



ETUDE DE REVERSIBILITE DU PROJET CENTER PARCS DE POLIGNY

Mars 2015

Pour le compte du groupe Pierre & Vacances - Center Parcs

Horwath HTL France

6, rue Dunois

75013 Paris, France

Tel : +33 (0)1.42.17.03.38 | Fax : +33 (0)1.42.17.02.99

www.horwathhtl.fr

Contact :

Philippe DOIZELET, Associé : pdoizelet@horwathhtl.fr

SOMMAIRE

Page

1 ■ CONTEXTE ET OBJET DE LA MISSION

p. 3

2 ■ LE PROJET CENTER PARCS A POLIGNY

p.5

3 ■ ENVIRONNEMENT ACTUEL ET PROSPECTIVE

p. 12

4 ■ SCENARI DE REVERSIBILITE

p. 22

5 ■ EVALUATION DE LA REVERSIBILITE

p. 31

CONTEXTE ET OBJET DE LA MISSION

1

Le Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs envisage l'implantation d'un Center Parcs de nouvelle génération, d'une taille moyenne sur la commune de Poligny (Jura). Un document d'intention décrivant les principales caractéristiques du projet et les différents engagements mutuels en cas de réalisation du projet a été conclu entre la Région Franche-Comté, le Département du Jura, la Communauté de communes du Comté de Grimont Poligny, la Commune de Poligny et Pierre & Vacances-Center Parcs.

Le maître d'ouvrage Pierre & Vacances-Center Parcs, a saisi la Commission Nationale du Débat Public car il souhaite mettre en place une large concertation autour de son projet.

Dans le cadre de cette procédure et afin d'apporter le maximum d'éclairage sur les enjeux et implications, une étude d'évaluation de la « réversibilité » d'un tel projet en cas d'échec, a été demandée au cabinet Horwath. Cette notion de réversibilité s'entend au sens économique de *résilience*, qui est « la capacité à revenir sur une trajectoire de croissance après avoir encaissé un choc ».

Cette étude vise donc à analyser les possibilités de continuation ou de reconversion, dans le but de prévenir des situations de friches. Il s'agit d'une étude prospective basée sur les connaissances actuelles du marché.

A cette fin une analyse segmentée des scénarios de reconversion a été menée, en considération des fondamentaux de site-localisation/ produit- marché/ management, afin d'instruire les stratégies de continuité opérationnelles des actifs.

Remarque :

L'éventualité d'un retrait de l'opérateur repose sur deux types d'hypothèses soulevées par les acteurs de terrain :

- la défaillance du Groupe Pierre & Vacances Center Parcs, impactant de ce fait l'ensemble des sites opérés par le groupe,
- ou un retrait du site de Poligny en cas d'échec du projet lui-même.

PROJET DE CENTER PARCS sur la commune de Poligny

2

2.1 ■ Présentation globale du projet et du site

Dans le cadre de son développement le Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs envisage la création d'un nouveau Center Parcs, susceptible de drainer la clientèle notamment issue de la zone de chalandise de la Région Rhône-Alpes, zone dense, non encore couverte par son offre. Le site retenu est situé sur la commune de Poligny dans le Jura.

Le site

Le site prévisionnel d'implantation du projet Center Parcs de Poligny est situé dans le "Triangle d'or", constitué des villes de Poligny (capitale du Comté), Arbois (capitale des vins du Jura) et Salins-les-Bains (thermalisme, Grande Saline de Salins-les-Bains classée au Patrimoine Mondial de l'UNESCO) et caractérisé par la présence d'un fort patrimoine historique, gastronomique et touristique. Le Pays du Revermont, qui couvre le territoire de ces trois communes, bénéficie du label Pays d'Art et d'Histoire.

La commune de Poligny s'étend sur 5022ha et rassemble environ 4200 habitants. Elle est située au centre du département. Le terrain d'implantation s'étend sur 150ha, il est situé à l'écart de la ville de Poligny, sur le plateau à une altitude d'environ 500m, dans un massif forestier.

Le projet

Dans le cadre de ce projet, le Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs s'appuie sur un concept et un modèle qui ont fait leurs preuves tant sur le plan du produit, commercial que du montage.

Toutefois le projet de Poligny se distingue des implantations précédentes par la taille avec une offre de 400 cottages (soit un maximum de 2400 lits), versus 800 à 1000 cottages dans les développements précédents. Ce dimensionnement permet de rester en cohérence avec la zone de chalandise. Avec cette taille réduite la logique d'exploitation reste identique avec une période d'ouverture de 365 jours.

Cette nouvelle génération de Center Parcs est conçue pour être largement ouverte sur l'environnement local, en termes d'activités de loisirs et touristiques notamment.



Un second projet de Center Parcs offrant la même capacité d'accueil, est envisagé au Rousset dans le département de Saône-et-Loire. Situés à près de 2h de route l'un de l'autre, la vocation des deux projets sera sensiblement différente: celui du Rousset visant une clientèle familiale avec jeunes enfants, celui de Poligny, s'appuyant sur les caractéristiques de l'offre touristique du territoire en termes d'activités, sera davantage centré sur une clientèle familiale avec adolescents.

Organisation spatiale du site

L'organisation du site est compacte, articulée autour d'un cœur de village rassemblant un centre aqualudique, des équipements de loisirs et des services. Les cottages répartis en trois ou 4 hameaux déclinant chacun une thématique sont disséminés autour. La circulation dans le site se fait à pied ou en vélo. Les parkings décentralisés sont aménagés à l'entrée des hameaux. Tournés vers une clientèle urbaine, les Domaines Center Parcs incarnent l'idée d'immersion dans la nature et de rupture avec la ville.

Les cottages

Le projet prévoit environ 400 cottages classés résidence de tourisme 4*. Ceux-ci seront répartis en quatre hameaux thématiques. Ainsi chaque quartier décline une thématique spécifique dans son environnement paysager et ses équipements propres. Les thématiques envisagées à ce stade d'avancée du projet pour les 4 hameaux sont Aventure, Jeux couverts, Animalier et Spa.

La taille des unités d'hébergement ira de 40 à 90m² en fonction des types d'unités, pour une surface totale de 27/28 000m².

La répartition prévisionnelle des cottages fait ressortir les capacités suivantes :

- Cottages 2pièces, capacité 4 couchages : environ 33% du total
- Cottages 3 pièces, capacité 6 couchages : environ 43% du total
- Cottages 4 pièces, capacité 8 couchages : environ 20% du total
- Cottages 5 pièces, capacité 10 couchages : environ 5% du total

Le master plan prévoit une insertion harmonieuse, limitant les vis-à-vis et favorisant l'intégration dans la nature, en respectant la topographie des lieux.

Les constructions en bois, prévoient de larges ouvertures avec des baies vitrées ouvrant sur une terrasse. Outre l'attention portée à l'architecture, l'esthétique, et la décoration qualitative, le type de construction offrira un haut niveau de performance énergétique.

Des logements insolites (une cinquantaine) seront aussi prévus. Par exemple un logement à bulle, des cabanes sur pilotis, des huttes ou des nids.



Exemple d'intérieur de cottage, Center Parcs de la Vienne



Exemple de cottage, Center Parcs des Trois Forêts (Moselle)

La surface couverte prévisionnelle pour l'ensemble des activités et services est de 12 000m² de surface de plancher et comprend les éléments suivants :

Le cœur de village

C'est un espace ouvert, sur le modèle d'une place ou d'une rue animée, qui comprend quelques commerces, un point d'information touristique, des terrasses, une offre de restauration, des jeux pour les enfants, une scène de spectacle...

Lieu de passage où tous les occupants du Domaine circulent à un moment ou à un autre de la journée, comme les habitants d'un village qui viennent vaquer à diverses activités quotidiennes : courses, sorties au restaurant, informations,...

L'Aqua Mundo

C'est l'activité phare du Village Center Parcs, offrant en toutes saisons une multitude de jeux d'eaux : piscine à vagues, toboggans, bains bouillonnants, rivière sauvage, piscine extérieure avec plage aménagée et solarium, arbre à eau... Il est dimensionné et équipé en fonction des capacités d'accueil du village et du nombre d'accès à la journée, il sera donc de taille plus modeste à Poligny que dans les autres Center Parcs. Pour permettre une baignade toute l'année pour tous, il est chauffé à 29°. Il est couvert et partiellement découvrable en été avec de vraies plages extérieures. Enfin, son contenu est décliné sur une thématique spécifique au site. Ainsi l'espace aqualudique de Poligny, conçu prioritairement pour les enfants et les adolescents, pourrait proposer une rivière à bouées, ou encore un bassin d'escalade et un spa vivifiant.

L'espace de jeu

C'est un espace de jeu couvert, dont les activités pourront évoluer, et qui pourra proposer des activités sportives, du bowling, des jeux vidéo, une scène de spectacle ainsi que des aires de jeux pour les enfants.



