

## DEPARTEMENT DE LA SOMME

### COMMUNAUTE DE COMMUNES NIEVRE ET SOMME



#### Rapport d'analyse des modes de gestion pour l'exploitation du centre aquatique communautaire AQUANES

Le 30/11/2023



CGCT [L1411-4](#) : Les assemblées délibérantes des collectivités territoriales, de leurs groupements et de leurs établissements publics se prononcent sur le principe de toute délégation de service public local après avoir recueilli l'avis de la commission consultative des services publics locaux prévue à l'article [L. 1413-1](#). Elles statuent au vu d'un rapport présentant le document contenant les caractéristiques des prestations que doit assurer le délégataire.

## SOMMAIRE

---

<b>1.</b>	<b>Contexte .....</b>	<b>3</b>
1.1.	Communauté de Communes Nièvre et Somme .....	3
1.2.	Centre aquatique AQUANES.....	3
1.3.	Mode de gestion actuel.....	3
1.4.	Mode de passation de la procédure de délégation de service public (contrat actuel).....	4
1.5.	La vie du contrat de délégation de service public – 2020/(2026) .....	4
<b>2.</b>	<b>Données du service .....</b>	<b>7</b>
2.1.	Caractéristiques du centre aquatique.....	7
2.2.	Fréquentation du centre aquatique.....	10
2.3.	Recettes du service.....	13
2.4.	Charges du service .....	13
2.5.	Equilibre financier du service.....	14
2.6.	Impact de la formule d’indexation sur l’équilibre financier du service.....	14
<b>3.</b>	<b>Présentation générale des modes de gestion .....</b>	<b>18</b>
3.1.	Modes de gestion directes.....	18
3.2.	Modes de gestion délégués .....	19
3.3.	Comparatif Gestion directe / Gestion déléguée.....	21
3.4.	Avantages et inconvénients des modes de gestions .....	22
<b>4.</b>	<b>Analyse comparative de l’application des modes de gestion au centre aquatique .....</b>	<b>23</b>
4.1.	Aspects généraux.....	23
4.2.	Exemples de risques de gestion transférés actuellement au délégataire .....	24
4.3.	Estimation de l’impact des modes de gestion sur le coût du service.....	25
<b>5.</b>	<b>Recommandation sur le choix du mode de gestion du centre aquatique ....</b>	<b>29</b>

# 1. CONTEXTE

---

## 1.1. COMMUNAUTE DE COMMUNES NIEVRE ET SOMME

La Communauté de Communes Nièvre et Somme, constituée par application de la loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (loi NOTRe du 7 août 2015), est née au 01/01/2017, de fusion de la Communauté de Communes du Val de Nièvre et Environs et de la Communauté de Communes de l'Ouest Amiénois.

Composée de 36 communes sur lesquelles sont recensés 28.431 habitants, la Communauté de Communes Nièvre et Somme dispose de la compétence de construction et de gestion de centre aquatique.

## 1.2. CENTRE AQUATIQUE AQUANES

Le centre aquatique AQUANES, propriété de la Communauté de Communes Nièvre et Somme et implanté sur la Ville de Flixecourt, a ouvert ses portes au public le 16/06/2021. Il est implanté sur les parcelles ZK122 et ZK125 de la Ville de Flixecourt, acquises par la Communauté de Communes Nièvre et Somme par délibération communautaire du 6 novembre 2019, faisant suite à la délibération du conseil municipal de la Ville de Flixecourt du 27 septembre 2019 acceptant la cession du terrain.

AQUANES est constitué de la manière suivante et a été conçu dans un but principal de loisir, d'apprentissage de la nage et de bien-être :

- un bassin de nage 250 m<sup>2</sup> (10m x 25m, constitué de 4 couloirs de nage),
- un bassin d'apprentissage et de jeu pour une surface totale de 110 m<sup>2</sup>,
- une pataugeoire pour les jeunes enfants de 48 m<sup>2</sup>,
- un solarium minéral extérieur de 182 m<sup>2</sup>,
- une salle de fitness de 115 m<sup>2</sup>,
- un espace bien-être de 120 m<sup>2</sup>.

Les sociétés ayant œuvrées à la construction du centre aquatique sont les suivantes :

- maîtrise d'œuvre : Deprick et Maniaque,
- bureau d'étude technique : Berim,
- construction – lot 1 – gros œuvre étendu : BC Nord,
- construction – lot 2 – VRD – espaces verts - clôtures – portail : Colas,
- construction – lot 3 – peinture – nettoyage : Côte Peint,
- construction – lot 4 – revêtement sols souples : Mur et Sol,
- construction – lot 5 – faux plafonds : V Dannièr,
- construction – lot 6 – casiers et cabines piscines : Navic,
- contrôle technique : Socotec.

## 1.3. MODE DE GESTION ACTUEL

Par délibération n°72/2016, la Communauté de Communes du Val de Nièvre et Environs avait choisi de déléguer l'exploitation du centre aquatique à un tiers, emportant des conséquences fiscales quant à la construction du centre aquatique notamment.

Par délibération du 5 septembre 2018, la Communauté de Communes Nièvre Somme a, dans sa nouvelle composition, choisi de nouveau de déléguer l'exploitation du centre aquatique par voie d'affermage, pour une durée de 5 ans.

#### 1.4. MODE DE PASSATION DE LA PROCEDURE DE DELEGATION DE SERVICE PUBLIC (CONTRAT ACTUEL)

La procédure retenue était dite restreinte et formalisée (estimation du montant de la DSP sur sa durée supérieure au seuil européen), et conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession (ordonnance abrogée depuis le 01/04/2019 et remplacée par le Code de la Commande Publique) :

- phase de candidature :
  - o les entreprises suivantes se sont proposées pour répondre au marché :
    - Com.Sports – 10 rue du Général Leclerc – 77170 Brie Comte Robert
    - Equalia – 40 boulevard Henri Sellier – 92150 Suresnes
    - Prestalis – 5 bis, place des Gâtes – 35410 Châteaugiron
    - Recréa – 18 rue Martin Luther King – 14280 Saint Contest
    - UCPA Sport Loisir – 17 rue Rémy Dumoncel – 75014 Paris
    - Vert Marine – 4 rue de l'Industrie – 27930 Gravigny
  - o les 6 entreprises concernées ont toutes proposé des candidatures recevables pour la commission de Délégation de Service Public (acté au procès-verbal d'ouverture et d'analyse des candidatures du 8 avril 2019) :
- phase d'offre :
  - o les entreprises suivantes ont remis une offre (3 sur les 6 candidatures recevables) :
    - Com.Sports
    - Equalia
    - Vert Marine
  - o à l'issue de 3 séances de négociations et de 2 auditions avec les 3 entreprises ayant remis une offre, la Communauté de Communes Nièvre et Somme a attribué la délégation de service public pour une durée de 5 ans à la société Equalia, entreprise la mieux-disante aux regards des critères de jugement des offres définies à la consultation (acté par délibération du conseil communautaire du 14 janvier 2020)

Les sociétés ayant œuvrées à la passation de la délégation de service public pour l'exploitation du centre aquatique communautaire sont les suivantes :

- assistance à maîtrise d'ouvrage - aspects juridiques et administratifs de la procédure : Aquilex (mandataire),
- assistance à maîtrise d'ouvrage - aspects techniques et financiers de la procédure : Spineo (cotraitant).

