

détente

consultants

ingénierie touristique, culturelle et de loisirs

Etude de faisabilité d'un Palais des Congrès à La Réunion



Détente Consultants pour le CTR

Avril 2002

Sommaire

Données relatives au marché	P 4
1.1 Données générales sur les marchés	P 5
1.2 L'activité congrès à la Réunion	P 9
1.3 Perception des acteurs	P 12
1.4 La concurrence	P 16
I Analyse de l'offre actuelle et du contexte	P 31
2.1 Enjeu : le poids économique	P 32
2.2 Les équipements actuels	P 33
2.3 L'offre hôtelière	P 35
2.4 Données touristiques générales	P37
2.5 Analyse stratégique globale	P 38
II La question de la localisation	P 42
3.1 Remarques sur les zones potentielles	P 43
3.2 Position des opérateurs et critères pertinents	P 47
3.3 Rapport à l'hôtellerie	P 50
3.4 Les alternatives stratégiques	P 52
V Stratégie, alternatives et scénario proposé	P 57
4.1 Préalable : les « fausses bonnes idées »	P 58
4.2 Positionnement proposé/stratégie marketing	P 62
4.3 Pré-programme proposé	P 66
V Données économiques et de montage du projet	P 71
5.1 Coût d'investissement	
5.2 Données de fonctionnement scénario recommandé	
5.3 Données de fonctionnement scénario « sans hébergements »	

Le **Comité du Tourisme de La Réunion** a confié à Détente Consultants la mission d'étude de faisabilité d'un Palais des Congrès comprenant :

- étude du marché potentiel,
- définition d'un pré programme,
- localisation optimale,
- éléments économiques et de montage.

Ce document comprend :

- Un état des marchés du tourisme d'affaires de groupes, hors tout ce qui a trait aux foires et salons (non concernés par l'étude), à savoir les marchés de congrès, conférences, conventions, séminaires, incentives. Ce travail concerne la métropole dans sa globalité avec un focus sur ces activités aujourd'hui à La Réunion.
- Un état de la situation et du potentiel dans l'île : accessibilité, desserte, offre hôtelière, image, acteurs concernés,...
- Une présentation des alternatives projet possibles avec une recommandation de type pré programme.
- Une recommandation concernant la localisation
- Les données de cadrage du projet quant à ses aspects économiques et montage.

Les sujets d'étude et leur dénomination :

Le tourisme d'affaires dans sa globalité comprend :

- le tourisme d'affaires individuel traditionnel, qui n'est pas un sujet d'étude
- le tourisme d'affaires des foires et salons, qui là aussi ne nous concerne pas directement
- le tourisme de séminaire et de convention d'entreprise
- les conférences et congrès

Pour faire ce travail, ont été réalisées :

- ❑ une visite des principales zones ou sites d'implantation pressentis,
- ❑ Une visite de l'offre concurrente à l'île Maurice (palais des Congrès, certains hôtels...)
- ❑ des rencontres avec les techniciens des différentes intercommunalités et des services partenaires (Etat, Région, Département, ...),
- ❑ des rencontres avec les principaux acteurs professionnels concernés : compagnies d'aviation, réceptifs, hôteliers, ...
- ❑ une synthèse des éléments relatifs aux différents marchés concernés,
- ❑ une approche analogique, en particulier en situation îlienne comparable,
- ❑ une enquête auprès de clients ayant déjà effectué des congrès ou équivalents à la Réunion, et, d'agences métropolitaines spécialisées, ainsi que de personnes références dans ce secteur.

Les éléments relatifs aux marchés (niveau métropole / Europe) font l'objet d'un document à part. Ne sont intégrés ici que les éléments de synthèse intéressants le projet.

I. Données relatives aux marchés

1.1. Synthèse des données et évolutions qualitatives générales

Remarques : ces données sont issues d'un travail global sur les marchés français (et européens) relatifs aux trois groupes de produits du tourisme d'affaires :

- Congrès et conventions
- Séminaires et incentive
- Foires et salons, qui sont exclus du champs de l'étude, mais dont nous avons retenu certains enseignements qui influent sur la réflexion globale relative au tourisme d'affaires.

Ce travail fait l'objet d'un document à part, dont ne sont extraits ici que des enseignements spécifiques à notre projet à La Réunion.

A/ Congrès et conférences :

Le marché est estimé au niveau métropolitain à 11 milliards de francs par an, hors Paris.

A/ Avec son offre actuelle, **La Réunion est largement hors marché aujourd'hui** et n'existe pas à l'échelle de la concurrence internationale.

B/ Des évolutions qualitatives récentes fortes qui induisent largement le programme envisagé : nécessité de lier congrès et surfaces d'exposition (il faut pouvoir montrer les produits des entreprises qui de plus en plus financent les congrès), **mais aussi congrès et espace de réception ou de prestige**. Ce troisième critère est souvent important, notamment pour les soirées de gala, mais aussi pour les manifestations locales (événements, mariages...) qui sont un bon complément d'activité et à des périodes souvent creuses.

C/ Le marché des gros congrès, de plus de 1.000 personnes, est à la fois :

- très exigeant et complexe : conditions de transport aérien, offre hôtelière dont la norme est le 3/4 étoiles, (par ailleurs pour faire un congrès de 1 000 personnes, il faut au moins 2 000 chambres en proximité) prestations réceptives...
- très concurrentiel : de nombreuses villes en métropole ont créé des palais des congrès surdimensionnés et se battent aujourd'hui pour remplir, quel qu'en soit le prix.

D/ Le cœur du marché se situe sur les congrès entre 600 ou 800 personnes, qui représentent l'essentiel des manifestations.

Enseignements pour la Réunion :

Risque : viser trop gros. Le marché des grosses opérations est ponctuel, mais il nécessite des « sur-investissements » et une offre hôtelière beaucoup plus importante que l'actuelle. Il est potentiellement générateur de lourds déficits de fonctionnement.

Opportunités : les manifestations de taille moyenne qui correspondent mieux aux réalités du marché et de l'offre actuelle et probable des années à venir.

B/ Séminaires et conventions :

A/ Un marché important et globalement, en croissance, mais étroitement lié au rythme de croissance économique, avec néanmoins un raccourcissement des séjours, mais une augmentation du nombre de participants.

B/ L'**hôtellerie** (d'affaires, principalement quatre et cinq étoiles) est la principale structure d'accueil de ce marché.

C/ Le marché cible le plus rémunérateur est bien entendu le **séminaire résidentiel** qui nécessite des structures intégrées de grande capacité.

D/ Un marché local et régional (Océan Indien voire Afrique de l'est) relativement important et qui doit être un des axes forts de la structure.

E/ **L'équipement centre de Congrès ne pourra être qu'un des arguments de l'offre globale de la destination**, dont les acheteurs ont un choix varié.

Un opérateur achète une destination avant tout; en aucun cas l'équipement lui-même ne peut être une motivation suffisante. Les critères sont l'accessibilité (desserte, horaires, type d'avion et de confort), la qualité de l'hébergement (souvent du haut de gamme et de grandes unités), l'offre touristique, l'image globale, le prix...

C/ Foires et salons :

A/ Un **marché européen dominé par l'Allemagne** et quelques destinations (dont Paris), et en voie de **concentration**.

B/ Le **rapprochement entre les congrès et expositions** est une tendance lourde : co-financement des manifestations par des entreprises qui ont besoin de montrer, d'exposer leurs produits, et inversement besoin d'espaces de rencontre pour enrichir les foires et salons.

C/ Le marché des foires et salons à La Réunion est conséquent et le parc exposition de Saint Denis à réussi à pérenniser des manifestations qui marchent bien.

D/ Les travaux de rénovation / agrandissement du Parc exposition comprennent la création d'un espace congrès, en fait une grande salle de réunion, pour compléter son offre et permettre cette adaptation aux besoins. Il ne s'agit pas d'une concurrence avec le futur Centre de Congrès : chaque structure aura son propre marché, et elles ont vocation à être complémentaires.

1.2. L'activité congrès / séminaires actuelle à La Réunion

Le marché actuel est lié à l'offre de l'île en matière de structure d'accueil (cf. partie II) :

- ❑ le parc des expositions de St Denis qui n'accueille que marginalement des activités de type congrès (moins de 10% de son activité),
- ❑ la halle des manifestations du Port,

Dans ces deux cas, il s'agit essentiellement de congrès, complémentaires aux activités de foires et expositions.

- ❑ activités de séminaires dans des établissements hôteliers, essentiellement 3*, et aux villas du Lagon (4*).

L'activité actuelle peut ainsi se segmenter en plusieurs produits :

A/ Congrès, d'origine métropolitaine le plus souvent (médecine nucléaire, Fédération Nationale de l'hôtellerie de plein air, pour citer les derniers ...) pouvant aller jusqu'à plusieurs centaines de personnes.

Ils ont été quasiment toujours induits par un relationnel réunionnais. Il s'agit essentiellement de congrès à caractère « institutionnel », les congrès professionnels ou d'entreprises étant peu représentés.

Le marché actuel doit représenter 7 à 10 manifestations de ce type, d'en moyenne 200 personnes, pour 3 ou 4 sites concernés.

B/ Convention d'entreprises, séminaires et incentive : d'origine métropolitaine ou grande région, c'est-à-dire Océan Indien (principalement Maurice et dans une moindre mesure Madagascar et les autres îles), mais aussi éventuellement Afrique de l'Est, voire Afrique du Sud.

Traditionnellement, on distingue, dans l'incentive :

- le marché de la stimulation, le plus important en volume, qui se pratique en groupe et dans lequel les participants travaillent,
- le voyage de récompense, qui peut être en individuel et souvent déconnecté de l'acte de travail.

Les villas du Lagon nous a indiqué ainsi qu'il recevait (2001 et prévision 2002) 8 à 10 séminaires résidentiels et avoir des demandes, ponctuelles mais significatives, pour des manifestations plus importantes que ses propres capacités (200 / 300 pax), auxquels il ne peut répondre, faute de lieu de réunion / travail adéquat.

C/ Les activités locales (réunionnais) avec :

- l'activité entreprise : réunions à la journée, essentiellement dans les établissements hôteliers,
- l'activité socio-culturelle : réunions d'associations, mariages, évènements festifs, ...

Beaucoup moins rémunérateur, ce marché est significatif et peut représenter un complément d'activité intéressant (location + restauration). A titre d'exemple, les Villas du Lagon loue sa salle de réunion une centaine de jours par an pour des réunions d'entreprise à la journée.

Les couples marchés-produits actuels à La Réunion

Produit	Type de client	Origine	Lieu de pratique	Commentaire
<i>Congrès</i>	Entreprises	Métropole Région Océan Indien	Parc expo St Denis Halle du Port + divers lieux	Quelques évènements Marketing de l'offre Effet nouveauté
	Associations et assimilés	Métropole		
<i>Séminaires / Conventions / Journées d'étude</i>	Entreprises	International	Hôtel St Denis et côte ouest surtout, 3 et 4*	Marché local et régional significatif Marchés extérieurs : cibles potentielles
		Métropole		
		Région Océan Indien		
		Locale		
<i>Incentive</i>	Entreprises	International / Métropole	Hôtellerie diverse	Bon potentiel activités / image
<i>Divers</i>	Evènements familiaux, publics, associatifs ...	Locale	Divers : hôtels, lieux divers	Marché relativement important Cible complémentaire forte

1.3. Perception et attentes de la part des acteurs concernés

Sont pris en compte ici successivement :

- La position des opérateurs touristiques de l'île
- La position des territoires de l'île
- La réaction d'anciens clients par rapport à la destination
- Les appréciations d'experts et agences spécialisées pour la destination.

A/ La position des opérateurs touristiques privés de La Réunion

Aujourd'hui, clairement, les représentants rencontrés des groupes et établissements hôteliers, ainsi que les réceptifs ou compagnies aériennes, appellent de leur vœu la création d'un lieu d'accueil de manifestations de type congrès / séminaires. Ils l'analysent comme étant une réponse adaptée à un marché déjà en partie existant, mais qui ne peut s'exprimer faute d'offre adaptée.

Les hôteliers rencontrés se disent prêts à jouer le jeu de cette activité qui présente l'avantage d'une programmation souvent en amont (1 à 2 ans avant) et permet donc de gérer les disponibilités et plannings. Ils ne voient pas dans la création d'un centre de congrès un concurrent à leurs activités actuelles, mais plus une opportunité de générer des flux de nuitées supplémentaires.

Ces appréciations sont bien évidemment à nuancer en fonction de la catégorie d'établissement, leur taille et localisation. Les petits hôtels de charme par exemple, seront moins concernés par les retombées d'une telle activité, qui concerne essentiellement les établissements de grande dimension en catégorie 3 et 4 étoiles.

Tous les opérateurs professionnels directement concernés par ce marché, considèrent que la localisation doit être à proximité des hôtels, et donc ne l'imaginent pas ailleurs qu'à St Gilles/Boucant Canot.

B/ La position des territoires de l'île

Après avoir rencontré, à un niveau administratif, les différentes intercommunalités de l'île, il apparaît, de manière synthétique, les éléments suivants :

- La ville de St Denis, qui s'est lancée dans un légitime et ambitieux programme (cf plus loin) de restructuration / développement du parc des expositions, a, apparemment renoncé à créer un palais des congrès sur son territoire. Nous avons cependant reçu une lettre de la CINOR indiquant la volonté (ou simple idée ?) de développer un projet sur Ste Marie, dans un ancien domaine sucrier qui pourrait être réhabilité.
- L'Est envisage un tel projet sur son territoire, mais, semble-t-il, dans un souci de rééquilibrage des activités du territoire îlien, sans qu'il y ait eu une véritable réflexion au préalable.
- L'Ouest est bien évidemment candidat à un tel projet, mais plus là aussi au nom de l'existant touristique, que d'une véritable stratégie.
- Le Sud essaye de développer une politique de développement globale, dont touristique, ambitieuse, notamment autour du projet de Pierrefonds. La zone est candidate à l'implantation d'un palais des congrès, considéré comme un facteur d'équilibrage du territoire, et un élément potentiellement structurant pour le tourisme. La CIVIS a ainsi mené une réflexion interne sur la création d'un palais des congrès sur ce site.

C/ Appréciation d'anciens clients

Les anciens clients contactés sont très divers par leur origine et leur nature. Leurs réactions sont directement liées à ces éléments :

- Clients plutôt institutionnels (associations, fédérations, ...) : ils sont en général plutôt satisfaits à très satisfaits,
- Clients plus liés au monde économique, des entreprises (congrès de médecine nucléaire...):
 - Les arguments de choix de La Réunion le plus souvent cités, outre le relationnel toujours présent, sont :
 - le statut de département d'outre-mer,
 - l'influence Océan Indien / Afrique de l'est,
 - l'attrait touristique.
 - Sont jugés satisfaisants à bons : l'hébergement (sauf nombre de chambre), restauration, activités touristiques et annexes, image globale.
 - Sont jugés moyens : le transport aérien (tarif, programmation changeante, disponibilités, ...).
 - Sont jugés mauvais :
 - le positionnement prix,
 - les transports sur l'île,
 - les structures d'accueil des manifestations,
 - la dispersion des intervenants.
 - Les éléments les plus demandés portent sur :
 - la taille de la grande salle et les salles de commission jointes,
 - la proximité des hébergements, permettant de limiter les transports sur l'île,
 - un opérateur unique.

