'000 CHF et juste pour agencer le magasin, 200'000 CHF. Ils ont ouvert en septembre 2015.

**GM : Comment avez-vous fixé le loyer ? (loyer fixe, variable en fonction du chiffre d'affaires, etc.)**

**LA :** Nous avons déjà vu la plupart des commerces, mais pour le café communal, nous allons faire payer, pendant une année 200 CHF par mois.

**GM : Savez-vous si ces loyers, relativement bas, permettent de couvrir les frais ?**

**LA :** Les bâtiments loués par la commune lui appartiennent en totalité, car nous les payons cash généralement. Il n'y a donc pas de dettes à rembourser et donc peu de frais. Au niveau des charges courantes comme l'eau, l'électricité et la voirie, elles sont autofinancées par les loyers.

**GM :** Est-ce que vous privilégiez plus la rentabilité ou le fait d'amener de la vie dans la commune ? Pourquoi ?

**LA :** La vie dans la commune est le point le plus important. Nous nous intéressons au bien-être des citoyens, à les conserver ou à en faire venir de nouveaux.

À l'époque, nous avons même financé une boulangerie en achetant tout le matériel nécessaire pour que des boulangers viennent s'établir à Finhaut. Malheureusement, ils ne sont pas restés longtemps et personne n'a repris par la suite. Cette situation a engendré une perte sèche catastrophique.

**GM :** Si un bâtiment sur votre commune venait à être vendu et que vous pensiez qu'il a du potentiel au niveau de l'ouverture d'un commerce, investiriez-vous ? Pourquoi ? Quelle est la solution que vous apporteriez ?

**LA :** Il faut voir au cas par cas, selon les communes c'est la guerre pour garder un bistrot en son sein. Être propriétaire d'un bâtiment permet de garantir qu'il ne sera pas fermé subitement. Trient, par exemple a fait cela, ils savent qu'ils vont perdre de l'argent au final, mais c'est pour le bien du village. La grande problématique est comment donner envie aux citoyens de passer du temps au sein de leur village.

**GM :** Comment dynamisez-vous votre commune ? Comme faites-vous pour conserver les citoyens au sein de la commune ?

**LA :** On essaie de beaucoup favoriser les sociétés locales en les subventionnant, car elles amènent du dynamisme au sein de la commune. Par exemple, ici, nous avons trois bistrotts, mais les trois sont gérés par des personnes âgées, quand elles arrêteront, tout peut aller très vite et nous pouvons perdre ces points de rencontre, c'est pourquoi nous avons investi dans le café communal. Nous n'avons pas le choix que d'être prévoyants, heureusement que nos moyens financiers nous le permettent. Finhaut est quand même un village atypique, le village est très abrupt, le train est relativement cher, nous devons donc favoriser son développement pour que les seniors notamment, puissent s'y épanouir.

**GM :** Avez-vous des remarques ou des questions avant que nous terminions cette entrevue ?

**LA :** Le fait de pouvoir garder les écoles au sein des villages permet de favoriser énormément l'implantation d'habitants. Si nous devons vendre un bâtiment pour aider un jeune, nous n'hésitons pas, car nous voulons garder le plus de personnes et nous ne sommes pas très attachés aux bâtiments. Après notre politique de prix bas peut être considérée comme du dumping étant donné qu'un locataire préférera louer à la commune plutôt qu'à un privé.

Au niveau des privés, le chantier de Nant de Dranse a amené beaucoup de personnes. Les simples ouvriers vivent dans des baraquements, mais les ingénieurs préfèrent louer des appartements au sein de la commune. Ils ont donc loué tout ce qui était louable, certains ont même achetés des appartements. Le problème est qu'ils ne participent pas à la vie du village et que d'ici deux ans quand le chantier sera terminé, ils rentreront tous chez eux, laissant une grande quantité d'appartements vides.

Sources : données de l'auteur

## **Annexe VII : Verbatim de la commune de Martigny**

Entretien avec M. Stéphane Jordan (**SJ**), architecte communal responsable des bâtiments publics et problèmes ruraux.

Propos recueillis par Guillaume Moulin (**GM**) le mercredi 2 mars 2016.

**GM : Quel est votre rôle au sein de la commune ?**

**SJ :** Architecte communal en charge des bâtiments publics.

**GM : Combien de personnes habitent sur la commune ?**

**SJ :** Environ 18'000 personnes vivent à Martigny à l'heure actuelle.

**GM : Selon vous comment se porte la commune au point de vue financier ? Pourquoi ?**

**SJ :** Très bien, la dette par habitant est relativement basse, nous avons un budget avoisinant les 110 millions de francs. Nous avons investi énormément ces deux dernières années dans l'infrastructure de la ville notamment avec le nouveau cycle d'orientation ainsi que la rénovation de la place centrale ou l'agrandissement du local du feu. Nous allons moins investir les deux prochaines années pour équilibrer nos dépenses.

**GM : À l'heure actuelle, combien de bâtiments possède votre commune ?**

**SJ :** Actuellement, Martigny possède plus d'une centaine d'objets en tout comprenant les écoles, les bâtiments de commune, etc. Au niveau des bâtiments loués à des tiers, nous pouvons en compter une cinquantaine environ.

**GM : Avez-vous déjà vendu des bâtiments communaux à des tiers ou des sociétés commerciales ?**

**SJ :** Nous ne faisons pas de ventes, ou très peu. Il serait intéressant de demander confirmation des chiffres à M. Philippe Vouilloz, responsable de la promotion économique, mais de mémoire, nous avons uniquement vendu un objet cette année. Il s'agissait d'une halle industrielle qui avait été achetée par la commune, car l'entreprise n'avait pas les moyens de le faire. Nous avons fait cela pour promouvoir économiquement Martigny en laissant une entreprise s'y installer. La situation financière de cette entreprise a changé récemment, le bâtiment a donc été racheté à la commune.

