



Rapport intermédiaire - Tranche ferme

## **ETUDE PROSPECTIVE POUR LA QUALIFICATION ET LE DEVELOPPEMENT DE LA BASE NAUTIQUE DE CONDRIEU**

Mai 2020



**Horwath HTL™**

*Hotel, Tourism and Leisure*

**Pour le compte de :**

**Vienne  
Condrieu**  
Agglomération

## 1 ■ RAPPEL DU CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA MISSION

p.2

## 2 ■ CONTEXTE

p.8

- **Présentation du territoire** p.9
- **Analyse du site** p.11
- **Analyse du projet d'exploitation** p.23
- **Cadre réglementaire** p.29

# RAPPEL DU CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA MISSION



## Objet de la mission :

Etablir un état des lieux et proposer une réflexion stratégique sur l'avenir de la base nautique de Condrieu.

## Contexte :

Dans le cadre de sa création en 2018 par fusion de plusieurs collectivités, Vienne Condrieu Agglomération a repris le contrat de DSP, en qualité de délégant, portant sur l'exploitation de la base de loisirs de Condrieu.

Ce contrat de DSP par voie d'affermage a été signé en juin 2016 (première saison 2017) par le SYRIPEL (Syndicat Rhône Isère Plaisance Loisirs) alors délégant et dont les compétences ont été reprises par VCA en application de la loi NOTRe. Le contrat concerne 6 saisons, jusqu'en 2022 inclus.

La société Téléski Nautique Corporation représentée par M. Romain VALERY est délégataire.

Les mauvais résultats d'exploitation des exercices 2017 et 2018 ont conduit M. VALERY à céder ses parts de Téléski Nautique Corporation à la société Wam Park Développement, déjà exploitante de bases de loisirs et référencée en matière de téléski nautique. Cette cession des parts a été actée le 26 janvier 2019.

Cette reprise d'activités ne crée pas de personne morale distincte et donc le contrat de DSP se poursuit en validant la nouvelle dénomination du délégataire : Wam Park Lyon Condrieu.

Il faut souligner que ces évolutions marquantes se sont déroulées de manière amiable :

Wam Park Développement apporte ses compétences et son souhait de développer la base ; M. Romain LLOBEY a assuré en 2019 son premier exercice en qualité de directeur d'exploitation. Enfin, le délégant, Vienne Condrieu Agglomération accompagne avec bienveillance ces évolutions, de sorte qu'une réflexion sur la suite, commune et partagée a été possible.

Ceci a conduit à de nouveaux investissements de Wam Park, principalement la mise en place d'un water games et un téléski nautique bi-poulie en 2019. Début 2019, un avenant au contrat de DSP a acté ces engagements ainsi qu'une base financière nouvelle qui tient compte des déficits 2017 et 2018.

Les nouveaux aménagements ont permis pour la saison 2019 une hausse de la fréquentation de la base de loisirs mais pas encore un retour à l'équilibre d'exploitation. La situation reste donc fragile et nécessite une réflexion partagée sur le positionnement de la base de loisirs.

Enfin, la crise sanitaire et économique du corona virus depuis mars 2020 constitue un élément nouveau qu'il faudra intégrer dans la réflexion globale. La saison 2020, qui devait être celle du redressement de la base s'annonce désormais très incertaine. Aussi à des fins de clarté dans la démarche d'étude, il convient de "neutraliser" cette année, pour se projeter dans un fonctionnement de la base de loisirs de Condrieu dans un cadre "normal".

- **Enjeu économique :**

L'exploitation de la base de loisirs a toujours été déficitaire depuis le début de la DSP, avec un déficit annuel supérieur à 100 K€. Il importe donc d'identifier les causes de cette situation, les facteurs endogènes et exogènes et de trouver les clés de la viabilité économique. Cela suppose d'interroger l'ensemble de l'exploitation et de la comparer avec d'autres modèles d'exploitation de base de loisirs.

- **Enjeu d'appropriation par les acteurs publics :**

L'agglomération a récupéré le contrat de DSP dans le contexte de sa création. D'abord resserré dans le périmètre restreint du SYRIPEL, le projet est aujourd'hui piloté par une collectivité importante. De nombreux acteurs n'ont pas une connaissance fine des enjeux et potentialités du site. Il s'agit donc d'envisager le potentiel du projet à l'échelle de l'agglomération, identifier les correspondances avec ses politiques économique, sociale, culturelle et touristique. Revenir en fait à la question de base : quel service public est attendu de la base nautique de Condrieu ?

- **Enjeu d'image et notoriété :**

La base de loisirs représente un outil qui pourrait être mieux valorisé et davantage partagé. Le grand public pourrait mieux connaître et fréquenter la base, ce qui suppose une réflexion sur son rayonnement, sa communication, voire son nom.

- **Enjeu de positionnement marketing :**

Au delà des simples questions de rentabilité se posent les questions de positionnement marketing : un outil local ou touristique ? Ludique et sportif, environnemental, culturel ? En découlent ensuite les couples produits/marchés pertinents.