D/ Appréciation d'experts et acteurs du marché en Métropole

Ont été interrogés une douzaine de :

- Responsables d'agence de tourisme d'affaires, dont c'est le métier que d'organiser des manifestations de type congrès/séminaires pour leurs clients,
- Responsables de ce type d'activités, intégrés dans des entreprises (labo pharmaceutiques...)
- Gestionnaires actuels ou passé de centre de congrès

La demande potentielle apparaît plutôt pour des produits de type entreprise : séminaires, conventions, symposium, incentive. Le gros du marché se situe entre 100 et 300 pax et là aussi le secteur médical au sens large domine puisqu'il représente près de 60 % du total de l'activité.

Les attentes des opérateurs portent avant tout sur les conditions d'hébergement qui apparaissent centrales dans la motivation d'une destination (la Réunion, pour certaines personnes interviewés a une image d'île sans véritable offre hôtelière). Ensuite, les critères de prix, desserte aérienne, image touristique, offre d'activités sont importantes.

Pour ces professionnels, la question de la localisation ne se pose même pas : un centre des congrès doit forcément être à proximité des hébergements, et donc ne l'imaginent pas ailleurs que dans l'ouest.

1.4. La concurrence

Elle est, bien évidemment, différente en fonction des types de produits :

- congrès issus de métropole
- ou marché des séminaires, conventions, incentive, plutôt d'origine entreprise

1.4.1. Le marché des congrès, issus de métropole

C'est un marché extrêmement concurrentiel, avec une offre métropolitaine de centre de congrès pléthorique puisque la plupart des villes grandes ou moyennes et des grandes stations littorales ou de montagne sont équipées (cf document annexe sur les marchés).

Moyennant quoi, il existe tout un ensemble de manifestations à caractère plus ou moins institutionnel qui « tournent » et qui pourraient (et peuvent déjà pour certains) trouver place à La Réunion, si les conditions étaient réunies.

Le marché des grands congrès internationaux, notamment médicaux ou scientifiques, et réservé au top 20 ou 30 des grandes destinations congrès à travers le monde.

1.4.2. Le marché des séminaires, conventions, incentive

L'offre concurrentielle peut s'analyser en quatre groupes :

- Maurice
- Les autres destinations de l'Océan Indien et Afrique du sud
- Les destinations moyen courrier
- Les autres destinations long courrier

A/ Maurice

C'est le concurrent n°1 puisque cette activité y est déjà bien développée :

- grandes unités hôtelières haut de gamme (4 ou 5 étoiles) de 200 / 300 chambres avec structures de réunion intégrées,
- produit balnéaire très élaboré.

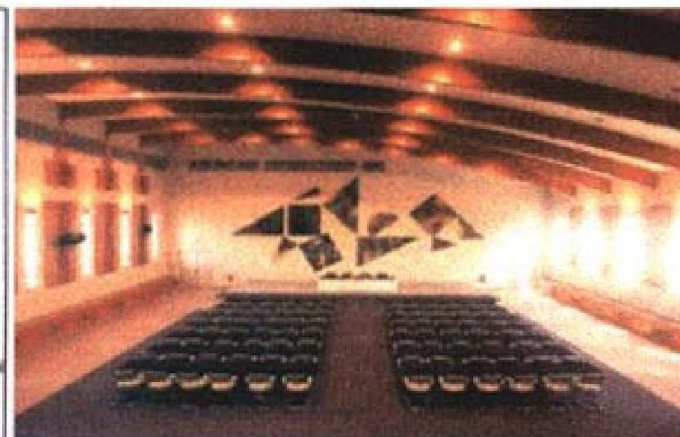
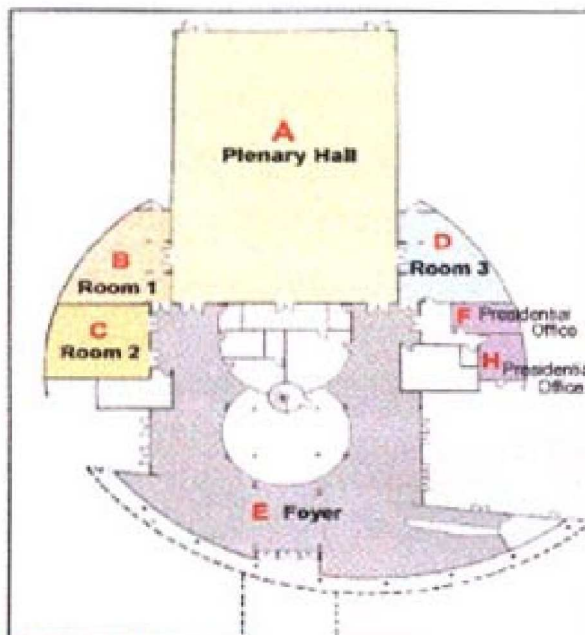
Maurice possède un palais des congrès datant d'une bonne dizaine d'année. C'est plus un centre de conférence international avec :

- une grande salle à plat d'une jauge de 400 pax (cabine de traduction simultanée),
- diverses salles de commissions,
- un hall d'accueil qui sert aussi d'espace de détente.

L'architecture est relativement « banale ». Il est géré par le groupe hôtelier Beachcomber. Il est situé au centre d'une zone hôtelière relativement dense.

Le « Mauritius International Conference Centre » :

900 m² en 6 salles de réunions, pour une capacité totale de 600 places.



MEETING ROOMS

(To consult meeting rooms floor plans, click on icon when available)

Name	Area in sqm	Area in sqft	Height	Dimensions	Day-light	Portable walls	Theatre	Classroom	U Shape	Board room	Hangout	Cocktail
Plenary Hall	681	7330	10	31.4x21.7	yes	no	600	300				
Meeting Room A	50	538	3		yes	no	50	20				
Meeting Room C	84	904	3	8.4x10	yes	no	80	30				
Meeting Room C	50	538	3		yes	no	50	20				
Presidential Office A			3		yes	no				12		
Presidential Office B			3		no	no				12		

L'île Maurice compte environ 5 000 chambres en hôtels 3, 4 et 5 étoiles. La plupart des grands hôtels de l'île comportent des salles de réunion :

Nom	Classement	Nombre de chambres	Nombre de places de réunion *
Canonnier	***	248	110
Club Méditerranée	***	280	
Coco Beach	***	333	200
La Plantation	****	276	400
Le Tropical	***	58	
Marina Resort	***	122	
Maritim	****	180	350
Mauricia	****	195	160
Mont Choisy		88	300
Oberoï Maurice	*****	76	
Plaza Beach Resort	*****	198	500
Sofitel Impérial	*****	142	80
Sugar beach Resort	****	238	360
Victoria	****	246	165
Waterfront Labourdonnais	*****	99	140

Nom	Classement	Nombre de chambres	Nombre de places de réunion *
Royal Palm	*****	84	
Trou aux Biches	****	197	120
Ambre	****	226	50
Beau Rivage	*****	174	130
Belle-Mare Plage	*****	210	100
Le Prince Maurice	*****	88	
Le Saint Géran	*****	181	
Le Touessrok	*****	208	100
Shandrani	****	181	180
The Residence	*****	171	100
Berjaya Le Morne	****	200	50
Le Paradis	****	293	150
Les Pavillons	***	149	40
Hilton Mauritius resort	*****	193	300
La Pirogue	***	248	250

* Nombre maximum de places en version théâtre dans la plus grande salle

B/ Les autres destinations de l'Océan Indien Afrique du Sud

Les Seychelles :

- ❑ Les Seychelles possèdent un centre de Conférence, situé à Victoria, la capitale de l'archipel.

- ❑ Ce centre comprend :
 - Une grande salle de 700 places
 - Une seconde de 500 places en style conférence
 - 4 cabines d'interprétation simultanée
 - 2 cabines de télévision
 - 3 salles de commission de 100 à 300 places

- ❑ L'activité congrès est relativement peu développée. Le positionnement haut de gamme voulu par les autorités et la limitation de la fréquentation ont conduit les opérateurs à s'intéresser essentiellement à deux segments de marché :
 - Clientèle individuelle d'agrément à forte contribution

 - Séminaire d'entreprise de haut niveau, plutôt en structure hôtelière

L'Afrique du Sud :

Le pays possède plusieurs centres de Congrès et de très nombreux hôtels possédant des salles de réunion de capacité importantes.

Ville	Nom	Nombre de places de réunion	Nombre de chambres
Bertsham	Johannesburg Expo Center	1 000	
Durban	Holiday-Inn Durban	600	446
Durban	International Convention Center Durban	6 000	6 000
Johannesburg	World Trade Center & Hotel Johannesburg	4 500	
Sandton	Sun International	1 300	
Bertsham	Technikon sa Conference Center	1 400	48
Durban	Hilton Durban	350	327
Johannesburg	Carlton Hotel Johannesburg	1 200	169
Johannesburg	Inter Continental Sandton Sun	850	564
Johannesburg	Johannesburg Convention Dynamics	500	253
Johannesburg	Sandton Sun Convention Center	4 000	
Johannesburg	Holiday-Inn Johannesburg	450	367

Ville	Nom	Nombre de places de réunion	Nombre de chambres
Kempton Park	Kempton Park World Trade Center	2 500	
Kyalami	Kyalami Conference Center	600	
Pretoria	Pretoria Csir Conference Center	450	400
Pretoria	Pretoria Sinodale Conference Center	1 000	
Sandton	Cedar Park Convention Center	800	55
Sandton	Hilton Sandton	750	329
Sandton	Starlight cruises	450	300
Sandton	The Michelangelo	180	242
Sunnyside	Saint george Hotel	4 000	66

C/ Les destinations moyen courrier :

Aujourd'hui, vis-à-vis du marché métropolitain, mais aussi européen, la concurrence est essentiellement celle des **destinations moyen courrier** :

- durée de vol faible (2 à 4/5 heures),
- structures hôtelières importantes et de bon niveau,
- prix souvent beaucoup plus bas qu'à La Réunion ...

Parmi ces destination, on trouve avant tout le bassin méditerranéen :

- Espagne,
- Maroc (palais des congrès de Marakech,...)
- Tunisie,
- Egypte,
- Malte, ...

Chacune de ces destinations possède plusieurs milliers ou dizaines de milliers de lits hôteliers de bon niveau, avec un niveau de prix attractif. Cette tendance va se poursuivre puisque, à titre d'exemple, 25 000 lits hôteliers sont en construction à Hamamet et 100 000 sont prévus au Maroc d'ici peu.

D/ Les destinations long courrier :

Sur le **long courrier**, on retrouve les principales destinations touristiques et d'affaires accessibles directement par avion : Amérique du Nord, Caraïbes, Thaïlande, Moyen Orient : Dubaï, Oman... Qui se sont équipés en Palais des Congrès et hôtels luxueux.

Les nouveaux pays touristiques disposent en général d'une bonne infrastructure hôtelière, une desserte importante, des prix compétitifs, un potentiel d'activités touristiques fort (République Dominicaine, Cuba, ...).

Détails de l'offre dans certaines destinations des Caraïbes :**Guadeloupe**

Structure de congrès : Centre des Arts et de la Culture de Pointe-à-Pitre : amphithéâtre de 250 places, 3 salles jusqu'à 1115 places, surfaces d'exposition

Hôtels	Salles de réunion
La Plantation sainte Marthe	1 salle de 350 places
Paladien Manganao	2 salles de 150 places et une grande salle de 400 places
Fort Royal	Auditorium de 400 places et 3 salles
Méridien Saint François	2 salles (jusqu'à 360 places)
Novotel Fleur d'Épée	5 salles de 14 à 350 places
Marisol	2 salles jusqu'à 200 places
Créole Beach	Une salle de 200 m ² modulable
Domaine de l'Anse des Rochers	2 salles (150 et 250 places)
Sofitel Vieilles Tours	& salle de 90 places
Domaine de Malendure	Salle polyvalente

Martinique

Structure de congrès : Palais des Congrès de Madiana (cf p 28)

Hôtels	Salles de réunion
La Plantation Leyritz	5 salles de 50 à 1 000 places
Sofitel Bakoua	1 salle de 600 places
La Batelière	5 salles de 300 à 600 places
Méridien	3 salles de 20 à 450 places
Novotel Diamant	3 salles de 10 à 250 places
Novotel Carayou	1 salle de 240 places
Squash Hotel	5 salles de 30 à 240 places
Valmenière	2 salles de 50 et 180 places
Frantour	1 salle de 140 places
Mercure La Pageire	1 salle de 75 places

Saint Martin

Hôtels	Salles de réunion
Méridien	1 salle de 500 places
Flamboyant	1 salle de 150 places, 1 salle de 300 places
Mont Vermon	3 salles de 90, 130 et 170 places
Domaine de l'Anse Margot	1 salle de 100 places
Beach Piazza	1 salle de 60 places

Bahamas

Hôtels	Salles de réunion
Atlantis	8 salles de 220 à 1 000 places, un auditorium de 750 places, 15 salles de 30 à 320 places
Marriott	6 salles de 20 à 1 650 places
Princess Country Club	5 salles de 25 à 300 places, un centre de 1650 places
Radisson Nassau	1 300 places
Pirate's Cove	1 000 places
Radisson Paradise Island	800 places
Breezes	600 places
Forte Beach	600 places
Lucayan	500 places
Club Med	400 places
Great Abaco	500 places

Cuba

Structure de congrès :

Palais des Congrès de La Havane : 12 salles de réunion, jusqu'à 1 600 places

Centre International de Convention à Varadero : 8 salles, jusqu'à 1 200 places

Sala Heredia à Santiago : grande capacité pour congrès et expos

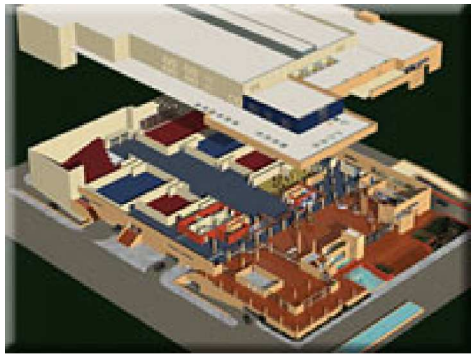
Hôtels	Salles de réunion
Hotel Nacional	700 m ² d'espace de réunion
Melia Cohiba	10 salles pour 700 places
Casa Granda	1 salle de 60 places

République Dominicaine

Structure de congrès : Petit Palais des Congrès à Saint Domingue

Hôtels	Salles de réunion
Casa de Campo	Amphithéâtre de 5 000 places
V Centenario Intercontinental	Jusqu'à 2 000 places
Renaissance Jaragua	Jusqu'à 1 800 places
Hamaca	Jusqu'à 1 200 places
Hilton	750 places
Carribbean Village	500 places
Playa Dorada Princess	400 places
Sol Melia	400 places
Hispaniola	300 places
Flamenco Beach	300 places
Ventana Beach	300 places
Sand castle Beach	250 places
Gran Bahia	150 places

E/ L'exemple du Madiana à Fort-de-France :



- ❑ Géré par l'Office Départemental du Tourisme, son originalité tient à sa double vocation :
 - palais des congrès,
 - multiplex-cinéma