**GM : Avez-vous réalisé du bénéfice sur ces ventes ?**

**SJ :** Oui

**GM : Comment ?**

**SJ :** Grâce à la plus-value du terrain

**GM : Aviez-vous réalisé des travaux avant de vendre ces bâtiments ? Pourquoi ?**

**SJ :** Non, aucune rénovation d'aucune sorte n'a été effectuée, nous avons revendu la halle dans l'état.

**GM : Combien avez-vous de commerces au sein de la commune ?**

**SJ :** Énormément, mais je ne saurais pas dire combien.

**GM : Combien de ces commerces sont dans des bâtiments qui appartiennent à la commune ?**

**SJ :** Un seul, à ma connaissance, le Bazar de l'hôtel de ville.

**GM : Pourquoi les avez-vous gardés dans les mains de la commune ?**

**SJ :** Le Bazar de l'hôtel de ville est un magasin à titre social qui fait partie intégralement du Semestre de motivation (SEMO). Cette association dépend directement de la commune, c'est comme si, le bâtiment, n'était pas vraiment loué.

**GM : Est-ce que vous l'avez loué en l'état ou avez-vous effectué des travaux avant ?**

**SJ :** À ma connaissance, nous n'avons fait aucuns travaux, les membres du SEMO ont tout réalisé eux-mêmes.

**GM : Comment avez-vous fixé le loyer ? (loyer fixe, variable en fonction du chiffre d'affaires, etc.)**

**SJ :** Ils ne paient pas de loyer, nous avons d'autres arrangements.

**GM : Est-ce que vous privilégiez plus la rentabilité ou le fait d'amener de la vie dans la commune ? Pourquoi ?**

**SJ :** Amener de la vie dans la commune est le plus important, c'est pour ça que nous proposons autant d'infrastructures.

**GM : Si un bâtiment sur votre commune venait à être vendu et que vous pensiez qu'il a du potentiel au niveau de l'ouverture d'un commerce, investiriez-vous ? Pourquoi ? Quelle est la solution que vous apporteriez ?**

**SJ :** C'est à réfléchir au cas par cas, mais je pense que nous investirions, car la promotion économique et la vie au sein de la commune sont deux facteurs très importants pour nous.

**GM : Comment dynamisez-vous votre commune ? Comme faites-vous pour conserver les citoyens au sein de la commune ?**

**SJ :** Nous suivons un agrandissement exponentiel en mettant à jour nos infrastructures comme les routes ou les égouts communaux, bien que ça ne soit pas les premières pensées des citoyens en termes de développement de la Ville. Nous facilitons également les transactions afin que les entreprises puissent s'implanter facilement au sein de la commune. Le fait d'avoir un taux d'impôt relativement bas et de proposer beaucoup de manifestations sont des facteurs importants pour les citoyens.

**GM : Avez-vous des remarques ou des questions avant que nous terminions cette entrevue ?**

**SJ :** Non, c'est très bien de se baser sur la pratique et non pas la théorie pour réaliser ce genre d'étude.

## **Annexe VII : Verbatim de la commune de Vernayaz**

Entretien avec Monsieur Loïc Blardone (**LB**), Secrétaire communal et Monsieur Blaise Borgeat (**BB**), président de commune.

Propos recueillis par Guillaume Moulin (**GM**) le mercredi 13 avril 2016.

**GM : Quel est votre rôle au sein de la commune ?**

**LB :** Secrétaire communal

**BB :** Président de commune

**GM : Combien de personnes habitent sur la commune ?**

**BB :** 1'950 habitants

**GM : Selon vous comment se porte la commune au point de vue financier ? Pourquoi ?**

**LB :** La situation est relativement saine notamment grâce aux concessions hydroélectriques. Nous n'avons pas de dette par habitant, mais une fortune nette par habitant. Nous avons investi cette fortune en rénovant toutes les canalisations souterraines et pour le solde à recevoir ces prochaines années, nous avons pour projet la construction d'une nouvelle salle de sport.

**GM : À l'heure actuelle, combien de bâtiments possède votre commune ?**

**LB :** En comptant absolument tout, l'administration, la salle de gym, l'école, les Gorges, le fort, l'ancienne école et un appartement loué à un privé, nous sommes à sept.

**GM : Avez-vous déjà vendu des bâtiments communaux à des tiers ou des sociétés commerciales ?**

**LB :** Oui, par exemple, l'ancien local des travaux publics, situés au début du village, en face du bâtiment principal de "SEIC Teledis". Nous avons l'option d'utiliser ce local pour nous, afin de faire un local de rangement et d'entreposage. La "SEIC" souhaitait exploiter les différentes synergies avec son bâtiment principal et les ateliers à côté. Pour ces raisons, nous avons vendu le bâtiment des services électriques intercommunaux. Cette vente a permis à la société de continuer son développement sur la commune et de ne pas envisager de s'établir ailleurs. Nous avons vu une opportunité d'une meilleure utilisation, nous l'avons donc saisie.

**GM : Avez-vous réalisé du bénéfice sur ces ventes ?**

**BB :** Non nous n'avons pas réalisé de bénéfice.

**GM : Pourquoi vendre à perte ?**

**BB :** Nous n'avons pas vendu à perte, nous avons vendu à prix coûtant.

**GM : Aviez-vous réalisé des travaux avant de vendre ces bâtiments ?**

**LB :** Non, ça n'était pas nécessaire.

**GM : Combien avez-vous de commerces au sein de la commune ?**

**LB :** En comptant absolument tout, les restaurants, les coiffeurs et les fleuristes, nous sommes à 41 commerces sur la commune.

**GM : Combien de ces commerces sont dans des bâtiments qui appartiennent à la commune ?**

**LB :** Deux, un magasin de fleurs qui fait également local d'accueil pour le départ de la visite des Gorges et un atelier de sérigraphie et de gravure situé dans l'ancienne école.

