



La Sem, un outil adapté à la gestion des parcs à thème *

Le centre archéologique européen du Mont-Beuvray, le Mémorial de Caen, Vulcania, le Futuroscope, Micropolis (Aveyron), le château d'Auvers-sur-Oise... sont autant de « parcs à thème » gérés par des Sem.

Le tourisme est le secteur d'activité qui crée le plus de Sem depuis vingt ans et cette tendance devrait encore se renforcer. Les collectivités publiques ont compris que le tourisme était une chance pour de nombreux territoires. Même si certains de ces territoires ont davantage de prédispositions que d'autres, miser sur un développement de la fréquentation touristique est un investissement plutôt plus rentable et plus stable que n'importe quelle autre aventure, notamment industrielle, aux aléas conjoncturels quelquefois dramatiques.

Ces collectivités ne se contentent pas de donner l'impulsion stratégique, par exemple par des moyens en communication. Elles assurent également elles-mêmes, directement ou par des organes qu'elles maîtrisent, l'investissement, le développement, la gestion, la promotion, voire la commercialisation d'un potentiel générateur des flux touristiques.

Pour ces territoires en effet, le tourisme est porteur à la fois d'image, de qualité de vie, d'emplois, d'échanges culturels... Mais c'est une activité qui, sur le plan micro-économique, se caractérise par un excédent brut d'exploitation (EBE) faible. Elle est fortement consommatrice de main d'œuvre, les efforts de commercialisation doivent être conséquents au regard de marges plutôt faibles. Le secteur se caractérise par un tissu de PME /TPE, sur lequel pèsent de fortes contraintes de gestion des ressources humaines (horaires de travail, saisonnalité...).

Des investissements publics dans des équipements touristiques structurants

Les collectivités souhaitent investir pour renforcer l'attractivité touristique, pour dynamiser ce tissu économique et engranger des retombées transversalement sur toute une économie locale : investissements en équipements, dépenses touristiques (emplois directs, indirects et induits).

Dans ce contexte, le recours à la solution Sem se développe fortement et les collectivités perçoivent l'intérêt d'un statut juridique qui leur permet de disposer d'un outil réactif au service d'un territoire, sous maîtrise publique et particulièrement adapté au partenariat.

La Sem est avant tout un outil au service d'un territoire. Son projet d'entreprise est forcément en phase avec le projet de ce territoire, puisque ses organes dirigeants sont pilotés par les collectivités. La valeur créée sera réinvestie sur ce territoire : pas de bénéfices partagés avec des actionnaires lointains, pas de délocalisation, mais au contraire de nouveaux développements pris en charge pour toujours plus d'effets démultiplicateurs.

Pour doper l'attractivité d'un territoire, les décideurs locaux se tournent du côté des équipements structurants auxquels on demande soit d'être les moteurs, les déclencheurs du séjour ou, plus modestement, de consolider des flux existants mais fragiles pour renforcer un potentiel.



FÉDÉRATION DES SOCIÉTÉS D'ÉCONOMIE MIXTE

46 rue Notre-Dame des Victoires • 75002 Paris • Tél. : 01 53 32 22 00 • Fax : 01 53 32 22 22 – 01 53 32 22 23
contact@federationdessem.org • www.federationdessem.org
Association loi 1901 • Siret 784 351 702 00047 • APE 741 A • NAF 913E • TVA FR 18 784 351 702

Préalablement, il faut définir plus précisément les fonctions attendues, le positionnement, l'échelle... Il faut également rendre légitime un investissement qui apparaît souvent à ses détracteurs exclusif de toute autre axe de développement. Le débat politique qui s'en suit localement se double d'un débat, plus institutionnel celui-là, sur le bien-fondé d'une intervention publique dans ce domaine.

Les opérateurs privés de parcs de loisirs, quant à eux, ont récemment mis en garde les décideurs publics sur les risques qu'il y a à créer une offre qui aurait pour conséquence de détourner certaines clientèles de leurs parcs, créant ainsi un effet inverse à celui recherché, puisque la finalité des investissements publics est bien de renforcer les flux sur le territoire, et donc la fréquentation de l'ensemble des équipements.