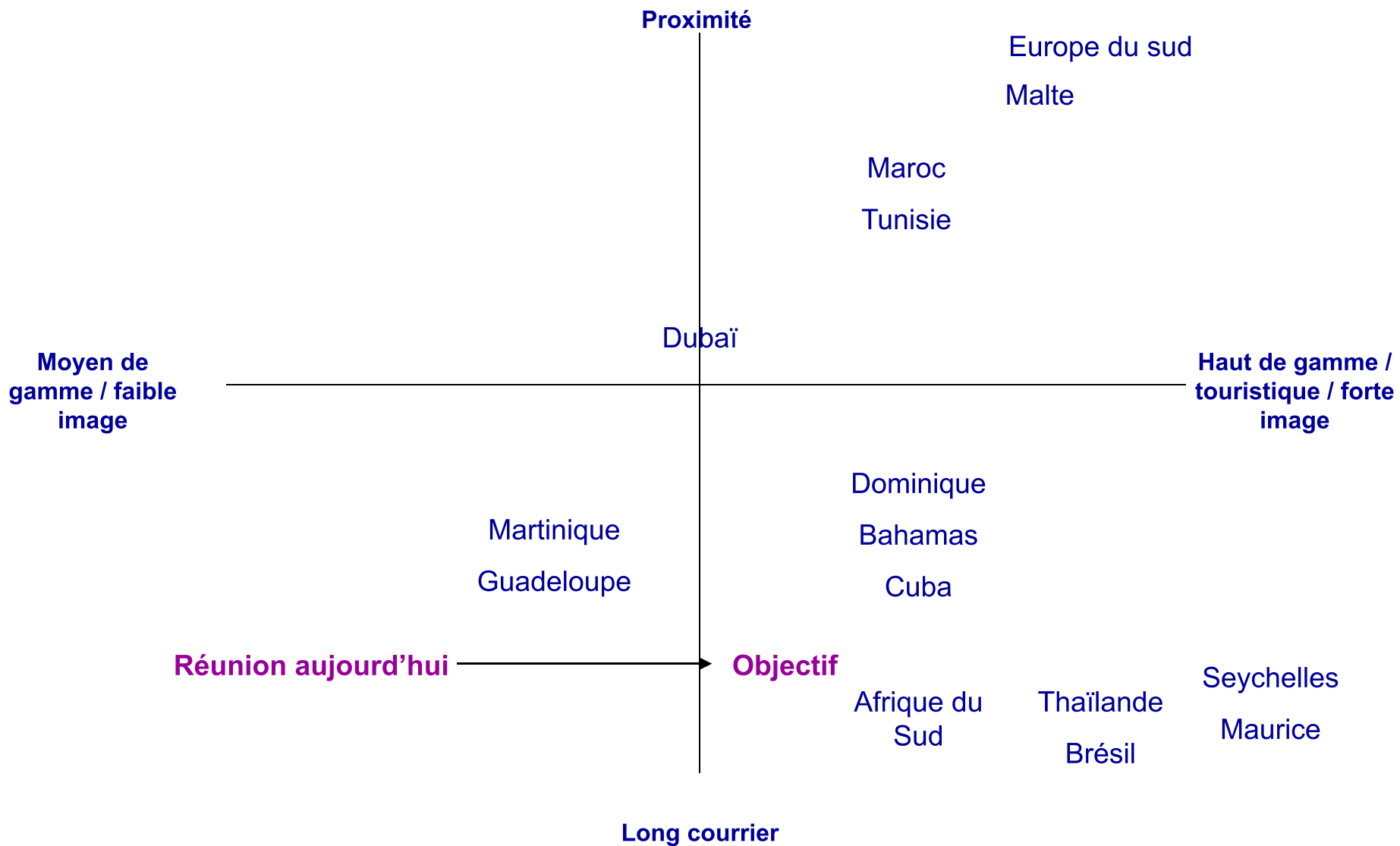
- ❑ Description :
 - Au niveau principal :
 - Services de détente et de restauration (bar, deux restaurants et boutique de souvenirs, salle de communication)
 - Un foyer central de 1 300 m² : espace d'exposition et d'animation
 - Au second niveau :
 - 10 amphithéâtres d'une capacité totale de 2 250 sièges
 - Un hall d'accueil de 2 700 m²
 - Un espace banquet pour 450 convives, adjacent à un espace traiteur
 - Un espace congrès privatif modulable



En fait, comme l'équipement congrès marchait mal (localisation en zone commerciale, mauvaise image de la destination, éloignement de toute hôtellerie adaptée, structure de gestion inadaptée, ...), il a été progressivement reconverti en multiplex.

On peut même se poser la question de savoir si les acteurs qui se sont engagés dans cette opération n'ont pas fait un habillage de centre de congrès pour bénéficier d'avantages divers, et dévoiler ensuite le complexe cinéma.

Mapping de l'univers concurrentiel de La Réunion (Tourisme d'affaires)



II. Analyse de l'offre actuelle et du contexte

2.1. Enjeu : le poids économique actuel du tourisme d'affaires

- ❑ Le poids économique de cette activité est très difficile à mesurer en l'absence d'observatoire et de suivi statistique fiable. Nous avons essayé de « cadrer » le poids actuel de l'activité.
- ❑ L'activité Congrès issus de l'extérieur (essentiellement métropole) représente au total 10 à 15 manifestations par an, générant un peu plus de 4 000 pax (source CTR), pour une durée moyenne de séjour de 5 jours, soit, en comptant 1 500F de dépenses par personne en moyenne, un chiffre d'affaires **d'environ 30 MF**.
- ❑ Les activités réunions (séminaires, conventions, incentive, évènementiels locaux) générées localement et par des activités à vocation régionale dans l'hôtellerie représentent en moyenne environ 8 à 10% du chiffre d'affaires des hôtels des catégorie 3 et 4*.
Soit : 600 000 nuitées générées en hôtellerie 3 et 4* - 30% pour l'hôtellerie non concernée
x 600 F de dépense moyenne x 10% de ce total = 25 MF en moyenne.

En général, pour obtenir le chiffre d'affaire de l'activité tourisme d'affaires, on multiplie le chiffre d'affaires des hébergements par deux, soit ici **environ 50 MF**.

- ❑ A titre d'exemple, les Villas du Lagon génère un tiers de son chiffre d'affaires (15 MF sur un total d'environ 50 MF) à travers des activités du type séminaire, incentive (dont beaucoup hors résidentiel). Un tiers de ce total environ vient de l'extérieur à La Réunion.
- ❑ **Le chiffre d'affaire global du tourisme d'affaire de groupe (hors foires et salons) généré à La Réunion serait donc de l'ordre de 80 MF / an.**

2.2. Les équipements recevant des activités de type congrès

Le principal équipement actuel est **le parc des expositions de St Denis**, qui accueille sur 13 000 m² bâtis, des foires et salons. Il accueille aussi des activités de réunion / congrès mais sur des espaces qui ne correspondent pas au standard actuel (environ 30 jours d'occupation, soit 12%) dont 2 à 3 congrès par an, le reste étant du séminaire ou de la convention d'entreprise locale.

Le site est dense et l'environnement alentours est de type urbain « dur » (entrepôts, centres commerciaux, axes routiers, ...).

Le parc des expositions doit faire l'objet d'un programme de rénovation / extension sur plusieurs années:

- Phase 1 : extension de son périmètre par acquisition foncière, pour un accroissement des surfaces d'expositions,
- Phase 2 : restructuration pour développer de nouveaux services,
- Phase 3 : création d'un « espace congrès », en fait une salle à plat de 300 / 400 pax

Le parc des expositions est géré par l'ADPE, sous statut associatif et devrait passer en SEM d'ici peu, avec vocation à gérer d'autres équipements en délégation de service public. Elle réalise 25 à 30 MF de chiffre d'affaires et devrait atteindre l'équilibre de fonctionnement cette année (après 20 ans d'existence).

Le programme d'extension du parc est cohérent : il vise à développer l'offre et, plus encore, à améliorer ses fonctionnalités et services. La création d'un espace congrès vise plus à conforter l'activité foires et salons en offrant des espaces de réunions pour animer les manifestations, faire des réunions ou communications. Ce besoin d'espace de rencontres est une tendance générale qui devient la norme en matière de parc expo.

La halle des manifestations du Port : située en pleine zone industrielle et commerciale du port, elle répond aux besoins locaux et des entreprises de la zone. Là aussi, les critères qualitatifs sont faibles.

Ensuite, il existe tout un ensemble de lieux plus ou moins adaptés pour des activités de congrès, réunions et réceptions : cinéma de St Gilles, maisons privées ... Le plus souvent, ce lieux fonctionnent par absence d'offre.

Enseignements :

- une offre actuelle de type parc exposition, tournée vers le marché des foires et salons,*
- une architecture technique sur des sites de type urbain dur,*
- aucun rappel du caractère tropical, lieu exotique ou identitaire de ces lieux.*

2.3. L'offre hôtelière

Capacité en chambres à La Réunion

	Hôtels classés					Résidence	Total classé	%	Hébergement Non-Classé
	0*	1*	2*	3*	4*				
Nord	12	0	230	333	0	203	778	28%	191
Ouest	0	0	204	854	208	177	1443	52%	130
Sud	44	78	184	144	0	0	450	16%	140
Est	5	42	31	0	0	0	78	3%	115
Total	61	120	649	1331	208	380	2749	100	576

Remarques :

- L'hôtellerie est très largement concentrée dans l'ouest, particulièrement sur la commune de St Paul (St Gilles et Boucan Canot). Cette zone possède la quasi-totalité des hôtels à vocation de séjour et de grande capacité, avec une prépondérance des hôtels 3 et 4* (les deux seuls de l'île dont le navire amiral de l'hôtellerie réunionnaise Les Villas du Lagon, 173 chambres en 4*).
- La zone de St Denis possède la seconde concentration hôtelière, essentiellement à vocation affaire en 2 et 3*.

- ❑ Les autres hôtels sont disséminés sur le territoire, principalement avec des établissements de capacité limitée, surtout en 1 et 2*, mais avec aussi quelques bonnes unités de type charme souvent en 3 étoiles.
- ❑ L'offre hôtelière est majoritairement récente (les 2/3 ont moins de 10 ans).
- ❑ Les taux d'occupation moyens sont de 65% (chiffre 2000), avec des différences notables selon les catégories et localisation, et sont sensiblement supérieurs sur l'ouest et le nord.

➔ *L'offre hôtelière est un élément de choix important d'une destination de congrès / séminaire. Les organisateurs souhaitent une hôtellerie diversifiée en gamme, mais comprenant des établissements de bon niveau (3* minimum, souvent 4* et plus), de grande capacité (pour ne pas disperser les participants) et à proximité du lieu de rencontre (idéalement distance à pied).*

➔ *Toute réflexion sur le site d'implantation devra intégrer le facteur de localisation hôtelière parmi les critères principaux.*

2.4. Données générales sur l'activité touristique à La Réunion

- ❑ La Réunion a accueilli, en 2000, 430 000 visiteurs, contre 180 000 dix ans plus tôt.
- ❑ 80% viennent de métropole, moins de 5% des autres pays européens ou du reste du monde et 12% de l'Océan Indien.
- ❑ Sur ce total, environ 150 000 est du tourisme affinitaire, 220 000 du tourisme d'agrément et 45 000 du tourisme d'affaires (majoritairement individuel).
- ❑ D'après les statistiques CTR / INSEE, le tourisme d'affaire dans le cadre d'un groupe organisé aurait représenté environ 4 500 pax en 2000.
- ❑ La durée moyenne de séjour est légèrement supérieure à 15 jours, mais avec des différences importantes : longs séjours en affinitaire.
- ❑ Une partie significative des voyages s'effectuent en combiné avec une autre destination, principalement l'île Maurice.
- ❑ Saisonnalité : l'activité congrès / séminaires / conventions se déroule majoritairement au printemps et en automne, et globalement toute l'année en dehors des périodes scolaires. Le tourisme d'affaires présente donc des complémentarités de remplissage à certaines périodes. En revanche, les taux d'occupation, particulièrement en 3 et 4* sur les sites phares de l'île, sont souvent de l'ordre de 70 à 75% en moyenne annuelle. Cela signifie que les disponibilités sont limitées. Il risque d'y avoir des incompatibilités, particulièrement à certaines périodes (automne).

2.5. Analyse stratégique globale de la destination

Synthèse : les arguments de la Réunion (pour du tourisme d'affaires de groupe) et remarques :

Forces

- Destination alternative
- Potentiel d'activités, en particulier de pleine nature,
- Bon positionnement incentive,
- Appartenance CEE,
- Qualité des infrastructures,
- Localisation proche Océan Indien et Afrique de l'est,
- Potentiel socioéconomique de l'île

Faiblesses

- Notoriété faible et image incertaine,
- Desserte aérienne,
- Faiblesse des capacités hôtelières : peu d'établissements de grande capacité et peu d'hôtels haut de gamme,
- Prix élevés,
- Absence d'équipement de congrès,
- Transferts sur l'île difficiles.

L'activité touristique a bien progressé depuis 10 ans : on est passé de moins de 200 000 à plus de 430.000 visiteurs cette année. L'île est confrontée probablement aujourd'hui à un effet de seuil, lié notamment à :

- ❑ la quasi monoculture de clientèle française,
- ❑ la quantité, qualité et disponibilité de l'offre d'hébergements, ...

Le tourisme d'affaires, plus que les seuls congrès, apparaît ainsi comme une opportunité de développement significative, avec des clientèles à forte contribution. Des perspectives de marché existent. Cependant, La Réunion va se positionner sur un marché très concurrentiel et sur une gamme de produits où elle n'a ni antériorité, ni image. On sera donc largement dans une **logique de développement et de défrichage de marchés** (comme sur le tourisme d'agrément il y a une quinzaine d'années).

L'hôtellerie, majoritairement récente, marche plutôt bien; elle est en phase de digestion des investissements faits depuis moins de 10 ans. Même si elle est largement regroupée sur deux zones (ouest et nord), elle offre peu de grandes structures et peu de haut de gamme.

Le tourisme d'affaires de groupe apparaît ainsi comme :

- une opportunité de gagner des points de fréquentation supplémentaires à des périodes de disponibilité,
- un des rares arguments susceptibles de développer à nouveau l'offre dans les années qui viennent, même si les sites de qualité deviennent extrêmement rares.

La création d'un centre de congrès devrait ainsi s'accompagner de la création de chambres hôtelières, si possible de bon niveau, pour continuer à faire évoluer et tirer la destination.

Outres les structures d'hébergement et d'accueil, les **freins** identifiés à l'activité sont :

- ❑ une **desserte aérienne incertaine**, avec des liaisons uniquement sur la métropole et la grande région, une concurrence limitée (et que n'améliorent pas les problèmes d'Air Lib), une flotte et des pratiques peu adaptés à ce type d'activités.
- ❑ Un **positionnement prix élevé** : de nombreuses destinations concurrentes offrent du 5 étoiles pour du 3 étoiles à La Réunion : le corollaire de ces niveaux tarifaires est un service moindre, même s'il reste correct. A titre d'exemple, les frais de personnel représentent environ 40% des charges des Villas du Lagon pour 130 personnes, alors qu'un hôtel équivalent en taille et catégorie à Maurice aura 300 personnes pour un ratio de frais de personnel moitié moindre.
- ❑ Une notoriété et une **image à créer** sur ces marchés spécifiques.
- ❑ Enfin, des conditions de **circulation difficiles** sur l'île, qui peuvent être franchement problématiques.

En revanche, La Réunion dispose **d'arguments réels** :

- ❑ **Localisation** intéressante, notamment pour des raisons économiques, à la fois dans l'Océan Indien et proche de l'Afrique de l'est,
- ❑ Appartenance à **l'entité française** et européenne (rassurant),
- ❑ Un **potentiel touristique** avec des arguments alternatifs (volcan, montagne, ...) et un positionnement naturel sur le marché de l'incentive.
- ❑ **L'effet nouveauté** : les marchés et les pratiques des opérateurs évoluent et leurs besoins avec. Il existe des alternatives au modèle du grand hôtel luxe, avec une structure congrès intégrée, en bord de plage. Les modèles de centre des congrès existants sont souvent anciens et uniformes, y compris dans des destinations exotiques concurrents.
- ❑ Le **potentiel socio-économique** de La Réunion, à la fois lié aux entreprise et aux autres activités sociales, culturelles, ...