#### 1.5. LA VIE DU CONTRAT DE DELEGATION DE SERVICE PUBLIC – 2020/(2026)

Durant son exécution (en cours), les conditions d'exécution de la délégation de service public ont évolué :

- la date de démarrage du contrat de délégation, pressentie en début de procédure au 01/09/2020 n'a pas pu être tenue en raison de la crise sanitaire nationale Covid-19 et a été repoussée au 18/11/2020 par l'intermédiaire de la note de cadrage n°01 du 17/11/2020 pour tenir compte des conséquences de la crise sanitaire nationale, sans modifier la durée totale de la délégation fixée à 5 années, portant l'échéance de la délégation au 17/11/2025,
- malgré le démarrage du contrat au 18/11/2020 et la mise à disposition de l'ouvrage au délégataire la veille, l'ouverture commerciale du centre aquatique est intervenue le 16/06/2021, les parties ayant convenues pour des raisons budgétaires, de ne pas procéder à l'ouverture du centre avant que l'ensemble des publics concernés (scolaire, particuliers) ne soient autorisés à fréquenter

l'établissement, toujours dans le contexte de fermeture administrative de l'établissement pendant la période de crise sanitaire,

- la crise sanitaire nationale emportant des modifications des conditions normales de la délégation de service public, la Communauté de Communes a décidé d'instaurer, par délibération communautaire du 22/01/2021, une commission de suivi financier de cette délégation composée de 6 élus :
  - o Monsieur Lognon
  - o Monsieur Francois
  - o Monsieur Delfosse
  - o Monsieur Gaillard
  - o Monsieur Delassus
  - o Monsieur Leulier
- en conséquence des dispositions ci-avant, les parties ont conclu l'avenant n°1 à la délégation, en date du 08/04/2022, qui stipule :
  - o la modification de la date de démarrage et donc de l'échéance contractuelle (constituant une régularisation administrative des dispositions prises à la note de cadrage n°01 du 17/11/2020)
  - o la suspension de la Redevance d'Occupation du Domaine Public (RODP) pendant les périodes de fermeture administrative de l'établissement liées à la crise sanitaire nationale, le délégataire ne pouvant pas effectuer de recettes commerciales sur ces mêmes périodes
- l'avenant n°2 au contrat d'affermage, en date du 10/10/2022 a permis :
  - o de définir les modalités financières de compensation du manque à gagner du délégataire pour report d'application de la formule d'indexation contractuelle du 01/01/2023 au 01/09/2023
  - o d'harmoniser la grille tarifaire en supprimant le « pass » fitness trimestriel et en le remplaçant par un « pass » fitness annuel
- l'avenant n°3 au contrat d'affermage, en date du 05/04/2023 a permis :
  - o la modification au prorata temporis des subventions d'équilibres annuelles pour tenir compte de la modification de la date de démarrage de la DSP (constituant une régularisation administrative des dispositions prises à la note de cadrage n°01 du 17/11/2020)
  - o de modifier les modalités financières de compensation du manque à gagner du délégataire définies à l'avenant n°2 au contrat d'affermage, pour non-application de la formule d'indexation sur la grille tarifaire sur l'ensemble de l'année 2023
  - o de définir les modalités financières de compensation du manque à gagner du délégataire pour application partielle de la formule d'indexation contractuelle sur la grille tarifaire à compter du 01/01/2024 (+8,11% sur l'ensemble de la grille tarifaire à compter du 01/01/2024)
  - o la modification du contenu du « pass » plénitude (suppression du droit d'accès aux activités « bike »)
  - o l'instauration du « pass » plénitude premium (permettant le droit d'accès aux activités « bike » une fois par semaine)

Les principales sociétés ayant œuvrées à de la délégation de service public pour l'exploitation du centre aquatique communautaire sont les suivantes :

- délégataire : Equalia,
- maintenance – traitement eau : GT Piscine,
- maintenance – traitement d'air / CVC : Missenard,
- contrôle et maintenance – sécurité incendie : Eaton – Chubb & SICLI,

- contrôle et maintenance – ascenseur : Kone,
- contrôle technique : APAVE,
- entretien des espaces verts : services de la Ville de Flixecourt,
- assistance à maîtrise d’ouvrage - aspects contractuels, administratifs, techniques et financier de la délégation de service public : Spineo,
- assistance à maîtrise d’ouvrage - aspects juridiques : SCP Gros Hicter et Associés.

L'ensemble des éléments contractuels de la délégation de service public est [accessible via la GED](#).

## 2. DONNEES DU SERVICE

Contrairement au choix de mode de gestion établi en 2018, avant achèvement des travaux et ouverture du centre aquatique, l'exploitation « pleine charge » en vigueur depuis l'ouverture de l'établissement au public le 16/06/2021 nous permet de disposer à ce jour de données consolidées caractérisant le service et utiles aux réflexions sur le choix du mode de gestion.

### 2.1. CARACTERISTIQUES DU CENTRE AQUATIQUE

Les caractéristiques du centre aquatique sont disponibles aux documentations rappelées ci-après.

<b>PLANS</b>	
bassin sportif	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin ludique	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin balnéo	<a href="#">accessible via GED</a>
circulation et zones de chausse	<a href="#">accessible via GED</a>
<b>SCHEMAS FONCTIONNELS</b>	
traitement eau – bassin sportif	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – bassin ludique	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – balnéo	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage, ventilation, climatisation	<a href="#">accessible via GED</a>
<b>Inventaires</b>	
inventaire des biens du service	<a href="#">accessible via GED</a>
inventaire des clés	<a href="#">accessible via GED</a>
<b>FICHES TECHNIQUES</b>	
équipements mis en œuvre	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – filtres	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – masse filtrante	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – pompes	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – destructeur chloramines	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – débitmètres	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – régulation chlore et pH	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – pompes doseuses	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – spa	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – bacs produits	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – robinetterie	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – préfiltre	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – blower	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – sondes de niveau	<a href="#">accessible via GED</a>
traitement eau – réseaux	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – revêtement fond bassin	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – panneau Myrtha	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – descente de goulotte	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – grille pour goulotte de débordement	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – antibruit spiral de descente de goulotte	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – prise d'eau en goulotte	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – ligne d'entraînement	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – ligne de virage	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – mousqueton	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – cordage polyester et flotteurs	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – ancrage en paroi pour ligne flottante	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – ancrage en goulotte pour poteau	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – ancrage pour tube 45	<a href="#">accessible via GED</a>

