



**« Mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour accompagner le changement dans la gestion du centre de séjour municipal de Fabrégas »**

## **Éléments de diagnostic**

**Juin 2022**

# Problématique de l'étude

- **Objectifs de l'étude :**

« Il ne s'agit pas d'opérer une concurrence entre les logiques [*sociale, gestionnaire, politique et commerciale*] mais bien plutôt d'arriver à un compromis appuyé sur la visée d'**un bien commun : un nouveau positionnement pour le Centre de Fabrégas.**

- Identifier **les forces et points à améliorer** du Centre
- Formuler un **diagnostic partagé** entre les acteurs concernés
- Préciser **le positionnement futur du Centre** en termes
  - D'activités mettre en place
  - De publics à viser (clients individuels et collectifs, organismes, entreprises)
  - De structure et services à développer (par exemple quel type de restauration ?)
  - De partenariats à développer »

# Remarques méthodologiques

- Ces éléments de «diagnostic» ont vocation à constituer une base de discussion entre la Ville de Die propriétaire du lieu et les AEL exploitant du Centre de manière à impulser une dynamique d'évolution, les deux parties étant liées par **un contrat de bail de location** signé pour une durée de 20 ans prenant **fin en décembre 2028**.
- **La réunion de restitution du rapport aux deux parties** est une étape fondamentale dans le processus. Elle doit se conclure par la détermination d'objectifs communs sur la base desquels un plan d'action pourra être défini lors de la seconde phase de cette intervention .

# **Actions conduites**

- **Entretiens**
  - Faouzi MAALAOUI, Directeur du Centre
  - Danielle PONCET, Présidente des AEL
  - Isabelle BIZOUARD, Maire de Die
  - Olivier GARNIER, DGS Ville de DIE
  - Eric BELVAUX, adjoint Mairie de Die
  - Michel CHEVALLIER, conseiller municipal Die
  - Carine BOYER, Secrétaire des AEL
  - Didier RIBES, directeur de l'école élémentaire
  
- **Analyse de documents**
  - Rapport d'activité du Centre 2019
  - Bilans comptables des AEL (2015 à 2020)
  - Données comptables Ville de Die
  
- **Visite du site (14 au 16 mars 22)**

# Bail de location entre la Commune de Die et les AEL

## (30/01/2009)

- « En 2005, les parties sont convenues de lancer un programme global de travaux de réhabilitation du centre afin de permettre l'accueil de différents types de groupes tout au long de l'année, favorisant ainsi un meilleur remplissage de cette structure » (exposé des motifs du contrat de bail de location)
- « **Le bailleur prend à sa charge** la réparation ou le remplacement pour cause de panne ...vétusté, mise aux normes, **des biens matériels, immeubles par destination, relevant de sa propriété ...** »
- **Loyer dû par l'exploitant est « fixé définitivement** sur la base du tableau d'amortissement de l'emprunt fourni par la banque » contracté par la Ville de Die pour une durée de 20 ans, soit des mensualités de 33 477,56 € (article 8 du bail).
- « **Le bailleur conserve à sa charge les grosses réparations** ...visées à l'article 606 du code civil concernant les gros murs et les toitures, les travaux de mise en conformité qu'elle qu'en soit la nature, rendus obligatoires par la législation ou la réglementation en vigueur ... » (article 9 du bail)
- « **Au cas où surviendraient de grosses réparations, le preneur et le bailleur se réuniront pour examiner les conditions financières de participation de chacune des parties** » (art. 9)
- « **Les AEL fourniront ou prendront à leur charge l'acquisition du mobilier et matériel nécessaire au bon fonctionnement du centre.** » (art. 11)

# Données organisationnelles

- Types de publics par mois d'ouverture du Centre :

Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
Groupes plongée en W.E  Quelques familles en semaine <i>(condition : effectif suffisant)</i>	-Id avril- + classe découverte	Id mai + Séjours organisé par les AEL, 5 jours :« Changer d'air à la mer », « Jeunes Séniors »	Id avril + Colonies + Familles (à partir du 24/07)	Familles (jusqu'au 21/08)  <i>En 2022 une colonie en Camping</i>	Groupes plongée + Séniors (1 semaine) + Particuliers si présence simultanée de groupe (cuisine ouverte)	Groupes plongée + Autres groupes