**GM : Pourquoi les avez-vous gardés dans les mains de la commune ?**

**LB :** Pour le site des Gorges, c'est une volonté de la commune de le garder en main communale pour développer le tourisme. L'ancienne école est très ancienne et ne peut être vendue, de plus l'entreprise à l'intérieur, au moment de son entrée, n'avait pas les moyens d'acheter donc nous avons encouragé son développement en lui louant ce local à un bon prix.

**GM : Avez-vous effectué des travaux avant la location ?**

**LB :** Oui, des travaux de chauffage pour 15'000 CHF dans le bâtiment des Gorges. En effet, avant qu'il soit repris, il fonctionnait uniquement d'avril à septembre, désormais il est occupé à l'année, nous avons dû donc l'isoler et le rendre résistant au froid.

**GM : Comment avez-vous fixé le loyer ?**

**LB :** Nous avons fixé un loyer fixe de 1'500 CHF par mois pour les Gorges et 700 CHF pour l'atelier de sérigraphie. C'est des loyers forfaitaires, pour mettre quelque chose, pour encourager le développement local. Aucun calcul de rentabilité n'a été effectué. C'est un loyer pas trop ridicule, mais abordable et non pénalisant pour l'entreprise.

**GM : Est-ce que ces loyers vous rapportent quelque chose ?**

**LB :** Non, nous faisons des pertes, car ce bâtiment est lié aux activités touristiques

**GM : Est-ce que vous privilégiez plus la rentabilité ou le fait d'amener de la vie dans la commune ? Pourquoi ?**

**LB :** Nous privilégions le fait d'amener de la vie dans la commune. Ce n'est pas forcément lié à la bonne fortune de la commune, si nous avons moins de moyens qu'actuellement nous agirions pareil, car nous voulons vraiment faire vivre notre commune. De plus, en cas de situation financière difficile, ce n'est pas ces deux loyers qui feraient la différence.

**GM : Si un bâtiment sur votre commune venait à être vendu et que vous pensiez qu'il a du potentiel au niveau de l'ouverture d'un commerce, investiriez-vous ? Pourquoi ? Quelle est la solution que vous apporteriez ?**

**LB :** Non, nous investirions uniquement de façon subsidiaire, si aucun privé n'était intéressé. Par exemple lorsque "COOP" a fermé, tout de suite des investisseurs privés ont permis la mise en place d'un magasin "Denner", la commune n'a pas eu besoin d'intervenir, car suffisamment de personnes étaient intéressées à faire fonctionner ce magasin. Vernayaz serait intervenu si personne n'avait été intéressé par la reprise du commerce.

**GM : Comment dynamisez-vous votre commune ? Comment faites-vous pour conserver les citoyens au sein de la commune ?**

**LB :** Nous développons énormément de services comme la crèche, nous soutenons les sociétés et activités locales pour amener de la vie dans la commune.

**GM : Comment faites-vous pour agir contre la proximité d'une grande ville comme Martigny, pour faire en sorte que les citoyens consomment localement ?**

**LB :** Aucune démarche particulière n'est entreprise. Par contre quand la commune apporte des subsides pour l'organisation de manifestations, nous les encourageons vivement à consommer localement. Par exemple la soirée du 31 juillet qui est financée par la commune, on essaie d'obliger les organisateurs à se fournir au sein du village, mais nous n'avons pas vraiment les moyens pour les obliger à proprement parler. Au niveau de l'encouragement citoyen, nous avons entièrement refait la place de l'église en y rajoutant un parking afin de véritablement inciter les habitants à consommer proche de chez eux en enlevant les principales barrières qui pourraient les freiner.

Sources : données de l'auteur

## **Annexe IX : Verbatim de la commune de Mont-Noble**

Entretien avec Madame Ange-Marie Barmaz (**AMB**) Secrétaire communale, Madame Marie-Laure Bourquenez (**MLB**) responsable du contrôle des habitants et Monsieur Bernard Bruttin (**BB**) président de commune.

Propos recueillis par Guillaume Moulin (**GM**) le jeudi 3 mars 2016.

**GM : Quel est votre rôle au sein de la commune ?**

**AMB :** Secrétaire communale

**MLB :** Responsable du contrôle des habitants

**BB :** Président de commune

**GM : Combien de personnes habitent sur la commune ?**

**MLB :** 1'025 habitants

**GM : Selon vous comment se porte la commune au point de vue financier ? Pourquoi ?**

**AMB :** Bien, nous sommes dans une situation où nous avons beaucoup dépensé, nous n'avons pas de dettes par habitant pour l'instant donc notre situation est bonne, mieux que d'autres communes.

**GM : À l'heure actuelle, combien de bâtiments possède votre commune ?**

**MLB :** Actuellement, la réunion de Nax, Vernamiège et Mase compte 20 bâtiments communaux.

**GM : Avez-vous déjà vendu des bâtiments communaux à des tiers ou des sociétés commerciales ?**

**AMB :** Non, nous achetons surtout.

**GM : Combien avez-vous de commerces au sein de la commune ?**

**MLB :** Un par village, donc trois.

**GM : Combien de ces commerces sont dans des bâtiments qui appartiennent à la commune ?**

**MLB :** Deux, celui de Nax et de Vernamiège, celui de Mase appartient à une société coopérative dont la commune est participante, mais non majoritaire.

**GM : Pourquoi les avez-vous gardés dans les mains de la commune ?**

**AMB :** Nous avons vu la nécessité qu'il serait plus judicieux de construire, car dans ce bâtiment nous avons englobé une chaufferie, un chauffage à distance et un nouveau local du feu en plus des commerces. En plus des loyers, nous percevons de l'argent grâce à la vente de kilowattheures grâce au chauffage à distance, à deux bâtiments avoisinants. Il n'a pas été facile de trouver des commerçants souhaitant s'installer en montagne.

