

## Fin del turismo de sol y playa

*Entrevista a una responsable del ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, en relación con el fin del modelo turístico de « sol y playa ».*

**Pregunta :** Se dice que el turismo de sol y playa ha caducado y que a partir de ahora España debe cerrar la sombrilla ¿es esto cierto ?

**Respuesta :** Los datos que hemos podido obtener hasta el momento demuestran que hubo un claro descenso en la ocupación hotelera a lo largo de todo el año 2004, hasta el punto de quedarse en los niveles más bajos de hace seis años. Lo que nos obliga a plantearnos nuevas estrategias.

**Pregunta :** ¿ Cuáles son ahora los nuevos destinos escogidos por los turistas y por qué ?

**Respuesta :** Croacia, Túnez y Grecia son ahora los nuevos destinos que eligen los turistas, es un turismo que ha subido mucho en calidad y sus precios son cada vez más asequibles, esto se suma a unos escenarios poco explotados tanto urbanística como ambientalmente ; lo que provoca una fuerte atracción. Además hacen campañas publicitarias en medios muy difundidos como puede ser la cadena de televisión CNN.

**Pregunta :** ¿Qué le queda entonces que hacer a España para luchar contra estos nuevos competidores?

**Respuesta :** Las costas españolas sufren de contaminación y explotación masiva y ésta es una mala combinación para el turismo. No es normal la presión urbanística a la que se somete el litoral, estamos viendo un claro agotamiento del entorno. Se incumple la Ley de Costas y muchos ayuntamientos permiten nuevas recalificaciones de terrenos para recibir más ingresos, esto solo hace empeorar las cosas. Lo que debemos ofrecer a los turistas que elijan nuestro país para sus vacaciones son destinos de aguas limpias y una buena calidad con precios no demasiado altos. Y esto es cierto para el turismo interior también. Tenemos bazas para poder competir con quien sea.

**Pregunta :** ¿Existe la capacidad hotelera para poder hacerlo realmente?

**Respuesta :** La ocupación hotelera este año cayó un 1.3 por ciento y se situó en el 63.3 por ciento, su nivel más bajo desde hace seis años. En cambio hubo un fuerte aumento de la oferta hotelera, lo que demuestra que el número de hoteles es excesivo y esto nos lleva a caer en una guerra de precios de la que nadie sale ganando. Uno de los objetivos que nos planteamos es reunir todos los destinos de una Comunidad Autónoma con el fin de tener una oferta común que atraiga a muchos más turistas. Además de la costa tenemos realmente una oferta cultural muy interesante.

**Pregunta :** Es difícil poder encontrar la fórmula ideal para atraer a estos turistas que se nos escapan.

**Respuesta :** Pues sí que es difícil ; lo que tenemos que poner en marcha son alternativas a la sombrilla. Pero ya hay muchas ciudades, tanto de la costa como del interior, que tienen propuestas interesantes. El Camino de Santiago, por ejemplo es un verdadero éxito a todos los niveles. También podemos hablar del turismo rural que es hoy una gran atracción, no sólo para los extranjeros, sino también para los españoles. Además cada vez hay más ayudas para reformar pueblos y caseríos, surgen hoteles con encanto y podemos citar los Paradores que pueden satisfacer esta creciente demanda. En todo caso tenemos que encontrar una solución y poner en marcha una serie de estrategias que atraigan un turismo que busca alternativas a la arena y el sol. ¡El turismo para España es fundamental !

- 1) Faire un compte-rendu en espagnol de ce texte, en 10 lignes (100 mots) . 10% de plus ou de moins toléré. (sur 10).
- 2) Vous commenterez en espagnol , en ordonnant vos arguments , la phrase :  
« también podemos hablar del turismo rural que es hoy una gran atracción, no sólo para los extranjeros, sino también para los españoles »  
En 25 lignes (250 mots) (sur 10)

## El gran reto de Barajas en 2006

El aeropuerto de Barajas afronta en este recién estrenado 2006 su gran reto: la apertura de un Nuevo Area Terminal (NAT) que permitirá duplicar la capacidad operativa de las instalaciones hasta a 120 vuelos a la hora y que podrá acoger hasta a 70 millones de pasajeros al año.