# Ressources humaines

- Bénévoles qui assurent les travaux de préparation de l'ouverture annuelle (nettoyage, petites réparation d'électricité, de peinture, de plomberie de serrurerie)
- Personnel salarié :
  - Un directeur (CDII) : de mars à fin novembre
  - Un(e) cuisinier(e) : CDD temps plein de 6/7 mois
  - Un(e) commis de cuisine : CDD 5 mois , prolongation en fonction du planning en septembre/octobre
  - 3/4 agents polyvalents (entretien, service de restauration)
  - Renforts ponctuels
  - Une secrétaire des AEL(En 2022 externalisation du ménage)

## Chiffre d'affaire et résultat 2012 – 15 – 19 - 21

	2012	2015	2019	2021
C A (en €)	417 994	349 868	285 146	200 408
Résultat de l'exercice (en €)	52 348	21648	- 11525	- 19 589

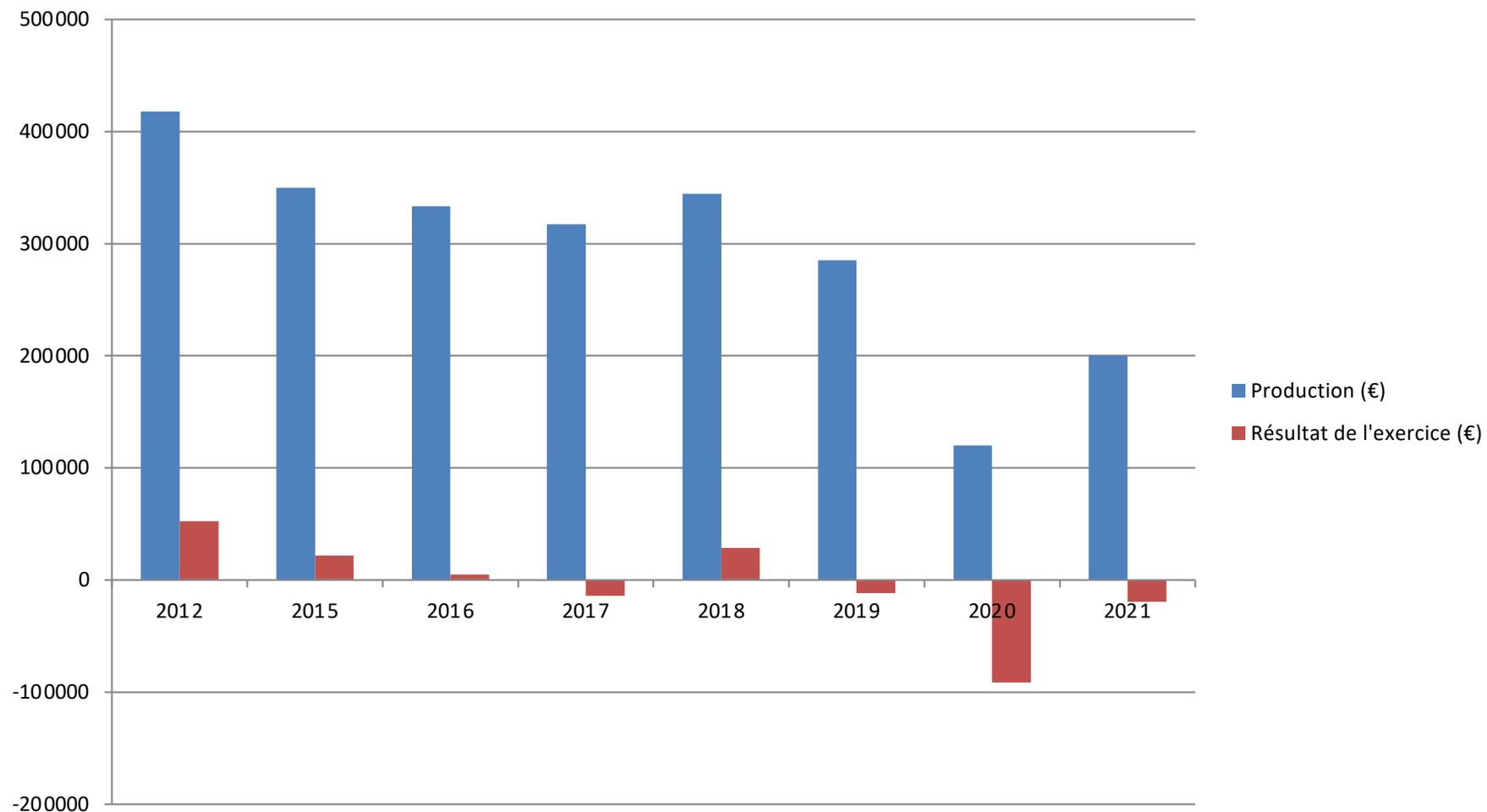
***Equilibre budgétaire estimé par les AEL : 350 000 € soit de l'ordre de 7 000 nuitées***

