



# L'ATTRACTIVITE ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LA COMMUNE DE LA BAULE-ESCOUBLAC

Etude réalisée par Asterès  
pour la commune de La Baule-Escoublac  
Avril 2011

**Asterès** 

Nicolas Bouzou – nbouzou@asteres.fr  
Juliette Hubert – jhubert@asteres.fr  
7, rue du Chemin Vert – 94 100 Saint-Maur-des-Fossés  
01 48 85 23 60

VILLE DE  
*La Baule*  
ESCOUBLAC

# Sommaire

<b>Synthèse</b>	3
<b>I. Les évolutions sociales et économiques structurantes</b>	6
<b>1. Cadrage général</b>	6
<b>2. Le tourisme</b>	8
<b>II. Les conséquences de ces évolutions pour la ville</b>	12
<b>1. La situation économique de La Baule</b>	12
a. La dynamique d'ensemble	12
b. La fréquentation touristique	15
c. Le poids du tourisme	17
d. Les secteurs portés par le tourisme	18
e. Le secteur du sport	20
<b>2. Les évolutions sociologiques</b>	
a. La démographie	22
b. Les revenus	24
<b>III. Forces et faiblesses, risques et opportunités</b>	25
<b>IV. Préconisations</b>	31
<b>V. Annexes</b>	37
<b>1. Les emplois touristiques et résidentiels à La Baule (méthodologie)</b>	37
<b>2. Le tourisme d'affaires à La Baule</b>	38
<b>3. Les personnes consultées lors de la réalisation de l'étude</b>	43

## Synthèse

### **Une économie favorable...**

La photographie économique de La Baule renvoie une image flatteuse. La ville compte de nombreux atouts (un « capital fixe », tangible et intangible) sur lesquels baser son développement économique : urbanisme aéré et qualitatif, qualité et longueur de sa plage, sécurité...

D'ailleurs, l'analyse des chiffres montre que la dynamique économique de la station reste satisfaisante. Le taux de chômage global et le taux de chômage de longue durée sont inférieurs à la moyenne nationale.

Certes, l'emploi a connu ces dernières années une progression modérée à La Baule. Mais cette faible croissance s'explique essentiellement par un phénomène de saturation des espaces. L'attractivité résidentielle de La Baule a eu pour conséquence une hausse très forte des prix de l'immobilier et un effet d'éviction des activités économiques par les logements. Sans changement urbanistique majeur allant dans le sens d'une densification (que nous ne proposons pas), l'objectif de La Baule en matière d'emplois ne peut qu'être celui d'une croissance limitée.

Ceci dit, croissance limitée ne veut pas dire croissance instable. Nous estimons ainsi que la croissance économique à La Baule doit être équilibrée afin d'être protégée des chocs exogènes, ceux qui pourraient notamment affecter le secteur touristique en France. Ainsi, un motif d'inquiétude est lié au fait que l'emploi productif (lié aux activités orientées vers les entreprises et/ou activités générant des biens ou services susceptibles d'être commercialisés en dehors de la commune) a reculé de 29% entre 2000 et 2009.

### **... mais déséquilibrée**

A l'inverse, l'économie bauloise est en quelque sorte victime de son succès dans le tourisme. La spécialisation touristique et résidentielle de La Baule s'est considérablement accrue au cours des années 2000. En conséquence, l'emploi touristique (direct et indirect) a augmenté entre 2000 et 2009 de 17%. L'emploi a progressé dans toutes les activités touristiques à l'exception du casino et des activités liées au sport :

- Le casino de La Baule est confronté à un marché à saturation et connaissant un déclin désormais structurel.
- Les activités sportives sont à La Baule essentiellement gérées par des associations de bénévoles. Elles génèrent donc peu d'emplois salariés (une particularité au regard des autres stations littorales).

### **L'environnement économique évolue radicalement, ce qui « secoue » l'économie bauloise**

Cette hyperspécialisation nous interroge dans la mesure où l'on ne peut plus aujourd'hui considérer une économie locale sans prendre en compte les mutations économiques globales et la multiplication des chocs auxquels elle est soumise. Cela semble particulièrement vrai dans le cas d'une ville touristique comme La Baule qui est de plus en plus spécialisée (et même si elle est pour l'heure très performante sur sa spécialisation), et donc de plus en plus vulnérable aux risques.

En effet, l'environnement macroéconomique de La Baule change, et ce changement est plus que jamais générateur de risques / opportunités. Depuis le début des années 1990, l'économie mondiale subit trois chocs d'une ampleur exceptionnelle, qui ont des effets perturbants sur tous les territoires. Ces chocs sont les suivants :

- la croissance économique des pays émergents ;
- l'accélération des innovations technologiques ;
- le vieillissement démographique.

Pour une commune touristique comme La Baule, les conséquences potentielles sont multiples :

- un accroissement de la concurrence en provenance des destinations « émergentes » (dans le Maghreb par exemple) ;
- une demande touristique effective et potentielle en provenance des pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Russie...) ;
- un risque de catastrophes naturelles plus élevé ;
- une demande de transports non polluants (vélos, véhicules électriques, ouverture de voies piétonnes) ;
- une augmentation des prix de l'immobilier qui peut devenir excluante pour les classes moyennes y compris supérieures ;
- des conflits intergénérationnels possibles entre une population de familles désireuses de bénéficier d'un centre-ville et d'une plage animées et une population de seniors recherchant avant tout de la tranquillité.

On le voit donc, même une commune comme La Baule fait face à des défis importants si elle veut rester une station de premier plan, et si ses habitants acceptent ce choix collectif (ce qu'ils pourraient refuser, dans la mesure où le déclin relatif peut constituer un choix rationnel si l'effort à consentir pour ne pas décliner est jugé trop important).

### **Le déclin est possible**

De ces analyses découlent deux axes qui doivent selon nous guider l'action municipale ces dix prochaines années :

- rester très bien positionnée sur le créneau de spécialisation touristique
- simultanément commencer une diversification économique maîtrisée.

Voilà pourquoi nous préconisons 7 axes d'action qui ne constituent pas du tout des ruptures par rapport à ce qui a été fait par le passé mais des infléchissements pour d'éviter un déclin insensible, dont la probabilité est réelle malgré le fort degré d'attractivité actuel de la station.

### **7 préconisations pour assurer l'avenir de l'économie bauloise**

#### **1 – Poursuivre l'embellissement de la station**

Il s'agit en priorité d'embellir le **front de mer**. Un projet a déjà été réalisé dans ce sens.

#### **2 – Renforcer la vocation touristique de l'offre sportive**

Pour que l'offre sportive joue davantage son rôle d'élément d'attractivité touristique, il s'agit aujourd'hui de :

- réorienter les **investissements** et l'offre existante vers les besoins

des touristes

- créer une **image cohérente** de ville sportive, en adaptant notamment la circulation pour faire une place plus grande au vélo.

### 3 – Renforcer l'attractivité de la ville vis-à-vis des familles

Une politique en direction des familles peut permettre d'atténuer le vieillissement de la ville et de maintenir son caractère de station familiale :

- Réserver une partie des logements au parc HLM
- Rendre le **centre-ville en piétonnier**, au moins **occasionnellement** et de façon réversible ;
- Créer des **pistes cyclables en site propre**.

### 4 – Réserver des espaces aux activités économiques non liées au tourisme

Pour infléchir la spécialisation de la ville, il est souhaitable de **réserver certains espaces à des activités sans lien avec le tourisme** (services aux entreprises par exemple).

### 5 – Aller vers davantage d'animation

Cette préconisation vise à satisfaire toutes les classes d'âge de la « ville complète » : celle de 30 000 habitants unissant les résidents permanents et les résidents temporaires.

### 6 – Communiquer à l'étranger

Pour s'assurer de bénéficier de l'essor des flux touristiques mondiaux, La Baule a intérêt à renforcer son image à l'étranger.

### 7 – Réduire l'impact du développement sur les ressources naturelles

Sur un territoire déjà densément peuplé, la croissance économique implique sur le long terme des tensions sur les ressources. C'est pourquoi nous souhaitons rappeler que toute politique économique doit aujourd'hui s'accompagner d'une politique écologique.

## I. Les évolutions sociales et économiques structurantes

Les organisations, publiques ou privées, les individus, les territoires voient aujourd'hui leur environnement proche et lointain se modifier comme jamais. Ces mutations ne sont pas toujours perceptibles par les opinions publiques, par les salariés, par les résidents... Elles n'en sont pas moins fortes et durables. Elles remettent en outre souvent en cause des positions qu'on croyait largement acquises.

### 1) Cadrage général

Depuis le début des années 1990, l'économie mondiale subit trois chocs d'une ampleur exceptionnelle, qui ont des effets perturbants sur tous les types d'organisations, et sur tous les territoires. Ces chocs sont les suivants :

- la croissance économique des pays émergents ;
- l'accélération des innovations technologiques ;
- le vieillissement démographique.

Ces trois chocs ont des conséquences économiques très tangibles :

- une augmentation de la consommation en provenance des pays émergents, mais aussi une augmentation de la concurrence en provenance de ces pays ;
- un phénomène de rareté des ressources naturelles qui rend économiquement rationnelle la problématique du « développement durable ». La rareté des ressources est l'un des aspects d'une crise environnementale qui se traduit également par une multiplication des phénomènes climatiques « extrêmes » (comme la tempête Xynthia) ;
- une augmentation des revenus prélevés sur les actifs pour financer les pensions des retraités, ce phénomène étant aiguïté par la crise des finances publiques qui se profile dans plusieurs pays développés – dont la France ;
- un éclatement des classes moyennes dans les pays développés, avec simultanément une augmentation du nombre de personnes très aisées et une augmentation du nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté.

Le couple mondialisation / progrès technique entraîne, au sein de l'OCDE, un écartement des revenus salariaux, notable depuis une dizaine d'années. En France, l'analyse de la distribution des revenus fait apparaître un quintuple mouvement : de plus en plus de personnes riches, de plus en plus de personnes pauvres, des riches de plus en plus riches, et des pauvres de plus en plus pauvres ; au milieu, des personnes dont les trajectoires sont de plus en plus

individuelles et mouvantes, notamment en matière salariale. Au final, et si l'on considère que la classe moyenne se situe entre le seuil de pauvreté (un peu moins de 1 000 euros par mois par individu) et le dernier décile de revenu (4 000 euros par mois), on voit que plusieurs centaines de milliers de personnes en sortent chaque année, la quittant par le bas ou par le haut. Quant aux classes moyennes « résiduelles », elles sont de plus en plus contraintes financièrement. Ainsi, en France, le niveau de vie médian (celui qui sert de référence pour avoir une idée du niveau de vie de la classe moyenne) représentait 96% du niveau de vie moyen (c'est-à-dire celui de l'ensemble de la population) en 1996. C'est moins de 85% aujourd'hui.

Pour une commune touristique, les conséquences potentielles sont multiples :

- un accroissement de la concurrence en provenance des destinations « émergentes » (dans le Maghreb par exemple) ;
- une demande touristique effective et potentielle en provenance des pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Russie...);
- un risque de catastrophes naturelles plus élevé ;
- une demande de transports non polluants (vélos, véhicules électriques ...);
- une augmentation des prix de l'immobilier qui peut devenir excluante pour les classes moyennes ;
- des conflits intergénérationnels possibles entre une population de familles désireuses de bénéficier d'un centre-ville et d'une plage animées et une population de seniors recherchant avant tout de la tranquillité.

Ce sont ces défis que doivent aujourd'hui relever les communes touristiques françaises pour éviter de décliner économiquement. De façon générale, les territoires ou les organisations qui connaissent un déclin économique sont ceux qui :

- a) n'ont **pas vu** les mutations de l'environnement ou les dangers
- b) n'ont **pas voulu croire** en l'avènement de ces mutations et dangers
- c) ont repéré ces mutations et ces dangers mais n'ont **pas agi**
- d) ont repéré ces mutations et ces dangers mais n'ont **pas agi dans la bonne direction.**

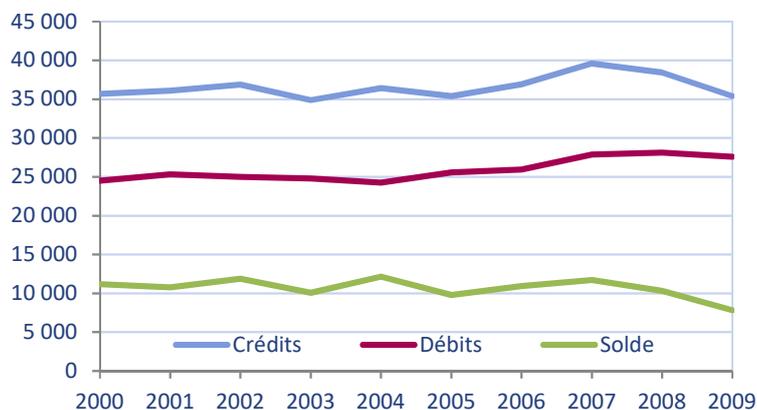
Dans la pratique, ce sont les cas (b) et (c) que l'on rencontre le plus souvent. En réalité, le cas (d) est très peu courant.

## 2) Le tourisme

### La fréquentation touristique en France

La France reste la **première destination touristique mondiale** avec environ 80 millions de touristes étrangers par an. Le poste « voyages » de la balance des paiements donne une idée précise de l'attractivité touristique de la France. Les crédits correspondent aux revenus apportés par les touristes étrangers. Les débits sont les dépenses des français à l'étranger. Abstraction faite de la récession de 2009, le solde de la France est très stable, aux alentours de 10 milliards d'euros. Si les Français se rendent plus souvent à l'étranger, l'inverse est également vrai. **La compétitivité de la France, en la matière, n'est pas entamée.** Si la mondialisation redistribue les cartes, la carte du tourisme reste une pièce maîtresse du jeu de la France.