Les activités

Conçues pour toute la famille, elles permettront aux enfants, adolescents et adultes de choisir librement leurs activités. Ces activités seront proposées sur le site, gérées par les équipes Center Parcs ou par des partenaires locaux, mais pourraient aussi être organisées à l'extérieur du site avec des partenaires sélectionnés. Des recherches sont en cours, elles pourraient par exemple déboucher pour le hameau « Aventure » sur un parcours aventure autour des animaux et de la forêt, un parcours pieds-nus sensoriel, un parcours « cross country » ou encore un labyrinthe de brume. Le hameau « Aventure » pourrait permettre la pratique de l'accrobranche, de l'escalade, de la tyrolienne, du trapèze volant et du trampoline alors que le quartier « Nature » offrirait un skate parc, un roller park ou de la luge d'été.

Les services

La restauration

L'offre de restauration des Domaines Center Parcs se distingue par la multiplicité de ses formats. Un lieu central, « La Halle », située dans le Cœur de vie du Domaine, regrouperait pour Poligny différentes offres comme le bar (à pizza, à salades...) ; la rôtisserie ; le traiteur ; la crêperie, le barbecue... Il serait cependant possible de se restaurer ailleurs grâce aux offres complémentaires que constituent la vente à emporter, le marché local, l'épicerie fine... Des partenariats avec des producteurs locaux seront recherchés pour chacune de ces offres.

Au total, le site comptera :

- l'équivalent de 800 places assises de restaurant dont 400 en intérieur, 150 en semi-couvert et 250 en terrasse,
- 150 places au bar de la piscine dont 50 en intérieur.

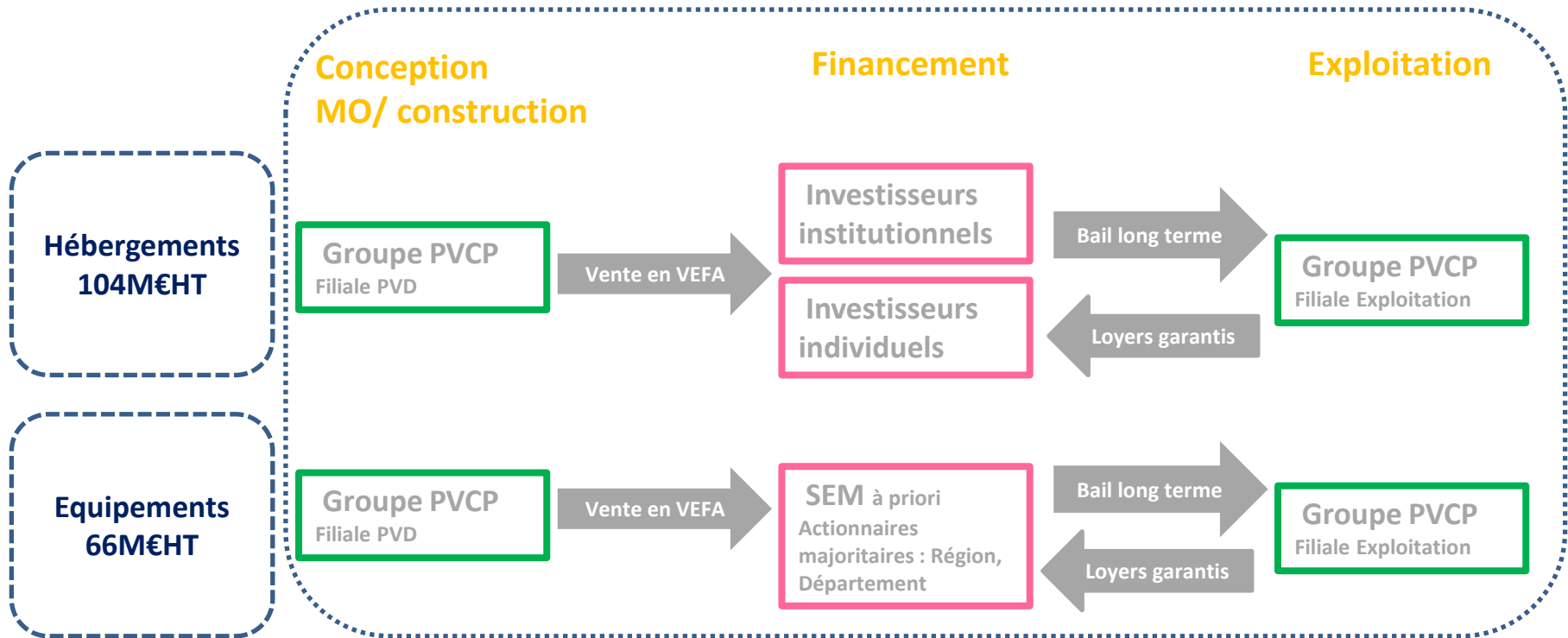
Les services au quotidien

Outre les prestations de service directement liées à la vie sur le Domaine (ménage, livraison de repas dans les cottages...), le Domaine pourra aussi accueillir des « box partenaires », des espaces commerciaux de petite superficie, modulables et pouvant accueillir de façon ponctuelle ou pérenne des offres de produits et services annexes qui complètent agréablement un séjour, pour certains assurés par des partenaires locaux.



Pierre & Vacances-Center Parcs interviendra au travers de différentes sociétés suivant l'avancement du projet, en raison de la spécificité des activités (développement immobilier, gestion administrative, garanties financières, ventes immobilières...). Toutes sont filiales à 100% de la société Pierre & Vacances S.A.

Le modèle de montage et de financement de l'opération de Poligny, s'inspire directement de celui mis en place pour le dernier Center Parcs créé, celui de la Vienne.



Depuis de nombreuses années, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs assure le financement de ses projets par la vente des hébergements et des équipements à des investisseurs institutionnels et individuels qui les louent à long terme à la société d'exploitation de Pierre & Vacances-Center Parcs. Celle-ci a pour rôle d'assurer la commercialisation touristique (recherche des clientèles en France et à l'étranger) et d'assurer la gestion des sites avec ses propres salariés ou celui des sociétés partenaires sur lesquelles elle exerce un contrôle renforcé.

Hébergements

L'exploitation des hébergements sera assurée par la société spécialisée de Pierre & Vacances - Center Parcs qui assure également l'exploitation du pôle équipements de loisirs et de services. Cette société est responsable de la gestion locative des hébergements : elle assure la commercialisation auprès des touristes (séjours) et prend en charge les frais de fonctionnement et de remise en état.

Pour les propriétaires des cottages, cela apporte plusieurs garanties :

- Le bien est vendu hors taxe compte tenu de la signature concomitante d'un bail commercial d'une durée ferme d'au moins 9 ans (9 ans pour les investisseurs individuels et 12 ans pour les institutionnels) et de l'engagement de promotion touristique pris par l'exploitant. Il fait partie d'une résidence de tourisme classée.
- Les loyers sont garantis que le cottage soit occupé ou non,
- Le bien est entretenu par les équipes locales qui assurent la maintenance courante, le ménage, l'entretien et le remplacement courant du mobilier et des équipements électroménagers.
- Les assurances, les charges de copropriété et les taxes sont prises en charge par Pierre & Vacances center Parcs : le propriétaire ne supporte que la taxe foncière et la fiscalité liée à son revenu locatif.

Equipements

Pierre & Vacances - Center Parcs s'est engagé dans le Document d'Intention signé avec la Région, le Département, la Communauté de Communes et la Ville de Poligny à louer ces équipements à long terme. Le bail sera conclu pour une durée de 12 ans fermes et le preneur aura la faculté de le renouveler par une ou plusieurs période(s) de 9 années (bail 3/6/9). Néanmoins l'engagement financier pris par Pierre & Vacances-Center Parcs porte sur une durée de 20 ans.

ENVIRONNEMENT ACTUEL ET PROSPECTIVE

3

Une bonne accessibilité :

Le département du Jura est traversé les autoroutes A36 et A39 qui ouvrent la Franche-Comté vers la région Rhône-Alpes et la Bourgogne et plus largement vers Paris. La sortie Poligny située sur l'A39 se situe à une quinzaine de kilomètres de l'entrée du futur Domaine.

Le département bénéficie également d'une liaison TGV sur la ligne Paris – Lausanne à travers les gares de Dole (environ 45km du site) et de Mouchard (moins de 25km).

L'aéroport Dole Jura vient compléter ce dispositif et connaît depuis 2011 une croissance exponentielle de son activité (3 000 passagers en 2011, 80 000 en 2013 et 115 000 en 2014).

Economie et emploi : un territoire rural mais maillé par un tissu industriel

Le Jura, qui s'étale de la plaine à la moyenne montagne, est resté en grande partie rural.

L'agriculture jurassienne, très marquée par ses terroirs et ses produits (vins, fromages en particulier) n'échappe pas à la tendance générale de l'agriculture, à savoir une diminution des exploitations et des exploitants.