# Evolution du % du CA par catégorie

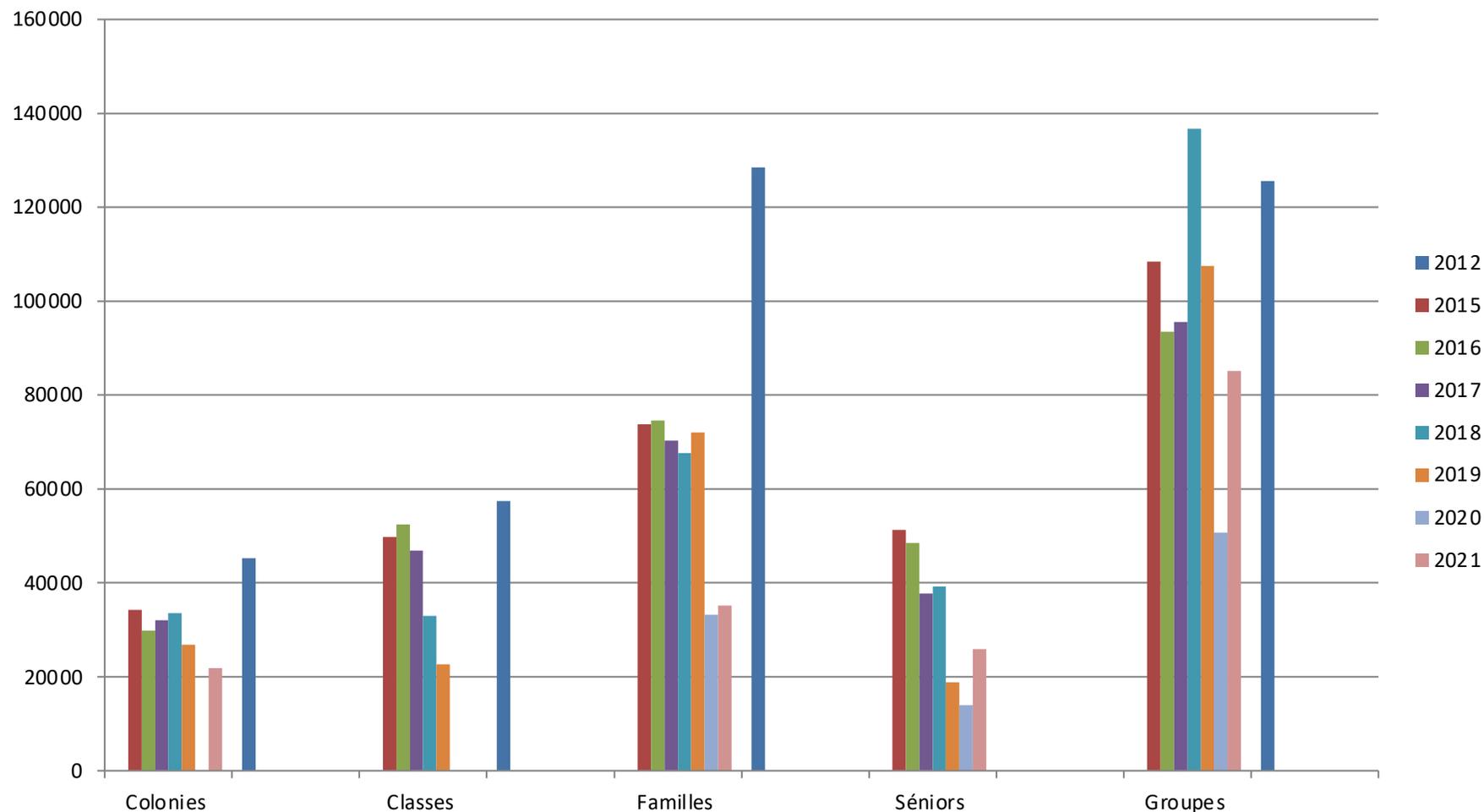
**Entre 2015 et 2019 :**

- **Relative stabilité des clientèles « Familles », « Colonies » et « Groupes) :**
  - Colonies : entre 9 % et 10 % du CA
  - Familles : entre 20 % et 25 % du CA
  - Groupes : entre 28 % et 40 % du CA
- **Le résultat repose pour 1/3 sur les groupes (« les plongeurs » essentiellement)**