**Balance des paiements « Voyages »**  
(millions d'euros)



Source : Banque de France

Au cours des années 2000, la « hiérarchie » des zones touristiques n'a pas beaucoup évolué. Les régions les plus touristiques de France (métropolitaine) restent incontestablement :

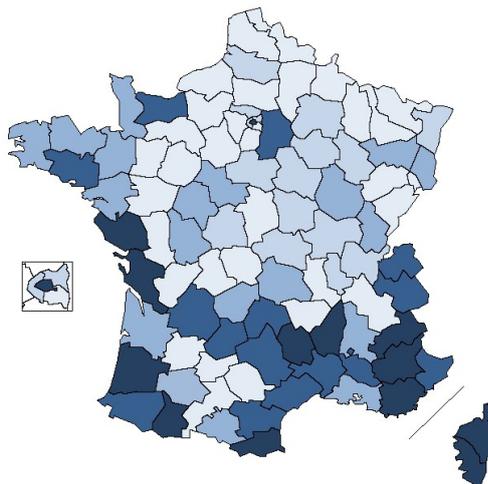
- le littoral atlantique, de l'Aquitaine à la Basse-Normandie (21% des nuitées en 2009),
- le littoral méditerranéen (17% des nuitées),
- Paris (12%),
- les Alpes (6%).

Bien que son économie repose assez largement sur le tourisme, la **Corse** ne génère que 2% des nuitées. En revanche, même si leur image touristique est discrète, les départements ruraux et méridionaux qui s'étendent **de la Dordogne à l'Ardèche** présentent une attractivité touristique indéniable (4% des nuitées).

L'évolution touristique majeure des années 2000 a été le déclin du tourisme de montagne. Le tourisme rural a finalement peu progressé ; les villes ont, elles, attiré un nombre croissant de visiteurs, une évolution à mettre en rapport avec la hausse du tourisme d'affaires, même si elle ne se réduit pas à ce facteur.

La part du **littoral atlantique** dans le total des nuitées est restée stable pendant la décennie. Le long de ce littoral, une certaine redistribution des cartes s'est effectuée, avec un **recul de la fréquentation en Bretagne et une progression en Aquitaine**. En Bretagne, l'essor du tourisme d'affaires n'a pas compensé le moindre afflux de vacanciers.

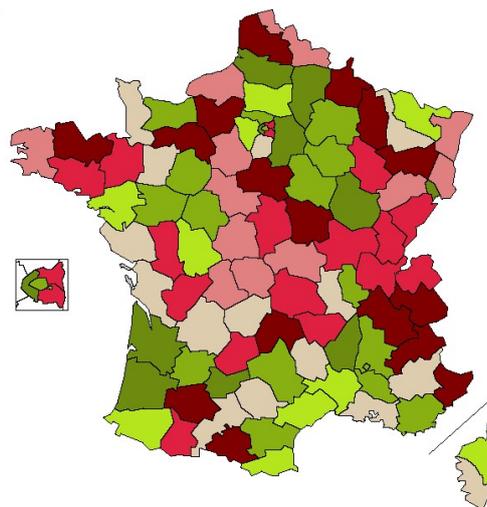
**Intensité touristique en 2008**  
(nuitées totales / nombre de résidents)



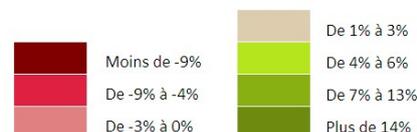
Source : Asterès d'après  
Ministère de l'économie et INSEE



**Variation de la fréquentation (2003-2009)**  
(nuitées totales)



Source : Asterès d'après  
Ministère de l'économie



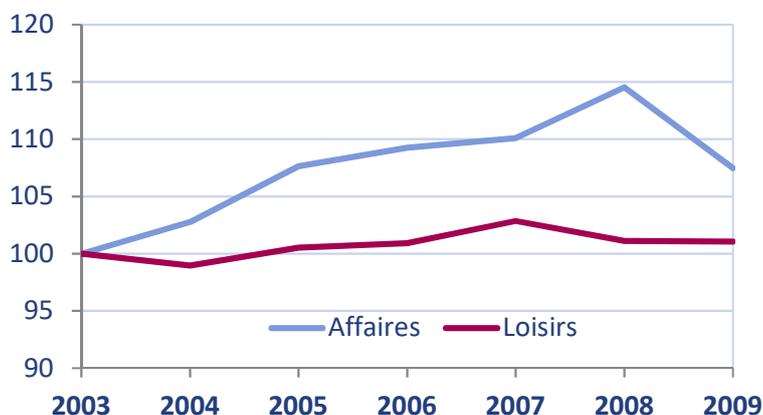
La fréquentation touristique en **Pays de la Loire** a évolué un peu plus favorablement que la moyenne nationale. Si le nombre de nuitées semble avoir atteint un plateau en Vendée, **la vocation touristique de la Loire-Atlantique s'est affirmée**. La fréquentation des départements non côtiers de la région a également progressé et même plus fortement que celle de la Loire-Atlantique, grâce au tourisme d'affaires. C'est d'ailleurs également le tourisme d'affaires qui a porté le développement (encore timide) du tourisme en Champagne-Ardenne, en Picardie et dans le nord de la Bourgogne.

### Le tourisme d'affaires

La dynamique du tourisme d'affaires est meilleure que celle du tourisme dans son ensemble, mais la fréquentation professionnelle est aussi plus variable. Elle a ainsi beaucoup reculé en 2009, les entreprises réduisant les budgets alloués aux événements et déplacements en raison de la récession.

**Evolution des nuitées d'hôtel**

(base 100 en 2003)

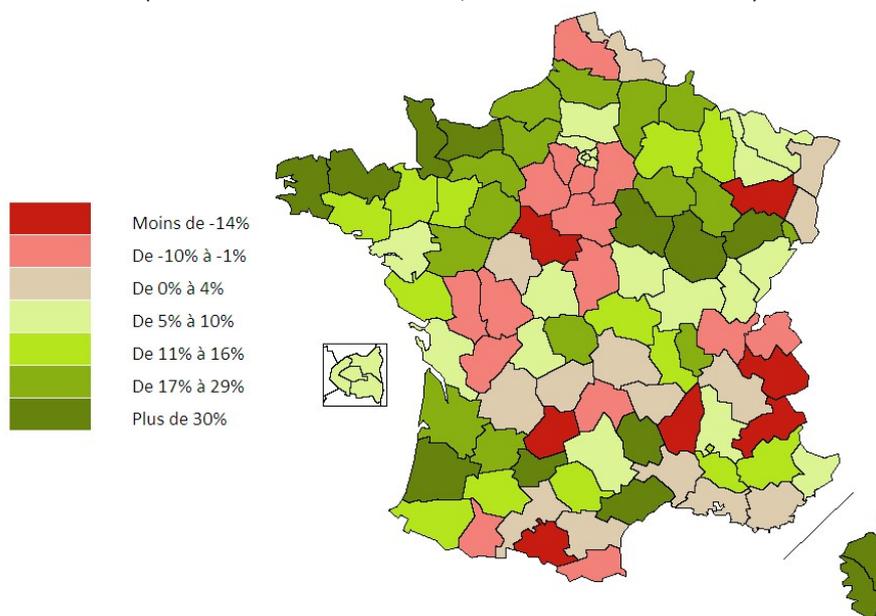


Source : Asterès d'après Ministère de l'économie

La région Ile-de-France capte toujours l'essentiel des nuitées d'affaires (34% en 2009), mais son poids a plutôt tendance à diminuer légèrement, au **profit notamment des régions côtières**. D'autres régions, situées à moins de 3 heures de Paris en train, voient également progresser leur fréquentation d'affaires (Bourgogne, Champagne-Ardenne, Picardie).

### Le tourisme d'affaires

(nuitées hôtelières d'affaires, variation 2003-2009 en %)

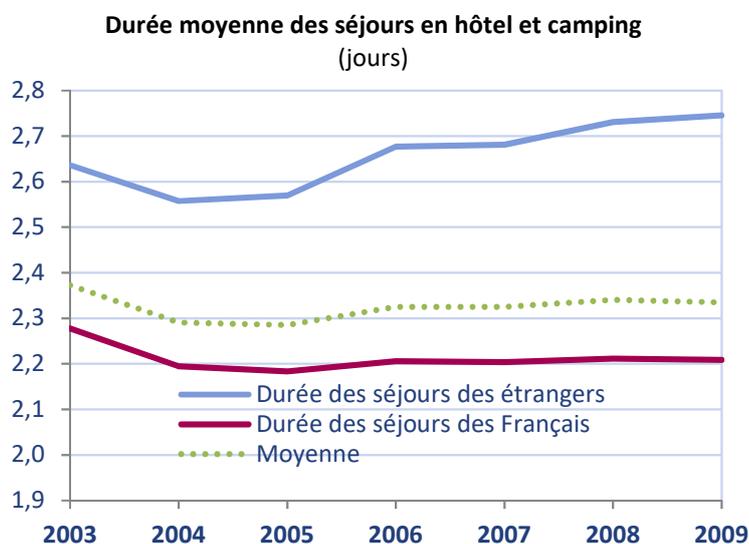


Source : Asterès d'après Ministère de l'économie

### La durée moyenne des séjours

La durée moyenne des séjours (en hébergement marchand) ne baisse plus depuis 2004. L'impact qu'ont pu avoir les 35 heures sur les habitudes des Français est maintenant passé. La durée moyenne de séjour des étrangers a pour sa part tendance à augmenter. Il faut y voir un **signe supplémentaire de la compétitivité de la France** en matière de tourisme.

Par région, la durée des séjours a tendance à converger, avec des séjours un peu plus longs dans les régions les moins touristiques (Picardie, Bourgogne, Franche-Comté), et des séjours un peu plus courts dans les régions littorales. En Pays de la Loire, la durée moyenne des séjours hôteliers est passée de 1,7 jours en 2003 à 1,6 jours en 2009 - une baisse très limitée donc.



Source : Asterès d'après Ministère de l'économie

## II. Conséquences de ces évolutions pour La Baule

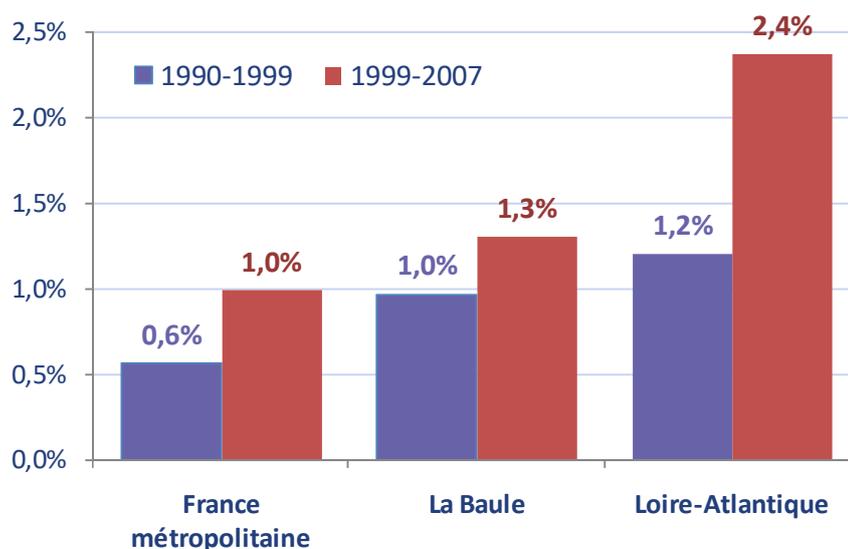
### 1) La situation économique de la ville

#### La dynamique d'ensemble

L'emploi peut être considéré comme un bon indicateur du dynamisme économique d'une ville (c'est en tout cas le plus fiable en l'absence de données de PIB par commune).

Au cours des années 1990 et 2000, l'emploi a modérément progressé à La Baule. Sa **croissance s'est située légèrement au-dessus de la moyenne nationale**, alors que la **dominante tertiaire et touristique de la ville** aurait pu laisser attendre une croissance nettement supérieure à cette moyenne (à l'échelle nationale, l'emploi industriel a beaucoup baissé sur la période et a minoré la croissance de l'emploi global).

Evolution de l'emploi total (salarié et non salarié)  
(croissance annuelle moyenne)



*A La Baule, l'emploi total a progressé de 1% par an entre 1990 et 1999, et de 1,3% entre 1999 et 2007.*

*Ces taux sont supérieurs à la croissance nationale mais inférieurs à ce que l'on observe en Loire-Atlantique.*

Source : INSEE

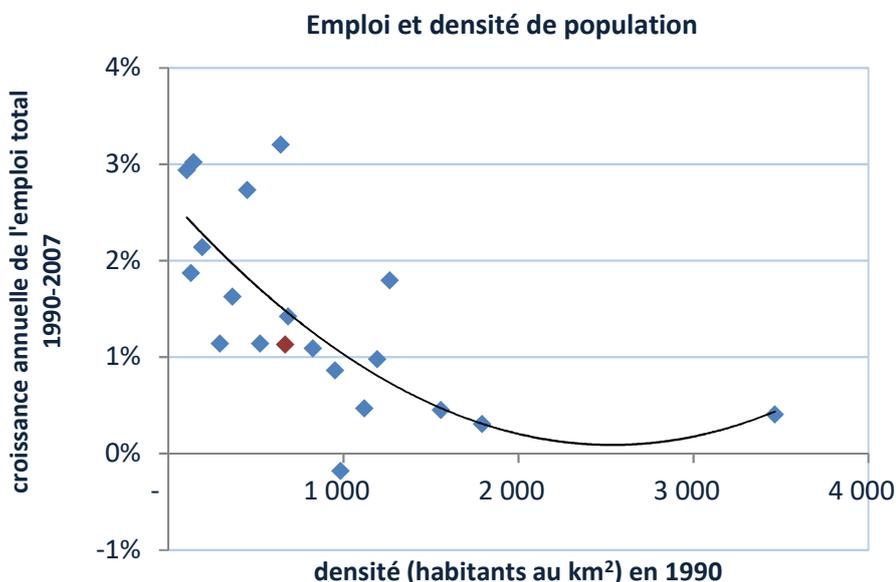
La ville de La Baule n'est pas seule dans ce cas de figure. Les **principales stations de la côte atlantique ont connu une évolution similaire**. La progression de l'emploi a même été beaucoup plus faible à Arcachon, à Biarritz et aux Sables d'Olonne. En revanche, dans les stations de plus petite taille (Pornic, Guérande, La Turballe, Saint-Brévin-les-Pins...), la progression de l'emploi a été beaucoup plus forte.