**MLB :** En ce qui concerne le commerce de Vernamiège, c'est une ancienne grange qui a été rénovée pour faire un magasin. C'est une petite épicerie. C'est un commerce subventionné pour avoir quelque chose là-bas, sinon il n'y aurait rien. Il était là avant la fusion et nous l'avons gardé. Nous avons fixé un loyer pour mettre un loyer, mais

ce n'est pas celui-ci qui nous rapporte grand-chose. Ce commerce fonctionne grâce aux achats des requérants d'asile dont le centre est proche.

**GM : Quelle est l'enseigne dans le centre Adonis ?**

**AMB :** Edelweiss Market incluant kiosque et office de poste, une boulangerie tea-room dont le pain est fabriqué à la boulangerie de St-Martin, un salon de coiffure et un bancomat.

**GM : Quel a été le montant d'investissement nécessaire pour construire ce centre commercial ?**

**BB :** La commune de Mont-Noble était propriétaire du terrain. Nous avons donc décidé de construire un centre commercial alpin, architecte Christian Constantin. Le coût global fut de 3 millions de francs. La commune veut rester propriétaire pour maîtriser les plus et les moins. Aujourd'hui en tenant compte des taux d'intérêt auprès des banques excessivement bon marché, moins d'un pour cent, nous avons fait des contrats de baux à loyer avec Edelweiss, le tea-room et le salon de coiffure, la "Raiffeisen" pour le bancomat et la poste. Ces revenus locatifs couvrent intégralement investissement, intérêts, amortissements, fond de rénovation et charges comprises. En plus, nous avons au sous-sol un local pour les pompiers qui correspond aux normes actuelles, un chauffage à pellets à distance où nous vendons des kilowattheures à deux blocs locatifs représentant 30 appartements. Là, nous encaissons et nous nous en sortons avec un petit bénéfice. Les bonnes affaires doivent rester en main communale, les pertes sont à laisser aux privés.

**GM : Vous avez parlé de bénéfice, pouvez-vous me dire combien ?**

**BB :** Nous couvrons totalement les charges, ce n'est pas énorme, entre 15'000 et 20'000 francs.

**GM : Comment avez-vous fixé le loyer ? (loyer fixe, variable en fonction du chiffre d'affaires, etc.)**

**BB :** Ils paient un minimum suivi d'une indexation au chiffre d'affaires. Tout ce qui dépasse un chiffre d'affaires plancher et nous recalculons pour imposer ce qui dépasse ce minimum. Nos locataires sont très satisfaits, car ils font des bonnes affaires et par déduction nous aussi. Le loyer fixe a été fixé d'entente avec les locataires en fonction des mètres carrés. Au départ, nous ne pouvions pas être trop gourmands, car pour une commune comme Mont-Noble il faut d'abord convaincre des commerces de s'établir en altitude. Après notre appel d'offres, plusieurs commerces dont PAM, Volg et Edelweiss Market, ont posé leur candidature. Après analyse de notre part, notre choix s'est fait sur Edelweiss qui n'était pas forcément le moins cher, mais qui nous correspondait plus au point de vue philosophie et politique d'affaires. Nous sommes très satisfaits de cette collaboration et pensons qu'eux aussi. Car en plus d'être un centre commercial c'est un véritable centre de rencontre, grâce aux heures d'ouvertures larges. La création de ce centre, bénéficiant d'une grande attractivité, a engendré un effet boule de neige, l'entreprise Combustia est venue établir une station essence, à ses frais, devant le centre commercial. Dans ce centre, il y a également un parking couvert et gratuit qui est un certain confort pour les acheteurs. Trois places sont réservées aux locataires des commerces et sont louées 100 CHF par mois.

**GM :** Est-ce que vous privilégiez plus la rentabilité ou le fait d'amener de la vie dans la commune ? Pourquoi ?

**BB :** Les deux, aujourd'hui nous n'avons plus les moyens d'investir à perte, tous nos investissements doivent être productifs. Par exemple, le centre commercial a permis de passer de 867 habitants à 1025, augmentant ainsi les recettes fiscales donc la commune est doublement gagnante au final.

**GM :** Si un bâtiment sur votre commune venait à être vendu et que vous pensiez qu'il a du potentiel au niveau de l'ouverture d'un commerce, investiriez-vous ? Pourquoi ? Quelle est la solution que vous apporteriez ?

**BB :** Nous le faisons déjà, nous avons racheté le bâtiment de la banque cantonale et leur louons, avons rajouté une bibliothèque et un office du tourisme. Cet investissement est également rentable, car il permet de couvrir les intérêts et les charges.

Nous avons associé directement les parties prenantes à nos démarches pour que tout se passe pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Sources : données de l'auteur

## Annexe X : Résultats prévisionnels en cas de location sans travaux préalables

### Résultats provisionnels sans amortissements

| Résultats prévisionnels           | Pessimiste    | Neutre               | Optimiste            |
|-----------------------------------|---------------|----------------------|----------------------|
| Chiffre d'affaires                | CHF 13 477.30 | CHF 67 237.20        | CHF 91 278.80        |
| Charges de copropriété            | CHF 8 229.41  | CHF 8 229.41         | CHF 8 229.41         |
| Fond de rénovation                | CHF 3 626.60  | CHF 3 626.60         | CHF 3 626.60         |
| Impôts et taxes                   | CHF -         | CHF -                | CHF -                |
| Assurance                         | CHF 1 621.29  | CHF 1 621.29         | CHF 1 621.29         |
| Dotation nette aux amortissements | CHF -         | CHF -                | CHF -                |
| Divers et imprévu                 | CHF -         | CHF 200.00           | CHF 200.00           |
| <b>Résultat</b>                   | <b>CHF -</b>  | <b>CHF 53 559.90</b> | <b>CHF 77 601.50</b> |