bassin inox revêtu et matériels – échelle inox Myrtha	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – escalier panneau Myrtha maçonné	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – buse 2” en paroi	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – buse 3” radiale	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – buse hydromassante	<a href="#">accessible via GED</a>
bassin inox revêtu et matériels – bonde de fond	<a href="#">accessible via GED</a>
contrôle d'accès - Elisath	<a href="#">accessible via GED</a>
sauna hammam – sauna	<a href="#">accessible via GED</a>
sauna hammam – Tylo	<a href="#">accessible via GED</a>
ascenseur – Kone Ecospace Flex	<a href="#">accessible via GED</a>
horloge – horloge mère Sigma	<a href="#">accessible via GED</a>
horloge – horloge température piscine Aquastyle	<a href="#">accessible via GED</a>
horloge – horloge cristaux liquides Crystalys	<a href="#">accessible via GED</a>
horloge – horloge haute luminosité	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 02	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 03	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 04	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 05	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 06	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 07	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 08	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 9-12	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 10-11-13	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 14	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 15	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage – type 16	<a href="#">accessible via GED</a>
interphonie – centrale interphonie	<a href="#">accessible via GED</a>
interphonie – interphone pour EAS	<a href="#">accessible via GED</a>
électricité – chemin de cables	<a href="#">accessible via GED</a>
alarme vol - evo	<a href="#">accessible via GED</a>
alarme vol – sevo	<a href="#">accessible via GED</a>
alarme vol – sirène	<a href="#">accessible via GED</a>
alarme incendie - AES	<a href="#">accessible via GED</a>
alarme incendie – BAAL flash	<a href="#">accessible via GED</a>
alarme incendie – BAAS MA flash	<a href="#">accessible via GED</a>
alarme incendie – déclencheur	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage de sécurité – bloc phare	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage de sécurité – bloc portable	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage de sécurité – évacuation encastré	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage de sécurité – évacuation étanche murale	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage de sécurité – évacuation murale	<a href="#">accessible via GED</a>
éclairage de sécurité – télécommande	<a href="#">accessible via GED</a>
vidéophonie - borne	<a href="#">accessible via GED</a>
vidéophonie – poste maître	<a href="#">accessible via GED</a>
sonorisation – A460_A4120	<a href="#">accessible via GED</a>
sonorisation – APR	<a href="#">accessible via GED</a>
sonorisation – CD2221	<a href="#">accessible via GED</a>
sonorisation – micro HF main	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – caméra aérienne	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – caméra subaquatique	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – panneau à LED	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – sirène alarme	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – CPES 2011	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – PSU projecteur	<a href="#">accessible via GED</a>

prévention noyade – armoire système	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – support plafond	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – bras support écran	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – bras alim UWK	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – PES 2010	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – projecteur IR 2011	<a href="#">accessible via GED</a>
prévention noyade – fourreau 50cm	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – adoucisseur	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – production ECS	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – accessoires sanitaires	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – combiné douche sécurité lave yeux	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – douche déferlante froide et chaude	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – douche D01	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – douche EMt-DO	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – douche PMR – DOH	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – évier_meuble_plaque_frigo	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – lavabo suspendu PMR LAV	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – lavabo suspendu PMR LAV2	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – lave-main LM	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – lave-main LM2	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – robinet puisage Rp	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – siphon de sol SS1	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – siphon de sol SS3	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – surverse pédiluve	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – vidoir	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – wc au sol PMR	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – wc suspendu PMR	<a href="#">accessible via GED</a>
plomberie – wc suspendu	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – bouche coupe-feu	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – bouche extraction sanitaire	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – bouche soufflage reprise petit débit	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – clapet coupe-feu rectangulaire	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – clapet coupe-feu	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – CTA	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – diffuseur carré soufflage et reprise DAU	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – diffuseur de sol	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – diffuseur mutlibuses Elfea	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – extracteur polypropylène	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – extracteur	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – grille de reprise	<a href="#">accessible via GED</a>
ventilation – grille extérieure circulaire	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – échangeur activités	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – échangeur balnéo	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – échangeur nage	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – échangeur PAC C	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – restitution C	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – PAC déshu	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – PAC eau	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – ballon stockage	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – chaudière varmax	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – forage	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – fumisterie	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – plancher chauffant	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – pompes doubles	<a href="#">accessible via GED</a>

chauffage – radiateurs	<a href="#">accessible via GED</a>
chauffage – rideau d'air	<a href="#">accessible via GED</a>
<b>AUTRE</b>	
ARS – dossier déclaration ouverture	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 4 – PV des opérations préalables à la réception – Colas	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 4 – PV des opérations préalables à la réception – Cote Peint	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 4 – PV des opérations préalables à la réception – V Danniere	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 4 – PV des opérations préalables à la réception – Mur et Sol	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 4 – PV des opérations préalables à la réception – Navic	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 4 – PV des opérations préalables à la réception – BC Nord	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 5 – proposition de réception du MOE – Colas	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 5 – proposition de réception du MOE – Cote Peint	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 5 – proposition de réception du MOE – V Danniere	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 5 – proposition de réception du MOE – Mur et Sol	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 5 – proposition de réception du MOE – Navic	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 5 – proposition de réception du MOE – BC Nord	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 6 – réception des travaux – Colas	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 6 – réception des travaux – Cote Peint	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 6 – réception des travaux – V Danniere	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 6 – réception des travaux – Mur et Sol	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 6 – réception des travaux – Navic	<a href="#">accessible via GED</a>
exe 6 – réception des travaux – BC Nord	<a href="#">accessible via GED</a>
PV – avis initial de la commission sécurité	<a href="#">accessible via GED</a>

## 2.2. FREQUENTATION DU CENTRE AQUATIQUE

La fréquentation totale de l'établissement depuis son ouverture en juin 2021 est, à la date d'édition du présent rapport de 237.627 entrées, soit en moyenne 8.305 entrées chaque mois, avec une évolution de fréquentation de -8% de la moyenne mensuelle 2023 par rapport à 2022 :

TOTAL	2020	2021	2022	2023
janvier		0 u	7 352 u	9 548 u
février		0 u	6 984 u	7 290 u
mars		0 u	8 547 u	7 585 u
avril		0 u	8 946 u	6 986 u
mai		0 u	8 836 u	6 130 u
juin		5 088 u	7 511 u	5 322 u
juillet		11 656 u	7 532 u	7 197 u
août		8 334 u	9 968 u	9 062 u
septembre		10 105 u	8 735 u	8 480 u
octobre		10 904 u	8 556 u	8 052 u
novembre	0 u	10 043 u	8 370 u	0 u
décembre	0 u	7 693 u	6 815 u	0 u
<b>TOTAL</b>	<b>0 u</b>	<b>63 823 u</b>	<b>98 152 u</b>	<b>75 652 u</b>

Les entrées libres à l'espace aquatique représentent 55% de la fréquentation globale, soit en moyenne 4.538 entrées chaque mois, avec une évolution de fréquentation de -18% de la moyenne mensuelle 2023 par rapport à 2022 :

ENTREES LIBRES	2020	2021	2022	2023
janvier		0 u	3 677 u	4 177 u
février		0 u	4 894 u	3 836 u
mars		0 u	4 013 u	2 144 u

avril		0 u	5 362 u	4 131 u
mai		0 u	4 591 u	2 633 u
juin		4 399 u	3 955 u	2 161 u
juillet		8 045 u	6 188 u	5 543 u
août		5 075 u	7 933 u	6 493 u
septembre		5 850 u	3 936 u	3 611 u
octobre		5 853 u	4 141 u	3 362 u
novembre	0 u	4 625 u	3 551 u	
décembre	0 u	4 140 u	3 280 u	
<b>TOTAL</b>	<b>0 u</b>	<b>37 987 u</b>	<b>55 521 u</b>	<b>38 091 u</b>

Les activités encadrées de l'espace aquatique représentent 16% de la fréquentation globale, soit en moyenne 1.377 entrées chaque mois, avec une évolution de fréquentation de -12% de la moyenne mensuelle 2023 par rapport à 2022 :