Cette croissance modérée s'explique par un phénomène de saturation urbaine. Dans les stations les plus densément construites et peuplées, les **activités économiques consommatrices d'espace** (supermarchés, grandes surfaces spécialisées, commerce de gros, transport...) ont été progressivement rejetées vers les communes avoisinantes.

De façon plus générale, **l'attractivité résidentielle** de ces stations a eu pour conséquence une hausse très forte des prix de l'immobilier et un **effet d'éviction des activités économiques par les logements**. Le nombre de logements a d'ailleurs progressé de 22% à La Baule entre 1990 et 2007. Il a augmenté dans la même proportion à Arcachon, Dinard et Saint-Jean-de-Luz, et presque autant à Biarritz.

*La Baule est représentée en rouge ci-contre. En 1990, sa densité de population (669 habitants au km<sup>2</sup>) la prédisposait à une croissance de l'emploi de l'ordre de 1% à 1,5% par an (elle aura été de 1,1% entre 1990 et 2007).*

*La densité de la ville atteignait 753 habitants par km<sup>2</sup> en 2007. La croissance de l'emploi devrait donc, si la même relation se vérifie à nouveau, se maintenir à environ +1% par an, puis ralentir.*



Source : Asterès d'après INSEE.

Champ : 20 stations balnéaires de la côte atlantique.

Le point situé à l'extrême droite est Biarritz. Tout à gauche (croissance de l'emploi de 3% par an) se trouvent Pornic et Guérande.

**De par sa configuration et la saturation de son espace, La Baule ne peut pas rechercher une croissance forte de l'emploi.** Du reste, le marché du travail y est plutôt moins tendu qu'ailleurs (le taux de chômage des résidents est légèrement inférieur à la moyenne française, sa durée est moins longue). Certes, 64% des actifs baulois ne résident pas à La Baule<sup>1</sup>, ce qui « déplace » le chômage de la ville, puisque les chômeurs s'inscrivent comme tels dans leur commune de résidence.

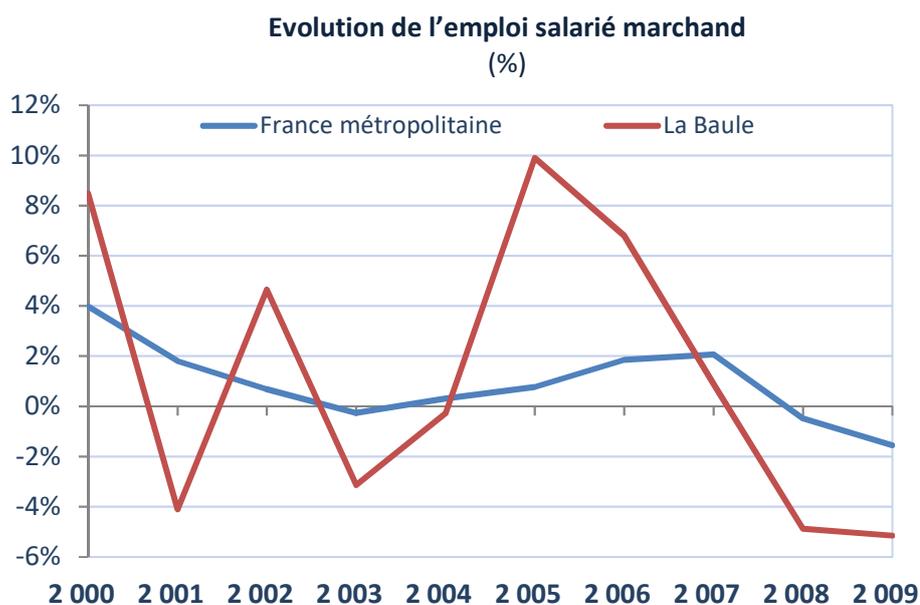
Sans changement urbanistique majeur allant dans le sens d'une densification, l'objectif de La Baule en matière d'emploi ne peut qu'être celui d'une croissance limitée, mais il serait souhaitable qu'elle soit la plus régulière possible.

<sup>1</sup> calcul Asterès d'après données INSEE 2007 (2 458 résidents travaillaient dans la commune en 2007 selon les chiffres clefs INSEE. Cette même année l'emploi total dans la commune était de 6 748 postes). La part des actifs non résidents est plus élevée encore à Dinard (65%), à Arcachon, au Touquet, aux Sables d'Olonne (70%) ou encore à Deauville (83%).

**Or en 2008 et 2009, l'emploi salarié privé a reculé à La Baule. Entre 2007 et 2009, il a ainsi baissé de 10%.** Si une baisse peut s'observer dans d'autres stations comparables, elle n'atteint pas cette ampleur (-8% au Touquet et aux Sables d'Olonne, -4% à Biarritz).

Cette baisse s'explique par la part relativement élevée de l'emploi intérimaire dans l'emploi salarié baulois, et par la très forte volatilité de cet emploi intérimaire (elle est supérieure à celle de l'emploi intérimaire national). L'hôtellerie, la restauration et le BTP ont largement recours à l'intérim, d'où sa surreprésentation dans la commune. Le recul de l'intérim, observable dès 2008, semble être surtout lié aux difficultés du BTP, entré en récession plus tôt que les activités liées au tourisme.

La forte baisse de l'emploi salarié baulois en 2008-2009 illustre les risques inhérents à la spécialisation. Celle-ci rend l'économie d'un territoire plus vulnérable aux chocs, même lorsque sa spécialisation est résidentielle.



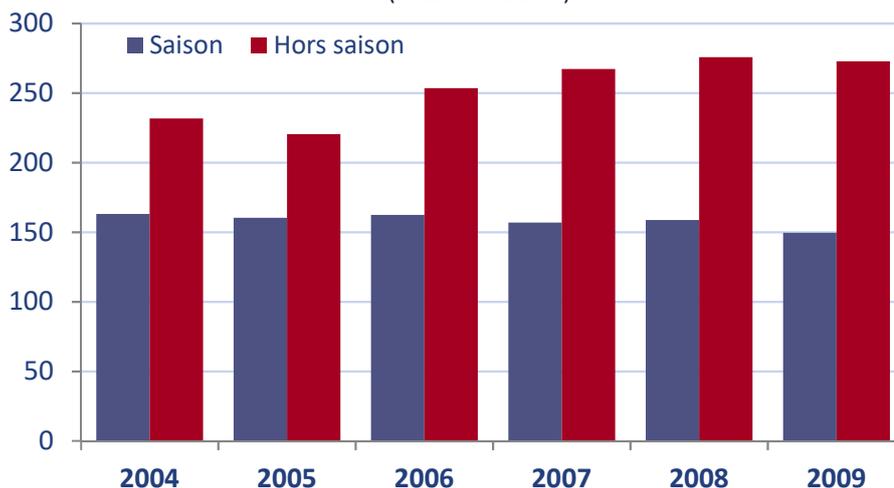
Source : Pôle Emploi (Unistatis)

## La fréquentation touristique

Selon nos estimations, la fréquentation touristique (résidents secondaires inclus), mesurée en équivalent résidents permanents, est **passée de 11 000 personnes en 2000 à 14 000 personnes en 2009<sup>2</sup>** (voir méthodologie en annexe), soit une progression de 27% sur la période, et de près de 3% par an. A titre de comparaison, en France, la fréquentation touristique a progressé de 1% par an environ sur la même période.

**Taxe de séjour collectée par la municipalité**  
(milliers d'euros)

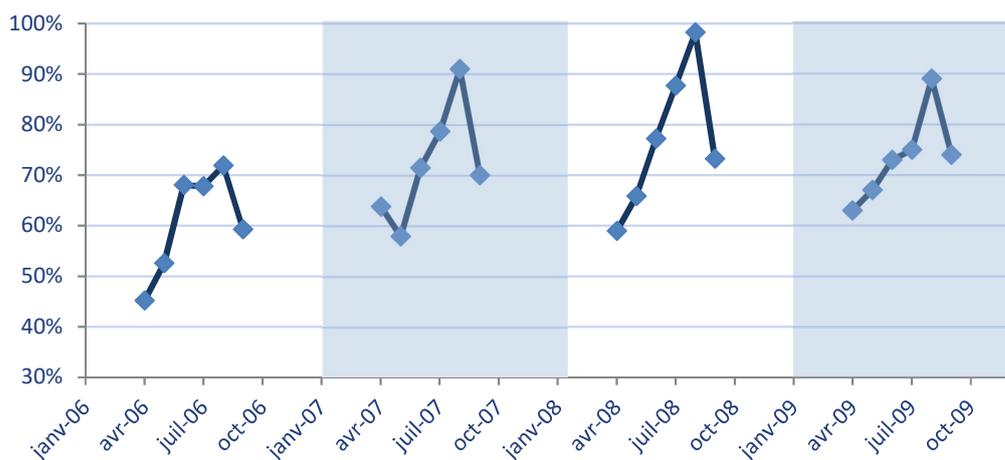
*Les montants collectés au titre de la taxe de séjour ont progressé de 2,5% par an entre 2004 et 2008. En 2009, ils ont diminué de 2,8%.*



Source : Mairie de La Baule

A l'échelle de la presqu'île de Guérande, le taux de remplissage des hôtels a d'ailleurs nettement augmenté entre 2006 et 2008 (avant de se replier sous l'effet de la récession). La capacité d'hébergement est restée pratiquement stable sur la période. La fréquentation touristique a donc augmenté de façon significative.

**Taux de remplissage des hôtels de la presqu'île de Guérande**  
(%)



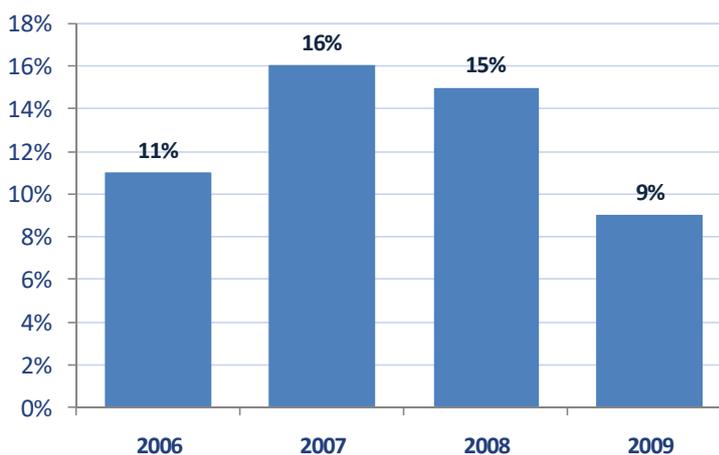
Source : Observatoire régional du tourisme

<sup>2</sup> Cette estimation repose sur une analyse de l'emploi salarié. L'emploi commercial à La Baule est dimensionné pour une ville de 30 000 habitants. Notre estimation est inférieure à celle retenue par le Plan Local d'Urbanisme (18 000 habitants temps plein pour les seules résidences secondaires) mais va également dans le sens d'une forte croissance de l'affluence touristique.

Les touristes étrangers représentent environ 20% des nuitées hôtelières<sup>3</sup>. Les seules statistiques officiellement disponibles (Cyvel) évaluent la part des nuitées hôtelières étrangères à 9% pour la presqu'île de Guérande, mais elles sont élaborées à partir d'un panel constitué presque exclusivement d'hôtels 2 et 3 étoiles – la fréquentation étrangère étant plus importante dans les hôtels de catégorie supérieure, ces données sont compatibles avec l'estimation ci-dessus.

La fréquentation étrangère (essentiellement britannique) est en hausse depuis une vingtaine d'années. Elle semble toutefois être aujourd'hui moins importante qu'elle ne l'était avant-guerre et avant la crise de 1929<sup>4</sup>.

**Part des nuitées internationales dans l'hôtellerie (presqu'île de Guérande)  
Panel d'hôtels 2 et 3 étoiles essentiellement**



Source : Cyvel

*La fréquentation étrangère est limitée dans les 2-3 étoiles de la presqu'île. Elle est beaucoup plus importante dans les hôtels de catégorie supérieure.*

<sup>3</sup> Entretien avec M. Zuccolin, groupe Barrière.

<sup>4</sup> En 1930, 90% de la clientèle de l'Hermitage était étrangère. La crise économique des années 1930 fit chuter ce taux à 30% dès 1934 (selon « La Baule et la Presqu'île guérandaise », tome 2, p. 293, Jean-Bernard Vighetti, éditions Siloë, 2003). Toutefois, l'Hermitage n'était ouvert qu'en pleine saison à cette époque. Sa fréquentation n'était donc pas représentative de celle de l'ensemble de la station sur l'ensemble de l'année.