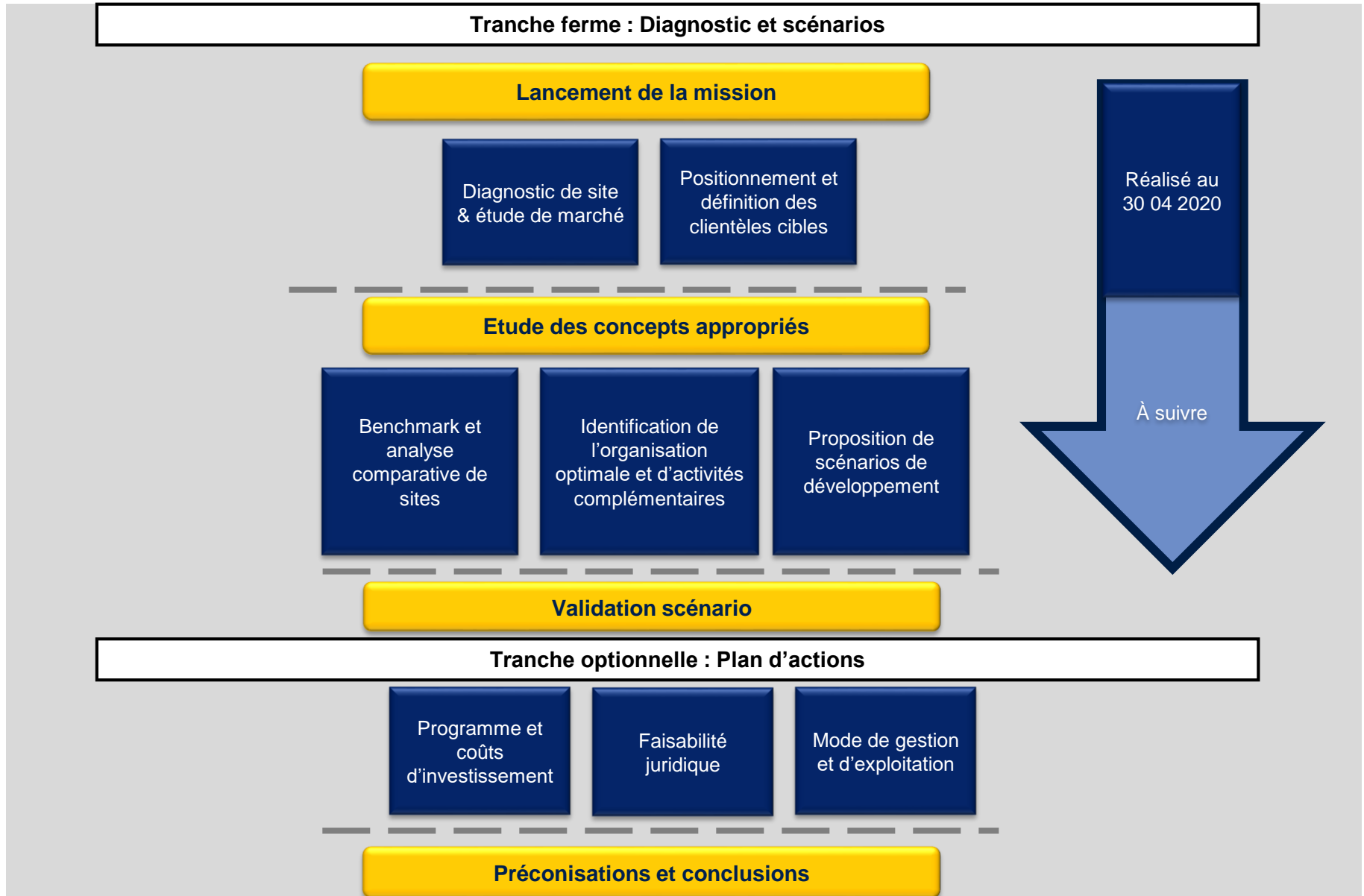
- **Enjeu d'aménagement :**

Le site de la base de Condrieu présente des atouts mais aussi des contraintes. La mission doit analyser les aménagements actuels, identifier les potentialités d'amélioration et permettre d'envisager des développements destinés à renforcer son attractivité et sa viabilité économique.