Avec le recul, on peut considérer que la légitimité de nombreux investissements publics est incontestable au regard de leurs effets sur le développement local, et malgré, parfois, les problèmes liés à leur propre rentabilité. C'est le cas des pionniers, comme le Futuroscope, Nausicaa, Océanopolis, mais aussi d'investissements plus récents, comme la Cité de la mer et Vulcania. On peut en dire de même pour la Cité de l'Espace, Escal'Atlantique ou le Memorial de Caen. Avec des volumes d'investissement moins importants, la Cité des insectes, Maréis, La Coupole, Les Jardins du monde, ou le Château d'Auvers n'ont pas moins rempli leur fonction d'attractivité. Celle-ci est non seulement touristique, mais plus largement économique. Le département Appui au management de la Fédération des Sem développe actuellement une méthodologie d'analyse des impacts, baptisée Bilan global.

L'exemple le plus éloquent est à cet égard le Futuroscope : les difficultés récentes ont certes révélé la dépendance du parc hôtelier vis à vis du site, mais l'énorme pôle technologique et de recherche né dans le sillage du parc de loisir de par la volonté de ses promoteurs a suscité la création de 7 000 emplois dans les 160 entreprises du site. Même si le redressement de la fréquentation du parc ne se confirmait pas, le bilan global de cette opération démontrerait largement la pertinence de l'action publique via la Sem du Futuroscope. Quelle entreprise privée aurait un jour décidé d'implanter ce parc dans un no man's land touristique ?

Les investissements publics réalisés dans les parcs trouvent également leur légitimité dans le positionnement thématique des parcs. Il faut dégager une thématique originale, qui souvent ne peut être déployée que sur ce seul territoire. La vocation éducative est un passage obligé. Elle justifie l'investissement public, mais aussi l'implication financière des collectivités publiques au niveau de l'exploitation. Qualifiées de « contraintes de service public » dans la plupart des comptes de résultat, les aides à l'exploitation sont autorisées par Code général des collectivités territoriales (et depuis peu par la Commission Européenne), que le délégataire soit privé ou Sem, dès lors qu'il remplit une mission d'intérêt général et que le jeu de la concurrence n'est pas faussé.

Des difficultés d'exploitation

Mais le positionnement thématique des parcs de loisirs publics n'est pas sans contraintes. Au-delà des premières années d'exploitation, l'investissement nécessaire à la conquête d'un nouveau client est disproportionné par rapport à son niveau de dépense attendu sur le site. Le challenge pour le gestionnaire est alors de faire en sorte de susciter des revisites, seul facteur d'équilibre fiable pour un parc. Or, le taux de revisite dans ce type de parc est particulièrement bas, non en raison de l'insatisfaction des visiteurs (les enquêtes qualité sont très positives), mais de la forte thématisation de la visite, qui n'appelle pas de retour à court ou moyen terme. Pour maintenir sa fréquentation, le parc doit renouveler l'attractivité du site (nouveaux investissements, événementiel...). Mais ces dépenses peuvent également s'avérer hors de proportion.

L'équilibre d'exploitation pose question. Localement certains citoyens s'interrogent légitimement sur les sommes consacrées pour ces investissements, voire pour couvrir une partie des missions du site.



FÉDÉRATION DES SOCIÉTÉS D'ÉCONOMIE MIXTE

46 rue Notre-Dame des Victoires • 75002 Paris • Tél. : 01 53 32 22 00 • Fax : 01 53 32 22 22 – 01 53 32 22 23
contact@federationdessem.org • www.federationdessem.org
Association loi 1901 • Siret 784 351 702 00047 • APE 741 A • NAF 913E • TVA FR 18 784 351 702

Les chambres régionales des comptes critiquent parfois non la forme mais les choix de développement, ce qui est contestable tant cela ressort d'un jugement d'opportunité. Certaines questions sont bizarrement éludées, sans doute occultées par des considérations juridiques : est-ce bien au visiteur de payer l'intégralité du coût de la mission de service public ? Est-il légitime par exemple que le contribuable de Boulogne-sur-Mer paye pour le remarquable et indispensable travail de l'équipe de Nausicaa pour sensibiliser les habitants de la planète à la préservation des océans ?