En 2007, l'agriculture (y compris la sylviculture) regroupe 4 400 emplois. La surface agricole utilisée (SAU) couvre 43% du territoire départemental. Cette couverture qui est bien inférieure à celles des départements limitrophes et de taille comparable, s'explique par un taux de boisement élevé (46%).

Parallèlement le département dispose d'une tradition industrielle ancrée avec des filières établies et structurées (23,6% des emplois contre 13,7% en France). Le tissu industriel se compose de beaucoup de petites entreprises, dont des petites industries de pointe, réparties de façon diffuse selon des petits pôles industriels.

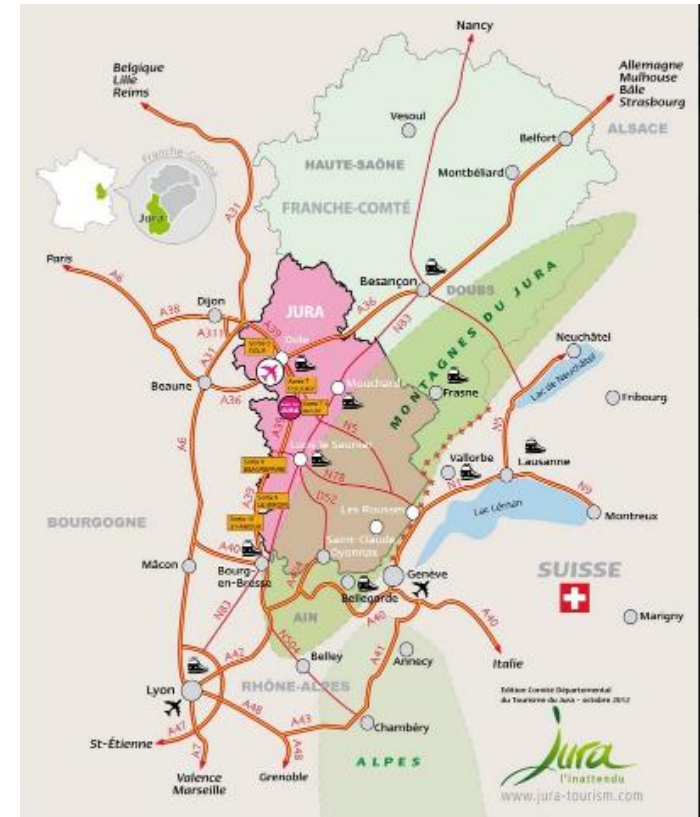
A côté de l'industrie agroalimentaire et de filières traditionnelles (jouets, lunetterie, microtechnique), les activités de métallurgie, plasturgie et travail du bois représentent près du tiers des établissements.

Enfin, avec plus de 4 700 entreprises et de 16 000 actifs, l'artisanat est une composante essentielle du département.

L'esprit entrepreneurial jurassien est marqué par une tradition de coopération forte (voire fruitières, 1ère implantation du futur Crédit Agricole à Salins, ...).

Le taux de chômage départemental est faible en comparaison de la moyenne nationale (7,6 % contre 10,5 %).

Sur le plan de l'emploi, on note une spécificité liée à la géographie du territoire, avec la présence de nombreux travailleurs frontaliers.



Sources :

- INSEE – l'essentiel n°117
- Agenda 21 du Jura

Démographie :

Le Jura compte environ 260 000 habitants, avec une faible densité de population (53hab/km² en 2011). Les trois plus grandes villes du département sont de taille très moyenne : Lons-le-Saunier (chef-lieu) est peuplée de près de 18 000 habitants. Dole et Saint-Claude, sous-préfectures, en comptent respectivement un peu plus de 24 000 et 11 000 (Insee 2010).

Le département connaît une croissance démographique plus importante que celle de départements de taille comparable mais toutefois moindre que celle des départements limitrophes.

Sa population est vieillissante et d'âge moyen élevé. La part des 60 ans et plus est de 26% (contre 23% en France). La structure démographique est semblable à la moyenne nationale, jusqu'à l'âge de 17 ans. Mais l'exode des jeunes, à la recherche d'une formation ou d'un emploi, induit un déséquilibre marqué ensuite.

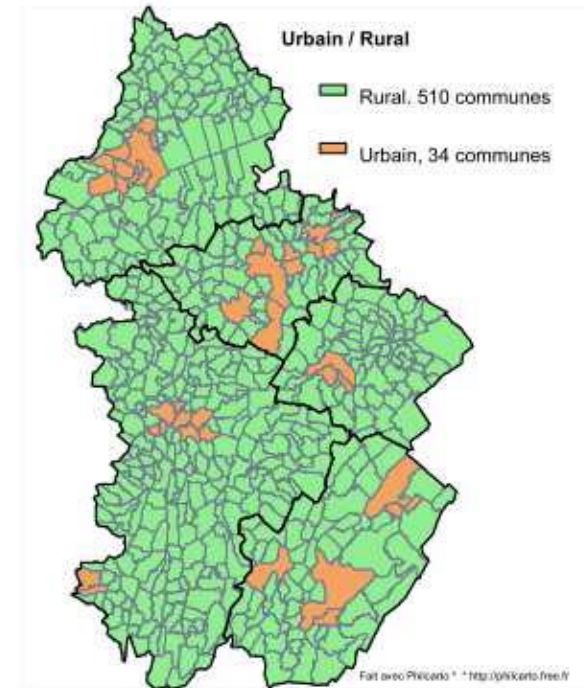
Globalement on observe un fort ancrage territorial lié à l'histoire, à un faible exode rural, et un à attachement à l'environnement naturel.

Il existe une vraie qualité du tissu social liée à la proximité, la solidarité rurale, la vitalité des réseaux, et un tissu associatif fort. Enfin l'historique de la coopération et de la forme sociétaire (fruitières, ...) renforce ce tissu social.

Axes de développement

Dans son Agenda 21, le Département du Jura se propose de travailler sur plusieurs axes :

- Développer les solidarités locales et la citoyenneté
- Garder, faire revenir et attirer des jeunes
- Valoriser les atouts du territoire jurassien
- Consommer et investir localement
- Se déplacer autrement
- Adapter le territoire au vieillissement de la population



Tourisme : une place importante dans l'économie départementale

Le tourisme tient une place importante dans l'économie départementale, avec notamment 3,5 % de l'emploi salarié départemental. Il représente 7 millions de nuitées annuelles (source SDT Sofrès 2013), qui génèrent 288 millions d'euros de retombées économiques directes (source enquête dépense CRT 2013).

Hébergements touristiques : Un parc qui progresse sur le plan qualitatif mais qui reste peu compétitif.

Le département tient une place majeure dans l'économie touristique de la région. Avec 110 000 lits touristiques, il dispose de 41 % de la capacité d'accueil de la Franche-Comté.

Le volume de lits marchands représente une proportion de 0,4 lit touristique par habitant.

Concernant le secteur non-marchand, la proportion des lits touristiques en résidence secondaire (62%) par rapport au total des lits touristiques est moins élevée dans le Jura qu'à l'échelle régionale (67%).

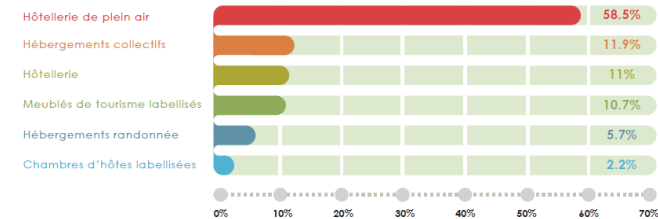
L'hôtellerie de plein air domine nettement les capacités globales d'hébergement : les campings jurassiens représentent 56% des capacités mais 34% des nuitées et une durée de séjour de 4,6 nuits.

Les « hébergements collectifs », qui regroupent centres de vacances, villages vacances et hébergements complémentaires (maisons familiales, auberge de jeunesse,...) concentrent des capacités similaires à celles de l'hôtellerie environ 11%, avec 23% des nuitées pour les premiers et 21% pour l'hôtellerie. La durée de séjour dans l'hôtellerie est de 1,5 et le taux d'occupation moyen annuel de 50%.

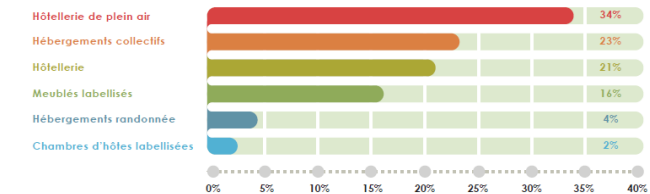
En revanche la durée de séjour dans les meublés est de 6 jours en hiver et 6,5 en été.

On observe une perte de vitesse des centres collectifs avec des situations préoccupantes quant à certains équipements vieillissants dans le Haut-Jura. La fermeture du centre de vacances de Lamoura (980 lits) durant l'été 2014 est un témoignage emblématique de ces difficultés.