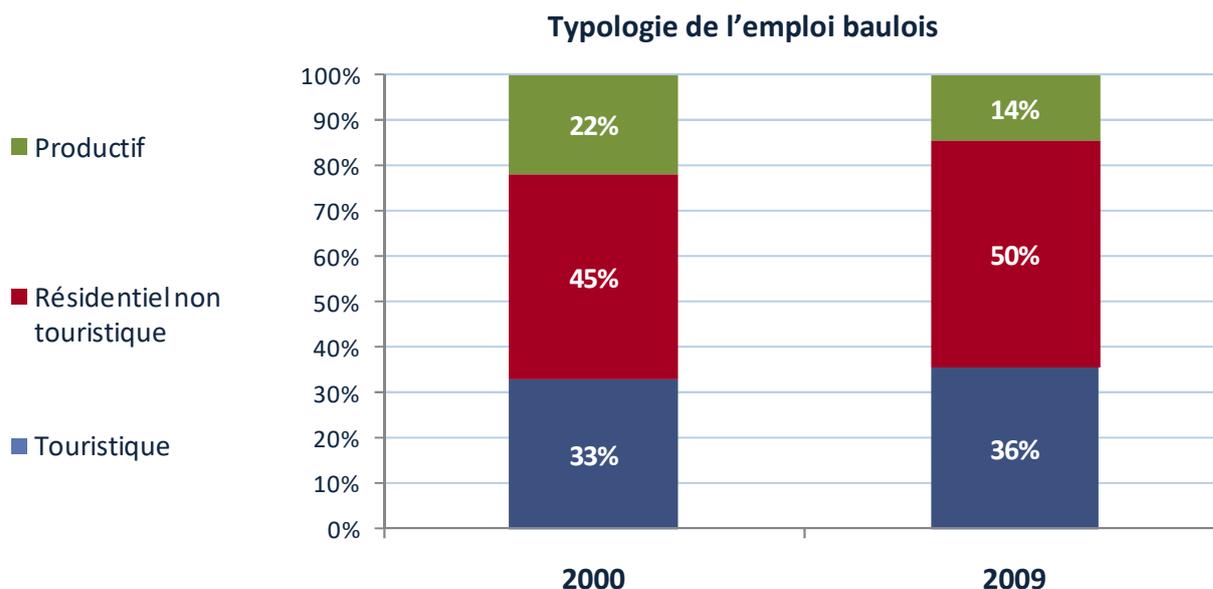
## Le poids du tourisme

La spécialisation touristique et résidentielle de La Baule s'est considérablement accrue au cours des années 2000. Cette spécialisation est la conséquence de l'attractivité de la ville, mais elle peut devenir aujourd'hui un facteur de fragilité.

La population s'est accrue de 1 000 personnes entre 2000 et 2009. C'est pourquoi l'emploi lié aux besoins des résidents (« **emploi résidentiel non touristique** » dans le graphique ci-dessous) a augmenté de **17%** entre 2000 et 2009.

L'**emploi touristique** (direct et indirect) a progressé de **16%**.

Quant à l'**emploi de type productif**, c'est-à-dire lié à des activités orientées vers les entreprises et/ou activités générant des biens ou services susceptibles d'être commercialisés en dehors de la commune, il a **reculé de 29%** sur la période. Ce recul est essentiellement imputable aux services aux entreprises (activités juridiques et comptables) et au commerce de gros. Cette dernière activité a très clairement été « évincée » du territoire sous l'effet du développement du parc de logements.



Source : Asterès d'après données Pôle emploi. Voir méthodologie en annexe.  
Emploi salarié privé uniquement.

## Les secteurs portés par le tourisme

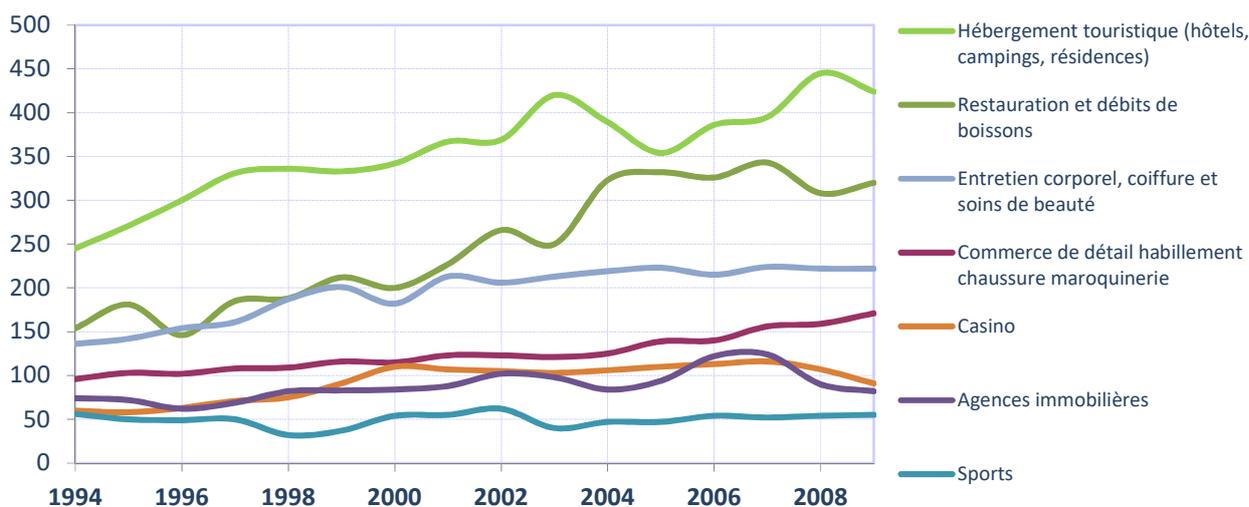
Dans la commune, l'activité touristique alimente essentiellement **sept secteurs** : l'hôtellerie (424 emplois salariés privés en 2009), la restauration (321), le commerce de vêtements, de chaussures et de maroquinerie (171), l'entretien corporel, la coiffure et les instituts de beauté (222 emplois, essentiellement dans les centres de thalasso), le Casino (91), les agences immobilières (82) et les diverses activités sportives (enseignement, gestion des installations sportives – 52 emplois). Ces chiffres s'entendent hors intérim.

La dynamique est **bonne dans la plupart de ces secteurs**.

L'emploi progresse dans toutes les activités à l'exception du casino et des activités liées au sport.

- Le casino de La Baule est confronté à un marché à saturation et connaissant un déclin désormais structurel (déclin qui devrait encore s'accroître avec la montée en puissance des jeux en ligne).
- Les activités sportives sont à la Baule essentiellement gérées par des associations de bénévoles. Elles génèrent donc peu d'emplois salariés. C'est une particularité au regard des autres stations littorales, qui elles voient l'emploi lié au sport progresser fortement.

### Evolution de l'emploi salarié privé baulois (1994-2009)



Emploi salarié dans les secteurs essentiellement marchands, hors agriculture. Source : Pôle Emploi (Unistatis)

Le **commerce** est parfois perçu à La Baule comme connaissant des difficultés. Le taux de rotation des commerces semble à première vue important. Les loyers et droits au bail atteignent des niveaux très élevés en centre-ville, et plus particulièrement Avenue De Gaulle où se concentrent environ 50% du commerce de détail de vêtements, maroquinerie et chaussures<sup>5</sup>.

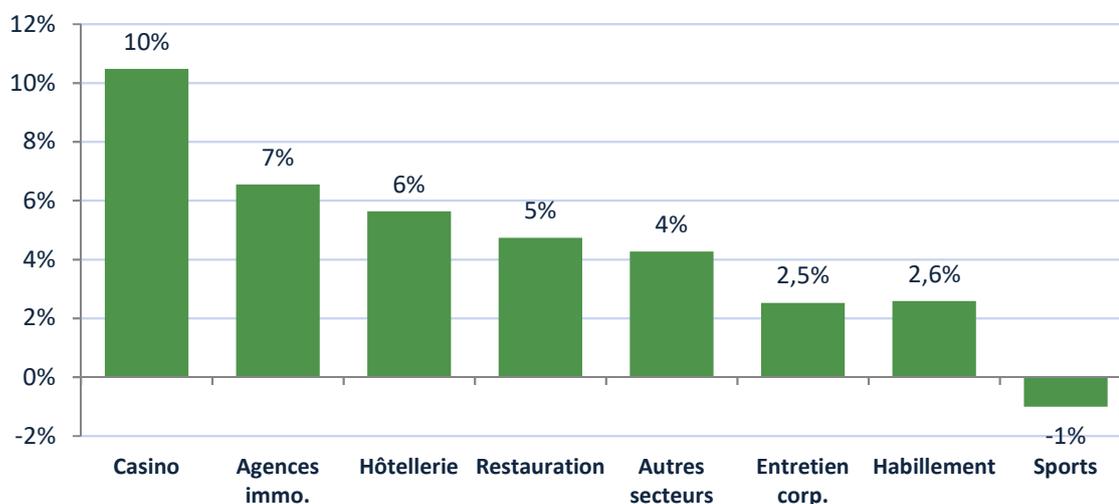
La rentabilité des commerces est effectivement plutôt faible à La Baule : les bénéfices ont représenté 2,2% du chiffre d'affaires sur la période 2005-2009 tous commerces confondus. La rentabilité des seuls commerces de vêtements a été de 2,6% sur la même période.

Cependant, les **commerces de l'Avenue De Gaulle** sont un peu plus rentables que les autres commerces de vêtements de la ville (3% de bénéfices en moyenne, et même 5% en 2009). Leur rentabilité n'a d'ailleurs pas tendance à fléchir. L'emplacement privilégié que représente l'Avenue de Gaulle permet encore, par son prestige et sa fréquentation, de réaliser des ventes suffisantes pour amortir loyers et droits au bail<sup>6</sup>. L'Avenue Lajarrige est également plus rentable que la moyenne (4,2%).

La rentabilité de ces commerces est tout de même limitée. La saturation du centre-ville, étroit à La Baule, justifie de chercher à **étendre ce périmètre commercial privilégié, que ce soit vers le front de mer ou vers la Place de la Victoire**. Les quelques commerces installés en front de mer présentent d'ailleurs une rentabilité similaire à l'Avenue De Gaulle (3,8%), ce qui indique qu'ils évoluent bien dans sa mouvance et en constituent une extension.

### Rentabilité moyenne des entreprises bauloises (2005-2009) par secteur

Entreprises déposant leurs comptes



Source : Asterès d'après comptes déposés aux Tribunaux de Commerce. Hôtellerie yc campings et résidences. Restauration yc débits de boissons. Entretien corporel yc coiffure et soins de beauté. Habillement (commerce de détail) yc chaussures et maroquinerie.

<sup>5</sup> Du moins 50% des ventes des entreprises qui déposent leurs comptes.

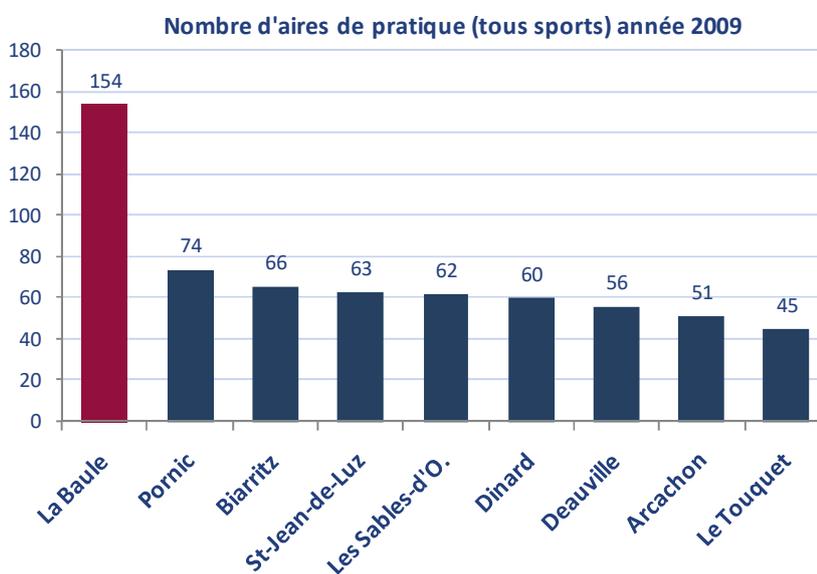
<sup>6</sup> La rentabilité des commerces les plus récents, ayant acquitté un droit au bail plus élevé, n'est d'ailleurs pas clairement inférieure à celle des plus anciens.

## Le secteur du sport

Le sport est souvent perçu comme une composante essentielle de l'offre touristique bauloise. Pourtant, il ne joue pas un rôle économique aussi important que l'on pourrait penser.

Les activités sportives se sont historiquement développées en lien avec le tourisme – elles ont été pensées en fonction des goûts des estivants et notamment des touristes britanniques (tennis, équitation, golf, plaisance). L'offre s'est ensuite étoffée sans lien avec l'activité touristique (gymnases, équipements sportifs divers). Aujourd'hui, **La Baule est sans conteste et avec beaucoup d'avance la ville de plus de 10 000 habitants la mieux équipée de France.**

*La Baule comptait 62 terrains de tennis en 2009 contre 18 terrains en moyenne dans les stations comparables. Elle totalisait aussi 15 manèges (contre 3 en moyenne dans les autres stations) et 15 terrains multisports (contre une moyenne de 6 dans les autres stations)...*



Source : INSEE

Mais l'impact économique des activités sportives est relativement faible pour deux raisons :

1. La gestion des activités sportives repose largement sur le **réseau associatif**. Les emplois liés au sport sont peu nombreux : 52 emplois salariés en 2009, le même nombre qu'au début des années 1990, alors que dans le même temps le nombre d'emplois salariés liés au sport triplait dans la plupart des autres grandes stations du littoral ouest. Ce modèle associatif a sa pertinence, mais il limite les retombées économiques des activités sportives.
2. Il est difficile de traduire le positionnement sportif de la ville en plus-value touristique.
  - Une grande partie des équipements est **aujourd'hui destinée aux résidents permanents**. Les équipements destinés aux sports en salle ou aux sports collectifs ne sont pas attractifs

pour les touristes. D'ailleurs un certain nombre de clubs sont inactifs en été.