ACTIVITES	2020	2021	2022	2023
janvier		0 u	2 096 u	1 761 u
février		0 u	917 u	960 u
mars		0 u	1 702 u	1 502 u
avril		0 u	1 474 u	780 u
mai		0 u	1 615 u	882 u
juin		243 u	1 221 u	580 u
juillet		1 717 u	504 u	498 u
août		1 879 u	1 205 u	1 022 u
septembre		2 083 u	1 380 u	1 934 u
octobre		2 323 u	1 464 u	1 674 u
novembre	0 u	1 977 u	1 322 u	
décembre	0 u	1 169 u	901 u	
<b>TOTAL</b>	<b>0 u</b>	<b>11 391 u</b>	<b>15 801 u</b>	<b>11 593 u</b>

Les activités scolaires de l'espace aquatique représentent 13% de la fréquentation globale, soit en moyenne 1.110 entrées chaque mois (tenant compte également des mois de juillet et août pour lesquels la fréquentation est nulle), avec une évolution de fréquentation de +3% de la moyenne mensuelle 2023 par rapport à 2022 :

SCOLAIRE	2020	2021	2022	2023
janvier		0 u	425 u	2 078 u
février		0 u	394 u	1 058 u
mars		0 u	1 879 u	2 400 u
avril		0 u	977 u	696 u
mai		0 u	1 608 u	1 491 u
juin		114 u	1 303 u	1 773 u
juillet		89 u	0 u	0 u
août		0 u	0 u	0 u
septembre		1 008 u	2 078 u	1 203 u
octobre		1 379 u	1 818 u	1 315 u
novembre	0 u	1 772 u	2 046 u	
décembre	0 u	891 u	1 409 u	
<b>TOTAL</b>	<b>0 u</b>	<b>5 253 u</b>	<b>13 937 u</b>	<b>12 014 u</b>

Les activités associatives de l'espace aquatique représentent 0% de la fréquentation globale, soit en moyenne 0 entrée chaque mois, avec 2 entrées enregistrées en août 2021 :

ASSOCIATIONS	2020	2021	2022	2023
janvier		0 u	0 u	0 u
février		0 u	0 u	0 u
mars		0 u	0 u	0 u
avril		0 u	0 u	0 u
mai		0 u	0 u	0 u
juin		0 u	0 u	0 u
juillet		0 u	0 u	0 u
août		2 u	0 u	0 u
septembre		0 u	0 u	0 u
octobre		0 u	0 u	0 u
novembre	0 u	0 u	0 u	
décembre	0 u	0 u	0 u	
<b>TOTAL</b>	<b>0 u</b>	<b>2 u</b>	<b>0 u</b>	<b>0 u</b>

Les activités de bien-être représentent 5% de la fréquentation globale, soit en moyenne 1.377 entrées chaque mois, avec une évolution de fréquentation de +11% de la moyenne mensuelle 2023 par rapport à 2022 :

BIEN-ETRE	2020	2021	2022	2023
janvier		0 u	316 u	440 u
février		0 u	300 u	519 u
mars		0 u	371 u	395 u
avril		0 u	441 u	405 u
mai		0 u	455 u	288 u
juin		175 u	315 u	214 u
juillet		1 001 u	362 u	468 u
août		608 u	541 u	720 u
septembre		232 u	385 u	463 u
octobre		278 u	346 u	370 u
novembre	0 u	656 u	362 u	
décembre	0 u	271 u	425 u	
<b>TOTAL</b>	<b>0 u</b>	<b>3 221 u</b>	<b>4 619 u</b>	<b>4 282 u</b>

Les activités fitness représentent 10% de la fréquentation globale, soit en moyenne 1.377 entrées chaque mois, avec une évolution de fréquentation de +40% de la moyenne mensuelle 2023 par rapport à 2022 :

FITNESS	2020	2021	2022	2023
janvier		0 u	838 u	1 092 u
février		0 u	479 u	917 u
mars		0 u	582 u	1 144 u
avril		0 u	692 u	974 u
mai		0 u	567 u	836 u
juin		157 u	717 u	594 u
juillet		804 u	478 u	688 u
août		770 u	289 u	827 u
septembre		932 u	956 u	1 269 u
octobre		1 071 u	787 u	1 331 u
novembre	0 u	1 013 u	1 089 u	
décembre	0 u	1 222 u	800 u	

<b>TOTAL</b>	<b>0 u</b>	<b>5 969 u</b>	<b>8 274 u</b>	<b>9 672 u</b>
--------------	------------	----------------	----------------	----------------

### 2.3. RECETTES DU SERVICE

Les recettes du services ne peuvent s'apprécier que sur les périodes où les comptes sont consolidés, correspondant aux mois de juin 2021 à décembre 2022 à la date d'édition du rapport :

RECETTES	2021 (16/06 au 31/12)	2021 (année pleine extrapolée)	2022 (année pleine)
Aquatique – entrées libres	48.892 € HT	89.676 € HT	119.889 € HT
Aquatique – activités encadrées	95.666 € HT	175.468 € HT	115.360 € HT
Aquatique – scolaire	27.966 € HT	51.294 € HT	88.933 € HT
Aquatique – associatif	0 € HT	0 € HT	0 € HT
Bien-être	49.046 € HT	89.959 € HT	48.106 € HT
Fitness	5.900 € HT	10.822 € HT	11.726 € HT
Recettes accessoires	250 € HT	459 € HT	27.842 € HT
<b>TOTAL</b>	<b>227.721 € HT</b>	<b>417.679 € HT</b>	<b>411.856 € HT</b>

Les ratios de chiffres d'affaires / fréquentation (hors recettes accessoires) montrent une forte utilisation des différents « pass » à entrées illimitées proposés par le délégataire :

RECETTES	2021 - CA / fréquentation	2022 - CA / fréquentation
Aquatique – entrées libres	1,3 €/entrée	2,2 €/entrée
Aquatique – activités encadrées	8,4 €/entrée	7,3 €/entrée
Aquatique – scolaire	5,3 €/entrée	6,4 €/entrée
Aquatique – associatif	0,0 € / entrée	0,0 €/entrée
Bien-être	15,2 €/entrée	10,4 €/entrée
Fitness	1,0 €/entrée	1,4 €/entrée
<b>TOTAL</b>	<b>3,6 €/entrée</b>	<b>4,2 €/entrée</b>

### 2.4. CHARGES DU SERVICE

Les charges du services ne peuvent s'apprécier que sur les périodes où les comptes sont consolidés, correspondant aux mois de juin 2021 à décembre 2022 à la date d'édition du rapport (sur 2021, les charges correspondent à 5,5 mois de fonctionnement sans public, et à 6,5 mois de fonctionnement « pleine charge » avec ouverture au public) :