Sur l'ensemble des types d'hébergement, les taux d'occupation moyens sont en deçà de ceux constatés aux plans régional et national. Il semble exister un décalage entre l'offre existante et les attentes/pratiques des clientèles, qui a amené à des fermetures d'établissements ou une réduction des capacités (action mécanique du marché). Source Schéma départemental du tourisme et des Loisirs 2014-2018.



Répartition des lits par types d'hébergements marchands – source : observatoire CDT



Répartition des nuitées par types d'hébergements marchands – source : observatoire CDT

Filières : une double saisonnalité

De part ses atouts naturels, le Jura connaît une double saisonnalité. Avec en hiver le ski de fond, les activités nordiques et le ski de descente.

En été, se développe un tourisme vert autour de nombreux itinéraires et sentiers pour la randonnée et le cyclotourisme. Les atouts naturels sont également propices à la pratique d'un tourisme sportif avec de nombreuses activités comme le VTT, la spéléologie ou l'équitation.

Cependant les premiers usagers des équipements et des programmes d'aménagement demeurent les jurassiens. (Révision du Schéma Départemental de Développement du Tourisme et des Loisirs du Jura, 2013).

Le département est également riche d'un patrimoine historique, archéologique ou naturel mais qui reste peu connu.

Le département offre un grand nombre de lieux de visites thématiques (avec une prédominance de la thématique « savoir-faire ») qui proposent une grande diversité de choses à voir et à vivre. Toutefois aucun site culturel ne dépasse une fréquentation de 80 000 entrées en 2013 :

- Musées, aucune fréquentation supérieure à 45 000 visiteurs (Musée du jouet 43 000)
- Sites naturels : grotte de Baume les Messieurs 40 000
- Sites historiques et culturels : Grande Saline – Musée du sel : 74 500 visiteurs

Les fréquentations les plus importantes du département sont les sites aquatiques (forte fréquentation locale) :

- Aquaparc Isis à Dole : 81 000 visiteurs
- Aquarel à Lons-le-Saunier : 166 000 visiteurs
- Les Lagons (Domaine de Chalain) : 86 000 visiteurs

Le département du Jura bénéficie d'une forte identité qui se manifeste au travers de nombreuses solidarités locales et d'un attachement au territoire.

Le tissu économique, y compris celui de la filière touristique, est constitué d'une multiplicité de petites structures. Dans ce contexte c'est notamment un rôle de bannière et de locomotive que les collectivités espèrent du projet Center Parcs.

Remarque :

La question de la réversibilité du projet Center Parcs, que nous traitons ici, doit être bien dissociée de la préoccupation majeure au plan départemental, que constitue la pérennité des hébergements collectifs touristiques.

En effet le département présente sur son territoire, des centres d'hébergements touristiques collectifs représentant une grande capacité d'accueil, l'activité de ceux-ci est historiquement assise sur le Tourisme Social.

Celui-ci connaît un déclin inéluctable au plan national qui n'épargne pas le Jura. Ainsi ce secteur connaît une crise profonde liée aujourd'hui à :

- Un décalage de l'offre vieillissante, nécessitant de très lourds investissements et qui se retrouve en compétition avec de nouvelles formes d'hébergement plus attractives;
- Un modèle économique obsolète, confronté aux évolutions du cadre réglementaire;
- Un modèle juridique souvent inadapté.

C'est donc moins l'attractivité de la destination ou la capacité de l'offre qui doivent être remise en cause mais bien une problématique d'adaptation de l'offre à une demande plus exigeante dans un contexte d'opération plus tendu.

Afin de pouvoir esquisser et apprécier des scénarios de réversibilité, il convient de s'appuyer sur les tendances prospectives. Nous regardons donc ci-après qu'elles sont les tendances comportementales anticipées des touristes ainsi que les évolutions en cours au sein du monde des opérateurs.

Les courants sociologiques majeurs et leur impact sur le touriste

Ces éléments de synthèse sont issus d'un travail prospectif interne au cabinet et mené à partir de l'analyse :

- des principaux moteurs du changement,
- des courants socio culturels majeurs et de leur impact sur les comportements du touriste,
- de la mise en perspective de l'histoire du tourisme et du touriste avec le présent et le futur,
- de la mise en perspective des données anthropologiques dans le domaine du loisir.

Un renforcement de l'individualisme : un touriste autonome

Amplifié par les outils technologiques et les nouvelles formes de travail, l'individualisme contemporain ne fera que se renforcer.

Pour lui, il s'agira de consommer sans aucune contrainte, quasiment en « libre-service » ses temps et ses espaces de loisirs... Mais, sans pour autant renier les bienfaits de la collectivité, en particulier sa convivialité.

Son goût de la liberté se traduira aussi de plus en plus par une personnalisation très prononcée de sa consommation et une recherche résolue de différenciation.

L'avènement durable du « do it yourself » : un touriste auto producteur

La soif de liberté conjugée à une augmentation de l'expertise individuelle, à un souci d'économie, d'écologie et à une défiance accrue vis à vis des industriels, amplifieront la tendance au « do it yourself ».

Une quête exacerbée de sécurité

La demande de sécurité est de deux sortes : d'une part, elle concerne les nuisances liées à la vie collective, d'autre part, celles liées à la santé individuelle.

Le corps, une valeur refuge : être beau et en bonne santé

En quête de santé, le touriste devrait également rechercher les équipements de bien-être et goûter de plus en plus massivement à toutes les propositions du secteur aussi diversifiées soient elles.

En revanche, si la santé ne suffisant pas, il cherchera aussi de plus en plus à rester beau le plus longtemps possible, d'où le développement du tourisme esthétique et médical.



La féminisation de la société

Avec elle, la prise en compte des clientèles enfants se poursuivra et s'affinera.

L'amplification de la sensibilité environnementale

Autre point décisif : plus la société s'urbanise et s'industrialise, plus la nature constituera le refuge utopique dans lequel chacun cherchera à se protéger des assauts de la pollution.

On peut même imaginer qu'une bonne moitié de la clientèle touristique –contre à peine 10% aujourd'hui-, aura de plus en plus à cœur d'évoluer dans des territoires jouant à fond la carte du développement durable.

Principe de plaisir pour un touriste résolument hédoniste

Quel que soit l'avenir, surtout s'il est troublé par des situations économiques difficiles, la quête de plaisir à tout prix, voire de bonheur, semble pour sa part résolument ancrée dans les aspirations contemporaines.

A partir de cette demande, 6 types d'exigences se renforceront :

- Demande accrue de confort
- Demande accrue d'esthétique et de sensorialité
- Demande ludique
- Demande festive
- Demande d'émotions d'une manière générale, à travers des activités sportives ou culturelles.
- Héliotropisme : le soleil restera le tropisme majeur et le balnéaire, le paradigme des vacances.

Convivialité, sociabilité

Bien que largement connectés à de multiples réseaux sociaux virtuels, les individus parmi lesquels le nombre de « solos » continuera de grandir, rechercheront probablement encore plus demain qu'aujourd'hui la rencontre avec autrui, complément indispensable à la rencontre virtuelle.

Hyper connexion, hyper information, hyper choix

De plus en plus relié via le Web fixe ou mobile, aux siens, à sa vie professionnelle, à une information continue, planétaire, en temps réel... l'individu s'informerait de plus en plus sur écran. Ce qui augmenterait son expertise, ses exigences et son besoin de transparence.

Des tendances qui contribuent à sécuriser le concept de resort et spécifiquement les fondamentaux de Center Parcs.

Vers une évolution des destinations en milieu rural...

La recherche de sécurité, d'authenticité, de nature comme refuge, la fragmentation des séjours, toutes ces tendances, sont propices à faire se renouveler le tourisme rural.

Déjà émergent de nouvelles formes de « destinations » combinant hébergement, activités à la fois ludiques et conviviales, qui favorisant le rapport à la nature en élimine les craintes (ennui, nature hostile, ...).

De même, l'individualisme, mais aussi la forte recherche de convivialité, de sociabilité au-delà des relations virtuelles, la féminisation de la société, renforcent l'idée du développement d'un tourisme affinitaire où l'entre soi sécurise tout en favorisant la convivialité. L'organisation spatiale du site et son implantation constituent des atouts pour ce type de regroupement affinitaire.

Une société plus éduquée : un touriste en quête de savoir et de sens

Même non affichée, cette aspiration à en savoir plus sur la région visitée, se traduira par une inclinaison naturelle à rechercher des thématiques nouvelles, de plus en plus pointues... A condition toutefois que leur accès soit facilité et que leur contenu soit plaisant et surtout interactif.

Ecolo économe et partageur : avènement de la société collaborative

Une mobilité accrue, des séjours émiétés

Mobile dans sa vie professionnelle, affective, familiale, l'occidental l'est aussi de plus en plus au niveau spatial.

Le monde des opérateurs

On retiendra deux grandes tendances qui impactent fortement l'univers des opérateurs touristiques. Ces tendances de fond se poursuivent et engendrent des évolutions au sein du panorama des opérateurs touristiques et d'hébergement notamment.