# Chiffre d'affaire et résultat de l'exercice 2012 et 2015 à 2021



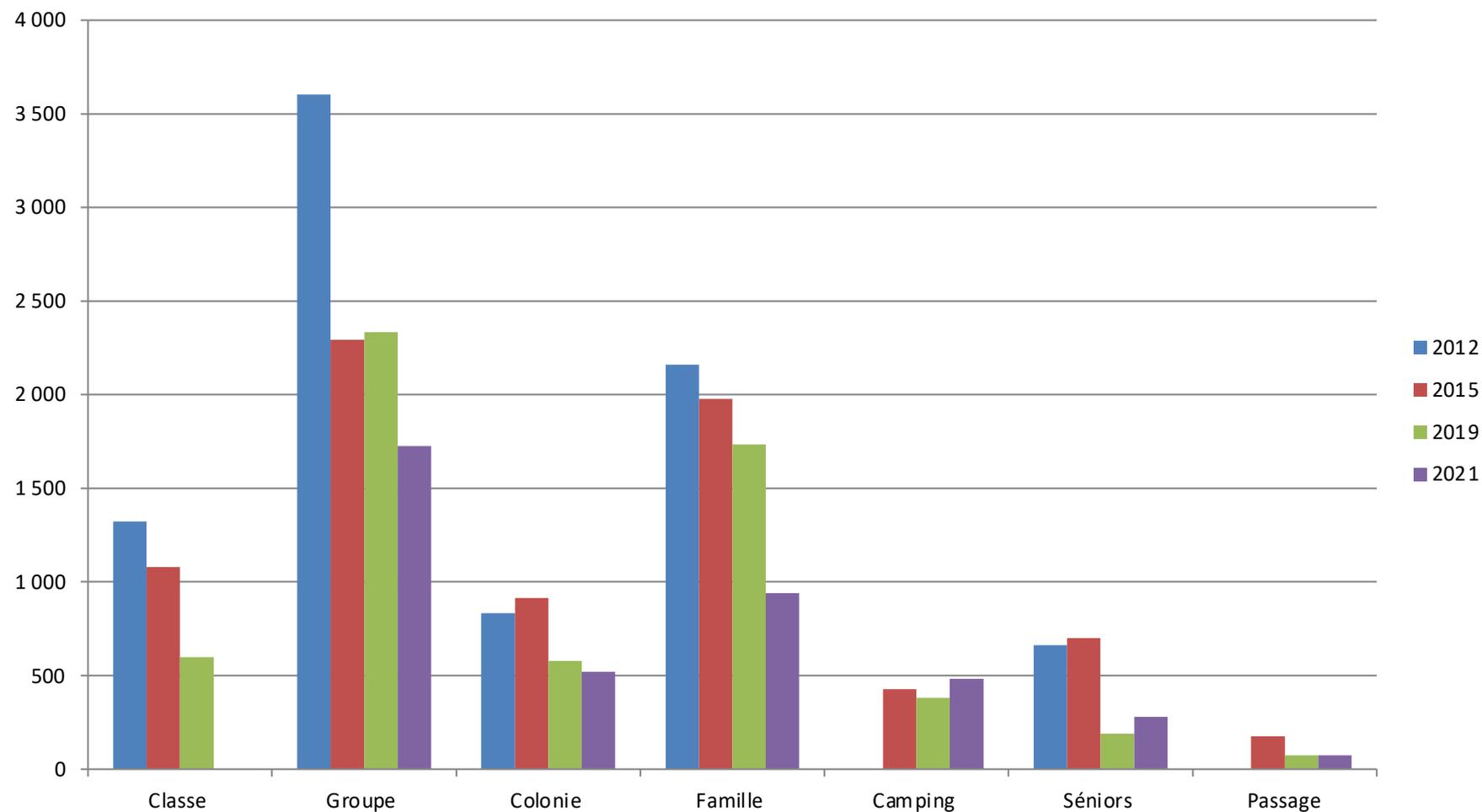
# Chiffre d'affaire 2015-2021 et 2012 par catégorie de clientèle