CHARGES	2021 (année pleine)	2022 (année pleine)	2022 (%/tot)
CONSUMMATION	139 718 € HT	183 623 € HT	19%
<i>dont électricité</i>	<i>50 877 € HT</i>	<i>83 377 € HT</i>	<i>9%</i>
<i>dont gaz</i>	<i>45 365 € HT</i>	<i>45 970 € HT</i>	<i>5%</i>
<i>dont eau</i>	<i>17 603 € HT</i>	<i>17 024 € HT</i>	<i>2%</i>
SERVICES EXTERIEURS	43 303 € HT	52 727 € HT	6%
<i>dont entretien et réparation</i>	<i>1 116 € HT</i>	<i>6 900 € HT</i>	<i>1%</i>
<i>dont entretien et réparation P3</i>	<i>12 125 € HT</i>	<i>12 125 € HT</i>	<i>1%</i>
<i>dont contrats de maintenance</i>	<i>19 413 € HT</i>	<i>17 513 € HT</i>	<i>2%</i>
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	193 824 € HT	212 326 € HT	22%
<i>dont marge brut délégataire</i>	<i>50 377 € HT</i>	<i>50 797 € HT</i>	<i>5%</i>
<i>dont frais de structure</i>	<i>47 817 € HT</i>	<i>48 252 € HT</i>	<i>5%</i>
<i>dont RODP</i>	<i>17 506 € HT</i>	<i>35 073 € HT</i>	<i>4%</i>
<i>dont communication</i>	<i>15 495 € HT</i>	<i>16 396 € HT</i>	<i>2%</i>
<i>dont personnel extérieur</i>	<i>42 843 € HT</i>	<i>38 092 € HT</i>	<i>4%</i>
IMPOTS ET TAXES	5 120 € HT	11 933 € HT	1%
FRAIS DE PERSONNEL	235 631 € HT	431 951 € HT	45%

AUTRES CHARGES DE GESTION	35 009 € HT	10 840 € HT	1%
AUTRES CHARGES	22 652 € HT	51 418 € HT	5%
<i>dont dotation aux amortissements</i>	<i>21 913 € HT</i>	<i>24 310 € HT</i>	<i>3%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>675 257 € HT</b>	<b>954 819 € HT</b>	<b>100%</b>

Sur 2022, année représentative du fonctionnement « pleine charge » de l'établissement, la répartition des charges est la suivantes :

- Consommation : 19% des charges totales,
- Services extérieurs : 6% des charges totales,
- Autres services extérieurs : 22% des charges totales,
- Impôts et taxes : 1% des charges totales,
- Frais de personnel : 45% des charges totales,
- *Frais de personnel, y compris personnel extérieur : 49% des charges totales,*
- Autres charges de gestion : 1% des charges totales,
- Autres charges : 5% des charges totales.

## 2.5. EQUILIBRE FINANCIER DU SERVICE

EQUILIBRE FINANCIER	2021	2022
RESULTAT BRUT HORS CSP (recettes – charges)	- 447.536 € HT	- 954.819 € HT
CSP VERSEE PAR LA CCNS	515.406 € HT (yc frais de préfiguration)	491.596 € HT
RESULTAT BRUT (recettes – charges + CSP)	68.670 € HT	- 51.367 € HT
IS	18.198 € (26,5%)	0 € (25%)
RESULTAT NET (recettes – charges + CSP - IS)	50.472 € HTVA	-51.367 € HTVA
PARTAGE RESULTAT	25.236 € HTVA (50%)	0 € HTVA (50%)

## 2.6. IMPACT DE LA FORMULE D'INDEXATION SUR L'EQUILIBRE FINANCIER DU SERVICE

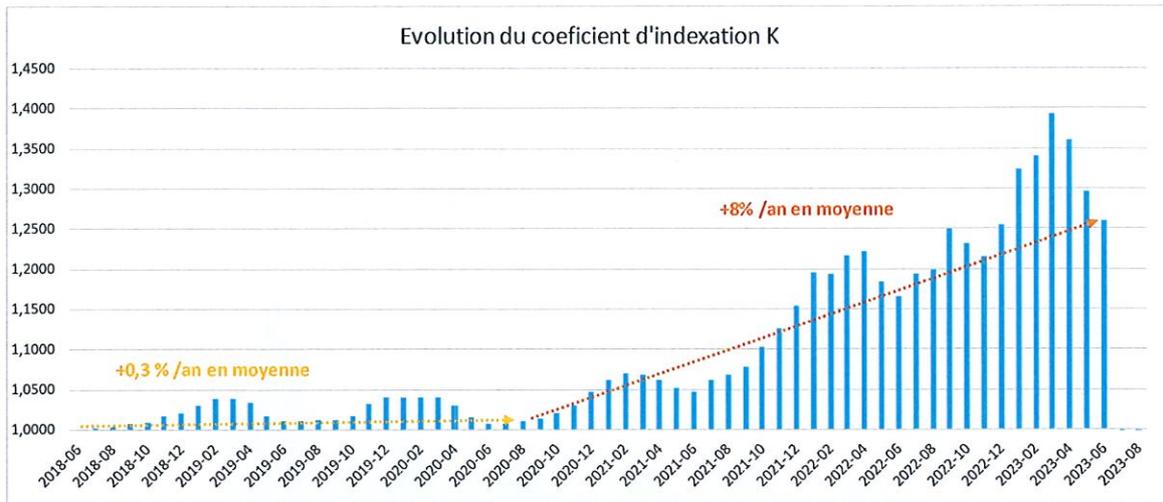
Une délégation de service public induit toujours le transfert du risque d'exploitation et du risque commercial au délégataire, dans le cadre défini par le contrat d'affermage (application d'une formule mathématiques).

L'un de aspects de ce cadre concerne la possibilité pour le délégataire d'indexer annuellement la grille tarifaire et la Compensation pour mission de Service Public (CSP), dans le conditions prévues à l'article 33 du contrat d'affermage et permet de tenir compte des augmentations des charges du délégataire suivant l'évolution d'indices INSEE représentant les évolutions des différentes grandes charges du service :

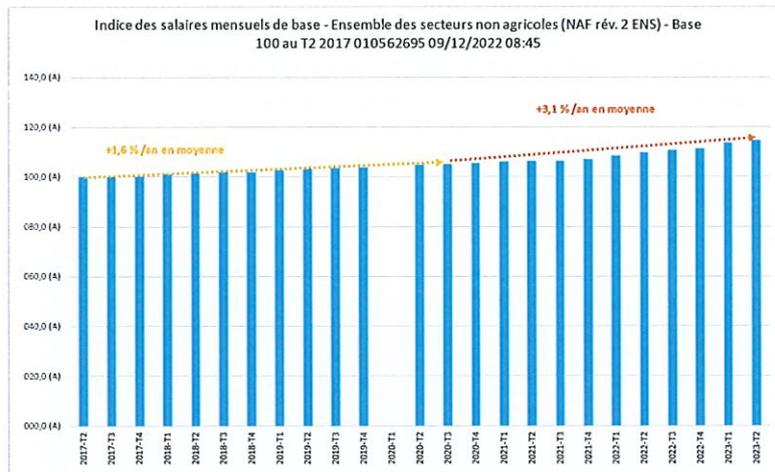
$$K = 0,15 + 0,85 [ 0,4793 \times (S / S_0) + 0,0480 \times (G / G_0) + 0,0528 \times (E / E_0) + 0,0976 \times (El / El_0) + 0,3223 \times (FSD2 / FSD2_0) ]$$

Dans la même logique, la collectivité a la possibilité d'indexer annuellement le Redevance d'Occupation du Domaine Public (RODP) sur la base du même coefficient K.