III. La question de la localisation

3.1. Remarques sur les zones ou sites potentiels

Plusieurs territoires pensent présenter des arguments positifs en faveur d'un tel projet et se positionnent plus ou moins en candidats pour une telle implantation. Après avoir rencontré toutes les intercommunalités de l'île, plusieurs zones apparaissent potentiellement candidates ou susceptibles de s'intégrer dans cette réflexion.

Les remarques sont le résultat d'un constat d'expert s'appuyant sur une analyse de l'existant et des tendances actuelles, en l'absence d'étude prospective sur laquelle s'appuyer, faute d'un schéma de développement à moyen/long terme (10 ans).

A/ Le nord de l'île (territoire de la Communauté de Communes du Nord)

Atouts	<p>Potentiel socioéconomique.</p> <p>Parc hôtelier d'affaire.</p> <p>Proximité de Gillot.</p>
Handicaps	<p>Ambiance très urbaine et peu exotique (pas d'accès « balnéaire » à la mer).</p> <p>Hôtellerie essentiellement d'affaire, limitée en nombre et avec des taux de remplissage déjà élevés.</p> <p>Pénurie de foncier ou de site de grande qualité.</p>
Remarques	<p>La ville de Saint Denis est déjà engagée dans la restructuration / agrandissement du parc des expositions, avec un espace de réunions, complémentaire aux activités actuelles d'expositions. Il n'est pas à priori envisagé de création ad hoc d'un palais des congrès.</p> <p>Le Président de la CINOR envisageait (en février) la zone de la Mare à Sainte Marie pour y développer des projets, dont de l'hôtellerie, dans du patrimoine bâti réhabilité (ancienne usine sucrière).</p> <p>Ce site serait susceptible d'accueillir un équipement du type Centre de Congrès. Il est à noter que, comme dans les autres communes du nord, l'offre hôtelière est extrêmement faible.</p>
Conditions de succès	<p>Une augmentation forte de l'offre hôtelière actuelle</p> <p>Un site exceptionnel : réhabilitation de patrimoine ancien...</p> <p>Amélioration forte des conditions de circulation</p>
Risques	<p>Risque d'un produit « banal » à l'ambiance urbaine, tel que le parc expositionnel actuel, et donc d'un attrait faible pour les activités hors Réunion</p>

B / Le sud de l'île

Atouts	<p>Volontarisme fort des collectivités concernées</p> <p>Proximité des sites touristiques : volcan, Cilaos, sud sauvage...</p> <p>Potentiel d'animation et charme de St Pierre : casino, restaurants, port, night clubs, commerces, plage, lagon</p> <p>Desserte aérienne régionale (accès facile à l'île Maurice)</p> <p>Circulation aisée</p> <p>Foncier potentiellement disponible, avec au minimum deux sites potentiellement de qualité : ancienne usine sucrière de Pierrefonds, ou proximité du Parc Exotica</p>
Handicaps	<p>Quasi absence d'offre d'hébergements adaptés : 450 chambres en hôtellerie dont 156 en 3 étoiles</p> <p>Absence d'une hôtellerie balnéaire (cf offre sur autres destinations avec lesquelles la réunion sera en concurrence).</p>
Remarques	<p>L'avenir touristique du sud est évident, et cette zone doit devenir la seconde zone de séjour touristique. La vocation balnéaire, et en corollaire ce que cela implique en fort développement d'hôtellerie demande à être fortement affirmé.</p> <p>Le sud doit devenir la seconde zone touristique de l'île en valorisant les qualités de charme et de nature grandiose à travers des produits de découverte, d'itinérance, d'incentive...</p>
Conditions de succès	<p>Capacité à attirer des opérateurs de renom et créer 1 000 à 1 200 chambres hôtelières de qualité, en 3 à 4 étoiles, à la fois à proximité de la zone balnéaire et d'un centre de congrès (éviter la construction d'hôtels à proximité de l'aéroport).</p> <p>Intégration du projet dans une prospective de développement touristique.</p>
Risques	<p>Risque de surestimation de l'effet d'entraînement du centre de congrès sur la création hôtelière (un ou deux établissements en 2 ou 3 étoiles à vocation autant affaire locale que touristique) : cf Madiana qui n'a pas contribué à créer de l'hôtellerie à proximité.</p> <p>Risque de création d'un équipement à vocation essentiellement réunionnais sans capacité d'attirer les activités internationales.</p>

C/ L'est de l'île

Atouts	<p>Volontarisme des collectivités</p> <p>Proximité de sites touristiques</p> <p>Facilité d'accès depuis l'aéroport</p> <p>Authenticité</p>
Handicaps	<p>Absence quasi-totale d'hébergements adaptés : 78 chambres en hôtellerie et aucune en 3 étoiles</p> <p>Conditions climatiques ne favorisant pas le séjour touristique</p> <p>Faiblesse du potentiel balnéaire</p>
Remarques	<p>Une vocation touristique à préciser.</p>
Conditions de succès	<p>Capacité à créer de l'hébergement de standing avec forte valeur ajoutée tropicale (piscine, jeux...)</p>
Risques	<p>Risque de ne pas entraîner de création hôtelière autre que « marginale » : un ou deux établissements en 2 ou 3 étoiles à vocation autant affaire locale que touristique.</p> <p>Risque de création d'un équipement à vocation quasi exclusivement réunionnais, sans capacité d'attirer les activités internationales.</p>

D/ L'ouest de l'île

Atouts	Quantité et qualité des hébergements Potentiel touristique : activités balnéaires, plages de sable blanc, image, Potentiel d'animation : casino, restaurants, port, night clubs, commerces. Fait partie de l'attente des professionnels.
Handicaps	Difficultés à trouver du site ou un foncier de qualité.
Remarques	La commune de St Paul a fait part part de son intérêt d'étudier l'hypothèse d'implantation d'un palais des congrès sur le site qu'elle possède à St Gilles (ancien camping municipal).
Conditions de succès	Equipement d'une certaine originalité et authenticité pour contrebalancer un risque de banalisation de l'offre actuelle. Capacité à sortir le projet dans un délai raisonnable.
Risques	Sur-concentration du développement touristique sur l'Ouest.

3.2. Position des opérateurs des marchés du tourisme d'affaire et critères d'analyse

La position des marchés, c'est à dire des clients (agences spécialisées, organisateurs de congrès...), est très claire : toutes les personnes rencontrées ont exprimé leur choix pour un site à proximité des hébergements, donc de fait aujourd'hui dans l'ouest.

Le tableau ci-dessous essaye de rationaliser les analyses sur les différentes localisations envisagées à travers les quatre critères pertinents pour un organisateur de congrès / séminaires, en les pondérant en fonction du poids respectif de chaque argument.

Ne sont pris en compte que les critères différenciateurs entre les territoires, pas les autres critères d'appréciation (prix, desserte aérienne...) du choix de la destination Réunion par rapport à d'autres.

❑ **Critère °1 : l'offre d'hébergement,**

A la fois d'un point de vue quantitatif et qualitatif (niveau minimum 3*, plutôt 4* et établissements de grande capacité).

Ce critère de proximité (on pourrait même ajouter la proximité de l'hôtellerie à pied) **est fondamental**. On ne fait pas 11 000 km pour subir des transferts en minibus, à la fois coûteux et difficiles à gérer pour l'organisateur.

Aujourd'hui, la plupart des destinations long courrier exotiques concurrentes possèdent une offre hôtelière 4 et 5* de grande dimension (200 à 300 chambres) avec des structures de congrès intégrées ou en toute proximité.

Les responsables d'agences de tourisme d'affaires métropolitains rencontrés ont été très clairs : pour eux, la réunion ne peut être programmée que si, parmi d'autres conditions, le centre de congrès prévu est couplé à des hébergements.

❑ **Critère n°2 : capacité à incarner une destination exotique :**

La Réunion ne peut prétendre faire venir du tourisme d'affaires et offrir une banalité urbaine ou un site de bord de mer sans plage.

Après l'hôtellerie, le second critère de choix de Maurice reste ses plages et son potentiel balnéaire. Sans chercher à se positionner sur cet argument, il est indispensable de présenter un cadre résolument exotique, différent, qualitatif.

❑ **Critère n°3 : proximité de l'offre touristique :** sites balnéaires, à visiter, volcans, cirques, ... Cet argument rejoint et complète le précédent.

❑ **Critère n°4 : proximité de l'aéroport.**

Ces deux derniers arguments visent à optimiser les conditions de transfert : « le moins possible et le moins longtemps possible ».

Tableau d'appréciation des zones en fonction des différents critères sur la base de la situation actuelle:

	<i>Proximité aéroport</i>	<i>Proximité hébergements</i>	<i>Proximité offre touristique</i>	<i>Capacité à incarner une image exotique</i>	<i>Total pondéré</i>
Poids du critère	1	4	2	2	
Ouest / St Gilles	10	18	12	15	136
St Denis	18	12	10	5	96
Sud	10	8	18	15	108
Est	14	5	10	8	70

Remarques :

- Ce constat ne prend pas en compte les perspectives de développement touristique de chaque zone, faute d'éléments concrets.
- Au regard des critères marketing et économiques, la zone ouest se détache.
- En particulier, à La Réunion, un équipement de ce type ne pourra s'appuyer sur un vivier d'activités à caractère institutionnel important. Il devra séduire et conquérir des clientèles entreprises extérieures à la Réunion, soucieuses de la seule efficacité et qualité de leur réunion ou manifestation.

Pour elles, les critères pertinents d'analyse comparée de la destination sont : qualité et quantité des hébergements, potentiel touristique, image globale, desserte aérienne, prix, ...

- Faute de respecter ces critères de marché, on risquerait d'aboutir à la création d'un centre de congrès destiné avant tout aux besoins locaux.

3.3. La question centrale de l'hébergement : localisation d'un centre de congrès et relations avec l'hôtellerie actuelle et future de l'île

A/ Centre de congrès et compatibilité avec l'hôtellerie existante

Un palais des congrès, pour fonctionner, a besoin de s'appuyer sur une hôtellerie :

- dans les *catégories minimum 3 et 4 étoiles* : les marchés les plus importants et rémunérateurs (séminaire d'entreprise, congrès médicaux...) nécessitent du 4 étoiles
- avec des unités de *grande dimension*, pour ne pas disperser les participants
- en *quantité suffisante* pour pouvoir concilier congrès et autres activités. Un hôtelier a des allottements avec ses TO habituels et ne peut les déposséder qu'exceptionnellement : accueillir par exemple 1 000 congressistes suppose d'avoir à proximité au moins le double de chambres.

Ces critères hôteliers ne sont pas de simples indications dont on peut se passer : ce sont des *conditions* pour viser des marchés autres que ceux que connaît aujourd'hui la Réunion. Les clients actuels sont soit très motivés (liens personnels...) soit quasi captifs et sont donc moins exigeants.

B/ Centre de congrès et création d'une hôtellerie nouvelle

Un centre de congrès ne peut-il être une occasion de créer une nouvelle hôtellerie et de générer de quoi répondre à ses propres besoins ?

L'île a certainement atteint un palier en terme de fréquentation touristique. Les taux d'occupation actuels sont globalement bons (70 à 80% pour les bons établissements), et les incompatibilités ponctuelles de saisonnalité (automne) vont renforcer les tensions.

Les développements significatifs de l'activité tourisme d'affaires devraient s'accompagner d'une évolution de l'offre d'hébergement, adaptée et limitée pour ne pas déstabiliser les opérateurs existants.

Dans ce cadre, un centre de congrès peut être un facteur motivant pour une ou des créations hôtelières nouvelles, à certaines conditions :

- ❑ Aujourd'hui, à part sur certains segments de marchés et produits bien spécifiques (de type Ibis ou équivalent en périphérie de zone d'activités), aucun établissement ne peut être créé qui ne soit pas avant tout à vocation loisir : le tourisme d'agrément restera dans l'avenir le facteur premier de remplissage des établissements.

Cette réalité est particulièrement évidente dans les catégories 3 et 4 étoiles de grande dimension (au minimum 100 chambres, plutôt 150 ou 200) : qui ira aujourd'hui investir 150 ou 200 millions de francs dans une zone non fortement touristique ?

Or, à la fois pour les besoins du projet centre de congrès et pour l'avenir touristique de la Réunion, seuls des établissements capables d'apporter un plus par rapport à l'existant et de tirer la destination, présentent un intérêt réel.

- ❑ En l'état actuel des choses, un palais des congrès qui ne serait pas installé près des hébergements actuels, pourrait certainement induire la création d'un établissement hôtelier ou deux, probablement en catégorie 2 et 3 étoiles.
- ❑ En aucun cas, il ne pourrait générer de quoi assumer des congrès de 600 ou 800 personnes, qui nécessitent 1 200 ou 1 500 chambres, à proximité, dans les catégories indiquées. 800 congressistes, c'est 800 chambres en single, plus des accompagnants éventuels (tous ne partagent pas une chambre...) et les autres clients de la zone.
- ❑ Une telle perspective supposerait de doubler les capacités actuelles de l'île dans les catégories 3 et 4 étoiles. Une telle perspective n'est pas impossible, mais elle prendra du temps, et rien n'indique que ces créations se feront de manière concentrée sur une zone, qui, jusqu'à présent, n'a pas été prioritaire pour les opérateurs hôteliers.

Un centre de congrès peut être, dans les années qui viennent, le facteur déclenchant, pour un autre établissement de type 4 étoiles, comme les Villas du Lagon (les 4 étoiles marchent toujours mieux quand il sont plusieurs que seuls), à condition de pouvoir mobiliser une localisation et un site exceptionnel.

3.4. Type d'équipement et localisation : les alternatives stratégiques

Deux types d'alternative s'offrent à la réflexion, qui concernent l'équipement lui-même et le site.

A/ Le type d'équipement

A1 : Un centre de congrès de type « convention center »

- Cibles / positionnement : tourné vers le monde des entreprises, les clientèles internationales, plutôt pour des produits de type petits congrès, séminaires.
- Cadre économique : objectif de ne pas coûter indéfiniment en fonctionnement aux collectivités.
- Axes de contenu pressentis : dimensionné de manière raisonnable, avec une grande salle à plat d'une jauge de 600 à 800 personnes, des surfaces d'exposition, de réunions et de rencontres importantes.

A2 : un palais des congrès traditionnel

- Cibles / positionnement : plus « institutionnel », répondant avant tout à des besoins de type sociaux, politiques, économiques de l'île et, complémentairement, pouvant se positionner sur le marché concurrentiel des congrès et séminaires internationaux.
- Cadre économique : ce type d'équipement est voué à générer des déficits de fonctionnement récurrents.
- Axes de contenu pressentis : grande salle d'une jauge de l'ordre de 1 200 à 1 500 personnes, à priori plutôt en auditorium. Surfaces annexes.

Il s'agit bien de deux scénarii différents qui doivent faire l'objet d'un choix de type politique.

Plusieurs villes en métropole ont fait le choix d'avoir des équipements prestigieux, souvent surdimensionnés, considérant que les déficits générés étaient la contrepartie des répercussions économiques et d'image. Le Corum à Montpellier coûte chaque année plus de 30 MF à la ville, la cité des congrès à Nantes, 50 MF.

D'autres ont fait le choix d'équipements plus modestes, destinés avant tout à des activités de type business pour les entreprises. Ces équipements peuvent être gérés par le privé (Annecy, St Etienne...) et coûtent peu, voire rien, à la collectivité en fonctionnement.