L'un des axes d'une meilleure rentabilité est de rendre les présentations plus ludiques et interactives. Cette dimension est d'ailleurs systématiquement recherchée, mais elle ne suffit jamais, sauf à basculer le curseur dans un concept de parc récréatif, ce qui n'est probablement plus l'affaire de la sphère publique encore que, au nom du développement économique, on a parfois vu l'investisseur public, Etat en tête, ne pas mégoter pour l'implantation d'un grand parc récréatif (comme il l'aurait fait pour un grand projet industriel !).

Par-dessus tout, l'investissement humain est ici fondamental, et ce type de parcs ne peut faire l'économie de toujours plus de médiation, de mise en scène, d'acteurs sur le site, ce qui pèse également sur les coûts de gestion. Et pourtant, le ratio effectifs/visiteurs est nettement plus bas en France qu'aux Etats-Unis ou au Japon, par exemple.

Le deuxième axe de travail pour une meilleure rentabilité, auquel la Fédération des Sem peut contribuer, est celui de la mise en réseau, certes pour développer les collaborations, les échanges de savoir-faire (l'échange entre ces Sem est naturel puisqu'il n'existe pas entre elles de concurrence), mais peut-être aussi pour communiquer. Il y probablement quelque chose à entreprendre pour mieux faire connaître le concept de parc public à thème, bien en phase avec l'offre française d'un tourisme de découverte.

L'équilibre financier des parcs à thème, pris entre l'orientation client-consommateur, qui réclame majoritairement du ludique, et l'orientation d'intérêt général, qui pèse sur le compte d'exploitation, restera toujours un exercice difficile. Néanmoins, de nouveaux porteurs de projet considèrent qu'un parc à thème est un moyen de tirer le développement d'un territoire. Ils envisagent d'en confier la gestion à une Sem – c'est notamment le cas pour le Parc du Végétal à Angers, pour le Scénoparc des 1001 vaches à Riom (Cantal) ou pour le futur site d'Alésia - parce que la satisfaction de l'intérêt général et local priment sur l'intérêt financier de l'entreprise (même si l'un des défis est de concilier les deux).

* Article rédigé par Jean-Michel Geneteau, responsable du secteur des Sem de Services à la Fédération des Sem, paru dans Les Cahiers Espaces, « Parcs de loisirs : les nouveaux enjeux », n° 86, p. 187-190, Septembre 2005.

La Sem, entreprise des collectivités locales

La Sem est une SA dont la majorité des parts sociales ainsi que des sièges dans les organes dirigeants est entre les mains des collectivités locales. Sa finalité est tournée vers l'intérêt général et le développement d'un territoire.

Ses règles de fonctionnement sont celles de l'entreprise avec de fortes obligations de transparence liées à la présence des actionnaires publics. L'implication d'autres partenaires, soucieux de prendre part au projet de territoire en fait un outil particulièrement adapté à la conduite de projets touristiques locaux, le plus souvent dans le cadre d'une délégation de service public.

Deux cent soixante dix Sem opèrent en 2005 dans le domaine des loisirs, du tourisme et de la culture. Ce nombre devrait croître de 20% dans les 5 ans.



FÉDÉRATION DES SOCIÉTÉS D'ÉCONOMIE MIXTE

46 rue Notre-Dame des Victoires • 75002 Paris • Tél. : 01 53 32 22 00 • Fax : 01 53 32 22 22 – 01 53 32 22 23
contact@federationdessem.org • www.federationdessem.org
Association loi 1901 • Siret 784 351 702 00047 • APE 741 A • NAF 913E • TVA FR 18 784 351 702