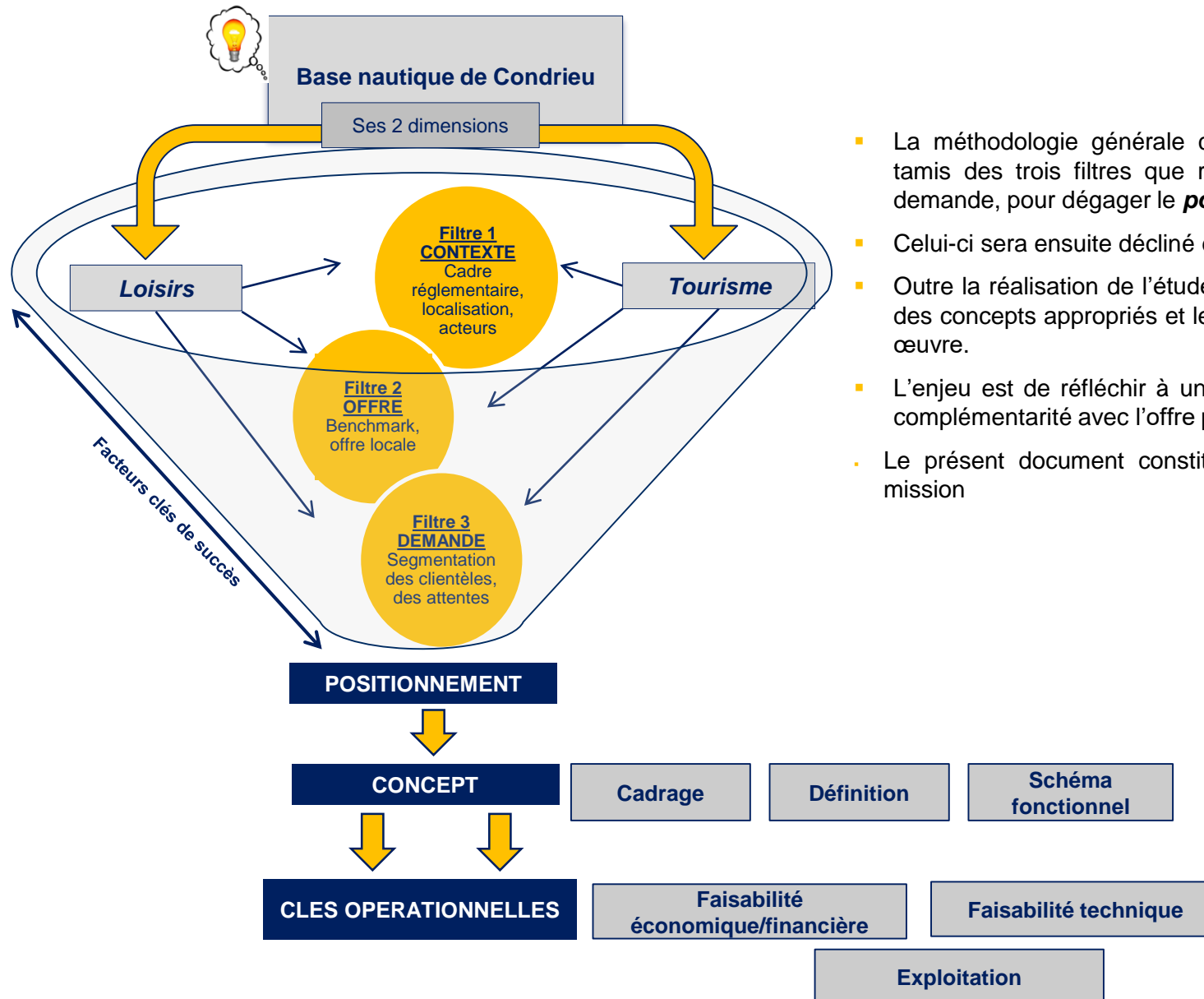
- **Enjeu opérationnel :**

Il s'agit d'élaborer un schéma fonctionnel à travers le concept, les équipements et aménagements à prévoir avant d'envisager la gouvernance.

## ■ Schéma général et simplifié du déroulement de la mission



## ■ De l'idée au concept détaillé



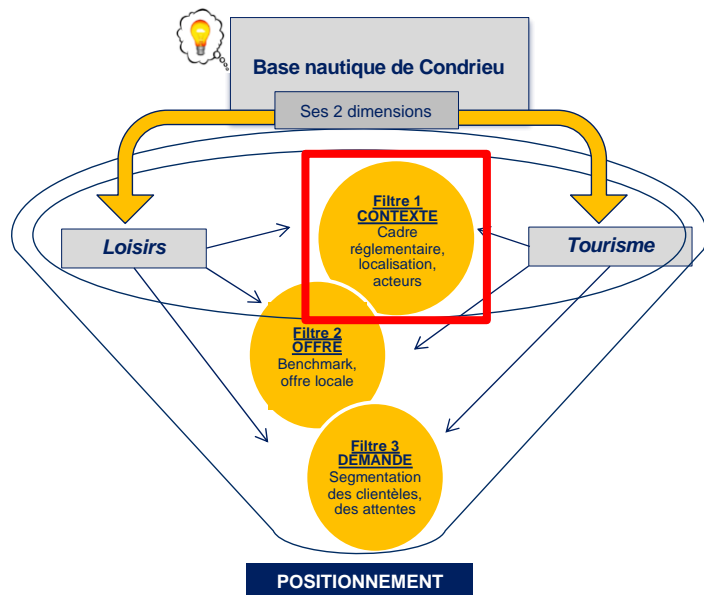
- La méthodologie générale consistera à passer l'idée initiale au tamis des trois filtres que représentent le contexte, l'offre et la demande, pour dégager le **positionnement marketing pertinent**.
- Celui-ci sera ensuite décliné de manière opérationnelle.
- Outre la réalisation de l'étude de marché, le travail visera à définir des concepts appropriés et les éléments opérationnels à mettre en œuvre.
- L'enjeu est de réfléchir à une échelle de site pour permettre une complémentarité avec l'offre présente sur le marché.
- Le présent document constitue le rapport de la phase 1 de la mission



## ■ Déroulement de la mission :

Déroulement		Enjeux	Contenu
Diagnostic	Contexte	(tous)	...
	Analyse du site	Aménagement	Fonctionnelle, paysages, aménagements
	Étude de marché (annexe)	Économique / positionnement	Offre, demande, tendances
	Analyse du projet, perspectives		Exploitation
A ce stade, nécessité de croiser avec le maître d'ouvrage : envisager la suite, entretiens, pistes de benchmark...			
Benchmark		Économique Positionnement Appropriation par les acteurs Aménagement Image	
Analyse positionnement			
Scénarios de développement			
Organisation optimale			
Plan d'actions Tranche optionnelle	Programme	Opérationnel	
	Faisabilité juridique		
	exploitation		





# CONTEXTE

2

# PRESENTATION DU TERRITOIRE

## Contexte démographique

### Une population dense principalement concentrée sur Vienne

- Vienne Condrieu Agglomération : la **3<sup>ème</sup>** communauté d'agglomération iséroise
- Une population à peu près stable sur la dernière décennie (TCAM: - 0,4%)
- **Vienne constitue le pôle urbain central**: 33% de la population du territoire (30 000 habitants)
- **Pont-Evêque et Chasse-sur-Rhône** apparaissent comme des pôles urbains secondaires