Chiffrage des coûts d'investissements en grande masse des deux types d'équipements :

	Capacité grande salle (nombre de personnes)	Surface en m ² Grande salle	Type	Surface totale	Coût total par m ² (en euros)	Total général (millions d'Euros)
Centre de congrès S1	800	1 600 m ²	A plat	6 000 m ²	2 000 €	12 M€
Palais des congrès S2	1 500	3 000 m ²	Auditorium	8 000 m ²	2 600 €	20.8 M€

B/ le site :

- ❑ B1 : un site « marketing » et économique, répondant aux attentes actuelles des marchés, donc offrant une capacité d'hébergement importante, concentrée et dans les catégories requises, à savoir 3 et 4 étoiles.

Ces critères conduisent à la côte ouest, sur un emplacement un peu exceptionnel.

- ❑ B2 : un site « d'aménagement du territoire », avec une vision globale et volontariste de développement à long terme.

La vocation aménagement du territoire signifie que l'on privilégie, dans le choix de l'emplacement, un objectif de rééquilibrage territorial plus qu'un objectif économique; la solidarité territoriale est affirmée, éventuellement au détriment des retombées potentielles globales sur l'île. Il y a derrière une notion de « pari » sur le fait que l'offre d'hébergement puisse se développer rapidement. On accepte de financer le surcout de fonctionnement lié à la localisation, dans l'espoir que cet équipement facilite le développement touristique de la zone.

Comme aucune zone n'offre l'hébergement suffisant, à la limite les différences sont peu sensibles entre elles. Le sud apparaît bien placé pour être une zone de développement touristique importante de demain.

Le croisement des deux facteurs fait apparaître **plusieurs scénarii alternatifs** :

S1 : le centre de congrès type convention sur un site « marketing » (A1 + B1) :

Ce scénario s'appuie sur l'existant hôtelier et vise à optimiser les meilleurs atouts touristiques de l'île pour une ambition de prise de marché, principalement sur le marché des congrès, séminaires et conventions d'entreprise.

Il ambitionne à la fois de développer de l'activité économique à court terme et de faire évoluer l'image de la destination.

S2 : le centre de congrès type convention center, sur un site « d'aménagement du territoire » (A1 + B2) :

ce scénario trouve ses limites dans les faiblesses de l'offre hôtelière actuelle dans ces zones. Sans offre hôtelière importante en 3 et 4 étoiles, il ne pourra trouver sa clientèle hors Réunion. Or, il semble très improbable qu'un tel équipement s'accompagne de création hôtelière suffisante, tant les opérateurs hôteliers n'apparaissent pas prêts à des créations en dehors des zones à vocation touristique établie.

S3 : un palais des congrès traditionnel, sur un site « marketing » (A2 + B1) :

Ce scénario préserve une localisation intéressante pour les marchés.

En revanche, il risque d'aboutir à un produit peu adapté, qui risque d'être un grand et peu pratique pour le produit séminaire / convention.

Ce produit induit des charges de fonctionnement relativement importantes, plus élevées en tout état de cause que le modèle précédent. Il risque par ailleurs d'avoir des difficultés pour trouver des marchés rémunérateurs (adaptation relative pour les entreprises), et donc de générer des déficits de fonctionnement chroniques.

S4 : un palais des congrès traditionnel, sur un site « d'aménagement du territoire » (A2 + B2) :

Ce scénario répond essentiellement à des besoins locaux, voire ponctuellement régionaux. Economiquement, il cumule les handicaps : outil lourd à manœuvrer, coûteux en fonctionnement, et peu attractif pour les marchés hors région (absence de structures hôtelières). En revanche il peut permettre d'afficher une solidarité territoriale et, dans cet optique, il répond à des besoins avant tout institutionnels.

Marchés	Offre actuelle	Localisation	Stratégie et scénario	Economie montage
---------	----------------	--------------	-----------------------	------------------

Tableau comparatif entre les différents scénarii envisagés :

	Positionnement marketing	Attraits marchés internationaux	Coûts d'inv	Données de fonctionnement	Retombées économiques	Aménagement du territoire
S1 : type convention center, site marketing	Entreprise : séminaire/ convention	Bonne capacité d'attraction	Environ 12 M€	Déficit au début Potentiel équilibre	Fortes : plusieurs dizaines de milliers de nuitées	Facteur motivant pour création hôtelière + effet d'image
S2 : type convention center, site aménag du territoire	Incertain, car l'hôtellerie est un facteur essentiel de choix	Faible attrait : problème hôtellerie	Environ 12 M€	Déficit chronique (400 à 800 000 euros/an)	Limitées : génère peu de nuitées	Nécessite un ambitieux plan de développement en matière d'accueil pour les prochaines années.
S3 : palais des congrès traditionnel, site marketing	Marché des congrès	Limites d'adaptation du produit	Environ 20 M€	Déficit chronique (400 à 800 000 euros/an)	Création de nuitées, à déterminer	Facteur motivant pour création hôtelière
S4 : palais des congrès traditionnel, site Aménag du territoire	Besoins de l'île + Congrès « institutionnels »	Faible attrait	Environ 20 M€	Déficit chronique (600 000 à 1 millions d'euros/an)	Faibles : génère peu de nuitées	Nécessite un ambitieux plan de développement en matière d'accueil pour les prochaines années.

IV. Stratégie, et scénario proposé

4.1. Préalable : les « fausses bonnes idées » à éviter

A/ Le mythe de la polyvalence

Il est tentant de vouloir mixer salle de congrès et salle de spectacle. Pourtant, dans la plupart, voire la quasi-totalité des cas, cela ne fonctionne pas :

- Contraintes très difficiles à concilier d'un point de vue architectural et fonctionnel (acoustique, ...),
- Incompatibilité de gestion :
 - soit l'exploitation est orientée vers le culturel et alors les congrès ne font, au mieux, que boucher les trous,
 - soit inversement, on gère réellement un palais des congrès, et alors le spectacle n'est qu'un appoint.
- Pour des raisons de planning, savoir faire, réseau commercial, ce sont deux activités peu conciliables.

B/ Le risque du prestige

Trop de villes ou de destinations ont conçu leur centre de congrès comme un vecteur d'image et d'affirmation de ce que l'on est ou voudrait être. Il s'en est suivi souvent des équipements surdimensionnés, dispendieux en fonctionnement, avec des fonctionnalités inutiles.

Certaines villes en métropole supportent ainsi parfois des millions, ou dizaines de millions de francs de déficit de fonctionnement

C/ La fausse piste du centre de conférences

A l'exemple de Maurice où l'espace congrès a été pensé comme un centre de conférence, à l'occasion d'un congrès de la francophonie. Ce genre d'outil est ensuite difficilement utilisable dans l'autres configurations.

Un espace congrès à La Réunion devra avant tout être pensé pour une cible entreprise, la plus exigeante, permettant de répondre à des besoins spécifiques avec des salles de commissions, de la surface d'exposition, un lieu de rencontres, ...Il devra ainsi permettre d'accueillir tous types d'activités de tourisme d'affaires.

D/ La tentation de l'aménagement du territoire

Un centre de congrès est un outil commercial qui doit respecter des règles économiques et de marché, sur une activité difficile et très concurrentielle. Ce n'est pas un outil d'aménagement du territoire que l'on peut poser là ou ailleurs indifféremment, comme un centre des impôts ou un call center.

Il doit respecter des règles marketing et économiques, notamment de localisation, sous peine de risquer d'être rejeté par les marchés et de se transformer en salle multifonction à vocation locale.

Il faut raisonner pour la localisation de la même manière que pour un hôtel de loisirs ou un restaurant : la valeur de l'emplacement est fondamentale.

Par ailleurs, un tel équipement doit être un outil de communication pour les entreprises de l'île qui doivent se l'approprier et l'utiliser pour montrer leur produits ou savoir faire.

E/ Le risque de la banalité / conformité

Les centres de congrès sont depuis toujours, pensés comme des hôtels d'affaires et il existe une sorte de modèle de référence internationale que l'on retrouve sous toutes les latitudes : un bâtiment plus ou moins cubique, voyant, avec un savant dosage de béton et de verre fumé. Pour être vu, il est soit en centre ville, soit sur un bout de rocade, avec autour un urbanisme aseptisé.

Ce serait une erreur profonde que de reproduire un tel modèle à La Réunion. Bien peu de pays ou d'îles ont su créer de l'original, de l'identitaire, de l'exotisme. A titre d'exemple, la palais des congrès à Fort de France est d'une banalité architecturale et urbaine insigne. Celui de l'île Maurice n'échappe pas non plus aux stigmates d'une certaine banalité de conception.

Pourtant, il existe une vraie attente de la part des entreprises ou agences pour des lieux alternatifs, originaux, marquants.

La Réunion cumule plusieurs handicaps signalés dans ce document : il faut donc positionner l'argument centre de congrès à travers :

- une localisation adaptée,
- un site exceptionnel (bord de mer par exemple),
- une architecture résolument innovante allant jusqu'à une « non architecture », au service du site, de la végétation, d'une ambiance résolument tropicale, d'un facteur identitaire (case créole, ...).

Un palais des congrès, c'est quoi ? (ou devrait être quoi ?)

- Un outil commercial pour générer des activités de réunions en tout genre.
- Une machine à créer du chiffre d'affaire et des recettes pour le territoire, c'est-à-dire pour les autres : hôtellerie, transport, restauration. La part du coût des espaces des congrès dans la valeur globale du produit est marginale (10 à 15%).
- Un outil économique et d'image pour les entreprises locales.
- Un facteur d'image pour le territoire.

Toutes ces raisons justifient l'investissement public dans l'outil qui génère économie, image et effet d'entraînement sur son environnement proche.

4.2. Le positionnement proposé / Stratégie marketing

Positionnement produit :

- Un Convention center plutôt qu'un vrai Palais des Congrès ou un centre de Conférence
- Un positionnement économique, entreprises, tourné vers le monde des affaires plutôt qu'institutionnel

Cibles :

Une cible prioritairement entreprises / business, pour du congrès, convention, séminaire, originaire de métropole dans un premier temps, et internationale ensuite (la Réunion est plus exotique pour un Allemand ou Italien que pour un Français).

En complément :

- La cible entreprises locales et régionales,
- La vocation congrès métropolitains à caractère plus ou moins institutionnel,
- Toute l'activité socioculturelle et événementielle locale.

La stratégie marketing et le travail sur l'économie ont été faits à partir du scénario recommandé, à savoir un équipement raisonnable, de type Convention center, localisé à proximité des hébergements actuels.

Pour compléter l'analyse, nous avons précisé les données de cadrage économique relatives à un projet situé sur dans une zone ne recelant pas le potentiel d'hébergement suffisant.

Schéma d'analyse stratégique

Situation
actuelle**Demande**

- Evolutions qualitatives
- Croissance du marché
- Concurrence forte
- Image et notoriété faibles

Offre

- Aucun équipement adapté
- Une offre d'accueil en amélioration
- Un potentiel touristique intéressant

Constat

Une opportunité de compléter l'activité touristique actuelle
Des besoins locaux significatifs



Un positionnement prioritaire sur le marché des entreprises :

- Conventions / séminaires
- Congrès (Métropole)
- Activités locales et régionales

Projets

Programme proposé :

- Grande salle 6/800 places
- Salles de commission et surfaces d'exposition
- Espace de réception

Localisation proposée :

- Proximité hôtels
- Site exceptionnel
- Architecture « événement », tropicale, rapport à l'extérieur très fort...

Tableau des couples produits – marchés pour le centre de congrès de La Réunion

Produits	Attentes / contraintes	Concurrence	Marché niche	Potentiel Réunion	Remarques
1. Congrès					
1.1. Congrès / Expo < 1 000 pax Expo < 1 000 m ²	Disponibilité tout le centre Délai : 2 / 3 ans Relais local Attentes services très forte Contraintes accès	Grandes destinations tourisme : grosses structures hôtelières Surtout un marché de palais des congrès de villes en métropole	Médical Scientifique Service (dont finance, assurance), Syndicats professionnels	Limité : accessibilité, hébergement, ...	Des occasions ponctuelles à saisir, notamment en utilisant le relationnel ou les réseaux réunionnais.
1.2. Congrès / Expo < 500 pax Expo : 10/20 stands	Plénière : 300 500 Expo : 500/1000 m ² 300 chambres Délai 1 / 3 ans	Tous les palais des congrès de métropole + destination moyen / long courrier	Rencontres locales ou régionales prestigieuses Congrès pointus	Bon dimensionnement Argument de la convivialité et de l'exotisme	
1.3. Congrès sans exposition	Plénière très utilisée + salles de sous-commissions Hôtellerie de qualité Service et prestations personnalisés	Lieu avec modularités possibles ou structures hôtelière intégrée (Maurice)	Type Rotary ou institutionnel	Une approche d'opportunités	Manifestations de nature et de taille très différente : capacités d'adaptation

Marchés	Offre actuelle	Localisation	Stratégie et scénario	Economie montage
---------	----------------	--------------	-----------------------	------------------

Produits	Attentes / contraintes	Concurrence	Marché niche	Potentiel Réunion	Remarques
<p>2. Conventions</p> <p>2.1. Type lancement de produit</p>	<p>Délais de plus en plus courts</p> <p>Plénière très technique</p> <p>Expositions associées gourmandes en m²</p> <p>Capacités techniques et équipement du lieu</p> <p>Le lieu doit s'effacer devant le produit</p>	<p>Forté : nombreuses destinations exotiques et non limitée au centres de congrès</p>	<p>Automobile, équipement, agroalimentaire</p>	<p>Secteurs présents à La Réunion + utilisation image environnementale, sport, aventure.</p>	<p>Service clef en main très important : le savoir faire technique et commercial est aussi important que le lieu.</p> <p>Marché complexe.</p>
<p>2.2. Type AG</p>	<p>Attentes produits packagés</p>	<p>Produits hôtelier, par exemple de Maurice</p>	<p>Secteurs présents à la Réunion ou grande région</p>	<p>Liens avec les activités de l'île</p>	

Marchés	Offre actuelle	Localisation	Stratégie et scénario	Economie montage
---------	----------------	--------------	-----------------------	------------------

Produits	Attentes / contraintes	Concurrence	Marché niche	Potentiel Réunion	Remarques
3. Séminaires résidentiels	Attentes produits packagés Sous utilisation des espaces d'exposition	Produits hôteliers, en particulier Maurice	Laboratoires pharmaceutiques, Réseaux de distribution avec force de vente importante (services, assurances, ...)	Potentiel Réunion significatif : image, potentiel d'activités	Facteur hébergement important, Plus légitime en motivation que récompense
Journée d'étude	Plénière + salles de commission et restauration	Produits hôteliers de l'île	Entreprises présentes à La Réunion	Vocation régionale à développer	Un marché non négligeable mais concurrence hôteliers
4. Incentive (stimulation)	Produits clef en main	Destinations sport nature	Idem Séminaires	Bon potentiel d'activités et d'image	Un problème de prestations et d'hébergement plus que de centre de congrès
5. Evènements locaux	Grandes surfaces pour évènements festifs, soirées, mariages, rencontres ...	Relativement faible et atomisée	Toutes activités sociales culturelles.	Potentiel significatif et faible concurrence locale	Un bon complément d'activité, souvent à des moments différents

4.3. Présentation du pré programme proposé

4.3.1. Constat / Objectifs

Le programme proposé vise à :

- créer un équipement résolument adapté aux cibles et au positionnement choisi,
- être un lieu de grande qualité, fonctionnel, faisant évènement,
- créer un site qui puisse accueillir de nombreuses activités locales, notamment festives et évènementielles.