Tras varios retrasos en su fecha de apertura, desde el pasado mes de noviembre se realizan pruebas operativas en el nuevo área para que todo esté "a punto" dentro de 29 días, tras una inversión final de 6.200 millones de euros que supondrán el fin de los problemas de saturación del actual aeropuerto de Barajas, inaugurado en abril de 1931.

A las 06:50 del 29 de enero, si no cambian las previsiones de Iberia, un avión con destino a Lanzarote, será el primero que despegará del NAT, formado por la gigante terminal 4 y su edificio satélite. Más de 5.500 personas, con unas 50.000 maletas, reproducen desde noviembre los principales procesos operativos que se desarrollarán cuando el NAT sea una realidad para que 29 compañías aéreas puedan prestar sus servicios a los pasajeros.

El NAT se hará cargo de un 60 por ciento de la actividad que se desarrolla hasta ahora en las actuales terminales 1, 2 y 3 que, según AENA, tienen limitaciones en su capacidad operativa. Los controles de seguridad, las conexiones de pasajeros, los aparcamientos y los accesos y viales están saturados, mientras que los procesos de facturación están próximos a saturarse, así como el embarque principalmente.

En las actuales instalaciones se pueden realizar hasta 78 operaciones a la hora y en el *nuevo Barajas* esta cifra se duplicará hasta las 120, aunque este número se alcanzará gradualmente, ya que AENA prevé que durante 2006 se realicen unas 90 operaciones cada 60 minutos.

El aeropuerto de Barajas será también a partir de 2006 un gran centro comercial, con más de 30 restaurantes, sucursales bancarias, centros de belleza, de negocios, salas vip e incluso un *spa* donde se podrán relajar los pasajeros. Con la puesta en marcha de estas instalaciones, en las terminales 1, 2, 3 y 4 (zona ampliación), el aeropuerto de Barajas constará de una superficie de 3.900 hectáreas (frente a las 2.400 actuales) y las terminales se ubicarán en un espacio de 940.000 metros cuadrados (300.000 actuales).

Entre las compañías que se ubicarán en el NAT figura Iberia y las de la alianza Oneworld, además de otras aerolíneas, hecho que provocó la protesta de Spanair, que presentó un recurso contra la decisión de AENA de que esta aerolínea opere en la actual terminal uno. Si no varía la decisión del ente gestor, Air Europa pasará a prestar sus servicios en la terminal 3 y en parte de la terminal 2.

Madrid 01.01.06

- 1) Presenta de manera ordenada todas las ventajas que proporcionará el « nuevo » Barajas. (sur 10)
- 2) Precisa todo lo que sabes de la situación actual de Iberia, en unas 15 líneas. (150 palabras) (sur 10).

## MASTER 2 TOURISME ET ENTREPRISE

Sujet N° 1 ( noté sur 10 points)

Décrivez le dispositif d'élimination des clauses abusives. Quelles sont les conséquences du caractère abusif des clauses contractuelles ? Illustrez par la décision du TGI de Bobigny du 21 Mars 2006.

Sujet N°2 ( noté sur 10 points)

Dans le cadre de la responsabilité liée au défaut d'entretien d'un ouvrage public :  
vous préciserez la notion d'ouvrage public en matière touristique,  
vous soulignerez l'appréciation qui est faite par la jurisprudence de la notion d'entretien,  
vous dégagerez les conséquences juridiques.

## MASTER 2

### MANAGEMENT DU TOURISME ET RELATIONS INTERNATIONALES EXAMEN SEMESTRE 1 Année 2008-2009

**UE 341 : Audit d'entreprise**  
Line Bergery  
Durée 6 h, tous documents autorisés

#### **Sujet :**

Vous êtes stagiaire au service tourisme à la ville de Tourcoing (département 59).  
A partir des documents ci-joints<sup>1</sup> et de vos connaissances, vous devez effectuer  
le travail suivant :

- analyser le lancement du centre nautique « Tourcoing les Bains » (audit managérial),
- étudier en quoi un équipement de loisirs urbains peut être facteur d'attractivité touristique et de renouveau pour une ville,
- Proposer des actions (incluant ou non le centre nautique de Tourcoing les Bains) susceptibles de développer le tourisme à Tourcoing.