### Résultats provisionnels avec amortissements

| Résultats prévisionnels           | Pessimiste            | Neutre                | Optimiste            |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Chiffre d'affaires                | CHF 13 477.30         | CHF 67 237.20         | CHF 91 278.80        |
| Charges de copropriété            | CHF 8 229.41          | CHF 8 229.41          | CHF 8 229.41         |
| Fond de rénovation                | CHF 3 626.60          | CHF 3 626.60          | CHF 3 626.60         |
| Impôts et taxes                   | CHF -                 | CHF -                 | CHF -                |
| Assurance                         | CHF 1 621.29          | CHF 1 621.29          | CHF 1 621.29         |
| Dotation nette aux amortissements | CHF 63 689.94         | CHF 63 689.94         | CHF 63 689.94        |
| Divers et imprévu                 | CHF -                 | CHF 200.00            | CHF 200.00           |
| <b>Résultat</b>                   | <b>CHF -63 689.94</b> | <b>CHF -10 130.04</b> | <b>CHF 13 911.56</b> |

Sources : données de l'auteur

## Annexe XI : Résultats prévisionnels en cas de location avec travaux préalables

| Rez de Chaussée | Cas pessimiste<br>Ni perte Ni bénéfice |              |             | Cas neutre<br>Rentabilité minimum au prix du marché |               |              | Cas optimiste<br>Rentabilité maximum au prix du marché |                           |               |              |             |                           |
|-----------------|--|--------------|-------------|---|---------------|--------------|--|---------------------------|---------------|--------------|-------------|---------------------------|
|                 | Loyer annuel                           | Loyer par m2 | Rentabilité | Retour sur investissement                           | Loyer annuel  | Loyer par m2 | Rentabilité  | Retour sur investissement | Loyer annuel  | Loyer par m2 | Rentabilité | Retour sur investissement |
| CHF -           | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 8.41%  | 11.1 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 10.88%      | 8.7 ans                   |
| CHF 100 000.00  | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 8.38%  | 13.3 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 10.44%      | 10.5 ans                  |
| CHF 200 000.00  | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 7.70%  | 15.6 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 9.47%       | 12.2 ans                  |
| CHF 300 000.00  | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 6.74%  | 17.8 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 8.28%       | 13.9 ans                  |
| CHF 400 000.00  | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 5.99%  | 20.0 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 7.36%       | 15.7 ans                  |
| CHF 500 000.00  | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 5.39%  | 22.2 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 6.63%       | 17.4 ans                  |
| CHF 600 000.00  | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 4.90%  | 24.4 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 6.02%       | 19.2 ans                  |
| CHF 700 000.00  | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 4.49%  | 26.7 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 5.52%       | 20.9 ans                  |
| CHF 800 000.00  | CHF 10 529.14                          | CHF 34.13    | CHF -       | -   | CHF 55 537.20 | CHF 180.00   | 4.15%  | 28.9 ans                  | CHF 67 878.80 | CHF 220.00   | 5.10%       | 22.7 ans                  |

| Sous-sols      | Cas pessimiste<br>Ni perte Ni bénéfice |              |             | Cas neutre<br>Rentabilité minimum au prix du marché |               |              | Cas optimiste<br>Rentabilité maximum au prix du marché |                           |               |              |             |                           |
|----------------|--|--------------|-------------|---|---------------|--------------|--|---------------------------|---------------|--------------|-------------|---------------------------|
|                | Loyer annuel                           | Loyer par m2 | Rentabilité | Retour sur investissement                           | Loyer annuel  | Loyer par m2 | Rentabilité  | Retour sur investissement | Loyer annuel  | Loyer par m2 | Rentabilité | Retour sur investissement |
| CHF -          | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 6.39%  | 15.7 ans                  | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 14.93%      | 6.7 ans                   |
| CHF 100 000.00 | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 3.69%  | 27.1 ans                  | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 8.63%       | 11.6 ans                  |
| CHF 200 000.00 | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 2.60%  | 38.5 ans                  | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 6.07%       | 16.5 ans                  |
| CHF 300 000.00 | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 2.00%  | 49.9 ans                  | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 4.68%       | 21.4 ans                  |
| CHF 400 000.00 | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 1.63%  | 61.4 ans                  | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 3.81%       | 26.3 ans                  |
| CHF 500 000.00 | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 1.37%  | 72.8 ans                  | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 3.21%       | 31.1 ans                  |
| CHF 600 000.00 | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 1.19%  | 84.2 ans                  | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 2.78%       | 36.0 ans                  |
| CHF 700 000.00 | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 1.05%  | 95.6 ans                  | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 2.44%       | 40.9 ans                  |
| CHF 800 000.00 | CHF 2 948.16                           | CHF 12.60    | CHF -       | -   | CHF 11 700.00 | CHF 50.00    | 0.93%  | 107.1 ans                 | CHF 23 400.00 | CHF 100.00   | 2.18%       | 45.8 ans                  |

Sources : données de l'auteur

## Annexe XII : Répartition du temps

| Planning initial                    | Nombre d'heures initiales | Planning effectif                   | Nombre d'heures effectives |
|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Création de l'étude quantitative    | <b>10 heures</b>          | Création de l'enquête quantitative  | <b>19 heures</b>           |
| Diffusion étude quantitative        | <b>25 heures</b>          | Diffusion étude quantitative        | <b>27.5 heures</b>         |
| Analyse des résultats               | <b>40 heures</b>          | Analyse des résultats               | <b>29 heures</b>           |
| Démarchage des communes             | <b>30 heures</b>          | Démarchage & entretiens qualitatifs | <b>35 heures</b>           |
| Entretiens avec les communes        | <b>30 heures</b>          | Analyse de la concurrence           | <b>22 heures</b>           |
| Comparaison & analyse des solutions | <b>30 heures</b>          | Comparaison & analyse des solutions | <b>68 heures</b>           |
| Mise en place de la solution        | <b>40 heures</b>          | Analyse financière                  | <b>29 heures</b>           |
| Analyses de rentabilité             | <b>60 heures</b>          | Analyse finales et rédaction        | <b>116 heures</b>          |
| Analyses finales et rédaction       | <b>70 heures</b>          | Relecture et corrections            | <b>20 heures</b>           |
| Relecture et corrections            | <b>25 heures</b>          | Mise en page                        | <b>10 heures</b>           |
| <b>Total</b>                        | <b>360 heures</b>         | <b>Total</b>                        | <b>375.5 heures</b>        |