### Une proximité de grandes métropoles françaises

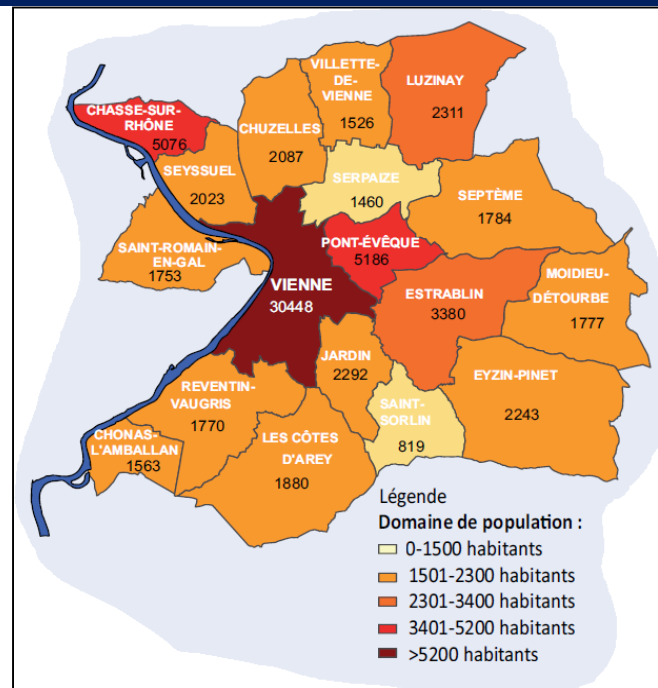
- Une influence régionale importante de Lyon (seconde métropole française) à **30km**
- Une proximité avec des pôles urbains intermédiaires :
  - A 100km : **Grenoble**, 690 000 habitants aire urbaine (2015) ;
  - A 55km : **Saint-Etienne**, 515 000 habitants aire urbaine (2015) ;
  - A 70km : **Valence**, 212 000 habitants aire urbaine (2015).

### Une population relativement jeune malgré un vieillissement progressif

- 54% de la population de Vienne a moins de 45 ans
- Une baisse de la part des moins de 45 ans et une progression des plus de 60 ans , au cours des 1<sup>ère</sup> à dernières années

NB : Une présentation plus exhaustive est développée en annexes

### Répartition de la population de la CAPV



Source : CAPV



Principale polarité urbaine de Vienne Condrieu Agglomération, Vienne est une ville de taille moyenne qui bénéficie d'un dynamisme démographique.

➤ Sa localisation géographique lui permet de profiter de l'influence de plusieurs grandes métropoles françaises et notamment de Lyon.

# ANALYSE DE SITE

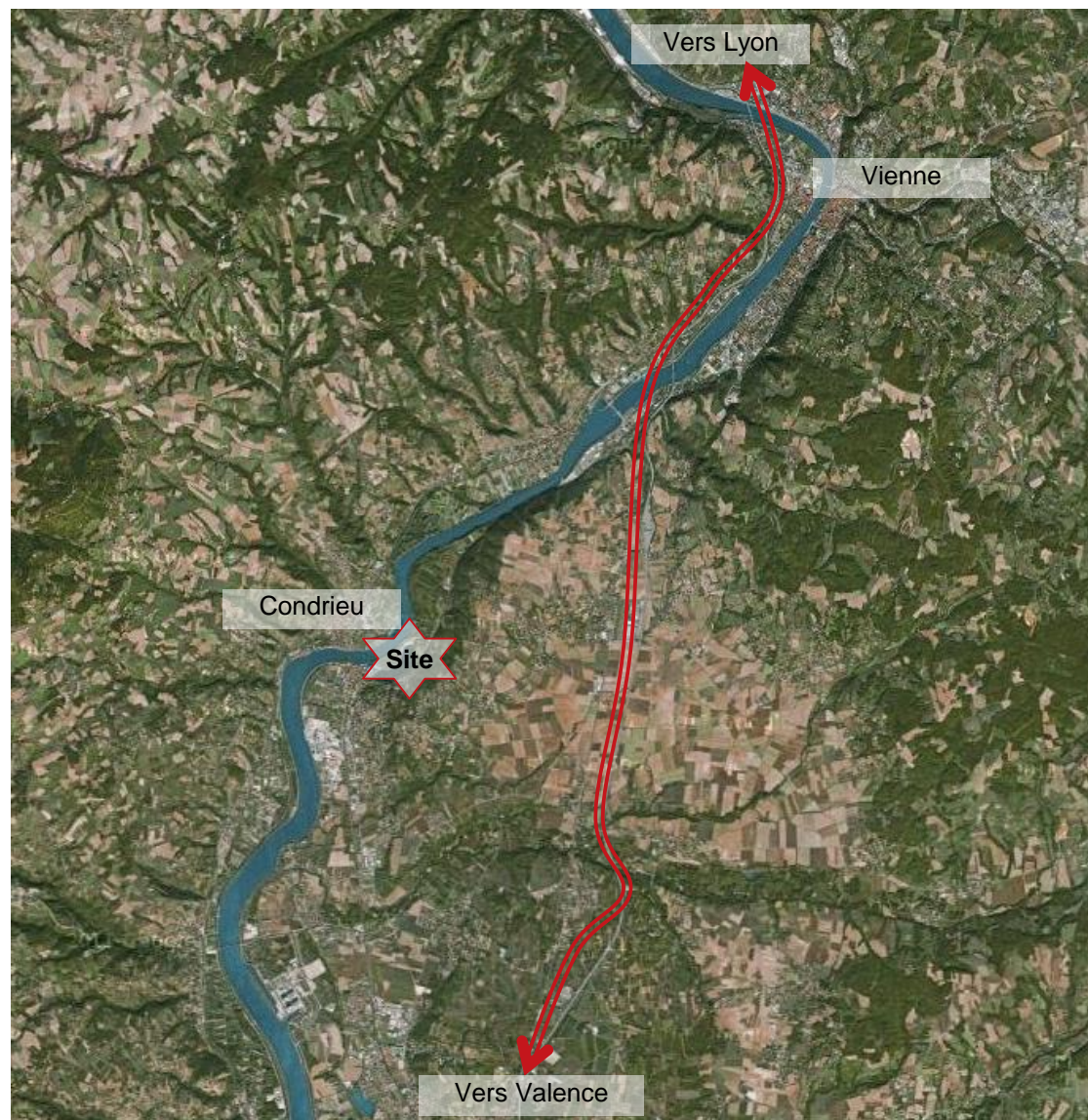
### Situation

La base de loisirs bénéficie de la situation très favorable de Condrieu à une large échelle :