---

<sup>1</sup> Ces documents sont extraits d'un rapport de stage effectué par une étudiante du Master 2 en 2007-2008 et les propos tenus n'engagent qu'elle.

## 1. ;Tourcoing les Bains

Tourcoing Les Bains est un centre nautique de 7000 M2 disposant d'une surface totale de bassins de 1400m2, ce qui en fait le plus grand centre nautique entre Paris et Bruxelles.

Ce nom de Tourcoing Les Bains a été choisi avec l'aide d'EURO RSCG 360 pour plusieurs raisons. Tout d'abord susciter la curiosité, ensuite pour être un identifiant de Tourcoing (dans ce nom, son histoire liée à la natation depuis la fin du XIXème siècle, son avenir, son ambition d'attirer les clients loisirs métropolitains), mais aussi pour être facilement mémorisable, rester intemporel, éviter tout effet de mode et donc être pérenne. Il y avait au final deux noms proposés pour ce centre nautique, « la Citerne » et « Tourcoing Les Bains ». Une étude a été menée sur la métropole lilloise auprès d'un échantillon représentatif des futurs clients, selon le profil suivant : adultes de plus de 18 ans comprenant 2/3 de femmes, 1/3 d'hommes et un cœur de cible féminin entre 30 et 50 ans.

Le seuil de fréquentation visé est d'environ 450 000 personnes d'ici mai 2009. La capacité maximale de fréquentation est de 800 000 visiteurs/an. En raison de toutes les activités et espaces proposés au centre nautique, celui-ci permet de toucher toutes les strates de la population. Selon Aquaval, ce centre nautique vise Lille et sa métropole, la vallée de la Lys, la zone frontalière belge, soit une zone de chalandise supérieure à 1 600 000 habitants.

Situé en plein centre ville de Tourcoing, le centre jouit d'une situation géographique excellente. Il jouxte la mairie, bénéficie d'une excellente desserte des transports en commun (deux stations de métros à proximité, le tramway, la gare des bus) et d'un parking public de 450 places.

L'architecte du projet Jean Michel RUOLS a choisi, en concertation avec l'Architecte des Bâtiments de France (ABF), de conserver les anciennes façades de la caserne des pompiers composées d'éléments architecturaux représentatifs de la fin du 19ème siècle et d'y insérer des touches de modernité, inscrivant une écriture contemporaine dans l'architecture traditionnelle de la ville. Ce spécialiste des grands équipements de loisirs (Parc Astérix, Thermapolis à Amnéville, Caldéa à Andorre, Hélicéa à Boulogne/Mer, patinoire de Valenciennes, grands projets en cours à Dubaï...) a composé pour Tourcoing Les Bains des façades faisant le lien entre l'architecture du 19<sup>ème</sup> et celle du 21<sup>ème</sup> siècle.

Il faut avoir à l'esprit que Tourcoing, 3<sup>ème</sup> ville de la communauté urbaine de Lille (LMCU) avec 100 000 habitants sur un total de 1 250 000 a une réputation de « ville dortoir » qui n'attire pas de visiteurs extérieurs au public tourquennois. Cet équipement peut il inverser la tendance ?

En effet, le projet du centre nautique a été lancé en 2005. Il a nécessité de nombreux travaux de voiries et les Tourquennois sont restés longtemps dans l'attente de son ouverture. Les futurs projets seront, je pense, accueilli avec beaucoup plus d'enthousiasme et moins de scepticisme : on annonce l'ouverture d'un grand shopping center avec de belles enseignes autour d'Auchan et des cinémas. Le quartier d'affaires de l'Union se concrétise avec un grand pôle de compétitivité des textiles innovants (le CETI) et plusieurs investisseurs privés initient des programmes tertiaires et d'habitat collectif. Tourcoing n'est plus boudée par les opérateurs immobiliers. C'est un signal concret du renouveau.