La concentration des opérateurs

Comme tous les secteurs de l'industrie, le tourisme se trouve impacté par la mondialisation de l'économie. Combinée à une situation de crise économique, les conséquences en sont entre autres un regroupement des intervenants. On observe une consolidation au sein d'un marché originellement très fragmenté.

- Cette structuration du marché s'est observée d'abord au sein de l'hôtellerie avec la constitution de géants mondiaux,
- l'univers des parcs de loisirs à quant à lui été concerné à partir du début des années 2000 et sous l'impulsion de fonds d'investissements privés anglo-saxons.
- Concernant les résidences de tourisme, le produit demeure dans son montage, une spécificité française dont le développement est lié aux incitations fiscales en faveur des investisseurs. Ce type d'hébergement connaît une forte progression dans le secteur des résidences urbaines. Mais en dehors de ce segment, la crise de 2008 a précipité la tendance de fusion en fragilisant les opérateurs les moins solides qui ont été absorbés.

Le marché français apparaît ainsi très concentré avec deux acteurs majeurs, le Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs et le groupe Odalys qui au-delà de son activité sur le marché des résidences de tourisme a aussi investi celui de l'hôtellerie de plein air avec la marque Vitalys. Au-delà de ces deux acteurs principaux, le marché s'articule autour d'opérateurs d'envergure moindre, souvent régionaux et qui connaissent un développement plus limité.

- L'hôtellerie de plein air est quant à elle traversée par un courant de renouveau depuis une quinzaine d'années. Ce secteur est marqué par une disparition des petites unités au profit de plus grands établissements offrant non plus des emplacements nus mais la location de HLL (Habitation Légère de Loisir) telles que des mobiles homes, chalets, bungalows toile meublés, ... autour d'infrastructures de loisirs (souvent aquatiques) importantes. Cette tendance a provoqué l'apparition de nouveaux groupes dans le paysage touristique français, d'origine française ou nord-européenne. La restructuration du secteur se poursuit avec le développement d'une offre de plus en plus haut de gamme.

La professionnalisation des acteurs

Plusieurs facteurs concourent à la professionnalisation des acteurs :

- Facteurs Inhérents à l'évolution de l'industrie du tourisme (industrie davantage capitalistique avec exigence de performances, fusions d'opérateurs, mondialisation qui favorise une diffusion des pratiques et des standards, ...);
- À la pression des clients, (de plus en plus avertis, informés, capables de comparer, ..);
- Au développement des nouvelles technologies et grâce à elles, à l'émergence d'une consommation collaborative qui oblige les opérateurs traditionnels à innover et approfondir les dimensions dans lesquelles ils disposent d'avantages concurrentiels mis en évidence plus aisément : services, capacité à offrir une prestation globale, sécurité et garantie de qualité.

L'industrie touristique poursuit sa concentration et sa professionnalisation, faisant émerger des acteurs de poids.

La mondialisation n'échappe pas à ce secteur, et la France, parmi les premières destinations touristiques au monde suscite l'intérêt de groupes étrangers.

Le marché français apparaît ainsi très concentré avec un acteur de 1^{er} plan, le Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs et un acteur de second plan le groupe Odalys qui au-delà de son activité sur le marché des résidences de tourisme a aussi investi celui de l'hôtellerie de plein air avec la marque Vitalys. Au-delà de ces deux acteurs principaux, subsistent quelques opérateurs d'envergure moindre, souvent régionaux et connaissant un développement limité.

- L'hôtellerie de plein air est quant à elle traversée par un courant de renouveau depuis une quinzaine d'années. Ce secteur est marqué par une disparition des petites unités au profit de plus grands établissements offrant non plus des emplacements nus mais la location de HLL (Habitation Légère de Loisir) telles que des mobiles homes, chalets, bungalows toile meublés, ... autour d'infrastructures de loisirs (souvent aquatiques) importantes. Cette tendance a provoqué l'apparition de nouveaux groupes dans le paysage touristique français, d'origine française ou nord-européenne. La restructuration du secteur se poursuit avec le développement d'une offre de plus en plus haut de gamme.

La professionnalisation des acteurs

Plusieurs facteurs concourent à la professionnalisation des acteurs :

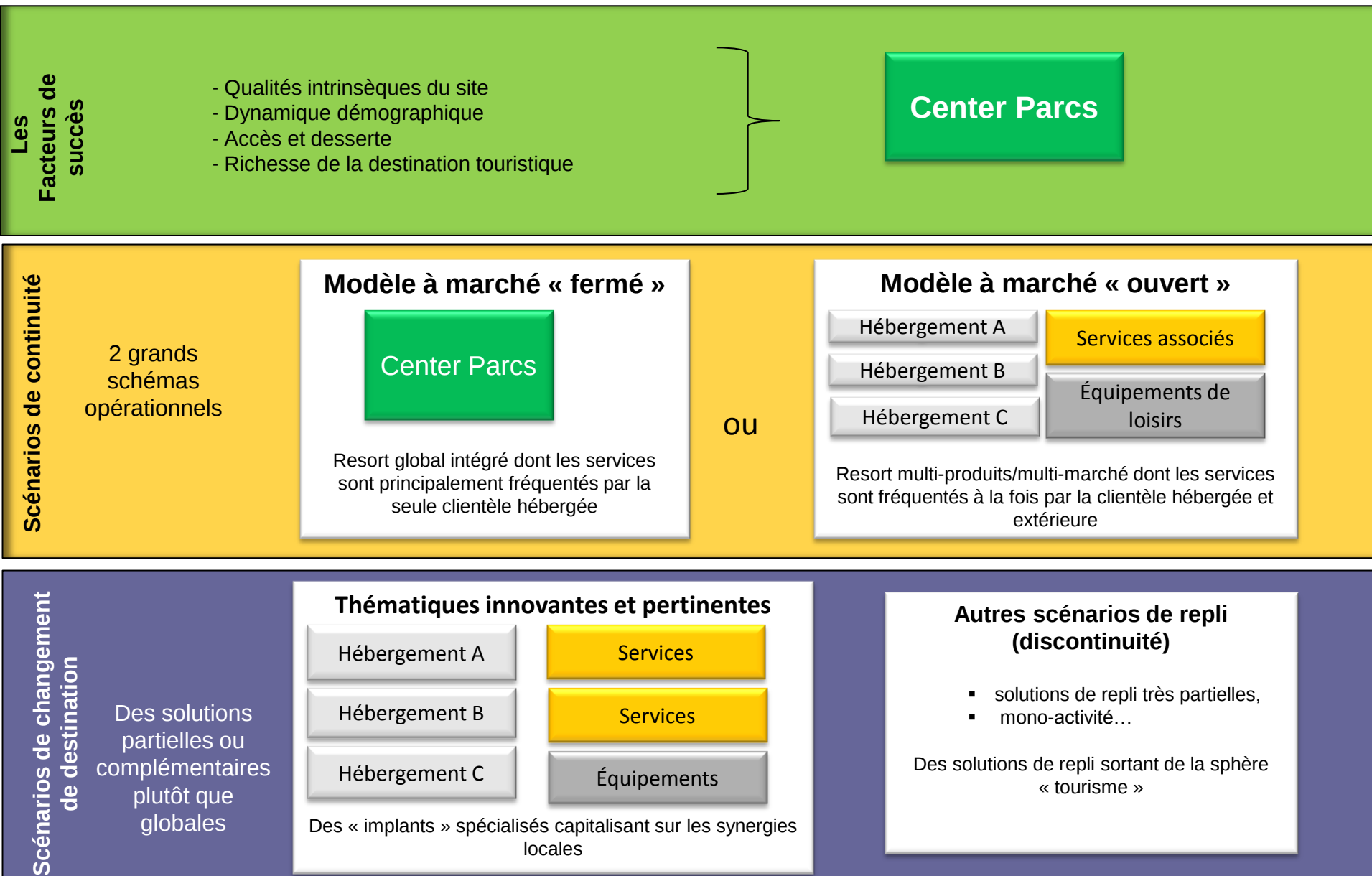
- Facteurs Inhérents à l'évolution de l'industrie du tourisme (industrie davantage capitalistique avec exigence de performances, fusions d'opérateurs, mondialisation qui favorise une diffusion des pratiques et des standards, ...);
- À la pression des clients, (de plus en plus avertis, informés, capables de comparer, ..);
- Au développement des nouvelles technologies et grâce à elles, à l'émergence d'une consommation collaborative qui oblige les opérateurs traditionnels à innover et approfondir les dimensions dans lesquelles ils disposent d'avantages concurrentiels mis en évidence plus aisément : services, capacité à offrir une prestation globale, sécurité et garantie de qualité.

L'industrie touristique poursuit sa concentration et sa professionnalisation, faisant émerger des acteurs de poids.

La mondialisation n'échappe pas à ce secteur, et la France, parmi les premières destinations touristiques au monde suscite l'intérêt de groupes étrangers.