- Bonne accessibilité, territoire constituant une zone de transit importante du couloir Rhodanien
- Bon accès routier (A7 à proximité),
- Accès par les transports en commun par le train mais la gare de Saint Clair Les Roches est à plus d'1 km de la plage de Condrieu avec une séquence piétonne sans agrément jusqu'au port de plaisance.
- Une zone de chalandise importante, 2,7 millions d'habitants à moins de 1h (par route)



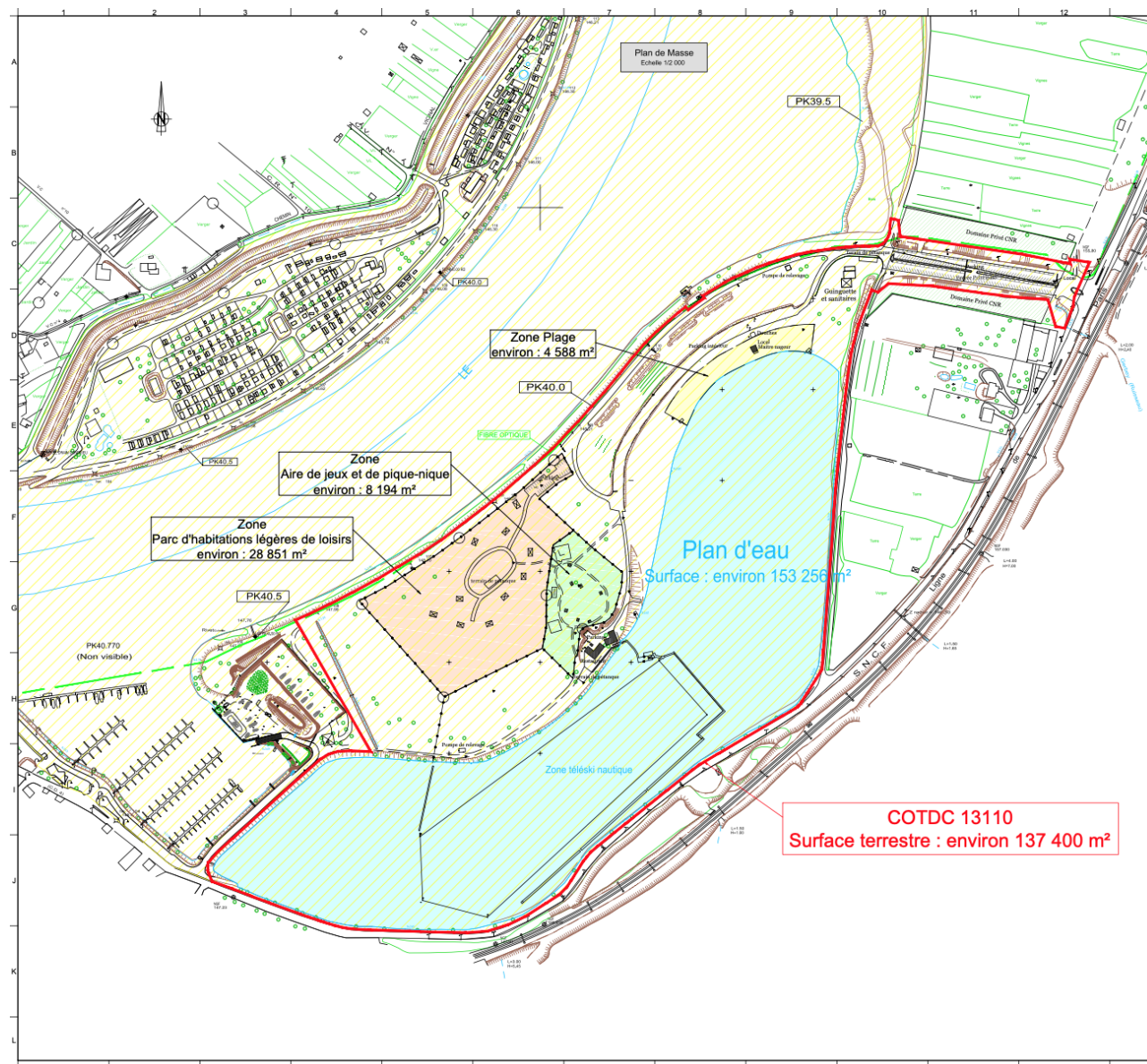
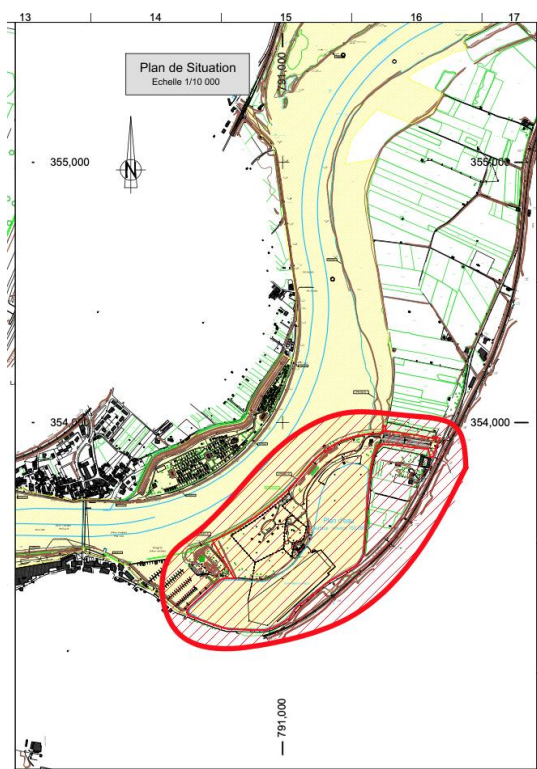
Selon les potentialités du site, la question de l'élargissement du rayonnement du projet est envisageable