- Par ailleurs, les activités historiques destinées aux touristes se sont **démocratisées et banalisées** au fil des ans : un grand nombre de villes dispose désormais de terrains de golf, de tennis ou de manèges, même si le degré d'équipement de La Baule reste incomparable.

Enfin, la supériorité bauloise s'exprime surtout dans des sports non liés à la mer (la plaisance est condamnée à une visibilité relativement faible étant donné le caractère excentré du port de La Baule / Le Pouliguen). Or pour construire une image sportive forte, les sports nautiques restent les plus adaptés car ce sont les plus cohérents avec l'image d'une ville balnéaire, et aussi les plus spécifiques et les plus différenciants.

*La Baule est sans conteste la plus équipée des communes françaises de plus de 10 000 habitants. Son taux d'équipement est hors normes.*

*Les Ponts-de-Cé, en deuxième position, sont situés en banlieue d'Angers. Dans cette ville, Le nombre élevé de terrains de sport s'explique par la présence d'un centre « Oxyane Village » utilisé par les résidents de l'ensemble de l'agglomération angevine.*

Commune	Aires sportives pour 1 000 habitants
La Baule-Escoublac	9,2
Les Ponts-de-Cé	8,1
Ploufragan	7,2
Sablé-sur-Sarthe	7,2
Sarreguemines	6,7
Pornichet	6,6
La Flèche	6,4
Lamballe	6,3
Gravelines	6,2
Plouzané	6,0

Source : INSEE (calculs Asterès)

## 2) Les évolutions sociologiques

### La démographie

La Baule a connu un vieillissement très fort au cours des 20 dernières années. La **part des résidents âgés de 70 ans et plus est passée de 15% en 1990 à 24% en 2006**.

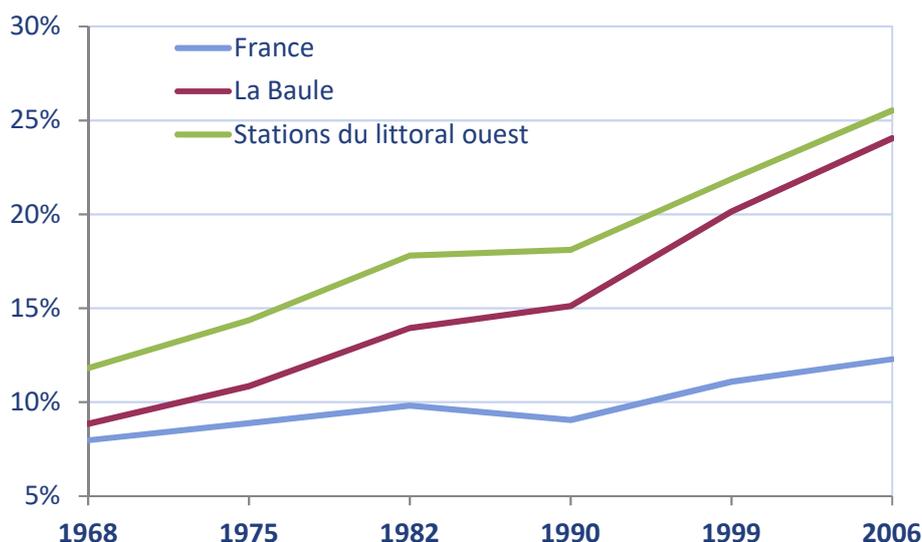
Certes, La Baule n'est pas seule dans le cas. Le vieillissement a été aussi rapide voire plus rapide à Deauville, au Touquet et aux Sables d'Olonne.

La ville compte cependant une proportion de **sexagénaires** plus importante que dans les autres stations du littoral ouest ce qui laisse présager une nouvelle accélération du vieillissement de la ville au cours des dix prochaines années. Les **résidents âgés de 70 ans et plus devraient représenter un tiers de la population en 2020**.

Le vieillissement rapide de la station s'explique par :

- les **migrations de retraités**, très importantes sur toutes les côtes françaises depuis le début des années 1990. A La Baule, elle se réalise notamment par l'installation permanente d'anciens résidents secondaires.
- la **hausse des prix de l'immobilier**. Cette hausse est elle-même la conséquence de l'attractivité résidentielle de la ville. Elle évince du marché immobilier local la majeure partie des primo-accédants. Les ménages plus âgés, disposant déjà d'un patrimoine conséquent, deviennent seuls à même d'acquérir un logement à La Baule.

Part des habitants âgés de 70 ans et plus



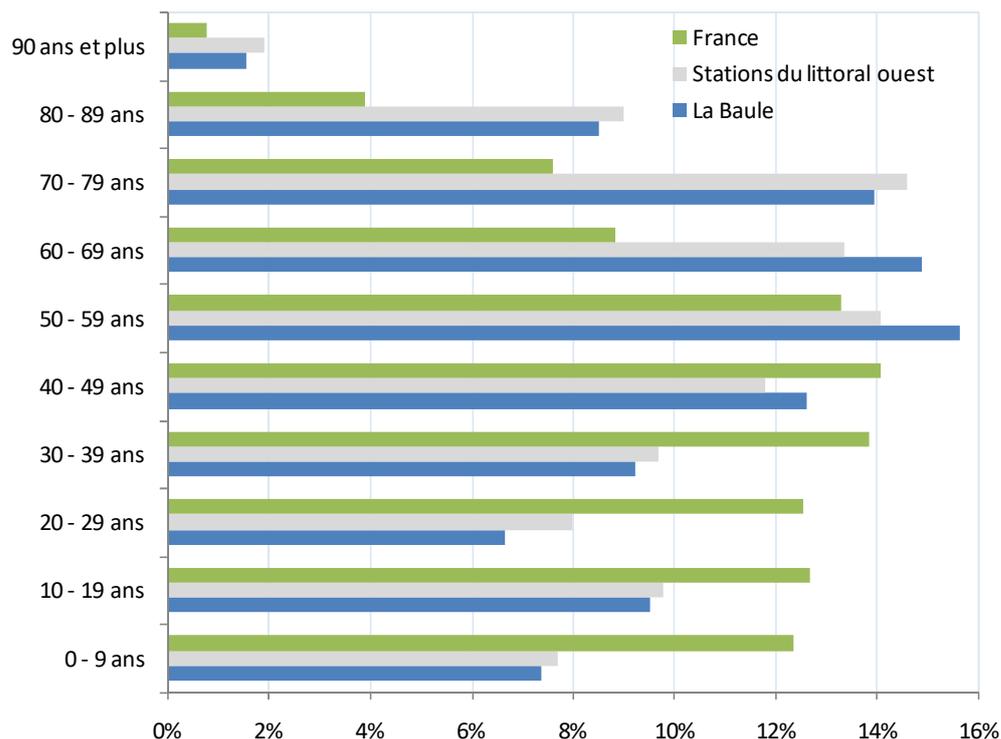
Source : INSEE (recensements). Stations du littoral ouest : Deauville, Arcachon, Dinard, La Baule, Pornic, Le Touquet-Paris-Plage, Biarritz, Saint-Jean-de-Luz, Les Sables-d'Olonne.

Les **jeunes** (moins de 30 ans) sont un peu **moins nombreux à La Baule que dans les autres stations du littoral ouest**. En 2006, la station comptait 24% de résidents âgés de moins de 30 ans. Cette proportion était de 26% dans les stations du groupe de référence, et de 38% pour la France dans son ensemble.

Ces évolutions démographiques ont des conséquences concrètes, notamment :

- la fermeture de classes dans les écoles
- une demande de sécurité accrue
- une moindre tolérance envers les animations bruyantes ou perçues comme telles

### Pyramide des âges (hommes et femmes confondus) en 2006



Source : INSEE

Le **profil démographique des résidents permanents s'éloigne du profil de la station « prise dans son ensemble »**, c'est-à-dire de la ville de 30 000 habitants qu'est La Baule si l'on intègre les résidents secondaires et les touristes au *pro rata* de leur présence. Le positionnement touristique de La Baule a toujours été et reste celui d'une **station familiale**. Or la population permanente est de moins en moins familiale. Il en résulte des **conflits d'intérêt, déjà manifestes, entre résidents à l'année et résidents occasionnels**.

De façon plus générale, la **demande de calme, très forte chez les résidents permanents, commence à remettre en cause l'attractivité touristique de la ville**. L'animation (événementielle mais aussi spontanée, liée à la présence de commerces, de bars, de restaurants avec terrasses, de boîtes de nuit...) est un élément clef de l'attractivité touristique, et correspond aux attentes de la frange la plus jeune des touristes mais aussi d'une fraction importante des touristes plus âgés.

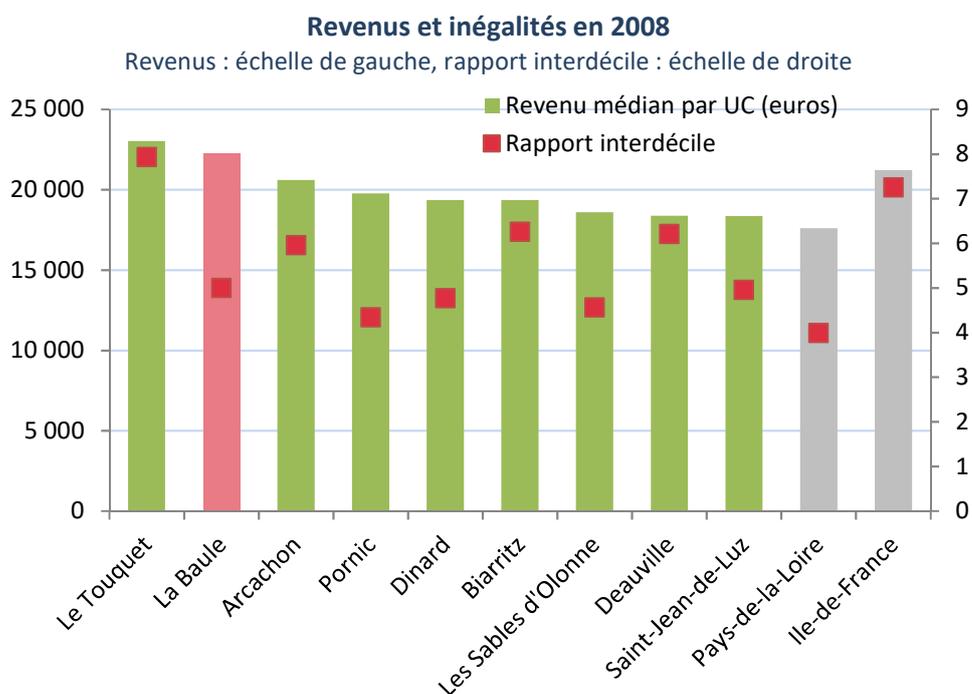
Cet antagonisme est amplifié par la **taille limitée du centre-ville**. Ainsi, dans une ville comme Arcachon, les résidents âgés de 70 ans et plus représentent déjà un tiers de la population, mais l'animation y est mieux acceptée. Le caractère plus identifié et plus étendu du centre-ville est un élément d'explication.

Le vieillissement de la population étant particulièrement marqué à La Baule, la question de la **dépendance** prend et va prendre une dimension particulière dans la ville. Le tissu commercial apporte un élément de réponse. Les commerces de proximité, accessibles à pied, sont l'un des éléments qui permettent le maintien à domicile à un âge avancé. **Si la ville perd en attractivité touristique, son commerce, calibré aujourd'hui pour une population de 30 000 habitants, se redimensionnera à la baisse.**

## Les revenus

Les revenus des Baulois classent la station en deuxième position parmi les stations comparables, juste après Le Touquet. La Baule est une ville riche et relativement peu inégalitaire. Le rapport interdécile, c'est-à-dire l'écart entre les revenus des 10% de ménages les plus aisés et les revenus des 10% de ménages les moins aisés, était de 5 en 2008. Il était beaucoup plus faible qu'au Touquet (8) ou encore qu'à Arcachon (6).

L'« art de vivre baulois », le « chic » baulois souvent invoqués comme constitutifs de l'identité de la ville s'appuient sur cette combinaison de revenus élevés et de relative homogénéité sociale. L'animation, si elle est nécessaire dans une station touristique, doit être en accord avec ce caractère distinctif.



Source : INSEE

### III. Forces et faiblesses, risques et opportunités

La ville compte un certain nombre d'atouts bien identifiés. **Elle est actuellement très attractive** et son développement économique, quoique modéré, est satisfaisant (la saturation de son territoire ne permet pas d'envisager un développement économique très soutenu).

Toutefois, **un déclin est possible** : dans un contexte de concurrence accrue, la ville doit minimiser ses faiblesses pour éviter de décliner. Sa spécialisation la rend particulièrement vulnérable économiquement en cas de choc exogène : une certaine diversification doit donc être encouragée. Enfin, La Baule doit aussi se mettre en capacité de tirer parti des opportunités de son environnement, notamment en renforçant son image à l'étranger.