Il se veut un acte volontariste de positionnement sur un marché nouveau.

4.3.2. Eléments de pré programme / surfaces

Une grande salle : à priori 800 personnes **1 600 m²**
bon niveau de confort et d'équipement technique, à plat voire en auditorium, à déterminer,

Surfaces d'exposition et salles diverses : **1 200 m²,**
salles à plat, pluri-usages, bon niveau d'équipement, accès camions, ...

Espace de réception de grande capacité : 1 000 personnes, **2 000 m²,**
divisible en 2 ou 3 (si possible panoramique sur le bord de mer) et une cuisine de réchauffement,

Total : **4800 m²**

Parkings.

Espace congrès à la Réunion : programme théorique proposé

Fonctions	Surfaces utiles (en m2)	Surfaces ext (en m2)	Fonctions	Surfaces utiles (en m2)	Surfaces ext (en m2)
1 Accueil			5 restauration/ salle prestige		
Parvis		250	Grande salle (1000 places)	1 500	
Hall	300		Cuisine / office / dépôt	300	
Information/services	100		Espace extérieur / terrasse		500
<i>Sous total</i>	<i>400</i>		<i>Sous total</i>	<i>1 800</i>	
2 Salle plénière			6 Services congrès		
Salle 800 places	800		Espace communication	150	
Foyer/expositions	300		Secrétariat, services divers	150	
Plateau et dégagement	300		<i>Sous total</i>	<i>300</i>	
Régies et traduction	100		7 Administration		
Salle de presse	100		Bureaux	150	
<i>Sous total</i>	<i>1 600</i>		Surveillance, sécurité, maintenance	150	
3 Salles commissions			Dépôts, divers	150	
1 X 200 = 200 places	200		<i>Sous total</i>	<i>450</i>	
1 X 100 = 100 places	100		8 Accès et stationnement		
4 X 50 = 200 places	200		Dépose taxis et bus		500
4 X 30 = 120 places	120		Stationnement personnel et prestataires		1 500
Services/ divers	150		Stationnement visiteurs		8 000
<i>Sous total</i>	<i>770</i>		<i>Sous total</i>		<i>10 000</i>
4 Expositions			Total général	6 020	10 750
Hall d'expositions	600		Estimation SHON	7 826	
Dépôts/ service	100				
<i>Sous total</i>	<i>700</i>				

Remarques :

La grande salle : la majeure partie des manifestations sera de 100 à 300 personnes. Ponctuellement, on pourra accueillir des manifestations de 500 ou 600, voire 800 personnes. Occasionnellement, ce total pourrait atteindre 1000 personnes ou plus.

Il convient d'être prudent sur le dimensionnement : schématiquement, on peut dire que plus l'outil est « gros », plus il est coûteux en fonctionnement. Surtout, il faut veiller aux effets de seuil et au confort des participants. 100 ou 200 personnes trouvent leur place dans un volume raisonnable. Plus l'espace est vaste, plus le risque existe qu'il perde en convivialité, confort et qualité, et alors qu'il devienne peu adapté pour le gros du marché des séminaires convention.

Les chiffrages ont été faits sur la base d'une grande salle de 800 places, à plat.

Il est possible d'envisager une solution intermédiaire, avec un système de gradins rétractables, qui permettent, en très peu de temps et grâce à un système mécanique, de disposer la salle en configuration gradins. Un tel système fonctionne avec succès au centre des congrès de Mandelieu. Il suppose une hauteur sous plafond plus importante (8 à 10 mètres) et un espace de rangement disposé pour ce système.

Les salles de Commission et espaces d'exposition sont indispensables, en complément des activités congrès, séminaires, convention. Ils sont aujourd'hui une composante sans discussion du produit lui-même.

Le grand espace de réception n'est pas un gadget et se justifie pleinement :

- C'est un produit souvent demandé et qui existe rarement : il peut parfois faire la différence entre deux destinations.
- Il répond à des besoins locaux importants.

4.3.3. Type de projet et d'architecture

Cahier des charges qualitatif :

Remarque : à ce stade, il ne s'agit que de quelques idées ou principes mais qui sont très importants. Il conviendra surtout d'oublier toute référence aux images de palais des congrès traditionnels de métropole, vaste édifices de béton et verre fumé souvent en proximité d'un axe passant et avec de vastes parkings bitumés en proximité. En aucun cas, c'est ce que viendraient chercher des congressistes à La Réunion. C'est à ces cibles qu'il faut apporter une réponse appropriée, exotique, différente, unique.

Le projet devra être résolument original :

- un rapport à l'extérieur très fort, avec un permanent dedans / dehors (baies vitrées, végétation, ... dans les limites de ce que permet la météo),
- une intégration discrète dans le site : hauteur et volumes limités, respect de l'environnement et de la végétation existante, ...
- une ambiance tropicale et / ou identitaire : architecture façon Maison Créole ou résolument contemporaine mais minimaliste, au profit du rapport à l'extérieur, du site, de la végétation,
- végétation exubérante très présente, ...

Un centre de congrès tel qu'envisagé est un prototype, un exemplaire unique à réussir. La conception, notamment architecturale, d'un tel ouvrage n'a rien à voir avec un collège ou un centre des impôts. Il conviendra de s'entourer de concepteurs de grande qualité, à la fois créatifs et humbles au service des qualités définies de l'équipement.

Préalablement, il conviendra de faire travailler un programmiste pour :

- définir précisément le programme technique et le cahier des charges architectural,
- assister le maître d'ouvrage dans les phases concours.

Le pilotage d'un tel projet côté maîtrise d'ouvrage sera à la fois sensible et primordial, d'autant qu'en parallèle des aspects de conception se posent les questions de gestion et d'association des bons partenaires

4.3.4. Nécessité d'une politique d'accompagnement

Créer un équipement congrès et une destination, ne consiste par simplement à financer un équipement. Quelque soit la qualité de la structure, si celle-ci n'est pas exploitée et vendue de manière professionnelle et avec les moyens adaptés, elle ne parviendra pas à s'imposer.

Il faut à la fois :

- avoir une structure de gestion professionnelle qui sache avant tout commercialiser ce type de produits (savoir faire, réseaux, ...) et optimiser l'exploitation technique (démontage, ...),
- un bon relais promotionnel au niveau du CTR et des différentes entités communicantes de La Réunion, pour créer la destination, lui donner une image,
- une bonne intégration dans le tissu économique, social et culturel réunionnais. Il faut que les entreprises et la population s'approprient le lieu, et en particulier que les entreprises, le considèrent comme un outil de travail et de communication à leur disposition,
- que l'ensemble de la filière fonctionne bien : transporteurs, réceptifs, hébergeurs, ...

A cet égard, la création d'un tel équipement devrait s'accompagner de la création d'un **Club Tourisme d'Affaires Réunion**, à l'initiative du CTR, qui fédérerait :

- Les lieux : futur centre de congrès, parc des expositions de St Denis, ...
- Les hébergeurs,
- Les transporteurs,
- Les réceptifs,
- CCI, ...

pour mener ensemble des actions de :

- marketing et promotion sur les marchés,
- amélioration des prestations, de la qualité et de l'accueil...

V Données économiques et de montage du projet

Remarques préalables :

Ces simulations sont un exercice difficile, d'autant plus si l'on songe que l'ouverture d'un tel équipement ne se fera pas avant 3 ou 4 ans.

Les simulations ont été faites sur la base d'un équipement de type convention center, situé dans une localisation compatible avec un fonctionnement « normal » c'est à dire offrant des capacités d'hébergement adaptées, et ce dès l'ouverture.

Sur certains critères nous avons présenté des simulations concernant un équipement de type et taille similaire mais avec une localisation dans une zone n'offrant pas les capacités d'accueil hôtelières nécessaires à proximité.

5.1. Coûts d'investissement scénario recommandé

Fonctions	Surfaces utiles (en m2)	Ratio/m2	Coût	Surfaces ext (en m2)	Ratio/m2	Coût
1 Accueil	400	1 500 €	600 000 €	250	350 €	87 500 €
2 Salle plénière	1 600	2 400 €	3 840 000 €			
3 Salles commissions	770	1 800 €	1 386 000 €			
4 Expositions	700	1 800 €	1 260 000 €			
5 Restauration/ salle prestige	1 800	2 000 €	3 600 000 €	500	500 €	250 000 €
6 Services congrès	300	2 000 €	600 000 €			
7 Administration	450	1 800 €	810 000 €			
8 Accès et stationnement				10 000	75 €	750 000 €
Total	6 020		12 096 000 €	10 750		1 087 500 €
Total coûts de construction			13 183 500 €			
Frais de préouverture (2)			1 200 000 €			
Total coûts d'investissements			14 383 500 €			
(1) Prix HT, hors coûts d'acquisition et d'aménagement du foncier						
(2) : Budget personnel et marketing 2 ans avant l'ouverture (cf comptes d'exploit prev) + divers						

Le coût du bâtiment est estimé à 12,1 M d'Euros.

Remarque : traditionnellement, les ratios de coûts de construction à La Réunion sont ceux de métropole, majorés de 25%. Ici, nous avons retenus seulement 10% de supplément, car le type d'architecture envisagé doit permettre de maîtriser les coût de construction.

Le coût des espaces extérieurs porte sur 1,1 M d'Euros. Cela correspond à des stationnements aménagés de manière sommaire pour respecter le cadre naturel du lieu, avec une partie en enrobé et une large partie en sol stabilisé ou équivalent.

Enfin, nous avons retenu un budget de pré ouverture qui correspond aux coûts de lancement du centre : il s'agit des 2 ans de fonctionnement indispensables avant l'ouverture pour engranger des contrats en année N. Ces coûts portent sur 1,2 M d'Euros dont la moitié environ en charges de personnel et l'autre essentiellement en moyens marketing.

Pour des raisons de clarté, ces coûts apparaissent également dans les comptes d'exploitation prévisionnels ci-après.

5.2. Données de fonctionnement scénario recommandé

Remarque préalable : cet équipement ne devrait pas pouvoir couvrir ses charges de fonctionnement avant quelques années. Si tel n'était pas le cas, cela signifierait une exploitation « petit bras » visant avant tout à limiter les charges. Or, il faudra créer la destination, faire de la promotion, démarcher, ... Il est donc normal de commencer par « perdre de l'argent », pour, au bout de quelques années, assurer un petit équilibre d'exploitation.

Aucun palais des congrès en métropole ne fait mieux à l'exception d'un ou deux à Paris, qui sont constamment remplis.

Les raisonnements sur l'économie du projet ont été faits indépendamment de la nature juridique du bien et de son mode de gestion. Les contraintes intégrées l'ont été dans un souci de performance économique, de réalisme et de pérennité à long terme des systèmes proposés.

Nous avons pris en compte successivement :

- Les produits
- Les charges de fonctionnement
- Afin d'établir un compte d'exploitation prévisionnelle

5.2.1 Les produits

Le tableau ci-joint présente une estimation prévisionnelle des recettes de l'équipement en année croisière (année 3). Les données antérieures et postérieures ont été estimées à partir de cette année référence. Les prévisions l'ont été à partir de :

- l'existant de l'activité à la Réunion
- l'approche analogique
- Les avis et expertises d'acteurs et de professionnels des centres de congrès.

Estimation chiffre d'affaires espace congrès de la Réunion (année croisière)							
Produit	Origine	Nombre	Nbre de personnes	Durée Jours	Tarif location	CA	Répart CA
1 Congrès / séminaire							
Congrès	Intern	12	350	4	4 000 €	192 000 €	
Séminaire/convention	Intern	20	150	2	2 200 €	88 000 €	
Séminaire/convention	Local	30	50	1	1 000 €	30 000 €	
Sous total recette directes						310 000 €	
Recettes annexes						310 000 €	
CA total						620 000 €	46,9%
2 Exposition							
Surface utile en m2	700						
TO	70%						
Prix location/m2	3 €						
Jours location	50						
CA total						73 500 €	5,6%
3 Location salle prestige							
Prix location	3 500 €						
Nbre location	50						
CA direct						175 000 €	
Recettes annexes						87 500 €	
CA total						262 500 €	19,9%
4 Traiteur							
Soirée salle prestige :							
Nbre personnes	300						
Prix moyen	75 €						
Nbre location	50						
Traiteur midi :							
Nbre personnes	20100						
Prix moyen	35 €						
CA total						1 828 500 €	
Marge sur traiteur (20%)						365 700 €	27,7%
CA Total espace congrès						1 321 700 €	100,0%

Quatre types de produits ont été envisagés pour des soucis de clarification et de simplification.

A/ L'activité congrès / séminaire

Elle représente la plus grosse part de l'activité, plus de 45% avec trois sous parties :

- Les congrès d'origine internationale (métropole, grande région, autres) : nous avons retenu une douzaine de manifestations d'en moyenne 350 personnes et d'une durée de facturation de 4 jours (3 jours de congrès, plus deux jours de montage / démontage facturés à 50%).
- Séminaires / conventions d'origine internationale (métropole, grande région, autres) : 20 manifestations de 150 personnes en moyenne ; durée 2 jours.
- Séminaires / convention à la journée d'origine locale : 30 manifestations de 50 personnes en moyenne.

Les tarifs prévus sont intermédiaires entre les quelques éléments épars observés à La Réunion et des références de tarifs métropolitains.

Traditionnellement, on considère que la seule location d'espace représente la moitié des recettes, le reste étant composé de recettes annexes diverses : montage / démontage, location de matériel, prestations diverses, ...

Il est à noter que ces tarifs comprennent aussi les espaces d'exposition et les différentes salles de Commission.

Les activités prévues ci-dessous représentent en moyenne un peu plus de 100 jours d'occupation des espaces effectifs de congrès / séminaires, ce qui est à la fois relativement modeste en en même temps reflète les contraintes de calendrier :

- Limites de l'activité pendant la période cyclonique, alors que c'est un moment fort pour les congrès en métropole,
- Activité (très) réduite pendant les vacances scolaires estivales et de fin d'année,
- Limites d'activité de plus en plus évidente durant le mois de mai.

Rappel : les congrès et séminaires se déroulent majoritairement de :

- septembre à mi-décembre,
- janvier à fin juin, en particulier après mars.

Ces contraintes saisonnières pourraient être atténuées si on réussit à capter des clientèles extra métropole.

B/ Expositions

Volontairement, cette activité a été peu développée dans les prévisions, pour ne pas concurrencer les équipements existants de centre d'expositions. L'hypothèse retenue est celle de la location brute de surfaces d'expositions, sans être producteur de manifestations.

De toute façon, les surfaces prévues ne permettent pas autre chose que :

- de l'exposition complémentaire à des congrès ou conventions,
- des petites manifestations locales ponctuelles.

Les recettes de surfaces d'exposition représentent environ 10% du CA total pour un cinquantaine de journées d'activité.

C/ Location Salle Prestige

Elle devrait connaître une forte activité, avec deux marchés distincts et complémentaires :

- soirées de gala des congrès,
- soirées et manifestations locales : mariages, réceptions, ...

Dans les deux cas, l'offre locale est très limitée et cet espace devrait pouvoir imposer sa qualité, ses services et ses prix.

D/ Traiteur

Le principe retenu est celui de confier l'ensemble du catering à des traiteurs, en dehors des petits-déjeuners, pauses cafés, ...

L'activité recouvre à la fois :

- le traiteur midi des activités congrès,
- le traiteur des soirées post congrès et activités locales.