# ■ La base de loisirs de Condrieu

- Le site se trouve sur un aménagement d'un méandre du Rhône, redessiné pour favoriser le transit fluvial.
- Une particularité qui confère au lieu son identité : un plan d'eau fermé mais en bordure du fleuve avec notamment un port fluvial de plaisance.



## Equipements du site

- 1) **Une aire de jeux et de pique-nique** comprenant des tables, des bancs et poubelles ;
- 2) **Un bar —restaurant** de 144 m<sup>2</sup>
- 3) **Une plage** avec poste de surveillance de baignade, local maître-nageur sauveteur ;
- 4) **Un plan d'eau** d'une superficie de 12 ha environ avec pontons pour pêcheurs ;
- 5) **10 chalets en bois** dont un chalet d'accueil dans un PRL (parc résidentiel de loisirs) clôturé d'une capacité totale de 40 à 50 lits touristiques.

### 6) Un téléski nautique :

- 5 pylônes maintenus; d'une dimension de 780 mètres de circuit, 3 pontons de repêchage, 300 m de pontons flottants et un bâtiment d'accueil pour l'activité de téléski (espace billetterie, sanitaires et douches) ;

### 7) Une guinguette et un espace sanitaire

- 8) **Des parkings** d'une capacité d'environ 500 places répartis sur plusieurs sites de la base de loisirs mais avec un accès unique
- 9) **Un local commercial de type boutique** attenant au bar restaurant servant à l'accueil de la clientèle de la base





## ■ La base de loisirs de Condrieu

La vision aérienne met en évidence les éléments structurants du site :

- Un plan d'eau fermé (env. 14 ha)
- La bordure fluviale
- Le port de plaisance
- L'espace base de loisirs (env. 14 ha) configuré comme une île.



L'insularité pourrait devenir une thématique à décliner







## Plan d'eau intérieur

- Surface : 14,8 ha
- Un plan d'eau fonctionnel, agréable
- Une eau de baignade de bonne qualité sanitaire
- Qualité paysagère berges et paysages lointains



Nécessité de masquer les voitures par un paysagement adapté



Une vraie plage de sable ; une situation assez rare dans la vallée du Rhône



## Des activités de loisirs nautiques

- Le double usage principal, plage et téléski nautique est pertinent



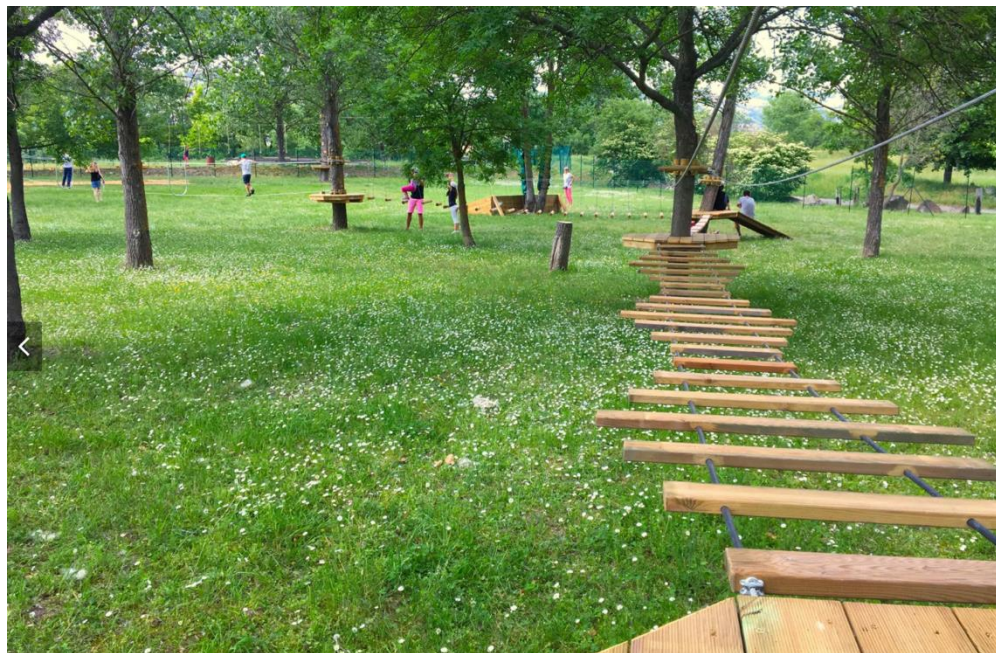
Une activité désirable mais qui se heurte à des contraintes réglementaire



Des images qui incarnent une promesse forte et différenciante ;  
**la nouvelle identité** de Condrieu