SCENARIIS DE REVERSIBILITE

4



Les scénarii « de continuité » préservent la vocation initiale du projet Center Parcs en termes d'utilisation et de profil de fréquentation mais peuvent en modifier les modalités selon les deux grandes options qui suivent.

4.2.1 Un modèle inchangé avec un nouveau gestionnaire

La question de la réversibilité du site présuppose un retrait de l'exploitant (Groupe Pierre & Vacances Center Parcs) soit en cas d'échec du projet lui-même, soit pour cause de défaillance du groupe.

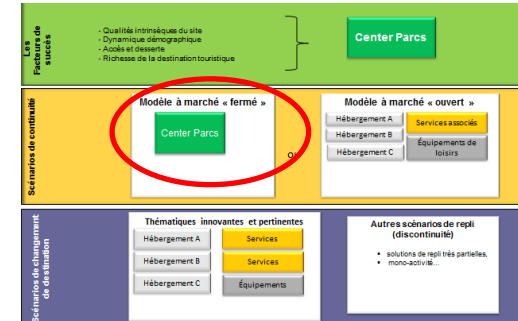
La solution première à cette situation sera de recourir à un autre gestionnaire pour le Center Parcs, capable d'opérer efficacement un tel projet.

Plusieurs facteurs permettent de penser que différents opérateurs touristiques pourraient être intéressés à la reprise du site.

On peut d'abord souligner que le concept Center Parcs est un concept envié depuis 40 ans, car basé sur des fondamentaux qui ont fait leurs preuves : concept « tous temps », exploitation à l'année, bonnes performances. Dans le cadre d'une réversibilité du projet, la taille plus réduite de cette nouvelle famille de Center Parcs permet d'élargir le spectre des repreneurs potentiels.

Par ailleurs, comme évoqué précédemment dans le chapitre « prospective » :

- Un basculement s'opère dans la sphère du tourisme rural. Celui-ci, d'un tourisme diffus, banal, longtemps porté par le tourisme social évolue désormais vers de nouveaux concepts s'appuyant sur le désir d'un rapport à la nature, une vie plus saine, la recherche des grands espaces mais dans un rapport qui élimine les craintes suscitées par la « campagne ». Cela se traduit par la création de destinations complètes avec activités et hébergements.
- De ce fait de nouveaux acteurs émergent ou se renforcent : acteurs touristiques existants, nouveaux entrant dans la sphère du tourisme rural, acteurs de l'hôtellerie de plein air nouvelle génération... En effet celle-ci voit se développer de véritables resorts autour d'activités ludiques au centre desquelles la dimension aquatique tient souvent une place importante.
- Un renforcement sociologique autour des valeurs affinitaires qui pousse à se retrouver entre soi dans un univers dédié. L'organisation compact du site, en dehors de toute autre urbanisation se prête aisément à cette logique de condominium. A titre d'illustration on peut citer les Croisières de France qui proposent des croisières dédiées exclusivement à certains groupes affinitaires.



Enfin, si la destination France est très attractive pour les acteurs étrangers, il est toutefois extrêmement difficile pour un opérateur étranger de développer ex-nihilo un projet en France. Opérer un site existant est en revanche une bonne opportunité pour s'y implanter. Cette approche a déjà eu lieu au sein de l'univers des parcs de loisirs. L'opérateur espagnol Parques Reunidos, d'envergure mondiale, a ainsi pénétré le marché français par la reprise de plusieurs sites. Cette évolution pourrait se développer dans l'univers des résidences de tourisme/villages de vacances autour de produits forts (voir le rachat de Club Med par le chinois Fosun).

Ainsi, sans présumer de la situation à plus long terme, un certain nombre d'opérateurs dotés de l'envergure et du professionnalisme requis sont identifiables à ce jour, (liste non exhaustive) :

Opérateurs de résidences de tourisme :

- Odalys, le principal acteur national en dehors du groupe Pierre & Vacances - Center Parcs,
- Park & Suites, historiquement centrée sur les résidences urbaines, la marque se développe également avec l'implantation de villages à la campagne (cf Marans en Charente-Maritime)

Opérateurs de Villages vacances ou de resorts

- Belambra
- Villages clubs du soleil

Opérateurs d'hôtellerie de plein air

- Campéole
- Yelloh Village
- Huttopia
- Homair
- Tohapi

Nouveaux concepts en espace rural

- Esprit de campagne propose des logements innovants : les Roulottes de campagne, Carré d'étoiles, le Pod, la Cabane de Sam, Lodge de campagne
- Terre de France : Hôtels et Résidences Nature

Opérateurs européens :

Il s'agit prioritairement d'opérateurs Belges ou Néerlandais voir Allemands ou Anglais, soit du fait d'une culture du bungalow/cottage, mais également par tropisme. On peut également souligner l'accès facile par voie autoroutière pour les nord-européens. On peut citer :

Landal Green parks, Roompot, Hogenboom, Bungalow park, Butlins (anglais).

Développement sous forme de condominium :

Tous les spectres des groupes affinitaires peuvent être explorés donnant lieu à des séjours thématiques.

Dans ce scénario de continuité, la gestion du complexe reste globale et intégrée et le concept inchangé. Le modèle juridique est pérennisé pour les équipements comme pour les hébergements, qui seront alors conservés sans changement majeur, autre que les réinvestissements nécessaires.

4.2.2 La continuité dans un modèle à marché ouvert

Ce deuxième grand type de scénario suggère la reprise du Center Parcs en sortant du concept de resort intégré pour le faire évoluer vers un concept de resort multi-produits/multi-marchés. Plus précisément cela signifie la juxtaposition de plusieurs produits-marchés dont la fréquentation s'appuiera, au-delà de la clientèle hébergée, sur les marchés locaux et externes (population locale du département, voire régionale).

Ce scénario suppose la séparation de la composante hébergement de celle équipements.

La composante hébergements

Si cette partie peut-être gérée par un opérateur unique, la formation d'un agrégat de différentes enseignes dotées d'images et de réseaux différenciés qui pourraient se réunir sous la forme d'un consortium, apparaît plus probable.

La répartition des unités de logement pourrait assez naturellement se faire selon le découpage en hameau.

Remarque :

Il est possible de conserver le lien juridique avec les mêmes propriétaires particuliers dans un modèle de résidence de tourisme (transferts des baux commerciaux).

Mais des scénarios alternatifs sont également envisageables :

La partie hébergement pourrait en effet être gérée de deux façons :

Un resort parahôtelier monobloc

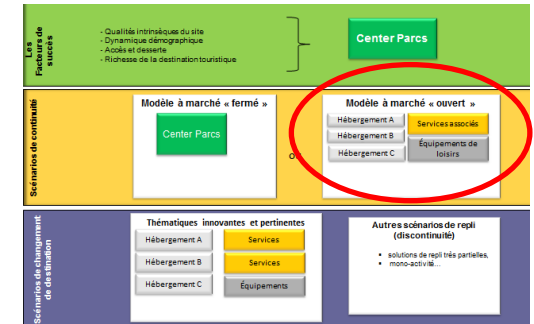
L'assemblage de plusieurs composantes : résidence de tourisme, village vacances et hôtel.

Opérateurs possibles pour les hébergements :

On retrouve les mêmes opérateurs que dans le scénario à « marché fermé », plus quelques autres de moindre envergure et qui donc peuvent mieux trouver leur place dans un scénario où le nombre d'unités d'hébergement par opérateur est considérablement baissé.

Résidences de tourisme : Lagrange, MMV, Néméa

Villages de vacances : Vacances bleues



Le principal avantage de ce scénario et qui assure sa crédibilité réside dans le fait que la mutation vers un modèle « à marché ouvert », par son principe de segmentation en différentes opérations multi-produits/multi-marchés abaisse considérablement la masse critique requise de la part des opérateurs et ouvre ainsi les opportunités de repreneurs.

A noter que la nouvelle famille de Center Parcs qui favorise une ouverture du resort sur son environnement, facilite, dans le cas d'une réversibilité, le découpage en unités indépendantes exploitées par différents opérateurs, tel que proposé dans ce scénario.

4.2.2 La continuité dans un modèle à marché ouvert (suite)

La composante équipements

L'objectif étant de ne pas contraindre la collectivité publique à devoir exploiter une « base de loisirs » d'envergure face à un territoire peu densément peuplé, quelles sont alors les possibilités d'une opération « commerciale » des équipements ?

Rappel : le montage initial prévoit que le financement des Equipements sera assuré à priori par une SEM (dont les capitaux seront majoritairement détenus par le Département et La Région) qui en sera propriétaire. Ces équipements réalisés pour le compte des investisseurs, seront loués à la société d'exploitation filiale du groupe et qui les exploitera et en assurera l'entretien.

Les équipements seront donc réalisés pour un groupement d'investisseurs qui n'a pas vocation à les gérer directement. Dès lors, on se retrouve, en quelque sorte, dans l'hypothèse d'un centre commercial avec une société foncière, propriétaire des murs et un exploitant qui lui verse un loyer perçu auprès des commerçants.