	Forces	Faiblesses
Origine interne	Site naturel (plage longue et abritée)	Uniformité du front de mer
	Architecture (villas)	
	Urbanisme aéré (ville jardin, politique de l'arbre)	Hyperspécialisation touristique
	Diversité de la presqu'île	
	Offre sportive	
	Qualité de l'offre touristique (hôtels et restaurants, centres de thalassothérapie)	Eviction de l'activité économique par le logement
	Capacité financière permettant d'investir	Conflits d'intérêts résidents permanents / activité touristique
Propreté, sécurité	Manque d'animation globale	
	Risques	Opportunités
Origine externe	Concurrence accrue (émergence de nouvelles destinations)	Clientèle internationale
	Risques naturels (pollution, catastrophes naturelles) pesant sur l'activité touristique	Essor du segment moyen-haut de gamme
	Risques d'image Risque de choc économique exogène	Essor du tourisme d'affaires

## 1) Les forces

Les forces de La Baule ne sont plus à démontrer. Ses **atouts majeurs** (urbanisme aéré et qualitatif, qualité et taille de sa plage) ne **devraient pas être remis en cause à l'avenir** : les villas sont classées pour un grand nombre d'entre elles. La lutte contre l'érosion du sol implique une politique de l'arbre qui préserve le caractère aéré de la ville. La plage fait l'objet d'un suivi sanitaire et environnemental, et le décret plage empêche toute construction risquant de la dénaturer.

L'offre sportive est un atout à nuancer. Si l'on considère les installations et activités sportives sous un angle économique, leur principal intérêt pour la ville réside dans leur contribution à son attractivité touristique. L'offre sportive redeviendra une force économique si elle est **réorientée vers les touristes et si elle trouve un écho dans l'urbanisme de la ville** (une « ville sportive » se doit de proposer des pistes cyclables en site propre, des rues piétonnes...).

## 2) Les faiblesses

La Baule a deux types de faiblesses (ou de fragilités) aujourd'hui :

- celles qui sont statiques dans le sens où elles sont relativement figées et ne s'aggravent pas d'elles-mêmes avec le temps ;
- celles qui relèvent de mécanismes évolutifs et qui ont donc tendance à s'amplifier avec le temps.

### Deux points de fragilité « statiques »

Ces deux points de fragilité sont le front de mer, et le poids très élevé dans la station du groupe Barrière.

- Si l'urbanisme de La Baule est de grande qualité, son point faible, selon les divers guides touristiques français et étrangers que nous avons consultés, est sans conteste son **front de mer**. Il est considéré comme « bétonné » dans le pire des cas, et comme « manquant de charme » dans le meilleur des cas. Le front de mer est uniforme, pratiquement sans végétation et sans commerce. Il s'apparente aux fronts de mer des villes méditerranéennes mais sans l'animation (terrasses, commerces) propre à ces stations.
- Le **groupe Barrière** représente selon nos estimations près de 60% des emplois touristiques directs de la ville. C'est une situation relativement atypique parmi les stations de la façade atlantique (il existe souvent un acteur dominant mais son poids est généralement moindre). Ce point est à prendre comme une donnée - nous le classons comme une fragilité sans cependant que cela n'implique aucun jugement de valeur sur le groupe Barrière en lui-même, d'autant que son offre apporte une plus-value touristique considérable à la station depuis de nombreuses années.

## Deux dynamiques porteuses de risque

Les **faiblesses « dynamiques »** sont plus préoccupantes dans la mesure où elles ont tendance à s'amplifier avec le temps.

### 1. L'hyperspécialisation

La Baule s'est considérablement spécialisée au cours des années 2000. Les activités non liées au tourisme ou aux besoins des résidents (commerce, bâtiment...) se sont affaiblies. En 2009, l'emploi touristique et résidentiel représentait 86% de l'emploi privé baulois en 2009. Cette part n'était que de 78% neuf ans plus tôt.

L'hyperspécialisation touristique et l'éviction des activités économiques par le logement sont liées. Le phénomène qui est à la base de ces deux dynamiques est le même : il s'agit de la saturation du foncier, et de son corollaire, l'envol des prix immobiliers. L'attractivité résidentielle et touristique de la ville est telle que le logement et les activités touristiques évincent les autres activités économiques.

La spécialisation touristique est une faiblesse dans la mesure où elle rend la ville plus vulnérable aux chocs susceptibles d'impacter l'activité touristique (voir ci-dessous, « risques »).

L'emploi résidentiel non touristique baulois est pour sa part beaucoup plus stable car lié aux revenus des habitants, revenus composés en assez grande partie de pensions de retraite. Le vieillissement de la population va encore augmenter la part des retraites dans les revenus des résidents, d'où une stabilité accrue qui vient relativiser les risques inhérents à la spécialisation touristique de la ville.

### 2. Le conflit d'intérêt résidents permanents / tourisme

La deuxième faiblesse dynamique est celle qui résulte du décalage entre les attentes d'une population de résidents permanents vieillissante et celles des touristes et résidents secondaires (plus jeunes). La question récurrente du manque d'animation est à mettre en lien avec cette problématique.

La Baule, comme beaucoup de stations balnéaires, fait face à un vieillissement rapide de sa population. Or les seniors expriment des demandes sociales qui sont parfois en contradiction avec la croissance économique potentielle d'une station, ou même avec la préservation de sa position économique.

Ainsi la demande de sécurité et de tranquillité peut, poussée à l'extrême, aboutir à des décisions économiquement non optimales : restrictions de circulation, fermetures de bar ou de restaurants jugés trop bruyants, suppression d'animations de plage...

L'évolution d'infrastructures considérées comme écologiquement plus durables ou attractives pour les touristes peut se heurter à la volonté de la population senior de conserver les habitudes de déplacement prises pendant les 30 glorieuses, avec en particulier la priorité donnée à l'automobile (là où une famille pourra privilégier des pistes cyclables).

### 3) Les risques

#### Une concurrence accrue

Comme nous l'avons vu précédemment, le tourisme français est compétitif. Certes les français partent de plus en plus souvent en vacances à l'étranger, mais les étrangers fréquentent de plus en plus la France, ce qui permet au « poste voyages » de la balance des paiements française de rester stable. La stabilité est donc atteinte grâce à une plus grande affluence étrangère.

A l'échelle de La Baule, les implications de ce phénomène sont visibles ; les **opportunités, pour les habitués de la station, sont de plus en plus nombreuses**. L'aéroport de Nantes propose des vols à bas prix à destination de la Grèce, de l'Espagne, du Maroc... Notre-Dame-des-Landes pourrait d'ailleurs jouer le même rôle d'intensification de la concurrence : pour une destination touristique, un nouvel aéroport représente autant une opportunité qu'une menace. Il met la station à la portée d'un plus grand nombre de personnes tout en mettant un plus grand nombre de destinations à disposition des habitants de la région.

L'essor du transport aérien et notamment du transport aérien *low cost*, la montée en gamme des destinations nord-africaines ou de façon plus générale des stations situées dans les pays émergents soumettent la station à une concurrence plus vive depuis quelques années. Ce **phénomène va encore s'intensifier** même s'il est amené à s'estomper dans une phase ultérieure (qui peut être assez lointaine, de l'ordre d'une vingtaine d'années), avec la hausse des cours du pétrole et la progression des salaires dans les pays émergents.

#### Les risques de chocs exogènes

L'hyperspécialisation touristique et résidentielle de la ville la rend plus vulnérable aux chocs exogènes : risques naturels (tempête, inondation mais aussi pollution de la plage), risques d'image ou encore crise affectant un secteur donné.

Une catastrophe naturelle aurait aujourd'hui un impact beaucoup plus fort qu'il y a dix ans sur l'activité économique de la ville<sup>7</sup>.

Les « risques d'image » (événement de toute nature pouvant affecter l'image de la ville) sont aussi plus importants aujourd'hui.

Enfin, la récession que nous venons de traverser a fourni un exemple de crise affectant un secteur particulier et susceptible à ce titre d'impacter fortement La Baule. Le secteur du BTP a été particulièrement affecté lors de cette récession. La crise du BTP est très vraisemblablement à l'origine du recul très marqué de l'emploi à La Baule en 2008 et 2009.

---

<sup>7</sup> Il est encore trop tôt pour analyser les conséquences des inondations de février 2010 sur l'activité économique de la ville faute de données, mais le périmètre touché aura finalement été assez limité.

## 4) Les opportunités

### Opportunité 1 : la clientèle étrangère

La clientèle étrangère constitue une opportunité pour La Baule. Elle est de nature à compenser l'érosion naturelle de la clientèle française. A l'échelle nationale, c'est la progression de la clientèle étrangère qui permet à la « balance voyages » (le solde des crédits et débits dus aux voyages) de rester stable.

L'essor des pays émergents s'accompagne d'ailleurs de la constitution de nouvelles classes fortunées dans ces pays. Le positionnement haut-de-gamme de La Baule est attractif pour ces nouvelles élites.

La clientèle étrangère peut permettre de lisser la fréquentation dans la mesure où elle peut être captée en dehors des dates de vacances scolaires françaises (même si elle montre aussi une certaine préférence pour les mois de juillet et août).

### Opportunité 2 : le segment moyen / haut-de-gamme

Traditionnellement, La Baule a eu un positionnement haut-de-gamme (mais non luxe), qui se traduit aujourd'hui au moins de deux façons tangibles. D'abord, les prix de l'immobilier y sont très élevés (comparables aux prix de Paris intra-muros). Ensuite, la quasi-totalité des commerces implantés sur le territoire sont eux-mêmes moyen / haut-de-gamme.

La question du positionnement se pose aujourd'hui pour tout territoire touristique, car des évolutions macroéconomiques majeures sont en train de modifier la distribution des revenus dans les pays développés. Les classes moyennes se réduisent. Le nombre de personnes aisées augmente, de même que le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté.

Dans ce contexte, les entreprises comme les territoires qui veulent rester en phase avec leur « marché » font face à un choix qui se radicalise : se spécialiser dans le haut-de-gamme ou dans le bas-de-gamme.

La Baule n'a pas vocation à se spécialiser dans le bas-de-gamme, par exemple en ouvrant des résidences de tourisme *low cost* ou en créant de nouveaux terrains de camping. En effet, ses infrastructures, son parc hôtelier, les prix de l'immobilier la positionnent d'emblée sur le segment moyen-haut de gamme. De fait, le **positionnement de La Baule est parfaitement adapté** (sans que cela ait fait l'objet d'une stratégie construite d'ailleurs, ce positionnement étant très antérieur aux évolutions citées) **à la donne économique du moment**.

On peut néanmoins souligner un écueil possible : celui du positionnement, non

pas sur le haut de gamme, mais sur le segment du **luxe**. Car si le segment du haut de gamme est dynamique, celui du luxe est élitiste au sens étroit, et donc volatile. La force de La Baule aujourd'hui, c'est d'offrir un cadre privilégié avec des prestations accessibles pour les revenus élevés, et non pas seulement pour les ultra-riches (les ménages dont les revenus annuels excèdent 1 million d'euros). Certaines stations de ski, qui sont montées en gamme au cours des décennies précédentes, mesurent désormais les inconvénients d'un positionnement très haut-de-gamme, car cette clientèle très fortunée est aussi très mobile, très changeante dans ses goûts, et très volatile.

Nous soulignons cet écueil car il peut survenir spontanément, notamment si les prix de l'immobilier augmentent trop. En effet, on peut parfaitement imaginer qu'une hausse encore forte des prix des logements débouche sur une « sélection » des résidents encore plus stricte, entraînant une demande de produits et de services très haut-de-gamme. C'est pour éviter ce problème qu'il ne faut pas, par principe, refuser, par exemple, l'augmentation du parc HLM. Une certaine dose de mixité sociale peut constituer un facteur d'efficacité économique.

### Opportunité 3 : le tourisme d'affaires

Le tourisme d'affaires est en essor en France et constitue donc une opportunité pour la station. A La Baule, les deux piliers de l'offre à destination des entreprises sont Atlantia et le groupe Barrière.

Atlantia fait l'objet d'une analyse distincte qui sera annexée à cette étude.

## IV. Préconisations

- La ville présente actuellement une situation économique satisfaisante.
- Nous ne proposons pas de rupture mais des infléchissements, dont le but est d'éviter un déclin insensible, dont la probabilité est réelle malgré le fort degré d'attractivité actuel de la station.



Poursuivre l'**embellissement** de la station



Renforcer la vocation touristique de l'**offre sportive**



Renforcer l'attractivité de la ville vis-à-vis des **familles**



Réserver des espaces aux **activités économiques non liées au tourisme**



Aller vers davantage d'**animation**



Communiquer à l'**étranger**



Réduire l'impact du développement sur les **ressources naturelles**

## 1 – Poursuivre l'embellissement de la station



Il s'agit en priorité d'embellir le **front de mer**. Un projet a déjà été réalisé dans ce sens : éclairage artistique, mobilier urbain revu, circulation automobile réduite, piste cyclable en site propre, plantations.

Des plantations de *pins maritimes* (arbre pouvant atteindre 30 mètres de haut) pourraient permettre de rompre l'uniformité et d'atténuer la minéralité du front de mer. Ce type d'arbre rendraient une certaine unité visuelle à la ville, en faisant le lien entre la ville jardin et le front de mer.

A titre de comparaison, la croisette à Cannes compte quatre rangées de palmiers très hauts. La plupart des stations méditerranéennes qui présentent un front de mer similaire à celui de La Baule comptent plusieurs rangées de palmiers séparant les immeubles de la plage et atténuant la rigidité des constructions.

La **Place de la Victoire** est l'autre chantier clef pour l'image de la ville. La qualité architecturale des aménagements sera déterminante pour le centre-ville et l'ensemble de la station.

## 2 – Renforcer la vocation touristique de l'offre sportive

Pour que l'offre sportive joue davantage son rôle d'élément d'attractivité touristique, il s'agit aujourd'hui de :

- réorienter les **investissements** vers les besoins des touristes
- orienter **l'offre existante** vers les touristes (en terme de communication, de disponibilité)
- créer une **image cohérente** de ville sportive, en adaptant notamment la circulation pour faire une place plus grande au vélo et au piéton. Une ville ne peut avoir une image sportive que si l'on s'y déplace de façon sportive.