## Activités de loisirs



Un parcours acrobatique pour enfant plutôt qualitatif



Une aire de jeu triste et qui ne se démarque pas des aires de jeux de quartiers



Un minigolf très basique et peu attractif



Des activités de loisirs payantes en deçà des standards attendus aujourd'hui

- Condrieu a une grande marge de progression au regard des loisirs de type aire de jeu





Une bâtiment qui tourne le dos à son entrée naturelle



Une vue orientée vers le lac



Une arrivée peu conviviale

➔ Un ensemble à restructurer et développer pour renforcer la centralité de la base et en faire un cœur de site



## Hébergements

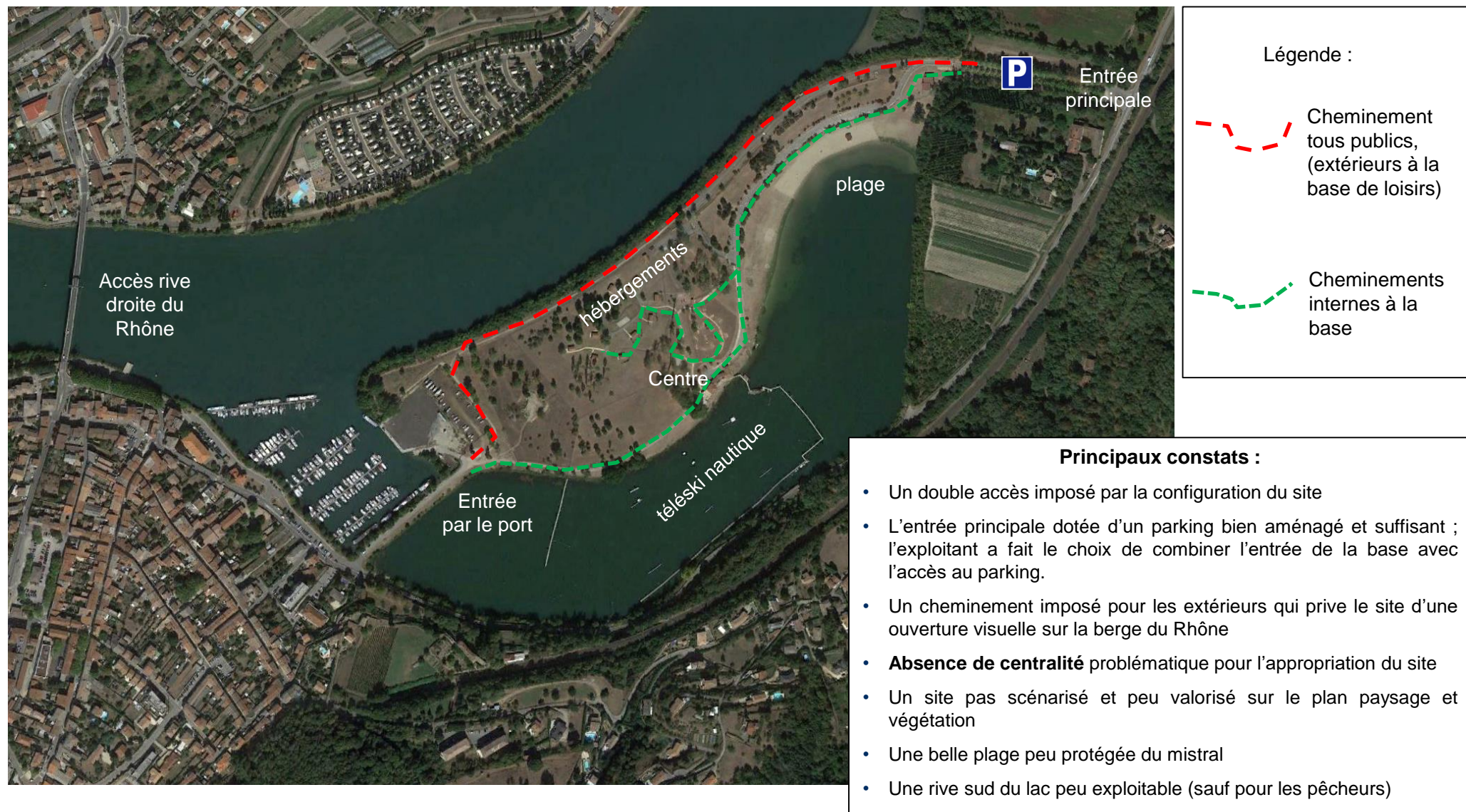
- 10 bungalows sur une emprise d'environ 2 ha, (avec du foncier supplémentaire disponible) : très faible densité et insuffisance du nombre de logements (en dessous du seuil de rentabilité / exploitation)
- Espace nu, peu paysagé et peu attractif malgré les atouts du site
- Une qualité des hébergements très basique
- Des travaux intérieurs entrepris pour remédier à la vétusté



Envisager un repositionnement marketing avec une requalification de l'offre







# ANALYSE DU PROJET D'EXPLOITATION

## Analyse de l'activité en 2018

### Aperçu général de l'activité

	+ 20 % de fréquentation par rapport à 2017	
	2018	2017
Résultat net	- 115 884 €	- 117 610 €

- Ces résultats économiques ont conduit M. Romain VALERY à céder ses parts à la Société Wam Park Développement en janvier 2019 qui souhaite dynamiser le site par :
  - ✓ La mise en place un Water Games et un téléski nautique bi pouliné
  - ✓ La rationalisation de l'offre de restauration afin de limiter l'exposition financière

*Cf. Détails de l'activité par composante en annexes*

## Analyse de l'activité en 2018 par composante

### Les chalets

	CA HT				
	Réalisé	Budget	Ecart	Variation %	Réalisé 2017
Résultat net	55 168 €	40 800 €	14 638 €	+26 %	37 827 €