Les recettes retenues dans le compte d'exploitation prévisionnel sont les seules marges de cette activité, soit 20% du CA total. A l'inverse, le poste charges n'intègre pas de frais, notamment d'achat ou de personnel à ce titre. Cette activité représente environ un quart des recettes du centre.

5.2.2 Les charges

Les charges d'exploitation sont conformes à ce que l'on trouve habituellement dans des centres de congrès équivalents. La seule différence notable porte sur les charges de personnel qui apparaissent plus importantes (52% contre plutôt 45% pour les bons gestionnaires). Ceci est imputable à deux éléments :

- charges locales
- personnel commercial présent en permanence sur les marchés.

En effet, la fonction commerciale comprendra deux tâches distinctes :

- marché local : il s'agit avant tout de bonnes relations publiques, du directeur et d'un travail simple d'attaché commercial,
- marché international, en particulier en métropole, puisque c'est là, au moins pendant plusieurs années que « tout se jouera ».

Dans un cas comme celui-là, deux solutions sont envisageables :

- prendre une agence de représentation commerciale sur les marchés, rémunérée à l'activité générée,
- avoir son propre personnel permanent.

Nous avons retenu cette seconde solution avec un directeur commercial (et une assistante) basé à Paris et rayonnant à partir de là sur le marché métropolitain et les différents pays d'Europe. Cette structure aurait vocation à avoir des liens forts avec l'antenne du CTR Réunion à Paris : partage de locaux, moyens logistiques, ...

Ce responsable commercial, tout en étant hors de l'équipement, devrait avoir un titre de Directeur adjoint en charge du développement, et être largement impliqué dans l'activité. A ce titre, il aurait une rémunération peu éloignée de celle du directeur.

Nous proposons donc quasiment un binôme, avec :

- un directeur général, manager de l'ensemble et chargé de la fonction commerciale locale et régionale,
- un directeur commercial en métropole, avec un poste de DGA impliqué directement dans l'activité. Il devrait générer environ les trois quart de l'activité du centre.

Sont prévus en année N-1 et N-2 les postes de DG et Directeur Commercial et leurs assistants car, vus les délais commerciaux de l'activité (un congrès se négocie 2, 3, 4 ans avant sa date, un séminaire / convention 1 an environ), il faut impérativement être présent sur les marchés 2 ans avant l'ouverture, et avec des moyens significatifs.

Les autres postes de charges concernent :

- Les frais marketing – promotion pour environ 10% (120 000 € en année croisière). Ces montants sont limités, faibles au regard des besoins de défrichage du marché. Il conviendra de mobiliser les moyens complémentaires de promotion (avec le CTR et les professionnels notamment).
- La maintenance TSFE (8% des charges en moyenne) avec des montants très faibles les premières années (garanties des fournisseurs) puis une augmentation au fur et à mesure que ces garanties ne joueront plus. Les deux postes les plus importants concernent la maintenance des équipements informatiques et de la climatisation.
- Les charges variables d'exploitation pour environ 15%.
- Impôts et taxes (4%) et assurances (2%).

Tableau de simulation des besoins en personnel (en euros)

Profil des postes	Coût Total brut	Nombre	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
Directeur général	70 000	1	70 000	70 000	70 000	72 100	74 263	76 491
Secrétaire direction	23 000	1	23 000	23 000	23 000	23 690	24 401	25 133
Standardiste- sec	18 000	1		18 000	18 000	18 540	19 096	19 669
Directeur commercial	60 000	1	60 000	60 000	60 000	61 800	63 654	65 564
Attaché commercial	25 000	1		25 000	25 000	25 750	26 523	27 318
Secrétaire commerciale	20 000	2	20 000	40 000	40 000	41 200	42 436	43 709
Chef service administratif et financier	40 000	1			40 000	41 200	42 436	43 709
Secrétaire comptable	23 000	1			23 000	23 690	24 401	25 133
Responsable technique	37 000	1			37 000	38 110	39 253	40 431
Techniciens (dont 1 sec technico-commerciale)	25 000	3			50 000	75 000	77 250	79 568
Total masse salariale brut			173 000	236 000	386 000	421 080	433 712	446 724
Total masse salariale chargée			259 500	354 000	579 000	631 620	650 569	670 086
Effectif			4	6	12	13	13	13
Pourcentage d'augmentation de 3% par an en moyenne								

5.2.3 Les comptes d'exploitation prévisionnels

Les résultats des simulations de compte d'exploitation prévisionnel simplifié intègrent :

- deux années avant l'ouverture sans aucune recette, mais avec des charges, donc des déficits, de l'ordre de 400 000 € en N-2 et 500 000 € en N-1 ,
- des déficits limités les deux années suivantes, respectivement de l'ordre de 350 000 € l'année d'ouverture et 100 000 € la seconde année,
- un équilibre d'exploitation à partir de l'année N + 2, et des excédents d'exploitation de l'ordre de 200 000 € / an, à partir de l'année 5.

Ces résultats s'entendent sans imputer de loyer dans les charges (négociations à mener avec les collectivités). Traditionnellement, dans le cas d'une hypothèse de délégation de gestion, l'administration fiscale assimile ce type d'équipement à des activités à caractère industriel et commercial, sur lesquels l'amortissement du bien se fait sur 25 ans. Dans ce cas les loyers sont évalués en fonction de cette base de 4% l'an, hors impact de la TVA.

Ce modèle suppose des subventions d'équilibre au moins pour les 4 premières années.

Simulation de compte de résultat simplifié (en euros)									
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Ratios année N+3
Chiffre d'affaires	0	0	832 671	1 189 530	1 321 700	1 427 436	1 498 808	1 573 748	
Evol CA				43%	11%	8%	5%	5%	
Charges d'exploitation									
Personnel	259 500	354 000	579 000	631 620	650 569	670 086	690 188	710 894	52%
Frais variables d'exploit (15% CA)		0	124 901	178 430	198 255	214 115	224 821	236 062	17%
Autres charges d'exploitation			80 000	82 400	84 872	87 418	90 041	92 742	7%
Promotion - publicité	150 000	150 000	150 000	120 000	123 600	127 308	131 127	135 061	10%
Maintenance TSFE			100 000	102 000	104 040	106 121	108 243	110 408	8%
Assurances			30 000	30 600	31 212	31 836	32 473	33 122	2%
Impôts et taxes			40 530	44 213	45 540	46 906	48 313	49 763	4%
Loyer			0	0	0	0	0	0	
<i>Total charges d'exploit</i>	<i>409 500</i>	<i>504 000</i>	<i>1 104 431</i>	<i>1 189 263</i>	<i>1 238 087</i>	<i>1 283 790</i>	<i>1 325 207</i>	<i>1 368 052</i>	100%
%RBE/CA									
Résultat brut d'exploitation	-409 500	-504 000	-271 760	267	83 613	143 646	173 601	205 696	
%RBE/CA					6%	10%	12%	13%	
Amortissement de l'inv initial	0	0	0	0	0	0	0	0	
Amortissement de renouvellement					21 429	21 429	21 429	21 429	
Résultat avant impôt	-409 500	-504 000	-271 760	267	105 041	165 074	195 030	227 125	
Impôts BIC (34%)	0	0	0	0	35 714	56 125	66 310	77 222	

Les retombées économiques du projet :

A titre de données de cadrage, il est possible d'esquisser les retombées économiques induites par un tel équipement en année croisière :

Produit	Nombre attendu	Nbre de personnes	Nuitées par personnes	Nuitées totales
Congrès internationaux	12	350	6	24 000
Séminaires/conventions internationaux	20	150	5	15 000
Total				39 000

La dépense moyenne générée est de l'ordre de 200 euros par personne et par jour, soit un potentiel de 8 millions d'euros. Après prise en compte des activités déjà existantes, il est raisonnable de penser que la création nette d'activités sur la réunion serait de l'ordre de 5 millions d'euros environ.

5.3. Données de fonctionnement scénario sur une zone hors hébergements

L'hypothèse d'un centre de congrès qui serait implanté sur une zone ne possédant pas les capacités d'hébergement nécessaires aurait une influence essentielle sur les recettes générées par l'équipement. Aujourd'hui la Réunion n'est pas positionnée sur le marché du tourisme d'affaires notamment par absence de salle adaptée; si demain elle possède une telle salle, mais éloignée du gisement d'hôtellerie adaptée, le problème risque d'être identique.

Selon nous et d'après les résultats des interviews faites avec les professionnels de ce secteur, un centre de congrès n'ayant pas à toute proximité, une hôtellerie en quantité et qualité suffisante ne pourrait trouver sa place sur le marché des congrès et séminaires internationaux (avant tout de métropole).

Il pourrait générer des manifestations telles que celles qui existent aujourd'hui, avec un lien personnel fort ayant été à la base du choix de la destination.

Nous avons essayé d'estimer, sur le tableau de la page suivante, les recettes que pourrait créer un tel équipement : elles se situent à environ 600 000 euros soit la moitié des estimations concernant le scénario recommandé.

Structurellement un tel niveau de recettes induit les résultats d'exploitation, car, dans une telle activité, les charges sont largement fixes. Les déficits d'exploitation pourraient se situer autour de 400 000 euros avant l'ouverture, vers 600 000 euros l'année d'ouverture et structurellement autour de 400 000 euros par la suite.

Il est évident que, dans un tel scénario, un développement significatif et adapté des capacités d'hébergement serait de nature à modifier ces prévisions.

Estimation chiffre d'affaires espace congrès de la Réunion scénario hors hébergement (en euros)

Produit	Origine	Nombre	Nbre de personnes	Durée Jours	Tarif location	CA	Répart CA
1 Congrès / séminaire							
Congrès	Intern	6	350	4	4 000 €	96 000	
Séminaire/convention	Intern	5	150	2	2 200 €	22 000	
Séminaire/convention	Local	15	50	1	1 000 €	15 000	
Sous total recette directes						133 000	
Recettes annexes						133 000	
CA total						266 000	44,3%
2 Exposition							
Surface utile en m2	700						
TO	30%						
Prix location/m2	3 €						
Jours location	50						
CA total						31 500	5,2%
3 Location salle prestige							
Prix location	3 500 €						
Nbre location	25						
CA direct						87 500	
Recettes annexes						43 750	
CA total						131 250	21,8%
4 Traiteur							
Soirée salle prestige :							
Nbre personnes	300						
Prix moyen	75 €						
Nbre location	25						
Traiteur midi :							
Nbre personnes	8550						
Prix moyen	35 €						
CA total						861 750	
Marge sur traiteur (20%)						172 350	28,7%
CA Total espace congrès						601 100	100%

Simulation de compte de résultat simplifié scénario hors hébergement (en euros)									
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Ratios année N+3
Chiffre d'affaires	0	0	336 616	480 880	601 100	649 188	681 647	715 730	
Evol CA				43%	25%	8%	5%	5%	
Charges d'exploitation									
Personnel	207 600	283 200	463 200	505 296	520 455	536 069	552 151	568 715	52%
Frais variables d'exploit (15% CA)		0	50 492	72 132	90 165	97 378	102 247	107 359	10%
Autres charges d'exploitation			80 000	82 400	84 872	87 418	90 041	92 742	9%
Promotion - publicité	150 000	150 000	150 000	120 000	123 600	127 308	131 127	135 061	12%
Maintenance TSFE			100 000	102 000	104 040	106 121	108 243	110 408	10%
Assurances			30 000	30 600	31 212	31 836	32 473	33 122	3%
Impôts et taxes			32 424	35 371	36 432	37 525	38 651	39 810	4%
Loyer			0	0	0	0	0	0	
<i>Total charges d'exploit</i>	<i>357 600</i>	<i>433 200</i>	<i>906 116</i>	<i>947 799</i>	<i>990 776</i>	<i>1 023 655</i>	<i>1 054 932</i>	<i>1 087 218</i>	100%
%RBE/CA									
Résultat brut d'exploitation	-357 600	-433 200	-569 500	-466 919	-389 676	-374 467	-373 285	-371 488	
%RBE/CA					-65%	-58%	-55%	-52%	
Frais financiers	10 000	15 000	30 000	30 000	35 000	35 000	35 000	35 000	
Amortissement de l'inv initial	0	0	0	0	0	0	0	0	
Amortissement de renouvellement					21 429	21 429	21 429	21 429	
Résultat avant impôt	-367 600	-448 200	-599 500	-496 919	-446 104	-430 895	-429 714	-427 917	
Impôts BIC (34%)	0	0	0	0	-151 675	-146 504	-146 103	-145 492	

5.4. Données de montage

Deux types de questions distinctes se posent :

- la maîtrise d'ouvrage d'un tel projet,
- l'exploitation, avec notamment la question des déficits d'exploitation des premières années.

Sur la partie juridique, Détente Consultants a fait intervenir le cabinet Sartorio, spécialisé dans le droit des collectivités. Ce travail, qui vise à cadrer les enjeux juridiques du projet et à le mettre sur les bons rails, fait l'objet d'une note annexe jointe au dossier.

5.4.1. La maîtrise d'ouvrage du projet

Par le montant d'investissement, l'ambition touristique et économique, les retombées qui seront à l'échelle de l'île, et les besoins financiers des premières années, un tel équipement a une vocation « Réunion » dans sa globalité. Vis à vis de l'extérieur, il ne peut être le palais des congrès de telle commune ou de telle entité locale.

A ce titre, et comme pour certains équipements culturels (Stella, Maison du Volcan) une maîtrise d'ouvrage régionale ou avec participation de la Région serait pertinente.

En tout état de cause, une maîtrise d'ouvrage communale, à supposer qu'elle soit possible, est à éviter. Elle aurait toutes les chances de conduire, quelle que soit la commune ou l'intercommunalité, à un projet au mieux banal, résultant notamment d'un déficit de management de projet (aucune ne possède les hommes et le savoir faire pour piloter un tel projet).

Quel que soit le site retenu, il conviendrait de s'orienter vers une structure ad hoc, avec pour partenaires une Communauté de Commune, la Région et / ou le Département. La forme juridique apparemment la plus adaptée de cette maîtrise d'ouvrage serait un Syndicat Mixte. Celui-ci :

- serait maîtrise d'ouvrage de l'équipement,
- recevrait des financements d'origines diverses : Europe, Etat, Région, Département...
- organiserait les différentes consultations et choisirait ses maîtres d'œuvre,
- serait déléguant de la gestion à une structure à déterminer,
- financerait des éventuels compléments, réparations ou extensions.

5.4.2. L'exploitation

Les simulations d'exploitation, réalisées « toutes choses égales par ailleurs », c'est à dire sans tenir compte de l'incidence du type d'exploitation, ont démontré qu'un tel équipement allait générer des déficits de fonctionnement significatifs les premières années, avec une perspective de petit équilibre à moyen terme.

De tels résultats interdisent bien évidemment qu'un tel équipement soit de nature privé, c'est à dire avec une prise en charge de l'investissement par un opérateur privé.

L'investissement initial doit être intégralement public.

Avant d'envisager les types d'exploitation et de mode de gestion, il convient de bien avoir à l'esprit les exigences d'une telle activité. Contrairement à trop d'idées reçues, l'exploitation professionnelle d'un centre de congrès demande beaucoup de savoir faire.

Obtenir de bons résultats suppose d'être performant dans les domaines suivants :

- Commercial : le marché est très concurrentiel. Tout défaut de professionnalisme commercial se paie cash et le centre de congrès n'obtient pas le dossier. Il faut être capable de mobiliser des moyens humains et financiers significatifs, de passer des partenariats multiples, d'être hyper réactif et disponible..
- Qualité du réceptif, avec des prestations d'accueil sans faute, un personnel motivé et disponible.
- Gestion technique, pour optimiser les possibilités de l'outil au moindre coût, avec souvent des délais très serrés.