Les investissements à destination des touristes ne sont pas forcément lourds. Il s'agit de leur permettre de pratiquer un sport de façon individuelle, sans contrainte (une tendance lourde de la demande des touristes observée par les acteurs de la ville) : pistes cyclables, parcours de santé, circuits de randonnée...

La communication devra **distinguer sports à vocation touristique et sports à destination des résidents permanents**. Les sports en salle, les sports collectifs (à l'exception de ceux qui se jouent sur la plage) n'ont pas vraiment de vocation touristique. Si l'objectif est de conforter l'attractivité de la ville, la priorité doit être donnée aux sports qui intéressent les touristes et qui sont cohérents avec l'image de la ville (même s'ils peuvent paraître élitistes) : golf, équitation, plaisance, tennis, kite-surf, plongée...

Par ailleurs, les activités en lien avec la plage, les activités à destination du public familial, même si elles sont moins sportives (concours de châteaux de sable, concours entre écoles de voile juniors...) ont autant voire plus d'intérêt *d'un point de vue touristique* que les concours plus officiels.

Capter des manifestations officielles très pointues n'a qu'un impact secondaire et indirect sur l'image touristique de la ville. Un championnat d'athlétisme par exemple pourra donner de la visibilité à la ville, mais ne se traduira pas en réel surcroît d'attractivité à moyen terme, **si la ville n'est pas réellement et concrètement vécue comme sportive** par les touristes.

### 3 – Renforcer l'attractivité de la ville vis-à-vis des familles

Une politique en direction des familles peut permettre d'atténuer le vieillissement de la ville et de maintenir son caractère de station familiale.

Les politiques visant à favoriser **l'accession à la propriété** ont un intérêt réel pour le développement économique de la ville dans la mesure où elles favorisent une certaine mixité, mixité qui réduit le décalage entre profil des résidents permanents et profil des touristes. Le **logement social** trouve aussi sa place dans cette politique.

Le **Lycée international Grand Air**, doté d'une section anglophone, constitue un élément d'attractivité précieux auprès des familles (notamment des résidents secondaires qui seraient susceptibles de s'installer à l'année, en exerçant leur activité professionnelle à distance par exemple).

Renforcer l'attractivité de la ville auprès des familles, c'est aussi prendre en compte les besoins des touristes accompagnés d'enfants. Le besoin de sécurité, de détente, le souhait de faire du sport en famille sans danger sont croissants de nos jours. Ces besoins militent pour :

- le **passage du centre-ville en piétonnier**, au moins **occasionnellement** et de façon réversible ;
- la création de **pistes cyclables en site propre**.

## 4 – Réserver des espaces aux activités économiques non liées au tourisme

Pour infléchir la spécialisation de la ville et la rendre moins vulnérable économiquement en cas de choc, il est souhaitable de **réserver certains espaces à des activités sans lien avec le tourisme** (services aux entreprises par exemple).

La Baule sera peut-être amenée à profiter du développement de nouvelles activités en lien avec la mer, développement déjà perceptible à l'échelle de la presqu'île (avec la création du BTS aquaculture de Guérande notamment). Nous pensons toutefois qu'il n'est pas souhaitable de cibler un secteur spécifique *a priori* : une telle politique manquerait de souplesse et serait plus aléatoire.

Réserver des espaces aux activités tertiaires permettra soit le maintien d'activités qui faute de place se seraient délocalisées soit l'arrivée de nouvelles entreprises.

## 5 – Aller vers davantage d'animation

Cette préconisation vise à satisfaire toutes les classes d'âge de la « ville complète » : celle de 30 000 habitants unissant les résidents permanents et les résidents temporaires. Elle vise à maintenir l'attractivité touristique de la ville en satisfaisant les attentes des touristes de tous âges. Cette préconisation implique :

- un soutien aux **animations événementielles** : il en existe déjà un certain nombre. Il est possible de leur donner plus d'ampleur et de communiquer davantage à leur sujet.
- une plus grande tolérance envers l'**animation naturelle** : terrasses, bars, restaurants de plages...

Pour que tous les habitants (permanents ou non) puissent vivre ensemble sans que leurs attentes et leurs demandes n'entrent en conflit, **il faut qu'un périmètre soit défini et accepté par tous comme étant un lieu d'animation**. C'est habituellement la fonction d'un centre-ville. Un centre-ville est habituellement un lieu d'animation dans lequel un certain niveau de bruit doit être considéré comme normal. Aucun espace n'est actuellement réellement reconnu comme tel à La Baule.

Le centre-ville commerçant est aujourd'hui très réduit (Avenue De Gaulle essentiellement). Il gagnera à être étendu vers le front de mer et la Place de la Victoire. Les droits au bail exorbitants de l'Avenue de Gaulle traduisent ce besoin d'extension, à condition qu'elle soit très qualitative pour que les emplacements soient rapidement aussi prisés que ceux de l'Avenue.

## 6 – Communiquer à l'étranger

Pour s'assurer de bénéficier de l'essor des flux touristiques mondiaux, La Baule a intérêt à renforcer son image à l'étranger.

Elle peut le faire **seule ou en association avec la presqu'île de Guérande**, ou encore **avec la région Bretagne**.

Ces actions de communication peuvent prendre la forme de campagnes ou encore d'actions plus informelles et moins coûteuses : activation du réseau des Baulois vivant à l'étranger, envoi de communiqués de presse ciblés à la presse étrangère, invitations pour les rédacteurs de guide, les agences de voyages...

## 7 – Réduire l'impact du développement sur les ressources naturelles

Aucune de ces propositions ne vise à assurer un développement économique quantitatif maximal. Leur but est d'accompagner le développement en l'orientant de façon à éviter une érosion de l'attractivité et un déclin.

Ces propositions impliquent tout de même une certaine croissance. Sur un territoire déjà densément peuplé, cette croissance impliquera sur le long terme des tensions sur les ressources.

C'est pourquoi nous souhaitons rappeler que **toute politique économique doit aujourd'hui s'accompagner d'une politique écologique** visant notamment à réduire les déchets, améliorer le recyclage, réduire l'intensité énergétique des logements et des activités (notamment des hôtels), réduire la consommation d'eau, encourager les énergies renouvelables et les circulations douces.

## V. Annexes

### 1. Les emplois touristiques et résidentiels à La Baule (méthodologie)

Pour évaluer la part des emplois touristiques dans l'emploi total à La Baule, nous avons comparé la ville avec un échantillon de villes non touristiques de même taille.

L'échantillon de référence utilisé se compose des villes de **Cestas, Lucé, St Just Saint Rambert, Toul, Issoire, Issoudun et Claves-sous-Bois**. Ces villes ont été choisies pour :

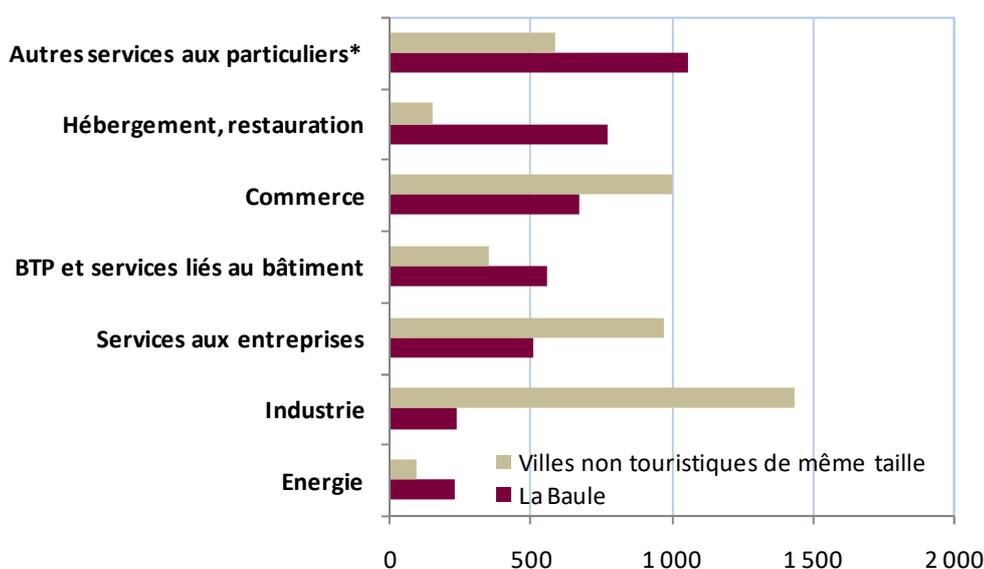
- leur population (entre 15 000 et 17 000 habitants au dernier recensement) ;
- leur caractère manifestement peu touristique ;
- leur proximité avec une plus grande ville, afin qu'elles présentent une configuration similaire à celle de La Baule, proche de Saint-Nazaire, cet élément étant déterminant pour la densité commerciale.

Dans trois villes de l'échantillon, les revenus des ménages sont similaires à ceux de La Baule (Lucé, St Just Saint Rambert, Claves-sous-Bois). Les autres villes ont des revenus un peu inférieurs.

Est considéré comme emploi touristique, **l'emploi résidentiel** (commerce de détail, immobilier, bâtiment...) **en surnombre** par rapport à cet échantillon de villes.

Cet échantillon a également été utilisé pour estimer la **fréquentation touristique**. Le nombre d'emplois résidentiels en surnombre peut être traduit en nombre d'habitants permanents supplémentaires. Cette méthode donne des résultats cohérents avec ceux de la CCI (touriscope) pour le début des années 2000.

**Structure de l'économie bauloise**  
(en nombre d'emplois salariés, données 2009)



Source : Asterès d'après Unistatis. \* Transport, immobilier, thalassothérapie et autres soins corporels, sports, activités médicales et sociales...

## 2. Le tourisme d'affaires à La Baule

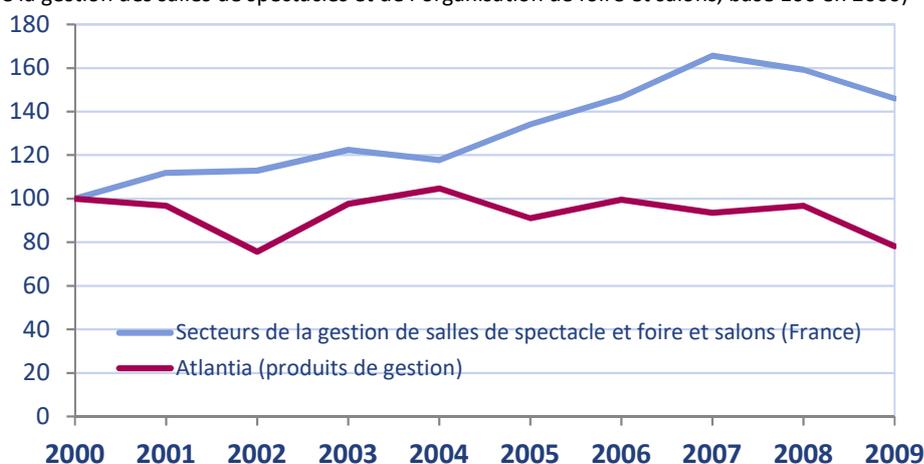
Le tourisme d'affaires à La Baule repose sur deux piliers : Atlantia et l'offre du groupe Barrière. Cette analyse est centrée sur le Palais des Congrès.

### A. Forces et faiblesses d'Atlantia

Bien que positionné sur un marché en croissance, **Atlantia parvient tout juste à maintenir son activité**. Cette stagnation des produits s'observe tant pour l'activité spectacles que pour l'activité congrès. Encore cette stabilité ne s'obtient-elle qu'au prix d'une prospection intense.

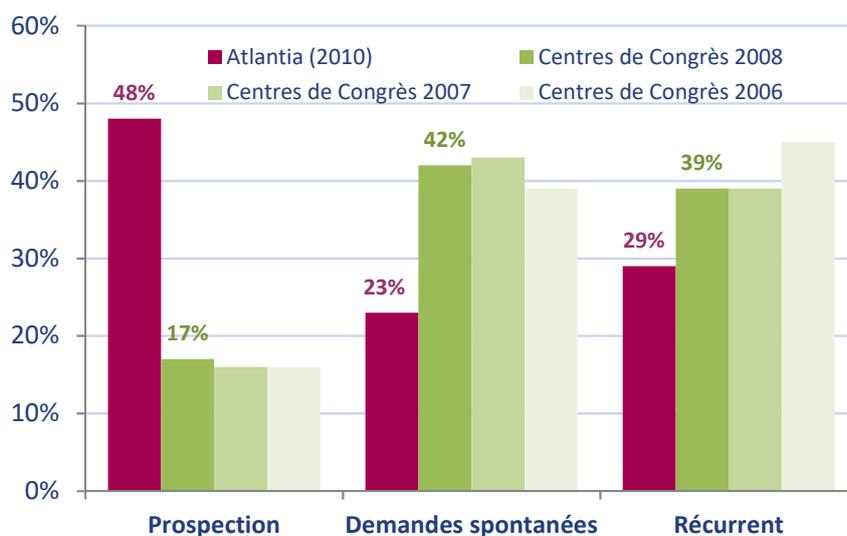
#### Atlantia et son marché

(Produits de gestion vs chiffre d'affaires conjoint des secteurs de la gestion des salles de spectacles et de l'organisation de foire et salons, base 100 en 2000)



Source : Mairie de La Baule (Atlantia), Insee (base Alisse)

#### Origine des demandes (activité congrès)



Sources : Atlantia, Bilan de l'activité des sites d'accueil de manifestations FSCF / OJS

La principale faiblesse d'Atlantia nous semble être sa **taille**. En effet, une analyse des Palais des Congrès déposant leurs comptes révèle une corrélation assez nette entre croissance et surface (voir ci-dessous, partie 2). Or il est impossible d'agrandir Atlantia en raison des risques d'inondations pesant sur son emplacement.