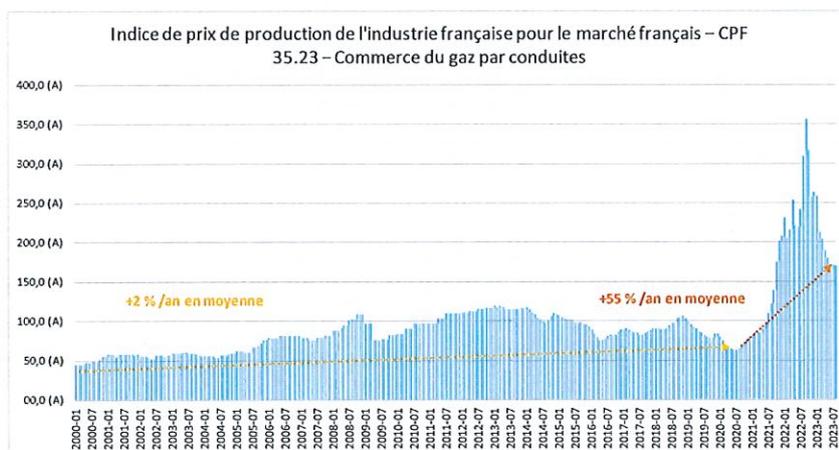
L'évolution du coefficient K, avant et après entrée en vigueur de la délégation de service public est présentée sur le graphique ci-après et montre que le contexte sanitaire et géopolitique international a eu un impact majeur sur les indices Insee et donc sur la valeur du coefficient K :



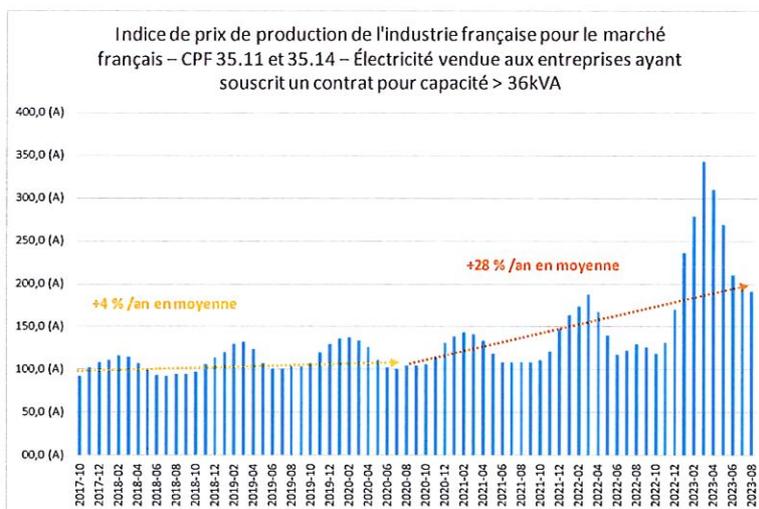
L'évolution de l'indice Insee « S » sur l'évolution des salaires, avant et après entrée en vigueur de la délégation de service public est présentée sur le graphique ci-après et montre que le contexte sanitaire et géopolitique international a eu un impact significatif sur l'évolution de l'indice :



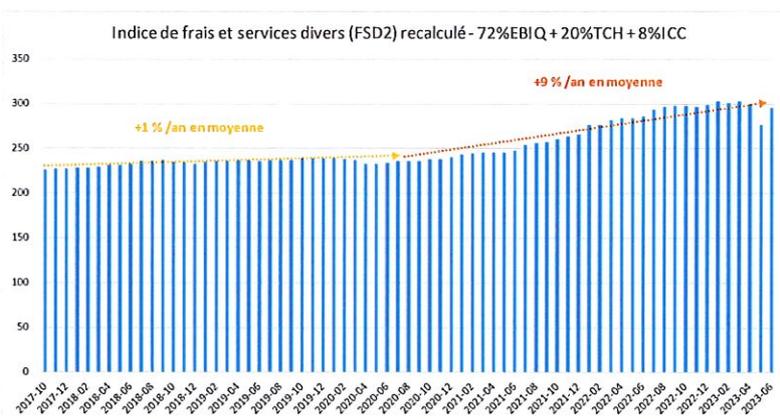
L'évolution de l'indice Insee « G » sur l'évolution du coût du gaz, avant et après entrée en vigueur de la délégation de service public est présentée sur le graphique ci-après et montre que le contexte sanitaire et géopolitique international a eu un impact majeur sur l'évolution de l'indice :



L'évolution de l'indice Insee « EI » sur l'évolution du coût de l'électricité, avant et après entrée en vigueur de la délégation de service public est présentée sur le graphique ci-après et montre que le contexte sanitaire et géopolitique international a eu un impact majeur sur l'évolution de l'indice :



L'évolution de l'indice Insee « FSD2 » sur l'évolution frais et service divers, avant et après en vigueur de la délégation de service public est présentée sur le graphique ci-après et montre que le contexte sanitaire et géopolitique international a eu un impact fort sur l'évolution de l'indice :



**Il est rappelé que l'évolution des indices ne reflète pas nécessairement l'évolution réelle des charges ad-hoc du délégataire.**

Dans les faits, les conséquences de l'application du coefficient K (applicable contractuellement à compter du 01/01/2021) sur l'équilibre financier de la DSP est rappelé ci-après :

Conséquence de l'indexation	2021	2022	2023
coefficient K applicable	1,0132 (soit +1,32%) arrêté au mois de septembre 2020	1,0684 (soit +6,84%) arrêté au mois de septembre 2021	1,1982 (soit +19,82%) arrêté au mois de septembre 2022
coefficient K appliqué et conséquences financières sur le service	1,0000 à compter du 01/01/2021 appliqué sur la CSP (460 k€ => 460 k€)  1,0000 à compter du 01/01/2022 appliqué sur la grille tarifaire sans	1,0684 à compter du 01/01/2022 appliqué sur la CSP (460 k€ => 492 k€)  1,0000 à compter du 01/01/2023 appliqué sur la grille tarifaire et	1,1982 à compter du 01/01/2023 appliqué sur la CSP (460 k€ => 552 k€)  1,0000 à compter du 01/01/2024 appliqué sur la grille tarifaire et

	<p>compensation en numéraire</p> <p>1,0000 à compter du 01/01/2021 sur la RODP versée par le délégataire, suspendu pendant la période de fermeture administrative de l'établissement (33 k€ =&gt; 18 k€)</p>	<p>compensation en numéraire et achats de billets à distribuer à hauteur de 28 k€ par la collectivité</p> <p>1,0684 à compter du 01/01/2022 sur la RODP versée par le délégataire (33 k€ =&gt; 35 k€)</p>	<p>compensation en numéraire à hauteur de 38 k€ par la collectivité)</p> <p>1,1982 à compter du 01/01/2023 sur la RODP versée par le délégataire (33 k€ =&gt; 39 k€)</p>
conséquences sur le budget fonctionnel de la collectivité	+ 15 k€ de dépenses par rapport à la base contrat, exclusivement du à la suspension de la RODP pendant la période de fermeture administrative	+ 33 k€ de dépenses par rapport à la base contrat (CSP actualisée – CSP base contrat + RODP actualisée – RODP base contrat)	+ 115 k€ de dépenses par rapport à la base contrat (CSP actualisée – CSP base contrat + RODP actualisée – RODP base contrat + compensation en numéraire 2022 – recettes excédentaires issues de l'avenant n°3)
commentaires	Vu la situation sanitaire et les impacts associés, l'indexation n'a pas été mis en œuvre au 01/01/2021, sans autre compensation par la collectivité que l'acceptation de non-application de la RODP pendant la période de fermeture administrative	La compensation en numéraire pour non-indexation de la grille tarifaire n'est pas imputable sur 2022 mais sur 2023. Au global, les dépenses de la collectivité ont augmenté de 7% par rapport au prévisionnel base contrat et a permis de ne pas augmenter la grille tarifaire pour les usagers	La compensation en numéraire pour non-indexation de la grille tarifaire n'est pas imputable sur 2023 mais sur 2024. Au global, les dépenses de la collectivité ont augmenté de 23% par rapport au prévisionnel base contrat et a permis de ne pas augmenter la grille tarifaire pour les usagers. Le coefficient K ayant varié de + de 10% depuis l'origine du contrat, il a bien été pris en compte mais fait l'objet d'un réexamen des conditions financières de la DSP (article 34 du contrat)