Le planning effectif comprend :

- 5 entretiens avec les représentants de Veyras
- 1 entretien avec les représentants de Mont-Noble
- 1 entretien avec le représentant de Martigny
- 1 entretien avec les représentants de Vernayaz
- 1 entretien avec le représentant de Finhaut
- 1 entretien avec le représentant de Migros Valais
- 1 entretien avec le représentant d'Edelweiss Market
- 1 entretien avec la gérante de Volg Veyras
- 2 entretiens avec Mme Epiney Savioz, responsable du suivi de ce travail.

Les représentants des communes de Bagnes et Chermignon ainsi que des enseignes Volg, Denner, Migrolino, Coop Pronto et Tamoil ont été contactés, mais n'ont pas souhaité répondre aux diverses sollicitations.

Sources : données de l'auteur

## Annexe XIII : Sujet et Mandat du travail de bachelor

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF  
mob/11/08/2014

|    |    |    |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X  |    |    |

Filière: Economie d'entreprise, plein temps

Année 2015/2016

Confidentiel  Non confidentiel 

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

|   |                                     |                              |                       |
|---|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Etudiant-e</b>   |                                     | <b>Professeur</b>            |                       |
| NOM Prénom  | MOULIN Guillaume                    | NOM Prénom                   | Epiney Savioz Evelyne |
| Tél.  | 079 645 45 89                       |                              |                       |
| <b>Mandant-e</b>  |                                     | <b>Personne de contact :</b> |                       |
| NOM (raison sociale)  | Commune de Veyras                   | NOM Prénom                   | Stéphane Ganzer       |
| Adresse complète  | Rue C.-Clos Olsommer 9              | Fonction                     | Vice-président        |
|   | 3968 Veyras                         | Tél.                         |                       |
| Tél.  | 027 452 28 80                       |                              |                       |
| <b>Titre du travail de bachelor</b> Analyse de la faisabilité et de la rentabilité de la transformation d'un immeuble inutilisé appartenant à la commune de Veyras, en immeuble commercial, centre d'activités humaines et financières. |                                     |                              |                       |
| <b>Echéancier des travaux de bachelor</b>   |                                     |                              |                       |
| > Formation à plein temps   | <input checked="" type="checkbox"/> | Variante 1                   | février – juillet     |
|   | <input type="checkbox"/>            | Variante 2                   | septembre – novembre  |
| > Formation en emploi   | <input type="checkbox"/>            | Variante 1                   | février – août        |
|   | <input type="checkbox"/>            | Variante 2                   | septembre – janvier   |

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

| EE | IG | TO |
|----|----|----|
| X  |    |    |

**Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)**

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

**A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :**

|  |  |
|--|--|
| <b>1. Titre du travail</b>                                   | <b>Indiquez</b><br>- un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.   |
| <b>2. Domaine</b>  | <b>Indiquez</b> le lien entre votre travail et les cours que :<br>- d'une part vous avez suivi dans votre bachelor jusqu'ici (par exp. ressources humaines, comptabilité/finances, communication, marketing, ...)<br>- d'autre part l'option principale et les options secondaires que vous allez suivre.  |
| <b>3. Le contexte</b><br>(max. 10 lignes)                    | <b>Indiquez :</b><br>3.1. Votre problématique, en indiquant au moins trois mots-clés / tags associées à votre thématique<br>3.2. La question de recherche associée à votre problématique (point <b>Erreur ! Source du renvoi introuvable.</b> ), à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail<br>3.3. La délimitation de votre travail c.à.d. ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant. |
| <b>4. Les objectifs du travail</b><br>(max. 3 - 5 objectifs) | <b>Indiquez</b> sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables et réalistes :<br>4.1. Les objectifs principaux du travail ainsi que les résultats/délivrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ?<br>4.2. Quel sera la plus-value et l'impact de votre travail sur l'évolution et /ou la performance de l'organisation pour laquelle vous réalisez le travail ?                          |
| <b>5. L'état de l'art</b><br>(15 - 20 lignes)                | <b>Indiquez</b><br>5.1. Les travaux scientifiques existants sur cette thématique et comment chaque article/livre va vous aider dans votre travail.<br>5.2. Si le travail est une suite d'un autre effectué pendant les études, un autre travail de bachelor ou un travail déjà effectué dans une entreprise / organisation   |
| <b>6. La structure du travail</b>                            | <b>Indiquez</b> quels sont les principaux chapitres que vous envisagez dans votre rapport final.   |
| <b>7. La méthodologie</b><br>(max. 10 lignes)                | <b>Indiquez</b><br>7.1. Quelle méthode de recherche va être appliquée (quantitative, qualitative) ?<br>7.2. Comment vous allez collecter les données nécessaires à votre travail et comment vous aller les analyser ?<br>7.3. Comment vous allez développer votre solution à la problématique indiquée au point 3.2 ?<br>7.4. Comment vous allez valider les résultats de votre travail ?                                    |
| <b>8. La planification</b>                                   | <b>Indiquez :</b><br>8.1. Comment vous allez répartir les 360 heures de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (7.) et atteindre les objectifs (4.) ?<br>8.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?   |
| <b>9. La bibliographie</b>                                   | La référence complète des sources que seront en priorité utilisés dans votre travail.  |

**ATTENTION**

avant restitution, le descriptif du mandat doit être daté et signé,  
par : l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e

| EE | IG | TO |
|----|----|----|
| X  |    |    |

## 1. Titre :

Analyse de la faisabilité et de la rentabilité de la transformation d'un immeuble inutilisé appartenant à la commune de Veyras, en immeuble commercial, centre d'activités humaines et financières.