La deuxième faiblesse du Palais des Congrès de La Baule est sa **situation, en retrait par rapport à la mer**. Or il est en concurrence directe avec des Palais des Congrès de bord de mer.

Saint-Malo



La Rochelle



Enfin, le **manque de chambres d'hôtel de milieu-de-gamme** constitue un frein au développement de l'activité Congrès. A l'exception des entreprises qui choisissent un hébergement haut-de-gamme, les congressistes sont dispersés sur l'ensemble de la station. Cependant cette configuration n'est pas rare. Elle est identique à La Rochelle, où le Palais des Congrès a conclu avec 17 hôtels une « charte instaurant un cadre commun » pour l'accueil des congressistes. A La Baule, un système de réservation commun a été mis en place et est géré par l'Office du tourisme.

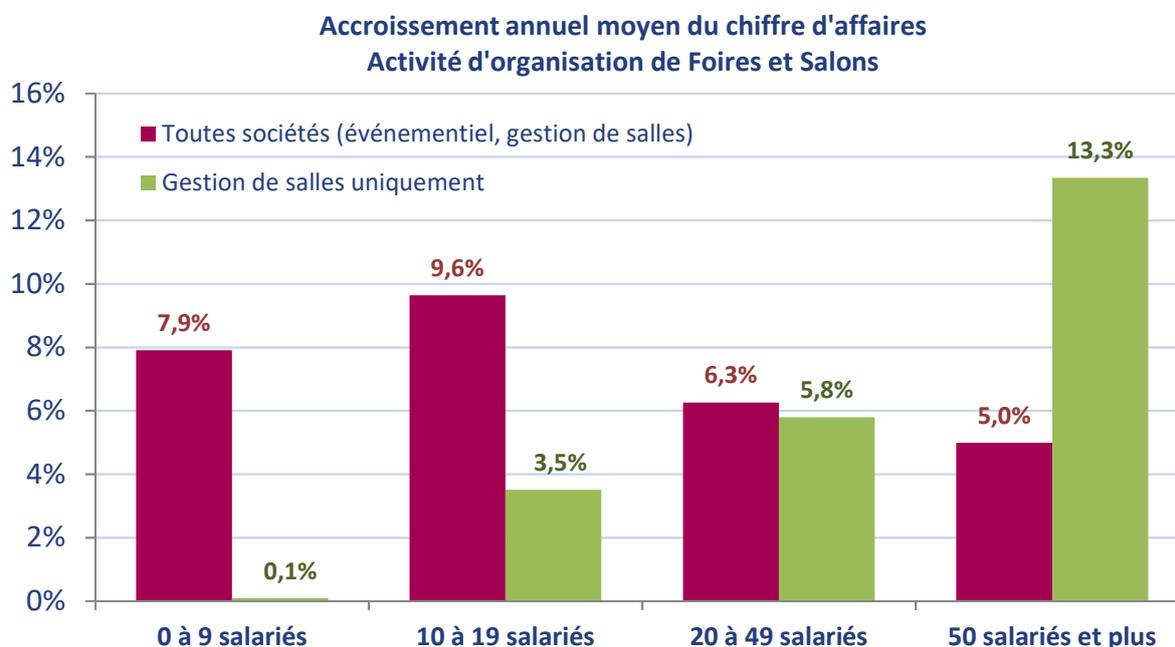
**Synthèse Forces/ faiblesses, risques / opportunités**

<b>Origine interne</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
	Attractivité de la station  Relative proximité avec Paris (proximité physique et proximité sociale : La Baule est connue des parisiens)	Petite surface  Palais non situé en bord de mer  Manque de chambres milieu-de-gamme dans la station  Palais excentré pour les congrès nationaux (trajet vers Paris + 3 h ou vol vers Nantes + trajet en voiture).  Bâtiment à rénover (rénovation prévue)
<b>Origine externe</b>	<b>Risques</b>	<b>Opportunités</b>
	Concurrence accrue (ouverture de nouveaux Palais des Congrès)	Essor du tourisme d'affaires  Public de Seniors aisés pour l'activité spectacles et pour des activités telles que les conférences

## B. La dynamique du marché des congrès et salons

Au cours de la décennie écoulée, les structures organisatrices de foires et salons ont connu une croissance soutenue. Cependant, le secteur a été porté par :

- les **petites sociétés d'événementiel**, qui organisent salons ou séminaires sans gérer elles-mêmes de salle.
- les **grands parcs des expositions et palais des congrès**.



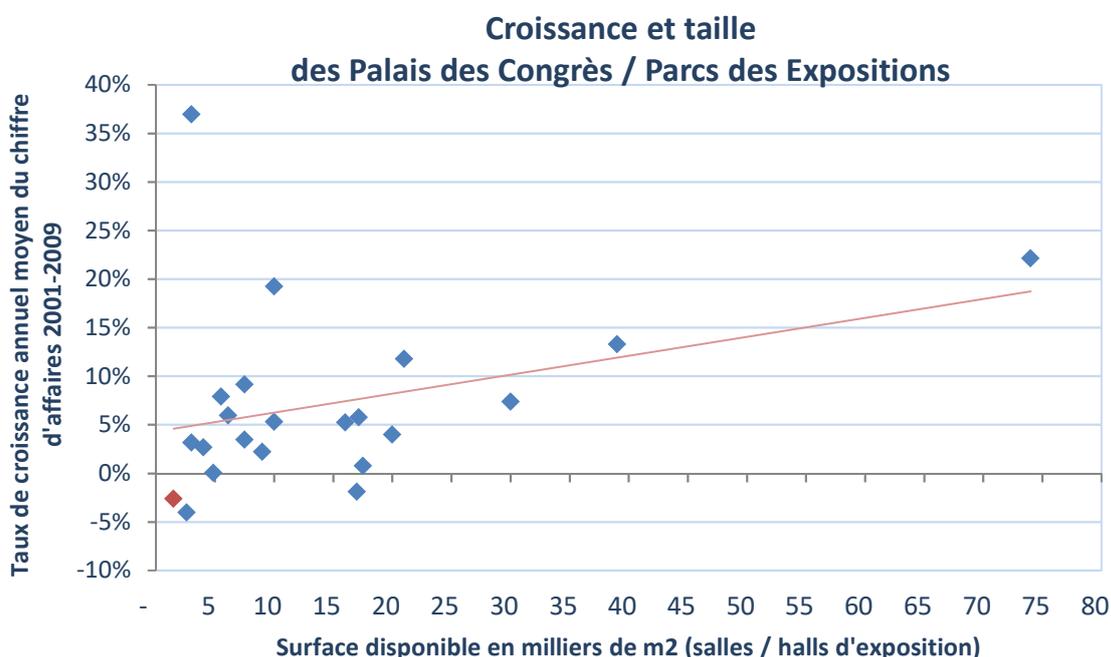
Source : INSEE (Alisse), Greffes des Tribunaux de Commerce pour la gestion de salles. Données d'ensemble : taux de croissance annuel moyen 2002-2007. Données gestion de salles : TCAM 2001-2009 ou 2001-2008 selon disponibilité des comptes.

Nous avons pu identifier vingt sociétés d'économie mixte gérant des parcs d'exposition ou palais des congrès. Sur ces vingt sociétés, quatre seulement ont vu leur chiffre d'affaires progresser de plus de 10% par an pendant les années 2000 : La Teste de Buch (3 000 m<sup>2</sup>), Valence (10 000 m<sup>2</sup>), Metz (21 000 m<sup>2</sup>) et Strasbourg (74 000 m<sup>2</sup>).

**En dessous de 5 000 mètres carrés de surface disponible** (en salles ou halls d'exposition), les sociétés peinent à dégager une croissance supérieure à 3% par an (graphique 2), La Teste de Buch faisant figure d'exception<sup>8</sup>.

- Les structures de petite taille ne peuvent couvrir tous les segments du marché à la différence des grandes structures qui peuvent moduler leurs espaces et donc accueillir aussi bien les grands événements que les petits.
- En outre, les petites salles subissent une concurrence plus forte car plus diversifiée (hôtels, cinémas, salles de sport...).

La petite taille d'Atlantia (en rouge ci-dessous) est donc indéniablement un handicap.



Source : Asterès d'après Diane

<sup>8</sup> La forte croissance du parc des expositions de La Teste de Buch n'est qu'un effet de rattrapage. Malgré une surface deux fois supérieure à celle d'Atlantia, cette structure générait en 2009 un chiffre d'affaires deux fois inférieur.

### C. Les pistes d'action

Faiblesses	➤ Pistes d'action
Petite surface	Travailler sur la modularité des espaces pour accueillir tous types d'événements (même très petits)
Palais non situé en bord de mer	Impossible à modifier à court / moyen terme
Manque de chambres milieu-de-gamme dans la station	Travailler sur la coordination avec les hôtels
Palais excentré pour les congrès nationaux (trajet vers Paris + 3 h ou vol vers Nantes + trajet en voiture).	Notre-Dame-des-Landes apportera une amélioration. Cibler les événements parisiens en priorité.
Bâtiment à rénover (rénovation prévue)	Le principe de la rénovation est acté

Opportunités	➤ Pistes d'action
Essor du tourisme d'affaires	Soumis à la levée des faiblesses ci-dessus
Public de Seniors aisés pour l'activité spectacles et pour des activités telles que les conférences	A exploiter en augmentant éventuellement le nombre de spectacles et en travaillant sur les formules d'abonnement

Nous proposons les pistes d'actions suivantes :

- Le Palais des Congrès ne peut s'agrandir. En revanche, il peut améliorer sa **modularité** pour capter tous types de petits événements (pas seulement les événements correspondant à peu près à la taille de son auditorium).
- A La Baule comme ailleurs, l'un des éléments clefs de l'offre Congrès est la **bonne coordination entre les organisateurs de congrès et les hôtels**. Nous proposons que cette coordination face l'objet d'une étude plus approfondie par un cabinet de conseil centré sur l'audit des organisations.
- Si les temps de transport peuvent constituer un handicap pour les événements nationaux, ils le sont moins pour les événements mobilisant un **public parisien**. Le réseau de résidents secondaires d'origine parisienne nous semble notamment un atout à activer pour prospecter des entreprises franciliennes.
- Enfin, l'origine des demandes révèle la **fidélisation** relativement faible de la clientèle Congrès. Une **étude comportant une enquête auprès des clients n'ayant pas renouvelé leur événement** à Atlantia pourrait être utile pour discerner d'autres axes d'amélioration (le positionnement prix pouvant être l'un de ces axes).
- Concernant l'**activité spectacles**, le taux de remplissage (de 70% à 95% selon les spectacles) laisse une marge de manœuvre pour améliorer la rentabilité. La formule d'abonnement est modérément incitative. Certaines salles pratiquent des formules incitant à réserver un plus grand nombre de spectacles. Une étude plus approfondie serait nécessaire pour **évaluer la rentabilité associée à une augmentation du nombre des spectacles**. Les conférences n'offrent pas de piste d'amélioration de la rentabilité dans la mesure où elles sont actuellement proposées gratuitement.

### 3. Les personnes consultées lors de la réalisation de l'étude

M. METAIREAU	Maire de La Baule
M. SASTRE	Maire-adjoint en charge du Tourisme et de la communication
M. GERVOT	Maire-adjoint en charge de l'environnement et du quartier du Guézy
Mme LE GUEN	Maire-adjoint en charge de l'action culturelle et des manifestations
Mme MALIGNE	Maire-adjoint en charge des sports et du quartier d'Escoublac
M. MEUNIER	Maire-adjoint en charge de l'action économique, de la sécurité des ERP et de la plage
M. PARENT	Maire-adjoint en charge de l'urbanisme et des travaux
Mme BOYE	Conseillère Municipale
M. LE MOIGNE	Conseiller Municipal
M. DRIANCOURT	Tennis country club & Derby de La Baule
M. MALHAIRE	Directeur du Nossy Bé
M. OLLIERIC	Président d'UNICIAL
M. ZUCCOLIN	Directeur général Resort Lucien Barrière La Baule
Mme DETURMENY	Présidente de l'Office du Tourisme de La Baule
M. BUINEAU	Directeur de la Communication, Ville de La Baule
Mme MARGELLI	Directrice de l'éducation, des sports, de l'animation et de la culture, Ville de La Baule
Mme EONNET	DGA Finances Gestion de La Baule
M. DEJOIE	Directeur de l'Office du Tourisme de La Baule
M. LARGY	Direction du développement économique, CAP Atlantique
M. ALLAIN	Directeur Général des Services, CAP Atlantique
M. GUGOLE	Directeur Général des Services de La Baule

Nous adressons à chacun nos remerciements pour leur contribution à cette étude.



# Asterès

## l'analyse économique au service de votre développement

Asterès est un cabinet d'**analyse économique et de conseil** indépendant fondé en 2006.

Nous proposons aux entreprises et aux acteurs du secteur public des outils de réflexion de haut niveau pour orienter l'action.

La mission d'Asterès est de **mettre l'analyse économique au service du développement de ses clients**, et de donner à l'analyse économique son rôle opérationnel.

Asterès propose à ses clients :

- des analyses macroéconomiques et sectorielles
- des prévisions
- des données issues d'enquêtes ad hoc

Elle mène également des missions de conseil en développement & attractivité économique.

Asterès  
7, rue du Chemin Vert  
94 100 Saint-Maur-des-Fossés  
01 48 85 23 60  
Siret : 491 252 201 00026