### 3. PRESENTATION GENERALE DES MODES DE GESTION

---

Chaque mode de gestion a ses inconvénients et avantages et opposer régie et délégation de manière générale n'a pas de sens, comme le souligne lui-même le Conseil d'État dans un rapport de 2010. De manière schématique, les situations techniquement plus complexes sont plus volontiers déléguées aux opérateurs privés, qui disposent généralement de la main d'œuvre et des matériels adaptés. A l'inverse, les services de plus faible complexité peuvent généralement plus facilement faire l'objet d'une exploitation directe, avec différents degrés d'externalisation.

Le présent chapitre présente les différents modes de gestion possibles pour l'exploitation d'un centre aquatique.

#### 3.1. MODES DE GESTION DIRECTES

Trois formes de régies sont à distinguer : la régie simple, la régie dotée de la seule autonomie financière et l'établissement public à caractère industriel et commercial.

##### 3.1.1. LA REGIE SIMPLE – L2221-8 CGCT

La collectivité compétente assure avec son propre personnel la gestion du service. La régie ne dispose d'aucune personnalité morale ni d'autonomie financière, Elle procède à l'ensemble des dépenses et à leur facturation à l'utilisateur. Elle peut faire appel à des prestataires extérieurs mais les rémunère directement dans le respect du code des marchés publics. Il garde un caractère de Service Public Administratif (SPA) mais doit faire l'objet d'un budget spécifique (M14), sauf cas particulier.

Les éléments qui la caractérisent sont les suivants :

- création par délibération de l'assemblée délibérante,
- absence d'organe propre,
- application des règles de la comptabilité publique,
- tarifs fixés par la délibération de l'assemblée délibérante.

Bien que de nombreuses régies de ce type perdurent, elles ne sont plus légalement constituables et la régie simple ne sera pas étudiée dans le présent rapport.

##### 3.1.2. LA REGIE DOTEES DE L'AUTONOMIE FINANCIERE ET DE LA PERSONNALITE MORALE (EPIC) – L2221-10 DU CGCT

Dans ce cas, la régie a une personnalité juridique propre, distincte de la Collectivité, et bénéficie de l'autonomie financière. Elle dispose en conséquence de ses propres structures. L'autonomie de l'établissement public se traduit par l'exercice du pouvoir de décision conféré à la régie à travers les délibérations de son conseil d'administration. C'est en effet le conseil d'administration qui décide de l'ensemble des questions relatives au fonctionnement de la régie, ce qui n'est pas le cas de la régie dotée de la seule autonomie financière : vote du budget, sort des biens de la régie, affectation du résultat, création et suppression des emplois. Les organes de la régie personnalisée disposent d'une plus grande autonomie de gestion. La collectivité a le pouvoir d'organiser et de contrôler l'établissement public. Le personnel dédié à l'établissement public est recruté sous le statut d'agents non titulaires de droit privé.

Les éléments qui la caractérisent ainsi sont les suivants :

- création par délibération de l'assemblée délibérante (fixe les statuts et le montant de la dotation initiale de la régie),
- création d'une régie de recettes pour l'encaissement des recettes du service,
- organes de gestion :

- 1 conseil d'administration : délibère sur les questions relatives au fonctionnement et à l'activité de l'établissement (acquisition, location, passation et exécution de marchés)
- 1 directeur : ordonnateur des dépenses et recettes, exécution des décisions du conseil d'administration (notamment marchés, contrats)
- application des règles de la comptabilité publique,
- budget propre non annexé au budget de la Collectivité et voté par le conseil d'administration.

La constitution de ce type de régie appelle donc un formalisme important, plutôt réservé à des structures de taille importante.

### 3.1.3. LA REGIE DOTE DE LA SIMPLE AUTONOMIE FINANCIERE – L2221-11 DU CGCT

Dans ce cas, la régie n'a pas de personnalité juridique propre et distincte de la Collectivité et est organisé via une structure interne à la collectivité. L'exercice du pouvoir de décision conféré à la régie est alors assuré par la collectivité qui organise le service selon le budget que la collectivité lui alloue par délibération. Le statut du personnel correspond à des agents non titulaires de droit privé, hors fonctions supports mutualisés au sein de la collectivité (direction et comptabilité notamment).

Les éléments qui la caractérisent ainsi sont les suivants :

- création par délibération de l'assemblée délibérante,
- création d'une régie de recettes pour l'encaissement des recettes du service,
- organes de gestion : interne à la collectivité : délibère sur les questions relatives au fonctionnement et à l'activité de l'établissement (acquisition, location, passation et exécution de marchés)
- application des règles de la comptabilité publique,
- budget spécial annexé au budget de la Collectivité et voté par l'assemblée délibérante.

La constitution de ce type de régie est simplifiée par rapport à la régie dotée d'une personnalité morale et de l'autonomie financière et est adapté aux structures de taille intermédiaire.

### 3.1.4. OBSERVATIONS RELATIVES A LA GESTION DIRECTE AVEC PRESTATAIRE DE SERVICE

L'exploitation du service peut, dans le cas d'une régie directe, être confiée à un tiers au travers d'un marché public de services correspondant à ce que l'on qualifie parfois de « marché d'exploitation de service public ». En effet, lorsqu'un service est exploité en régie par une collectivité, celle-ci peut librement décider de recourir à des entreprises spécialisées pour l'aider à accomplir sa mission. Elle passe alors un marché de prestation de services conformément aux dispositions du Code de la Commande Publique.

L'objet de ces marchés peut aller jusqu'à confier à l'entreprise l'exploitation même du service de sorte que, matériellement, la distinction avec une véritable délégation de service public devient parfois délicate et se joue principalement sur des nuances en termes de pilotage et de partage de responsabilités (transfert de risque). La différence tient alors au mode de rémunération, puisque les prestations sont financées par un prix acquitté par la collectivité, et non par des redevances versées par les usagers, prix dont le montant ne doit donc par ailleurs pas se trouver substantiellement lié aux résultats de l'exploitation du service. Ce type de « marchés d'exploitation de service public » se rencontre en particulier dans le cadre de la gestion de services dépourvus d'usagers facilement identifiables ou encore de services structurellement déficitaires.