Tourcoing Les Bains reste le premier parmi tous ces projets et inaugure une nouvelle ère de prospérité pour Tourcoing.

Dans le cadre de ma mission au sein de ce centre nautique j'ai toujours gardé présentes à l'esprit l'importance du projet et ses retombées potentielles pour la ville.

La politique de valorisation de la ville :

La municipalité compte beaucoup sur l'attractivité de cet équipement pour y parvenir ; comme vu plus haut, cette ambition s'inscrit dans un projet de ville totalement dédié au bien être et au bien vivre des habitants et à la redynamisation du centre ville. Il prolonge l'histoire nautique de Tourcoing déjà riche et réaffirme que Tourcoing est la ville d'eau de la métropole. LMCU vient de confirmer l'implantation d'une piscine olympique voisine de Tourcoing Les Bains, renforçant ainsi cette vocation historique de la natation à Tourcoing, née du mouvement hygiéniste au début du 20<sup>ème</sup> siècle. En 1904 fut construite la première piscine de la ville à l'initiative de Gustave Dron, alors maire de la ville. Ce bâtiment fermé actuellement est d'ailleurs encore présent dans la ville de Tourcoing.

La ville de Tourcoing gagne grâce au centre nautique en qualité de vie et en attractivité. La construction de Tourcoing Les Bains est le premier signal d'une recomposition du centre ville de Tourcoing symbolisé par une volonté de « nouvelle génération » d'immeubles et de qualité architecturale.

Le futur centre de Tourcoing Les Bains est un projet qui s'inscrit dans une nouvelle logique urbaine visant à redynamiser tout le centre ville.

Tourcoing Les Bains est le premier pas vers une réhabilitation de la ville de Tourcoing. Il s'agit en effet d'une volonté de dynamiser la ville tout en conservant l'aspect historique de celle-ci et sans chercher à renier ses origines.

Tourcoing est une place forte de la natation régionale. De l'apprentissage de la nage, au plus haut niveau, les Enfants de Neptune (ENT) attirent toujours beaucoup de monde, et développent de nombreuses initiatives.

Comme j'ai pu en parler précédemment, la ville de Tourcoing reste une ville dortoir. Celle-ci a connu un passé tourné vers l'industrie textile et une mono industrie basée sur une main d'œuvre ouvrière peu qualifiée.

Elle souffre énormément de son passé industriel et les différentes crises du textile ont ravagé depuis les années 70 ce secteur économique, et ont créé un chômage endémique qui tarde à se résorber, aux alentours de 13,5%, soit un taux supérieur de 4 points à la moyenne métropolitaine.

Ces cinq dernières années, 3700 emplois ont été perdus.

De plus Tourcoing souffre de la proximité avec la ville de Lille : en effet, il y a une forte comparaison entre Tourcoing et Lille, puisque la reconversion économique de cette dernière n'est plus à démontrer. Grâce notamment à son positionnement de ville centrale des grandes capitales tertiaires, entre Bruxelles, Londres et Paris, mais aussi grâce aux événements mis en place ces dernières années comme Lille 2004, capitale européenne de la culture, Bombaysers de Lille (avec une thématique sur l'Inde) et prochainement Lille 3000 (tournée vers les nouveaux pays européens de l'Est), Lille jouit d'un prestige national, voire international.

Les villes aux alentours de Lille ne profitent qu'assez peu de cette attractivité de la ville centre de la métropole. Les visiteurs viennent nombreux à Lille et n'en sortent que très peu. Tourcoing n'a pas su profiter de l'aide de la Communauté urbaine Lille métropole comme sa grande rivale, Roubaix qui a su se relever beaucoup plus vite.

Roubaix a mis en place de nombreux centres culturels comme « le musée d'arts et d'industries, un musée organisé au sein d'une ancienne piscine, devenu le musée le plus visité en province.