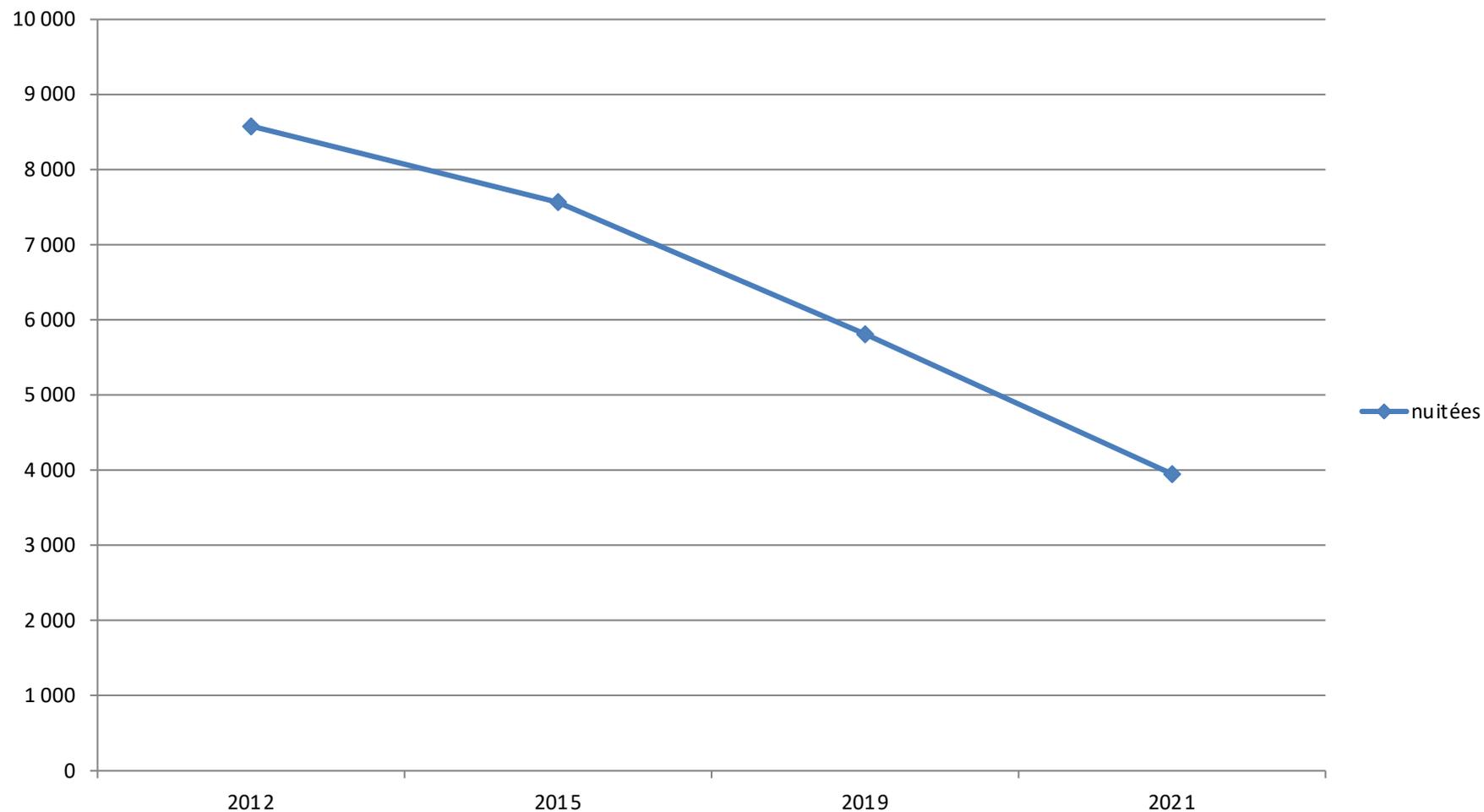
# Fréquentation (nuitées)

	Classe	Groupe	Colonie	Famille	Camping	Séniors	Total
2012	1 322	3 603	833	2 161		661	8 580
2015	1 078	2 294	913	1 979	426	701	7 567
2019	597	2 335	578	1 734	381	189	5 814
2021	0	1 726	521	940	483	280	3 950

# Nombre de nuitées par catégorie de clientèle 2012 et 2015-2021



# Evolution du nombre total de nuitées



# Constats

- **Fréquentation globale en baisse constante : divisée par 2 entre 2012 et 2021**
- **La baisse affecte toutes les catégories de clientèle mais plus fortement :**
  - **les classes de découverte : aucune en 2020 et 2021 et aucune dioise depuis 2012**
  - **les séniors (- 58 %)**

# Evaluation clients (adultes)

- De l'examen de fiches d'évaluation ressort **un niveau élevé de satisfaction des clients (groupes et familles)**, en particulier sur l'accueil et le service.
- Sont particulièrement soulignés la **disponibilité** et la **gentillesse de l'équipe** (louanges particulières adressées au directeur actuel), **l'ambiance familiale**, le **bon rapport qualité/prix**.
- **Les demandes d'amélioration** portent sur le « **couchage un peu sommaire** », la literie (pas de lit double), **l'insonorisation des chambres** et des **problèmes d'eau chaude**.
- Lors des **demandes** de réservation sont en outre demandées : **la TV dans les chambres**, **la climatisation**, la possibilité **de repas végétariens**.