- Une hausse du CA grâce à :
  - ✓ Une progression de la clientèle touristique
  - ✓ Une clientèle affaire (occasionnelle)

### Le restaurant

	CA HT				
	Réalisé	Budget	Ecart	Variation %	Réalisé 2017
Résultat net	297 364 €	367 400 €	- 70 036 €	-19 %	240 441 €

- Une masse salariale importante
- Une marge trop basse par rapport aux standards de la profession
- L'activité Bar de Plage est en retrait

- Des actions entreprises pour rebooster l'offre de restauration :
  - ✓ Recrutement d'un Chef de Cuisine et un Second et refaire la carte
  - ✓ Installation de nouveaux équipements
  - ✓ Extension de la terrasse de la Brasserie
  - ✓ Réalisation d'une charpente couverte (préau) et création de 45 places abritées

Le CA moyen par chalet est de 5.500 €. Le potentiel est au moins le triple.



Le concept de restauration nécessite d'être repensé dans le cadre d'une réflexion globale sur le renforcement d'une centralité (cœur de site).

## Analyse de l'activité en 2018 par composante

### Le téléski nautique

CA HT				
Réalisé	Budget	Ecart	Variation %	Réalisé 2017
260 635 €	227 250 €	33 385 €	+14,6 %	249 957 €

- Des travaux ont été réalisés en 2018 :
  - ✓ Remplacement de 10 accrocheurs
  - ✓ Changement du magasin de chargement

- Une croissance du CA grâce à :
  - ✓ La rénovation des installations
  - ✓ La mise en place d'un ensemble d'obstacles
  - ✓ Le déploiement des outils de communication

L'objectif est de rendre cette activité plus accessible, notamment pour les pratiquants découverte

### Le magasin

CA HT				
Réalisé	Budget	Ecart	Variation %	Réalisé 2017
19 156 €	17 600 €	1 556 €	+8,8 %	9 581 €

- Une activité dépendante du téléski nautique avec une offre qui y est liée : gilets, casques, combinaisons, planches et chausses de Wakeboard, serviettes, maillots de bain, consommables, ...



Une activité emblématique en progression mais qui a du mal à pérenniser son modèle économique

## Analyse de l'activité en 2018 par composante

### Le parking

CA HT				
Réalisé	Budget	Ecart	Variation %	Réalisé 2017
66 620 €	40 400 €	26 220 €	+64,9 %	56 865 €

Résultat net

- Le choix du parking payant avec une politique tarifaire très accessible notamment pour la clientèle locale
- Une mise en place d'une société de gardiennage qui assure l'encaissement de l'argent et la sécurité
- Une activité très saisonnière
- 3<sup>ème</sup> centre de profit de la société d'exploitation

### L'accro kids et le mini-golf (nouvelles activités)

CA HT				
	Réalisé	Budget	Ecart	Variation %
Accro Kids	7 351 €	18 000 €	10 649 €	-59 %
Mini golf	4 444 €	25 000 €	20 556 €	-82 %

Résultat net

- Montant de l'investissement réalisé dans l'inter-saison 2017-2018 :
  - ✓ Mini-golf : 19 278 €
  - ✓ Accro-kids : 22 969 €

- Des activités qui ont débuté en 2018
- Un volume d'activité en retrait par rapport aux objectifs budgétaires
- Des activités exigeantes en termes de ressources humaines et qui nécessitent un entretien régulier
- A noter : le water jump initialement prévu en 2018 n'a pas été mis en place

Le renforcement de l'aire de jeu, combinant des activités gratuites et des activités payantes est un enjeu d'attractivité de la base et de viabilité économique d'ensemble.



## Analyse de l'activité en 2019 par composante

Activité	CA HT Réalisé
Chalets	38 817
Restaurant	157 917
Télési	218 081
Magasin	3 660
Parking	66 703
Accro kids	4 333
Water games	69 965
Mini golf	5 287
Water jump	0
<b>TOTAL</b>	<b>630 937</b>

- Le chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse d'environ 20%
- C'est la restauration qui a enregistré la baisse la plus sensible (-70%). C'était aussi un poste lourdement déficitaire. Aussi la restructuration du restaurant a permis de stopper la perte.
- La location de chalets a également diminué de près de moitié. Ceci s'explique par la reprise en main d'une activité nouvelle pour le délégataire.
- Les charges d'exploitation d'exploitation (572 k€ en 2019 contre 841 k€ en 2018) ont été ajustées (-33%) au périmètre actualisé de l'activité.
- La perte d'exploitation a été effacée et l'exercice a été bénéficiaire, hors résultat exceptionnel. Remarque : Certaines charges, telles que le réel coût de l'encadrement, ont pu être minorées pour ne pas pénaliser la dynamique de reprise.

### A propos de la redevance :

- La redevance fixe est située à un niveau assez bas. La redevance variable est modulée en fonction des activités et de l'origine des investissements. Ce qui présente l'avantage de ne pas trop alourdir l'exploitation. Il est vrai que le caractère social et la saisonnalité des bases de loisirs font qu'il est très rare qu'une base de loisir ne nécessite pas la mise en place d'une subvention d'équilibre au titre des sujétions de service public.
- Même si certaines prestations peuvent être réalisées en régie par la collectivité et ne pas être supportées par le délégataire, la base de loisirs de Condrieu présente aujourd'hui la situation avantageuse d'une exploitation équilibrée, hors subvention de fonctionnement.



Hors événements extérieurs (ex. pandémie), la société est à présent dans une posture de rebond sur plusieurs de ses centres de profits, ce qui augure bien de la suite.