A travers le projet du centre nautique, la ville espère pouvoir attirer de nouveaux visiteurs et mettre en avant son expertise dans le domaine de la natation.

Tourcoing par son passé espère pouvoir faire le lien avec la nouvelle piscine, et organiser un quartier d'affaires, un centre de congrès, un hôtel bénéficiant d'une offre loisirs d'exception. La future piscine olympique jouxtera le centre nautique et les deux bâtiments seront reliés par une passerelle. La ville de Tourcoing posséderait alors la plus grande surface d'eau disponible en France.

On peut ainsi escompter que son passé prestigieux et ses nouvelles structures nautiques permettront à la ville de se mettre en avant dans les domaines de la natation et de la balnéothérapie. De plus son équipe de Water Polo « les Enfants de Neptune » est une équipe reconnue au niveau national.

Miser sur la tradition nautique de Tourcoing, associée à des équipements à la pointe de la modernité semble être un mariage positif pour redorer son image et faire parler d'elle, cette politique étant en forte adéquation avec les attentes des consommateurs de loisirs sportifs et la vague déferlante du marché de la remise en forme.

4

Il est rare de voir une structure de loisirs de cette envergure en plein cœur d'une ville. Le centre nautique propose une offre complète et peut séduire tout type de clientèle. Il est très bien desservi en voiture et est accessible via les transports en commun. Par rapport aux autres piscines ou salles de sports, Tourcoing Les Bains est un centre attractif et permet de faire bouger l'image de la ville.

Transpole, opérateur des transports en commun de LMCU m'a contacté afin de voir comment gérer le nouveau flux de clientèle et comment mettre en place de nouvelles fréquences ou lignes de bus, en fonction des besoins nouveaux. L'enjeu de Tourcoing Les Bains est bien partagé et tous les acteurs locaux font en sorte de renforcer l'attractivité pour les personnes extérieures à la ville.

Le centre ville est en cours de rénovation et des parkings supplémentaires vont être construits afin de faciliter le stationnement. De nombreuses friches industrielles sont transformées en loft, de nouvelles habitations privées sont construites, environ 400 annuellement. Tourcoing redevient une ville séduisante et pleine de promesses d'avenir. Tourcoing n'est qu'à 25 minutes de Lille et reste une ville de proximité moins onéreuse, avec des loyers et des prix d'accession plus attractifs.

Assurer la mutation économique de Tourcoing afin de réduire l'effet dortoir : il faut que Tourcoing soit comme Lille, une ville où l'on se déplace volontairement, pour la visiter. Des nouveaux espaces verts sont aménagés, des aires de jeux sont mises en place. L'embellissement de la ville et son aménagement constituent un des préalables au développement économique privé. L'espace nautique créé est le porte parole de la ville de Tourcoing, assurant la crédibilité de ses intentions de renouvellement urbain.

8



**a) Le financement d'un projet de cette envergure**

Ce projet est réalisé dans le cadre d'une Délégation de Service Public (DSP) ou plus communément appelée concession.

Ce projet a demandé un investissement global d'environ 21 millions d'euros, une année de préparation pour les autorisations administratives nécessaires (permis de démolir et permis de construire) et 18 mois de travaux.

Le coût de la construction s'élève à environ 16,5 M€ HT, le complément intègre les honoraires des concepteurs, les coûts de maîtrise d'ouvrage et de remboursement des emprunts contractés par Aquaval.

Il faut souligner cet investissement en risque pour le partenaire privé (le concessionnaire Aquaval), soutenu par des subventions publiques.

Le financement est structuré comme suit :

- Subventions FEDER/Région Nord Pas de Calais/ Lille Métropole Communauté Urbaine et Conseil Général du Nord : 7 500 000 €
- Fonds propres du concessionnaire : 1 000 000 €
- Financement bancaire : 12 000 000 €

Cet établissement est géré dans le cadre d'une concession accordée par la ville de Tourcoing (le concédant) à Aquaval (le concessionnaire) pour 25 ans.