## Etat des réservation au 6 avril 2022 *(informations complètes indisponibles le 13 juin 2022)*

(les réservation « Familles » ne sont pas encore intégrées)

	Groupes	Passages	Classes	Colonies	Séniors	Total
Avril	387	101				488
Mai	846	22	193			1061
Juin	720	24	407 (4 de Montélimar, 1 de Vassieux)			1151
Juillet	184			1020		1204
Août	108			416	32	556
Septembre	262	21			80	363
Octobre	354(dont 24 étudiants)					354
<b>Total</b>	2861	168	600	1436	112	<b>5177</b> (de l'ordre de <b>6000</b> avec familles) 17

# Éléments d'évaluation du Centre

## Les +

- **Situation privilégiée** : dans le Var, en bord de mer
- Bâtiments : hébergements, accueil, salle à manger, cuisine équipée, bibliothèque TV, salles de classe
- **Possibilité de repas servis en plein air**
- **Pinède** – camping- loisirs : boules, ping-pong
- **Plage de la Verne 5 minutes à pied**
- **2 plages à proximité** 1 et 1,5 km
  
- Randonnées
- Activités nautiques, Sentier sous-marin
- Visites de villes proches : Sanary, Toulon ...
- Visites des îles des Embiez, Porquerolles
  
- **Chambres fonctionnelles avec sanitaires privés**

## Les -

- **Centre entouré d'habitations**
- **Fragilité de la pinède**
- **Vétusté des bâtiments** (pas de fondation),
- Camping limité à 5 emplacements
- **Accès difficile \* (page 21)**
- **Plage de proximité de galets**
  
- **Centre éloigné de Die** (frais de transport)
  
- **Obligation de sortir du centre pour la plupart des activités**
- **Pas d'activités organisées par le Centre**  
*Or la demande clientèle actuelle est du « clé en main »*

# Éléments d'évaluation (suite)

## Les +

- **Perception positive de Fabregas par le directeur de l'école élémentaire** mais les possibilités offertes par le Centre ne correspondent pas forcément aux projets pédagogiques des enseignants (*ou -*)
- **Forte implication des bénévoles** : remise en état du Centre tous les ans (nettoyage et petits travaux) ; Equivalent coût entreprise de l'ordre de 10 000 €
- **Gestion « familiale » du Centre** au plus près de la recherche de l'équilibre financier (*ou un -*)

## Les -

- **Chambres non insonorisées**
- **Lits individuels étroits**
- **Confort sommaire** (pas de TV)
- Centre conçu pour des enfants or 80% des résidents sont des adultes
- **Fortes charges financières supportées par la Ville de Die.**  
De **2012 à 2021, moyenne annuelle** :
  - . Dépenses entretien : **22 170 €**
  - . Taxe foncière : **10 393 €****En 2022 : de l'ordre de 30 000 € (travaux)**
- **Fréquentation globale en baisse constante** (remontée envisagée en 2022)
- **Groupes « plongeurs » assurent entre 30 et 40% du CA** (*un – et un +*)

# Éléments d'évaluation (suite et fin)

## Les +

## Les -

- **Fréquentation familles dioises minoritaire (de l'ordre de 2% d'après les AEL=**
- **Aucune classe découverte dioise** depuis 2012
- **Peu de colonie (aucune dioise)** alors que la demande est en hausse du fait de la fermeture de nombreux centres.
- **Recrutement des colonies** par le biais de 2 organismes de vacances (« Planète Aventures et Océane Voyages ») : **rentabilité moindre**
- **Capacité d'accueil limitée** (60/65 lits ou 87 lits pour les colonies)
- **Energie fossile gaz : coût x 2**

# \* Difficulté d'accès au Centre

- **Objet :** Mise à disposition de véhicules adaptés lors des colonies au Centre de vacances ch du Ravin à la Seyne sur Mer
- Madame, Monsieur,
- Lors de la réunion du Comité d'Intérêt Local de la Seyne Ouest et Sud du 14 mai dernier en présence des élus et des services de la Ville, il a été signalé que les autobus qui transportent les colonies d'enfants au centre de vacances de la ville de Die situé sur le chemin du Ravin à la Seyne sur Mer sont trop grands et inadaptés aux voies menant à ce site.
- Nous vous remercions de bien vouloir prendre en considération ces éléments et d'étudier la mise à disposition de véhicules adaptés (moins volumineux) afin d'éviter toutes détériorations des structures voisines.
- Nous vous remercions par avance et restons à votre disposition pour toute information complémentaire.
- Bien cordialement,
- **Le secrétariat**
- **Service A l'Écoute des Quartiers**  
**Démocratie participative / Relation aux usagers**
- **Mairie de La Seyne-sur-Mer**  
**Comptoir citoyen**  
**Rue Taylor – 83500 La Seyne-sur-Mer**