## 2. Domaine:

Comptabilité financière, Analyse financière, Étude et analyse de marché  
Business Expérience, Pilotage et finance d'entreprise, Ressources humaines

## 3. Contexte:

### 3.1 Problématique

La commune de Veyras (VS) souhaite exploiter au maximum les possibilités de réhabilitation d'un immeuble, permettant l'installation de divers commerce et entreprise afin de dynamiser les lieux et conserver la population au sein de la commune.

Tags : Gestion des immeubles, recherche de marché, exploitation de potentiel

### 3.2 Question de recherche : Comment la transformation d'un immeuble en centre urbain peut-elle couvrir ses propres frais et faire revenir la population au sein de la commune ?

**3.3 Délimitations :** Nous nous concentrerons uniquement sur la rentabilité dudit immeuble ainsi que de son implication dans la vie communale. Nous donnerons une indication de la tendance comportementale des consommateurs, mais nous ne prétendons pas garantir que la population reviendra et utilisera ces nouveaux lieux à la place des centres commerciaux déjà existants au sein des communes plus importantes.

## 4. Objectifs (SMART):

### 4.1 Objectifs principaux

- L'acceptation et l'utilisation régulière du nouvel immeuble par au moins 20% de la population d'ici décembre 2016.
- Rentabilité de l'investissement suffisant à couvrir les frais courants, une année après la fin de mon travail. Cet objectif sera mesuré par un expert communal qui évaluera et jugera l'impact de mon travail à long terme.

### 4.2 Plus-value et impact

Mon travail aura comme impact sur la commune de Veyras de la dynamiser en créant un centre de convergence de la population vers ce lieu. De plus, les revenus communaux se verront augmenter grâce aux loyers touchés par les éventuelles entreprises faisant partie de ce nouvel espace urbain.

## 5. Revue de littérature

### 5.1 Travaux scientifiques existants

Travaux scientifique : Afin d'avoir une revue de la littérature relativement complète, les mots clés suivants, en lien avec la thématique, ont été introduits dans le moteur de recherche Google Scholar : "rentabilité immeuble" "étude de faisabilité" "organisation" "building" "profitability" "commercial center" "urban transformation" "revitalization". 135 résultats pertinents ont été obtenus. Un premier filtre, prenant en considération uniquement les articles ayant été cités plus de 20 fois, a été effectué. Dès lors, 3 articles serviront de base à l'état de l'art, dont une version succincte est présentée ci-dessous, avec les principaux articles.

- (1) Une revue de la littérature a été effectuée par (Page-Adams, Sherraden & Youngdahl, 1996). D'après eux, l'utilisation de biens clés comme des bâtiments publics, permet l'implantation de microentreprises et d'entreprises afin de revitaliser une communauté. Ils mettent notamment en avant, le fait que la mise en œuvre, les performances et l'accumulation d'actifs sont essentiels pour évaluer le potentiel de développement communautaire.
- (2) De plus, comme l'explique Walsh (1996) la création d'institutions locales pouvant fournir les services nécessaires a une grande importance dans la redynamisation d'un lieu.

|    |    |    |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X  |    |    |

- (3) Selon (Kingsley, McNelly & Gibson, 1997), le gouvernement, dans notre cas la commune, doit participer pleinement à la vie communautaire. Elle doit réorienter ses programmes et styles de fonctionnements pour faire des partenariats durables avec des entreprises. Ces implications auraient comme conséquences de renforcer la communauté. Les objectifs étant d'avoir un lieu de rassemblement urbain dynamique et pluridisciplinaire.

Pour terminer, toutes les propositions d'investissement ou de rémunération devront respecter le cadre légal en vigueur au sein de la commune (Conseil d'état du canton du Valais, 2004) et au sein du canton (Grand conseil du canton du Valais, 2004).

## 6. La structure du travail

1. Introduction
2. Contexte
3. Présentation de la problématique
4. Analyse de la situation
5. Méthodologie
6. Revue de la littérature
7. Étude quantitative
8. Synthèse des entretiens communaux
9. Rapports d'analyses financières et calcul de rentabilité
10. Conclusion et recommandations
11. Annexes : résultats des questionnaires, pv des entretiens, résultats statistiques,...

## 7. La méthodologie

### 7.1 Méthode appliquée :

Afin de répondre aux objectifs du projet, une démarche méthodologique qualitative sera suivie.

Les démarches suivantes vont être entreprises :

Définir et identifier les besoins de la population

Déterminer l'offre actuelle

Interroger d'autres communes afin de connaître les différentes solutions d'aménagement possibles ainsi que leurs coûts inhérents.

Analyses d'investissement et de rendements des différentes solutions possibles

Détermination de la solution la plus optimale.

Les livrables suivants seront effectués :

- Une enquête quantitative visant la population sera effectuée pour connaître l'impact de cette transformation sur leur consommation quotidienne. (Délivrable : rapport entre 10 et 15 pages se basant sur l'interrogation de 50-100 citoyens)
- Une enquête qualitative sous forme d'entretiens sera effectuée au près de représentants communaux afin de connaître les solutions déjà utilisées sur le marché actuel. (Délivrable : rapport entre 10 et 15 pages se basant sur l'interrogation de 3 à 6 communes)
- L'analyse des investissements possibles ainsi que leur rentabilité, profitabilité, ROI et propositions de rémunération de façon à maximiser le profit. (délivrable : rapport en 5 et 20 pages)

Dans le sens où ce travail a pour objectif l'analyse de la transformation d'un bâtiment cette approche, basée sur l'analyse de la population, des commerces et de la rentabilité, semble adaptée.