Au début il m'a été difficile de saisir la notion juridique de Délégation de Service Public. Le service administratif et juridique de Spie Batignolles Concessions a pris le temps de m'expliquer l'organisation d'une concession adaptée au contexte d'une structure de loisirs.

C'est une forme de partenariat entre le secteur public et l'investissement privé. La ville de Tourcoing reste propriétaire du terrain qu'elle met à disposition de la société privée réalisant le centre nautique. Celui ci devient dès sa construction une propriété communale et ce, en application de l'article 552 du Code Civil qui stipule « le propriétaire du sol emporte la propriété du dessus et du dessous ».

L'investissement hors subventions publiques, et l'exploitation sont assurés par le partenaire privé, à ses risques et périls. La ville, pour la part du service public assuré pour son compte par le partenaire privé, participe par le biais d'une subvention forfaitaire d'exploitation d'un montant annuel de 1,890 M€ pendant 25 ans. Aquaval assure ainsi le service de la natation des scolaires de la ville, réserve des créneaux pour les clubs de sport municipaux (les Enfants de Neptune), les centres aérés et sociaux ainsi que les tarifs préférentiels pour les tourquennois.

**b) Qui est la société Aquaval**

Aquaval est une filiale de Spie Batignolles concessions, elle même filiale du groupe Spie Batignolles, 4 ème groupe français de constructeur.

Spie Batignolles Concessions développe deux métiers de gestion déléguée de service public :

- Concessions de Stationnement (Autocité) représentant environ 20 000 places gérées, 17 parcs de stationnement, 1 gare routière ainsi que 2 exploitations sur voirie.
- Mais aussi les concessions de Centres aqualudiques (Aquaval) comme l'Aquabulle de Laval (53), Tourcoing Les Bains et bientôt un nouvel équipement à Aubergenville (78).

Spie Batignolles concessions est actuellement le seul opérateur français ayant l'expérience nécessaire pour assurer à la fois la conception, le financement, la construction, l'exploitation et la maintenance d'équipements aqualudiques dans le cadre d'un contrat de concession. Cette société possède donc une véritable expérience dans le domaine de la gestion de centres aqualudiques, en prenant une part du risque commercial, formule qui retient l'attention des collectivités locales.

Sur le plan de l'emploi, un partenariat s'est mis en place entre la ville et le groupe Spie Batignolles: 14 Tourquennois ont été embauchés par Spie Batignolles Nord pour la construction de Tourcoing Les Bains dans le cadre d'une politique volontariste d'insertion professionnelle.

Aquaval a également proposé aux anciens maîtres nageurs et employés municipaux de rejoindre l'équipe de Tourcoing Les Bains, avec assez peu de succès, en dépit du maintien du statut de fonctionnaire territorial en cas de départ, et de meilleurs salaires proposés.

Sur le plan environnemental, il y a une volonté de satisfaire à la norme HQE (Haute Qualité Environnementale), avec par exemple l'emploi de matériaux innovants (ici des bassins composés de panneaux modulaires en inox, plus faciles à entretenir et à recycler) ou la récupération des eaux pluviales pour l'entretien des espaces verts de la ville.

### c) Les Quatre grands espaces de Tourcoing Les Bains

Tourcoing Les Bains ce sont 4 espaces différents pour des publics ciblés.

- un espace aquatique, sportif et ludique, comprenant un bassin de 25\*21m, un bassin d'apprentissage de 400 m<sup>2</sup>, un bassin à vagues, une pataugeoire équipée de jets de massages et de diffuseurs de bulles, deux toboggans de 60 et 80 mètres, une rivière à courants, des jeux d'eau, des banquettes massantes et des geysers.

Cet espace accessible à tous est l'endroit où l'on peut pratiquer des cours d'aquagym (aquajogging, aquadouce, aquadynamique, aquaforme), mais aussi des cours de natation pour enfants et adultes.

Il est ciblé pour une clientèle familiale, d'adolescents, de scolaires et de clubs, ainsi que les sportifs ou clients désirant faire quelques longueurs.