Cette analogie paraît pertinente comme scénario de reconversion des parties communes à vocation de loisir. Ainsi on aurait :

- ✓ Le groupement financier propriétaire des équipements;
- ✓ Un exploitant général privé, interlocuteur unique du consortium, il aura la charge de la gestion et de l'entretien des parties communes, de la sécurité, de la propreté mais aussi, à l'instar de ce qui se pratique dans un centre commercial, de la mise en œuvre du marketing collectif; animation, organisation d'événements, publicité, promotion... Il perçoit auprès des commerçants (exploitants individuels) des loyers et des charges.
- ✓ Des exploitants individuels qui opèrent une ou plusieurs activités au sein de l'ensemble et en cohérence avec le concept global. A ce titre, il est envisageable (même probable) que l'exploitant général privé gèrera également une ou plusieurs activités. Cette approche permet d'agréger autour du cœur des équipements, une grappe d'activités aux développements plus petits.

Il reste cependant impératif, en terme de concept, de maintenir l'unité des équipements entre eux. Si les hébergements peuvent être segmentés, il n'est pas pertinent de procéder de même pour les équipements.

C'est en effet l'assemblage et la complémentarité des différents équipements qui crée une véritable Destination loisirs sur le site. Néanmoins, il est loisible de dissocier de cet ensemble, certains services associés tels que la restauration, qui peuvent être externalisés du fait de leur caractère plus fonctionnel.

Dans ce scénario, la composante Equipements (loisirs) sera commercialisée d'une part auprès de la clientèle des hébergements (cahier des charges avec les opérateurs) et d'autre part auprès des divers autres marchés disponibles :

La demande locale du département et environs (population résidente)

La demande locale touristique.

Opérateurs envisageables :

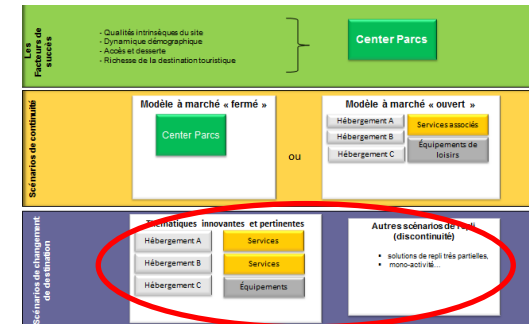
- **Vert Marine**, (gestion d'équipements Sports - Loisirs - Culture - Tourisme, en délégation de Service Public)
- **Compagnie des Alpes** (gestion de domaines skiables et gestion de parcs de loisirs)
- **Espace Récréa** (délégation de service public des centres aquatiques, fitness, spas, bien être, bases de loisirs, campings, bowlings et plongée)
- **Véga** (gestion de 30 équipements au niveau national, salles de spectacles, salles multifonctionnelles, équipements sportifs et de loisirs),
- **Opalia**, (nouvel opérateur, filiale de Lyonnaise des Eaux et de Vert Marine dédiée aux projets de Partenariat Public Privé (Concession ou Contrat de Partenariat) dans le domaine des équipements de sports et de loisirs et plus particulièrement dans celui des piscines et centres aquatiques);
- **Looping group**, (9 parcs de loisirs en France et en Europe avec un stratégie de croissance organique et externe sur les parcs à ancrage régional)
- **UCPA**, assure aussi la gestion d'équipements sportifs comme les bases de loisir ou les piscines pour le compte de collectivités territoriales dans le cadre de délégations de service public;
- **Des opérateurs régionaux de parcs de loisirs** (parcs d'attractions, parcs aquatiques, parcs animaliers, ...) qui trouvent des synergies à travers la gestion de plusieurs sites.

En terme d'analyse juridique, deux sous-scénarios apparaissent intéressants, en ce sens qu'ils peuvent ne pas remettre en question la propriété des hébergements par des investisseurs particuliers :

- ✓ Un opérateur unique pour la partie équipements et un second opérateur unique pour la partie hébergements
- ✓ Un opérateur unique pour la partie équipements et plusieurs opérateurs pour la partie hébergements

Ce scénario alternatif correspond à des projets plus ou moins innovants, sans lien direct avec le projet initial (donc hors champ touristique) mais dont le champ des possibles est de ce fait très large et recèle différentes opportunités.

La réversibilité du site, pose la question de la réutilisation des bâtiments, pour se rapprocher au mieux des usages initiaux, toutefois certains présentent des caractères architecturaux ou techniques très spécifiques qui rendront leur utilisation difficile sans réadaptation profonde. Dans un scénario de changement de destination, la réversibilité reste donc partielle et nécessitera des investissements complémentaires pour adapter voir construire de nouveaux équipements « adhoc ».



Résidentialisation

Une hypothèse consiste en la résidentialisation de tout ou partie du site. Celle-ci pourrait se traduire par l'usage des hébergements par les propriétaires soit à titre de résidence secondaire compte tenu de l'attractivité du territoire, soit à titre de résidence principale. Pour les cottages qui seront la propriété d'investisseurs institutionnels, la résidentialisation se traduirait soit par la revente, soit par la mise en location à l'année à des particuliers, à titre de résidence principale ou secondaire. Le propriétaire des équipements serait engagé à concéder aux propriétaires des cottages un droit d'accès aux équipements, dans des conditions commerciales de marché.

Thématique sénior

Compte tenu des évolutions démographiques, cette thématique devient prégnante sur tous les territoires.

On peut envisager différentes approches :

- La double résidence pour des retraités. Il s'agit donc d'une approche totalement ouverte;
- Une résidence sénior (type « gated community »). De nombreux opérateurs se positionnent désormais sur ce secteur avec des montages identiques à ceux de la résidence de tourisme;
- une petite unité type « village » dédiée à des séniors nécessitant un accompagnement plus important, par exemple village pour personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer.

Thématique sport

Le caractère sportif des activités de nature pratiquées dans le département, pourrait favoriser la constitution d'un pôle sur ce thème avec :

- l'accueil d'une ou plusieurs fédérations sportives,
- Un Centre d'entraînement
- Le développement de la partie bien-être/ récupération physique

Thématique formation/ learning

Certaines recherches et études ont fait le constat que le modèle éducatif futur devrait se traduire dans de nouvelles formes d'organisation de l'apprentissage lui-même et des espaces dédiés. Par ailleurs l'impact du numérique sur les méthodes pédagogiques est tel, qu'il en vient à modifier les pratiques avec pour conséquences de nouveaux usages des lieux.

Des lieux ouverts - Dans cette perspective, la salle de formation devient un lieu ouvert de collaboration entre des publics différents qui favorise la stimulation et la captation de l'attention, la collaboration entre pairs, la facilitation de l'échange et de la confrontation....

Des lieux connectés – notamment développement du « serious game » ou jeux intelligents comme méthodes d'apprentissage

Des lieux favorisant le collaboratif –

En plus de la salle de formation intelligente, il est donc indispensable de penser des espaces de collaboration en petits groupes et une valorisation des espaces interstitiels (couloirs, machine à café...) qui favorisent le partage et l'échange, autre pilier de l'ouverture que permet le numérique.

Quel type de projet en cas de réversibilité du Center Parcs ?

Compte tenu des caractéristiques d'implantation du site, de l'accessibilité et des espaces présents, on peut envisager plusieurs formes de projets :

- **Un centre international d'apprentissage des langues** tel que Pro Linguis près d'Arlon (environnement rural) en Belgique; offrant des cours à destination des enfants, adolescents, jeunes adultes et adultes (individuels ou entreprises) avec des salles de classe, des laboratoires de langues, de l'hébergement sur place (allant de la chambre avec plusieurs lits à la suite pour une personne), de la restauration : cafeteria/restaurant, des loisirs : bar, salle de détente, terrains de football, tennis, volley, badminton...
- **Un campus d'entreprise/learning center**
- **Un centre de formation professionnelle** initiale ou continue lié aux filières économiques locales à l'instar de l'ENILBIO de Poligny;
- **Un espace d'échanges et de travail** autour du numérique qui viendrait prolonger les actions existantes de Juratic qui a « pour premier objectif de rendre accessible aux plus grands nombres d'entreprises les bénéfices d'une utilisation optimale des TIC. C'est une action de promotion et de développement des usages ».

Ce dernier modèle, qu'il concerne des thématiques plus ou moins pertinentes, reste composite, voire hétéroclite.

En effet, aucune des idées de diversification n'est en mesure d'apporter une réponse globale à la problématique de la reconversion du Center Parcs.

Ce scénario apporte plutôt des solutions de reprises partielles qui, selon les cas, pourraient être réunies pour former un ensemble à l'instar d'un « morceau de ville » offrant ses valeurs spécifiques.

EVALUATION DE LA REVERSIBILITE

5

La réversibilité doit pouvoir s'apprécier à la fois sous l'angle de la faisabilité juridique mais aussi au regard des retombées territoriales.