### 7.2 Méthode de collecte de données et d'analyse

Étant donné que mon travail porte sur une commune, je me rendrai régulièrement dans celle-ci afin de collecter les données nécessaires notamment celles liées aux citoyens et aux commerces et afin de présenter l'évolution de mon travail au conseil communal.

|    |    |    |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X  |    |    |

### 7.3 Développement de la solution à la problématique en lien avec les objectifs

L'analyse de la population permettra de déterminer si la constitution d'un nouveau lieu de vie fonctionnera et attirera suffisamment de personnes pour être rentable.

Le démarchage de différentes communes permettra d'évaluer les solutions d'aménagement les plus avantageuses et les plus rentables pour la commune de Veyras.

Les analyses de rentabilité et de rendement seront effectuées pour déterminer quelle est la meilleure solution d'aménagement des locaux (Création d'une PPE, vente, location clé en main) mais aussi le moyen de rémunération maximisant le profit (loyer fixe, en % du chiffre d'affaire).

La commune décidera après toutes ses démarches quels travaux elle effectuera et comment elle gèrera son immeuble à longs termes.

### 7.4 Validation des résultats

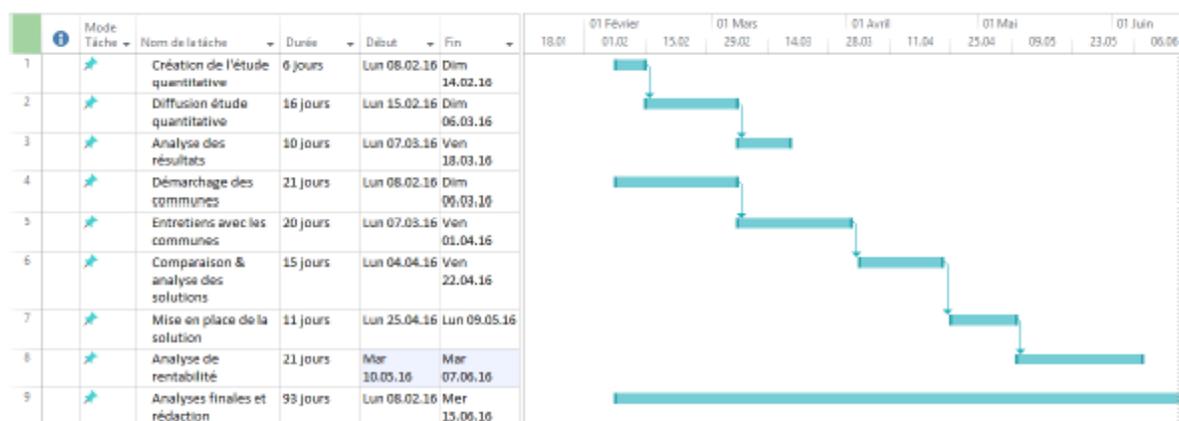
Le conseil communal de Veyras ainsi que ma répondante de l'école examineront mes analyses et jugeront de leur pertinence et de leur véracité. La commune sera, par la suite, libre d'utiliser mes travaux et mes recommandations à leurs propres usages.

## 8. Planning

### 8.1 Calcul de l'effort prévu:

|                                     |                   |
|-------------------------------------|-------------------|
| Création de l'étude quantitative    | 10 heures         |
| Diffusion étude quantitative        | 25 heures         |
| Analyse des résultats               | 40 heures         |
| Démarchage des communes             | 30 heures         |
| Entretiens avec les communes        | 30 heures         |
| Comparaison & analyse des solutions | 30 heures         |
| Mise en place de la solution        | 40 heures         |
| Analyses de rentabilité             | 60 heures         |
| Analyses finales et rédaction       | 70 heures         |
| Relecture et corrections            | 25 heures         |
| <b>Total</b>                        | <b>360 heures</b> |

### 8.2 Voici les dates principales de notre étude (milestones) :



Les dates les plus importantes seront :  
15.02.2016  
08.02.2016  
10.05.2016

Diffusion de l'analyse quantitative  
Démarchage des communes  
Analyses de rentabilité

|    |    |    |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X  |    |    |

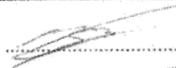
**9. Références**

Conseil d'état du canton du Valais. (2004). *Ordonnance sur la gestion financière des communes.*  
 Grand conseil du canton du Valais. (2004). *Loi sur les communes.*  
 Kingsley, G. T., McNeely, J. B., & Gibson, J. O. (1997). *Community building: Coming of age. Development Training Institute.*  
 Page-Adams, D., & Sherraden, M. (1997). *Asset building as a community revitalization strategy. Social work, 42(5), 423-434.*  
 Walsh, J. (1996). *Stories of Renewal: Community Building and the Future of Urban America.*

|    |    |    |
|----|----|----|
| EE | IG | TO |
| X  |    |    |

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Date : 05.10.15

Signature de l'étudiante-e : 

Date : 05.10.15

Signature du professeur/de la professeure : 

Date : 07.10.15

Signature du mandant/de la mandante : 

Date : 25 JAN. 2016

Validation du Responsable de filière : 



Sources : données de l'auteur et (HES-SO Valais, 2015)

## **Annexe XIV : Commentaires du Jury sur le descriptif avant validation**

« Suite à l'examen des propositions de sujets de TB par le jury, j'ai le plaisir de vous informer que le vôtre est accepté sans modification.

Cependant, le jury vous demande de prêter attention au point suivant :

Les objectifs (chapitre 4.1) sont à formuler pour le travail de bachelor et non pas pour l'entreprise. »

Source : (E. Dayer, Secrétaire de l'HES-SO Valais, communication personnelle, 10 décembre 2015)

## **Déclaration de l'auteur**

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Madame Évelyne Epiney Savioz
- L'ensemble du conseil communal et de l'administration communale de Veyras

Sierre, le 29 juin 2016

Guillaume Moulin