# Terrain de Fabrégas constructible ?

- Les parcelles BM 275/517 sont concernées par une espace boisé classé conséquent, interdisant toutes modifications de la nature du sol dans l'espace boisé classé, et aucune construction à moins de deux mètres minimum (voir jusqu'à 4 mètres) dudit espace boisé classé.
- Les parcelles sont en zone UF, l'emprise autorisée est de 15%.
- La parcelle BM0275 est en partie concernée par l'emplacement réservé 116.
- Néanmoins, l'accès se faisant par le chemin du ravin, dont la largeur de bande de roulement est inférieure à 4 mètres sur plus de 10 mètres de long, la constructibilité serait limitée à 20 m<sup>2</sup> d'emprise au sol et de surface de plancher (en dehors de l'espace boisé classé et en respectant les prospect et l'emprise).
- Par ailleurs, le projet doit répondre au règlement de défense extérieure contre l'incendie (DECI).  
En effet, un poteau incendie doit être existant à une distance réglementaire, posséder le débit adéquat et un accès pour les véhicules de secours, conforme au règlement de la DECI.  
Si le projet est non conforme en terme de DECI, vous ne pourrez envisager de construction supplémentaire ou d'extension/surélévation de l'existant, même dans la limite des 20m<sup>2</sup> évoqués.

**le service urbanisme**  
**Mairie de la seyne sur Mer.**

# Travaux et installation à envisager

- **Certains bâtiments « bougent »** (pas de fondation), en témoigne l'apparition de fissures sur les murs (*expertise nécessaire ?*)
- Infiltrations d'eau dans des plafonds (4 chambres).
- Le bâtiment « Valcroissant » en cours de réparation dispose d'espaces libres (100 à 120 m<sup>2</sup>). Quelle affectation ? Par exemple installation d'une cuisine qui permettrait à des résidents de subvenir à leurs besoins culinaires en toute autonomie.
- Nécessité d'une chaudière eau supplémentaire. Actuellement une seule chaudière eau pour les 2 bâtiments source d'insatisfaction en cas de problème sur l'unique chaudière .

# Etat des lieux

- **La nature des publics reçus ne répond que très partiellement à la vocation initiale du centre** : pas de classes découvertes ni de colonies dioises, très peu de familles dioises (estimées à 2% par les AEL).
- La tension sur les finances communales (en particulier due à l'augmentation du coût de l'énergie ) rend **difficilement envisageable de continuer à faire supporter une partie des frais d'entretien de Fabrégas par la commune.**
- La solution la plus satisfaisante pour la commune serait que non seulement **le Centre** ne coûte rien mais qu'il **soit source de revenus (à l'instar d'autres équipements communaux)**, de manière à permettre la poursuite ou la mise en œuvre d'autres projets.
- Atteindre cet objectif suppose de :
  - **Sortir du modèle gestionnaire actuel « passif »**; il repose sur le planning de réservation qui détermine les choix managériaux (personnel, achat) et non sur un objectif de chiffre d'affaire et de résultat.
  - **Repartir sur une nouvelle convention d'exploitation plus favorable à la commune** (anticipation du terme du bail?)

# Prospective

Avenir du centre de Fabrégas

# Augmentation du Chiffre d'affaire potentiel du Centre ?

Augmentation du chiffre liée à un meilleur remplissage du Centre et à une plus grande amplitude d'ouverture :

- **Ouverture 200 jours (avril-octobre)** avec un taux de remplissage de 60 lits, une nuitée moyenne de 46 € (calculée sur les 10 années précédentes) le chiffre d'affaire potentiel est de l'ordre de **550 000 €**
- Hypothèse avec en plus **10 jours Noël + 10 jours vacances hiver + 10 jours Pâques**, le CA potentiel se porte à **635 000 €**
- **CA suffisant pour couvrir les dépenses (augmentation du coût de l'énergie)?**

# Pistes de développement

- **Elargir la gamme des services offerts** (tendre vers le « all-inclusive ») : circuits touristiques, activités nautiques (voile, kayak, windsurf ...), randonnées cyclistes, séjours à thèmes (gastronomie, botanique, sportif, culturel...)
- **Définir** (sélectionner?) **les types de publics** accueillis en fonction du projet du Centre tout en prenant en compte sa taille
- **Accueillir de nouvelles catégories de clientèles** : séminaires de formation (CNFPT, entreprises, ministère de la Défense ...), réunion d'organisations professionnelles, associatives, syndicales, sportives, séjour Service National Universel ...
- Marge de manœuvre **dans le cadre d'ouverture actuel** : **ouverture des semaines en avril , septembre et octobre**
- **Ouvrir plus largement** dans l'année (toute l'année ?)