Faisabilité juridique

Concernant la faisabilité juridique, on peut relever deux problématiques principales :

- Celle du montage et du lien entre les acteurs;
- Celle de la pérennité de tous les acteurs (bailleurs individuels) au sein du montage.

Cas du modèle à marché fermé

Le montage initial ne pose aucune difficulté, il continue sous la même forme, il y a seulement changement de locataire à la place de la Société d'exploitation du Center Parcs. Le nouveau gestionnaire reprend les baux auprès des propriétaires des hébergements, d'autre part auprès de la SEM pour la partie équipements.

La continuité de l'activité est assurée, même avec des ré-investissements il n'y a pas de modification de destination.

Le risque que l'on pourrait craindre serait en revanche, un non renouvellement des baux de la part des propriétaires à l'issue des 9 ans du 1^{er} bail, toutefois plusieurs facteurs limitent ce risque :

- La problématique de trouver un repreneur de qualité semble envisageable et sécurisera les investisseurs;
- La vocation touristique devrait rester essentielle avec un modèle économique qui semble solide;
- Des logements peu commodes pour la vie de tous les jours tant au regard de leur architecture et de leur thématisation que sur des aspects pratiques tels que l'impossibilité de stationner devant les hébergements.
- La tentation de la résidentialisation dans le cadre du resort semble peu crédible. Là-dessus, les statistiques historiques de Pierre & Vacances confortent la pérennité d'un usage Tourisme. En effet, le taux de renouvellement des baux, de la marque Pierre et Vacances, s'élève à plus de 80 % sur les dernières années. Cela démontre que la vaste majorité des « acheteurs » sont dans une optique de rendement financier associé à l'agrément de séjours optionnels;
- L'engagement de location et la récupération de la TVA diffèrent le risque à un horizon de 20 ans, un délai permettant à l'opérateur de réagir à des difficultés éventuelles et de proposer des solutions adaptées.

- Dans la recherche initiale d'investisseurs pour la partie hébergement, le Groupe Pierre et Vacances – Center parcs, cible non seulement des investisseurs individuels mais aussi et dans une proportion importante, des investisseurs institutionnels qui achètent en bloc (cf dernier Center Parcs, celui de la Vienne, 80% des cottages vendus à des investisseurs institutionnels). Le risque de « mitage » est donc moindre. Par ailleurs, ceux-ci signent un bail de longue durée (12 ans) ;
- Le poids des charges communes assumées par le gestionnaire durant le bail deviendraient prohibitives si elles devaient être assumées par des copropriétaires individuels installés. En effet les résidences classiques de Pierre & Vacances proposant très peu de parties communes, ont des charges de copropriété faibles. Les logements étant standardisés, souvent à la montagne ou en bord de mer, les propriétaires sont plus incités à les reprendre pour un usage de résidence secondaire.

Cas du modèle à marché ouvert

Dans un modèle à marché ouvert, il y aura non pas un mais plusieurs locataires demandant un ajustement des baux commerciaux selon une segmentation plus complexe.

Concernant le risque de résidentialisation il s'apprécie de la même façon que dans le modèle « à marché fermé ».

Cas du changement de destination

Il s'agit selon notre analyse d'une solution de dernier recours si les deux précédentes ne fonctionnent pas. En effet il s'agit de réponses partielles, coûteuses en investissement car elles nécessitent de modifier une partie des installations.

Ainsi pour un changement de destination (scénario le moins probable), le modèle juridique sera à revoir.

Impact local

L'implantation d'un Center Parcs aura un impact économique et social positif pour le territoire : au-delà du nombre d'emplois directs et indirects créés et des contributions fiscales engendrées, l'exploitation du Domaine générera en effet des dépenses qui bénéficieront directement à l'économie locale. Ce sont aussi tous ces impacts qu'il convient d'évaluer dans le cadre de la réversibilité du projet.

Modèle à « marché fermé »

On peut estimer que dans un modèle à marché fermé avec un nouvel opérateur, l'ensemble des retombées seront plus ou moins identiques. En effet il s'agira du même produit, avec le même type de fonctionnement. L'image et la notoriété de l'opérateur présenteront quelques différences mais il s'agira toujours d'un opérateur de premier plan.

Différences entre les modèles « à marché fermé » et « à marché ouvert ».

Le fait d'ouvrir le modèle induit plusieurs conséquences :

- Plus d'acteurs sur le site opérant une ou plusieurs activités. Il y a donc là la possibilité de faire entrer davantage d'opérateurs locaux pour participer au développement du site;
- Par ailleurs il n'est pas à exclure que dans cette configuration la collectivité ait à prendre en charge une activité relevant d'un service public;
- Cette orientation va également faire venir sur le site davantage la clientèle locale, impliquant de ce fait un risque sur la taxe de séjour;
- Cette orientation entrainera de fait une dilution de l'image du site, la destination perdra en force à travers l'émiettement des acteurs;
- Enfin concernant le nombre d'emplois celui-ci pourrait varier légèrement si une modification de la nature des hébergements intervenait.

Scénario de changement de destination

A ce stade et sans projet précis, il est difficile d'apprécier les impacts de ce scénario. Toutefois on peut mettre en avant deux éléments :

- Il existe un vrai risque de dérive de l'unité et de la force du concept initial avec peu de chances de substituer une image aussi forte et lisible. En effet le scénario sera sans doute composite, fait de plusieurs activités juxtaposées;
- Une contribution des collectivités sera sans doute nécessaire pour adapter le projet.

	Modèle initial Center Parcs	Scénarios de réversibilité		
		Scénarios de continuité		Scénarios de changement de destination
		Modèle à marché fermé	Modèle à marché ouvert	
Adaptation du cadre juridique	Hébergements : vente auprès d'investisseurs individuels et/ou institutionnels, avec signature d'un bail au profit de l'exploitant Equipements de loisirs : location auprès d'une SEM	Hébergements : idem, reprise des baux par un nouvel opérateur Equipements de loisirs : idem, reprise du bail par un nouvel opérateur	Hébergements : renégociation des baux pour certaines composantes, rachat de logements par des opérateurs aux fins d'adaptation Equipements de loisirs : principe de l'unicité des équipements de loisirs mais possibilité d'agréger de nouveaux opérateurs	Hébergements : rachat de logement par des opérateurs pour la réalisation de projet de reconversion Equipements de loisirs : principe de l'unicité conservée sous forme de base de loisirs, mais possibilité d'agréger de nouveaux opérateurs
Développement économique local	Contrats de prestation auprès d'entreprises locales (4/5M€) Fonctionnement à l'année, effet d'entraînement sur le tourisme local Retombées locales (visites de sites, restauration, commerces)	Equivalent	+ Possibilité de fédérer des opérateurs locaux - Risque d'une fréquentation plus saisonnière	NC
Image	Equipement touristique majeur au niveau régional Forte notoriété	Equivalent	- Dilution de l'image en raison de la multiplication des opérateurs	- Perte de l'unité et de la force du concept initial avec peu de chances de substituer une image aussi lisible
Emplois	Environ 300 emplois directs	Equivalent	Sensiblement équivalent + dans une configuration plus hôtelière ou village de vacances (restauration)	Varie en fonction de la nature du projet mis en œuvre
Fiscalité	Contribution économique territoriale : 500K€/an Taxe foncière : 200K€/an Taxe de séjour : 250K€/an	Equivalent	- baisse de la taxe de séjour, plus de clientèle à la journée	Probablement inférieure. Varie en fonction de la nature du projet mis en œuvre
Implication des collectivités	Investissement dans les réseaux extérieurs au site	Equivalent	Possiblement prise en charge d'une activité relevant d'un service public	- Risque d'une plus forte implication de la collectivité en fonction du projet développé.

- Compte tenu de la place occupée par le Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs, opérateur de premier plan tant français qu'européen, on peut penser qu'en cas de défaillance du groupe, les pouvoirs publics mettraient tout en œuvre pour rechercher des solutions de continuité et que l'appétit des acteurs mondiaux du secteur trouverait là une opportunité.
- Quand au projet de Poligny lui-même, il s'appuie sur les fondamentaux forts et éprouvés des Center Parcs en place, ce qui en réduit les risques d'échec.
- En cas de réversibilité, il faut toutefois constater une relative monovalence du modèle même si quelques évolutions selon un axe plus commercial ou plus immobilier pourraient être apportées.
- De ce fait le changement de destination présente des vraies limites. Par ailleurs, le territoire ne permet pas de repenser le site sur une filière unique mais sur plusieurs projets dont la compatibilité entre eux, serait à étudier.
- Les scénarios de continuité présentent davantage de perspectives. Le modèle « à marché ouvert », visant à mutualiser l'offre loisirs et fractionner l'offre d'hébergement, offre des options nombreuses, de nature à réduire très significativement le risque de réversibilité compte tenu de l'abaissement des seuils critiques même s'il entraînerait une dilution de la force de la destination.