Plusieurs solutions de gestion sont théoriquement envisageables :

- Gestion directe, en régie ou assimilé, par un maître d'ouvrage public
- Adjonction de l'exploitation à une structure existante (SEM St Gilles par exemple)
- Une délégation de gestion avec trois hypothèses possibles :
 - une société privée spécialiste de la gestion de ce type d'équipements,
 - une SEM constituée ad hoc pour l'occasion avec les partenaires publics du projet, plus des socio-professionnels concernés,
 - une SEM, tel qu'indiqué plus haut, mais avec un opérateur spécialisé en son sein qui assurerait dans le cadre de contrat privé des missions de gestion.

A/ Gestion directe par un maître d'ouvrage public

Cette solution est, a priori, "la pire", car, quasi-systématiquement quand elle a été mise en œuvre, elle a conduit à :

- Un faible professionnalisme : contraintes de recrutement, difficultés de trouver des personnes compétentes, motivation des personnels...
- Des lourdeurs de gestion peu compatibles avec les exigences d'une activité éminemment commerciale.
- Une faible efficacité économique et donc des déficits de fonctionnement importants.

B/ Adjonction de l'exploitation à une structure existante :

Cette solution peut être tentante sur l'argument d'optimisation d'outils déjà existants et de compétences supposées. Sur ce registre, et à titre d'exemple, il a été possible d'identifier deux hypothèses :

1/ La SEM balnéaire de St Gilles :

Cette solution peut paraître séduisante, ne serait-ce que pour des raisons de proximité. Cependant, le centre des congrès serait :

- isolé parmi un ensemble d'autres activités n'ayant rien à voir, avec donc un risque de dilution des fonctions et de brouillage de l'image,
- managé avec du personnel au moins partiellement non dédié et non professionnel.

Quelle que soit la qualité des responsables, une telle solution n'est pas recommandée car elle ne pourrait conduire qu'à une gestion banalisée et non professionnelle.

2/ La SEM qui doit être constituée pour la gestion du parc des expositions de St Denis (et éventuellement d'autres structures).

Cette solution présenterait l'avantage d'un vrai savoir faire et de possibles synergies et complémentarités.

Mais les métiers et les clients sont différents (foires expositions avant tout locales et régionales d'un côté, congrès et séminaires internationaux de l'autre).

Cette solution n'est pas non plus recommandée, du fait du risque de dilution du projet.

C/ La délégation de gestion

Trois solutions sont envisageables :

- une SEM constituée ad hoc pour l'occasion avec les partenaires publics du projet, plus des socio-professionnels concernés (hôteliers, réceptifs...) : cette formule pose la question des compétences de la SEM en matière de congrès et suppose de constituer une équipe en partant de rien.
- une SEM, tel qu'indiqué plus haut, mais avec un opérateur spécialisé en son sein qui assurerait dans le cadre de contrat privé, des missions de gestion : cette solution est un peu plus complexe à mettre en œuvre, mais permet d'intégrer un professionnel de l'activité.
- une société privée spécialiste de la gestion de ce type d'équipements. Dans ce cas, les socio-professionnels concernés (hôteliers, réceptifs...) peuvent être intégrés au processus à travers un comité de pilotage ou équivalent dans le choix à la fois du délégataire et du suivi de l'activité.

La note juridique du cabinet Sartorio jointe présente le détail de ces trois hypothèses d'un point de vue juridique, en précisant :

- Les conditions à réunir pour être en présence d'une délégation de service public.
- Les incidences en matière de subventions d'équipement et de fonctionnement.
- Les dispositions communes et spécifiques aux deux projets de SEM....

La solution recommandée porte sur :

Un maître d'ouvrage public, à priori sous forme de syndicat mixte, associant au minimum une communauté de commune et une collectivité de type Région

A ses côtés, un comité technique ou de pilotage, associant le CTR et les socio-professionnels concernés de l'île (hôteliers, réceptifs...) pour encadrer les choix et mener des politiques marketing et commerciales en partenariat.

Une délégation de gestion à un gestionnaire privé professionnel, spécialiste de cette activité, associé suffisamment tôt pour participer à l'élaboration du projet

5.5. Les étapes de déroulement du projet

Il s'agit ici de baliser les étapes importantes à respecter pour créer un projet réellement innovant et ambitieux au service de l'image et du développement touristique de la Réunion et pas seulement un « palais des congrès de plus ».

- Validation et choix du projet
- Constitution de la maîtrise d'ouvrage (Syndicat Mixte) : 6 à 12 mois
- Étude de programmiste (3 mois)
- Réflexion et choix du mode de gestion
- Sélection d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour le concours et l'exploitation (délégation de service public)
- Constitution de la structure de gestion et modalités juridiques de délégation de gestion
- Concours de conception (4/6 mois)
- Etudes de maîtrise d'œuvre (12 à 18 mois)
- Mise en place de l'équipe d'exploitation et démarchage commercial (24 mois avant l'ouverture)
- Phases de chantier (12 à 18 mois)
- Constitution d'un Club Tourisme d'Affaires auprès du CTR
- Campagnes promotionnelles de soutien : relations publiques et presse dès le choix du concepteur, éductours en N – 2, campagne lourde en N – 1.

Synthèse des enseignements de l'étude

Un centre de congrès peut être une opportunité pour développer l'activité touristique à la Réunion, améliorer son image et générer des retombées économiques à l'échelle de l'île.

Un tel projet va s'inscrire dans un environnement concurrentiel chargé et professionnel, que ce soit sur les marchés émetteurs, en particulier en métropole où les collectivités ont investi lourdement dans ce domaine depuis 20 ans, sur les destinations moyen et long courrier, ou en toute proximité (Maurice).

Le positionnement recommandé est celui d'un équipement de type convention center, centré sur le monde de l'entreprise et du business, pour des produits avant tout de type séminaires et petits congrès, et en optimisant les vocations économiques locales et régionales.

L'équipement proposé comprend :

- Une grande salle d'une jauge moyenne de l'ordre de 800 places
- Des surfaces significatives dédiées à des salles d'exposition et de travail
- Une salle de prestige jusqu'à 1000 personnes.

Le centre ainsi prévu aurait une surface de l'ordre de 6 000 m², pour un montant d'investissement estimé à 14 millions d'euros (dont 10% de pré-ouverture).

Les simulations économiques effectuées portent sur :

- Un chiffre d'affaires en année croisière de l'ordre de 1,5 millions d'euros
- Un déficit de fonctionnement de l'ordre de 500 000 euros par an avant l'ouverture, puis plus raisonnable par la suite, avec une perspective d'équilibre à moyen terme.
- Un impact généré sur l'économie réunionnaise de l'ordre de 5 à 8 millions d'euros.

Concernant la localisation, les critères à notre disposition, conduisent, dans une approche marketing, à privilégier une implantation dans l'Ouest, à proximité des hébergements. Le critère de proximité espace congrès/hébergements est une condition posée par les professionnels du tourisme d'affaires pour programmer la destination.

Un centre de congrès peut être un facteur complémentaire de motivation pour des créations hôtelières; il ne peut induire en lui même la création de 1 000 ou 1 500 chambres indispensables, dans les catégories 3 et 4 étoiles, géographiquement concentrées, avec des établissements de grande capacité.

Etant donné le caractère concurrentiel de cette activité, un choix de localisation qui ne respecterait pas le critère de proximité des hébergements, risquerait, au minimum à court et moyen terme, de conduire à une sous utilisation de l'outil, voire même à un fonctionnement de type « salle polyvalente » à vocation locale.

En la matière, l'intérêt économique et d'image de la Réunion conduit à préférer une localisation « marketing ».

Un scénario alternatif est possible, de type volontariste et d'aménagement du territoire, avec une localisation dans une zone non pourvue aujourd'hui d'offre suffisante en hôtellerie. Dans ce cas l'activité serait plus tournée vers les marchés locaux et régionaux. Les simulations économiques envisagent environ la moitié des recettes prévues dans le scénario un. Il conviendrait alors d'assurer un déficit chronique de fonctionnement de l'ordre de 400 000 à 600 000 euros par an. Le manque à gagner pour l'économie réunionnaise serait de l'ordre de 3 à 4 millions d'euros, sauf si l'implantation est partie prenante d'un ambitieux plan de développement en matière d'accueil pour les prochaines années.

Concernant les aspects montage du projet, la solution recommandée porte sur :

- Un maître d'ouvrage public, à priori sous forme de syndicat mixte, incluant une communauté de commune et la Région et/ou le Département.
- A ses côtés, un comité technique ou de pilotage, associant le CTR et les socio-professionnels concernés de l'île (hôteliers, réceptifs...) pour encadrer les choix et mener des politiques marketing et commerciales en partenariat.
- Une délégation de gestion à un professionnel privé, spécialiste de cette activité, ou à une SEM incluant un tel professionnel en son sein.

Annexes

Annexe 1 : Liste des personnes interrogées :

René Barrieu	Directeur CTR
Marie-Laure Bouthilon	CIVIS
Claudine Cadet	Directrice du développement économique-emploi – Conseil Général
Sandra Cambriel	Responsable commercial groupe Accor
Mme Chane-You-Kaye	Directrice – Communauté de Communes de l'Ouest
Philippe Doki-Thonon	Président UMIH
Béatrice Duboscq	Directrice Corsair
Magali Ferrand	Chef de Produit Tourisme – Communauté de Communes de l'Est
Patrick Fournier	Responsable Accor Océan Indien
Jean-Albert Hoareau	Acore SA
Mr Hoareau	Président Syndicat Mixte de Pierrefonds
Henri Jean-Baptiste	Directeur des Affaires Economiques – Conseil Régional
Nathalie Job	Analysis (Ile Maurice)
Corinne Kee-Soon	Conseil Régional
Philippe Oune-Bive	Chargé du Développement Touristique – CINOR
Brice Marcel	Communauté de Communes de l'Ouest
Françoise Mayer	Directrice Bourbon Tourisme
Mickaël Martin	Directeur SEM St Gilles
Camille Lafosse	Communauté de Communes du Sud
Jean-Noël Laviaille	Président club de la Grande Hôtellerie
Philippe-Jean Léglise	Délégué Régional au Tourisme
Dominique Payet	Directrice OT Intercommunal du Nord de la Réunion
Blandine Leguichaoua	Directrice Papangue Tours
Jacques Pech	Directeur Commercial et Marketing Air France
Alain Pellerin	Secrétaire Général – Mairie de Saint-Paul
Jean Pilhoué	Architecte
Olivier Roussellier	Directeur Les Villas du Lagon
Guy Luc Santoni	Directeur Général ADPE – Mairie de Saint-Denis
Christiane Soares	CCI Aéroport Réunion Roland-Garros
Stéphan Ulliac	CTR
Eric Trepp	Directeur Anthurium hôtels
Amine Valy	Directeur aéroport de Pierrefonds
Raoul Vincent	CTR

Annexe 2 : Liste des Experts congrès, agences spécialisées et anciens clients de La Réunion

Jean-Pierre Fonteneau	<i>Ancien directeur Acropolis à Nice et Neptune à Toulon</i>
Chantale Andrée	<i>Responsable Cellule évènements Bristol Meyers Squibb</i>
Sabine Gaillard	<i>JCD (agence de tourisme d'affaires)</i>
Jean-Pierre Lacombe	<i>MTV (agence de tourisme d'affaires)</i>
Bernard Blanchard	<i>Sanofi Synthélabo</i>
Christian Jacob-Dujoncquoy	<i>Ancien directeur du département Hôtellerie / Tourisme de Paribas</i>
Dr H. De Clermont	<i>Centre Hospitalier Félix Guyon, Service Central de Médecine Nucléaire</i>
M. Le Pichon	<i>Fédération Nationale des Anciens Combattants d'Outre-Mer et des Troupes de Marine</i>
Christophe Rocheland	<i>Channel Africa, SABC</i>
Dr Jean-Claude Wu Tiu Yen	<i>AREFORCAL</i>
Mme Montserrat Raimbault	<i>SNAV Ile de France</i>
Michel Corso	<i>SUGRO France</i>
Philippe Pernet	<i>CFTC EDF DOM</i>
Marc Gérard	<i>Association Régionale de l'Ordre National du Mérite</i>
Laurent Vigroux	<i>CEA, Direction des Sciences de la Matière, Service d'Astrophysique</i>
Roger Ramchetty	<i>Conseil de la Culture, de l'Education et de l'Environnement</i>
Laurence Bernhardt	<i>Défis Voyages Organisation</i>

Annexe 3 : Détail de l'offre du Parc des expositions de Saint Denis

Le Parc des Expositions et des Congrès de la ville de St Denis dispose de plus de 10 000 m² de surface couverte répartis dont les principales composantes sont :

- ❑ Le hall A : 2 650 m²

- ❑ Le hall B : 2 950 m²

- ❑ La Bulle: 2 450 m²
soit une capacité d'accueil de 500 exposants en stands modulables de 9 m² ;

- ❑ Trois salles de conférence :
 - Salle A : 180 m² d'une capacité de 130 places en style conférence ; équipée de sonorisation, télévision, magnétoscope, rétroprojecteur, paper-board, projecteur de diapositives, enregistrement audio et traduction simultanée (sur demande) ;
 - Salle C : 250 m² d'une capacité de 220 places en style conférence ; équipées de sonorisation mobile sur demande, télévision, magnétoscope, rétroprojecteur, paper-board, projecteur de diapositives, traduction simultanée (sur demande) ;
 - Salle D : 90 m² d'une capacité de 60 places en style conférence ; équipée de sonorisation mobile sur demande, télévision, magnétoscope, rétroprojecteur, paper-board, projecteur de diapositives, traduction simultanée (sur demande) ;
 - Une salle de presse de 40 m², de 25 places en table ronde équipée de paper-board, rétroprojecteur, projecteur de diapositives sur demande, dix lignes téléphoniques.

Annexe 4 : Détail de l'offre hôtelière et des salles disponibles

Le tableau suivant liste les hôtels de l'île possédant une capacité de plus de 100 places de conférence.

Hôtels	Capacité maximale
Le Domaine des Jamroses (***)	150
Mercure Créolia (***)	250
Le Saint Denis (***)	200
Les Jardins de Bourbon (**)	250
Les Villas du lagon (****)	200
L'Archipel (***)	200
Grand Hôtel des Mascareignes (***)	300
Le Maharani (***)	300
Le Récif (**)	130
Le Paladien Apolonia (***)	150

Tous ces hôtels mettent télex, fax et services de secrétariat à disposition des participants. Les salles sont par ailleurs équipées des moyens audio-visuels habituels : vidéo, sono, rétro-projecteur, projecteur de diapositives et paper-board.

Autres salles

D'autres salles existent à St Denis et peuvent être louées pour des conférences ou des séminaires bien que cela ne soit pas la vocation première de la plupart d'entre elles, ce qui de fait réduit considérablement leur attractivité auprès d'une clientèle extérieure à l'île.

SALLES	CAPACITE
Hôtel de Ville de St Denis	1 salle de 500 places, 1 salle de 120 places, 1 hall de 400 m2
Chambre de Commerce	1 salle de 90 places, 2 salles de 60 places modulable
Université de St Denis	1 amphithéâtre de 200 places
Cinéma Plaza	2 salles de 352 places et 229 places
Cinéma Ritz	3 salles de 389, 162 et 172 places
O.D.C (Théâtre de Champs-Fleuri)	1 salle amphithéâtre de 960 places
Théâtre Fourcade	1 salle de 300 places
Centre Futura	2 salles de 140 et 250 places