# Pistes de développement (suite)

- **Instaurer une véritable gestion prévisionnelle** : objectifs de CA, taux de remplissage à atteindre, marge visé, activation des aides (Etat, Région ...)
- Développer des **partenariats** : Martouret, FOL ...
- **Recruter un commercial** (contrat aidé, stagiaire) pour vendre le Centre auprès des relais touristiques ...
- Utiliser des **outils marketing** , présence sur les réseaux sociaux
- **Publicité** sur les panneaux lumineux de la Ville
- **Promotions de dernière minute** s'il reste des places libres

# Les scénarios

- 1/ Statu quo
- 2/Prise en charge par le gestionnaire de la totalité de l'entretien du Centre
- 3/ Le Centre génère des recettes pour la Ville
- 4/ Vente du Centre

# Scénario 1 : Statu quo

- **Les + :**
  - conservation du patrimoine,
  - satisfaction de la population attachée à la conservation de ce bien « historique »
- **Les - :**
  - coût pour la collectivité dans une situation difficile pour les finances publiques
- **Critères politiques :**
  - fidélité à une option antérieure,
  - maintien du rôle social d'un équipement municipal
  - éviter le mécontentement de la population attachée à Fabrègas
- **Corollaires :**
  - repose sur la capacité du gestionnaire à obtenir dans les années qui viennent un résultat équilibré, par conséquent à augmenter la fréquentation,
  - une issue possible : les AEL ne peuvent plus faire face (quel horizon ?).  
Disponibilités financières des AEL au 31/12/2021 : 119 291 € + 36 000 € de titres

# Scénario 2 : Prise en charge par le gestionnaire de la totalité de l'entretien du Centre

- **Les + :**
  - ceux du scénario 1,
  - soulager le budget municipal
- **Les - :**
  - obtenir l'accord des AEL (renégociation du bail ?),
- **Critères politiques :**
  - dégager des moyens pour d'autres projets municipaux
  - ceux du scénario 1
- **Corollaires :**
  - repose sur la capacité financière des AEL à prendre en charge des coûts supplémentaires au moyen d'une augmentation de la fréquentation du Centre (plus forte que dans le scénario 1),
  - l'atteinte de l'objectif financier suppose une adaptation du modèle de gestion en termes de populations accueillies, de modalités de fonctionnement, d'aménagements, de périodes d'ouverture, de développement d'outils de marketing et de vente.
  - **en cas de refus des AEL quelles portes de sortie pour la municipalité : scénario 1 ou 4 ?**

# Scénario 3 : Le Centre génère des recettes pour la Ville

- **Les + :**
  - ceux du scénario 1,
  - recettes supplémentaires pour la Ville dans un contexte de restriction budgétaire
  - une partie des recettes pourra servir à couvrir les frais d'entretien du Centre incombant au propriétaire (dont la taxe foncière)
- **Les - :**
  - *Aucun*
- **Critères politiques :**
  - permettre la mise en œuvre ou la poursuite d'autres projets municipaux
- **Corollaires :**
  - scénario qui suppose un nouveau modèle de gestion du Centre : plus grande amplitude d'ouverture, offre d'activités, commercialisation, partenariat ...
  - mise en place d'une stratégie qui amène le gestionnaire à adopter cette perspective ou autre convention d'exploitation

# Scénario 4 : Vente du Centre

- **Les + :**
  - ressources financières importantes pour développement de projets sur la Ville de Die,
  - satisfaction d'une partie de la population (les contribuables !?)
  - Vente possible dans le cadre contractuel actuel (bail)
- **Les - :**
  - mécontentement de la partie de la population attachée à Fabrégas (représentativité ? poids politique ?)
- **Critères politiques :**
  - fixer des priorités d'investissements qui nécessitent des ressources financières supplémentaires (que va-t-on faire avec cet argent ? Dilué ou affecté à des opérations?  
*(Estimation : 8 à 10 millions €)*
  - s'inscrire dans un mouvement général de vente par les municipalités de leur centre de vacances
- **Corollaires :**
  - anticiper les réactions des différents acteurs,
  - communiquer sur les choix opérés