## 3.2. MODES DE GESTION DELEGUES

### 3.2.1. AFFERMAGE, CONCESSION ET REGIE INTERESSEE

Depuis l'instauration du Code de la Commande Publique, les contrats traditionnels que sont la concession, l'affermage et la régie intéressée sont explicitement classés dans cette catégorie unique. La distinction entre ces différentes sous-catégories n'est pas nécessaire dans la procédure de délégation de service public, toutefois elle peut avoir une incidence en matière fiscale et de maniement des fonds publics. Dans ces

contrats, le délégataire assure la gestion de l'équipement avec une autonomie variable déterminée par la collectivité. Si la délégation de service public est proche d'un affermage, le délégataire assumera l'entière responsabilité de la gestion du service à ses risques et périls, alors que dans le cadre d'une régie intéressée la collectivité supporte les risques de l'exploitation et intéresse positivement ou négativement le délégataire aux résultats de l'exploitation financiers mais aussi éventuellement qualitatifs et quantitatifs.

L'étendue du service confié par délégation de service public peut être modulée par la collectivité. On distingue couramment à ce titre :

- l'exploitation du service,
- l'entretien courant et la maintenance,
- le renouvellement et le gros entretien.

### 3.2.2. AUTRES MODES DE GESTION DELEGUEE (SEM, SPL).

Il existe tout d'abord théoriquement la possibilité de créer une SEM (Société d'Economie Mixte) ou une SEMOP (société d'économie mixte à opération unique), associant collectivité et partenaire(s) privé(s) dans la création d'une société dédiée, de droit privé :

- il s'agit d'une société anonyme créée par les collectivités locales (ou leurs groupements), composée d'au moins sept actionnaires, dont l'un est obligatoirement une personne privée. Les collectivités locales sont majoritaires et doivent détenir entre 50 et 85 % du capital de la société,
- la SEM est compétente pour réaliser des opérations d'aménagement et de construction ou pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial ainsi que toutes autres activités d'intérêt général,
- son champ d'action territorial n'est pas limité,
- elle peut intervenir pour d'autres clients que ses actionnaires ainsi que pour son propre compte. Cela signifie que les collectivités locales ne peuvent leur confier des missions qu'au terme d'une mise en concurrence.

Il existe ensuite depuis 2010 la possibilité de constituer une SPL (société publique locale), ce qui supposera la mutualisation d'intérêts de plusieurs personnes publiques. La SPL présente certains points communs avec la SEM, notamment en termes de compétences, et diverge de la SEM sur les aspects suivants :

- il s'agit d'une société anonyme créée par les collectivités locales (ou leurs groupements) composée d'au moins deux collectivités publiques locales, sans aucun actionnaire privé. Elles sont ainsi actionnaires à 100 %,
- la SPL ne peut travailler que pour ses actionnaires publics et sur leurs seuls territoires. Elle est alors considérée comme un opérateur interne au regard du droit national et européen, elle n'a pas à être mise en concurrence. Elle a ainsi vocation à permettre aux collectivités locales d'optimiser la gestion de leurs services publics locaux.

Sur le plan juridique, la constitution de la SPL sera ainsi subordonnée à deux conditions essentielles, afin qu'il y ait « prestations intégrées » au sens du droit communautaire et donc exemption, pour le pouvoir adjudicateur, de toute mise en concurrence :

- la SPL, personne morale distincte du pouvoir adjudicateur, doit réaliser « l'essentiel de son activité avec la ou les collectivités qui la détiennent » (CJCE, Carbotermo et Consorzio Alisei, 2006),
- la collectivité doit exercer sur la SPL « un contrôle analogue à celui qu'elle exerce sur ses propres services » (CJCE, Teckal, 1999).

### 3.3. COMPARATIF GESTION DIRECTE / GESTION DELEGUEE

	GESTION DIRECTE	GESTION DELEGUEE
Gestion et responsabilité du service	Gestion du service avec les moyens de la collectivité Responsabilité et risque commercial à la charge de la collectivité	Gestion du service par le concessionnaire avec ses moyens propres Responsabilité et risque commercial à la charge du délégataire
Rapport avec les usagers	Liens directs avec la régie Proximité de « service public », mais pas ou peu de culture « commerciale » et d'adaptabilité aux attentes des usagers	Liens directs avec le délégataire Lien de nature « commerciale », prise en compte plus facile des attentes des usagers/clients
Contrôle et maîtrise du service	Forte maîtrise du service	Maîtrise faible (excepté sur les investissements en cas d'affermage) Contrôle important du délégataire
Capacité d'adaptation aux évolutions des attentes de la collectivité	Procédure d'adaptation simple sur le plan administratif	Procédure d'adaptation plus complexe via : - clause contractuelle - avenants - renégociation - modification unilatérale du contrat (avec indemnisation si préjudice)  Adaptation contrainte au non-bouleversement économique du contrat
Capital humain	Compétences internes, a minima pour le pilotage des marchés et leur contrôle	Personnels du délégataire + contrôle du délégataire (internalisé ou externalisé)
Durée	Pas de limitation de durée	- 5 ans sans îlots concessifs - 20 ans maximum avec îlots concessifs, à justifier pour la durée nécessaire d'amortissement des investissements pour rendre le coût du service acceptable pour ses usagers
Mise en concurrence régulière	Non (sauf en cas de passation de marché public pour tout ou partie des prestations d'exploitation selon les dispositions du Code de la Commande Publique)	Oui, selon dispositions du Code de la Commande Publique
Difficultés potentielles pour la réversibilité du choix du mode de gestion	Gestion de la reprise du personnel	Réappropriation des compétences techniques Gestion de la reprise du personnel
Gouvernance	Hiérarchique	Contractuelle : contrôle nécessaire
Technicité et performance	Bonne sous réserve des recrutements adéquats	Renforcée (expérience mutualisée sur de nombreux sites)
Statut du personnel	Personnel de droit privé ou public (statutaire) Transfert ou détachement possible en cas de passage en DSP	Personnel de droit privé - Transfert possible en cas de passage en régie
Risque	Elevé	Faible

	GESTION DIRECTE	GESTION DELEGUEE
	Risque porté exclusivement par la régie (partiellement si partagé avec le prestataire)	Risque porté par le délégataire (excepté sur les investissements en cas d'affermage, risque porté par la collectivité)

### 3.4. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES MODES DE GESTIONS

	GESTION DIRECTE	GESTION DELEGUEE	CHOIX HYBRIDE : EXPLOITATION COMMERCIALE EN DSP ET EXPLOITATION TECHNIQUE EN PS
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence des comptes</li> <li>- Maîtrise des décisions par la collectivité</li> <li>- Garantie d'application des choix politiques</li> <li>- Meilleure connaissance journalière des activités</li> <li>- Maîtrise de la gestion du personnel</li> <li>- Proximité à l'utilisateur</li> <li>- Implication au quotidien des élus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité de l'exploitation transférée au délégataire</li> <li>- Prise en charge des problèmes de gestion par le délégataire</li> <li>- Exploitation aux risques et périls du délégataire</li> <li>- Expertise technologique et technique</li> <li>- Réactivité</li> <li>- Astreinte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleur suivi patrimonial</li> <li>- Reporting process plus rigoureux</li> <li>- Maintien de la culture « commerciale » pour optimiser les entrées, aux risques et périls du délégataire</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité directe des élus</li> <li>- Risques financiers et techniques supportés par la collectivité</li> <li>- Prise en charge de la relation clientèle</li> <li>- Gestion difficile de la trésorerie</li> <li>- Coût de fonctionnement supporté par la collectivité</li> <li>- Nécessité de mise en place d'une bonne organisation et de l'encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de compétence technique de la collectivité</li> <li>- Comptes du service délégué plus difficiles à interpréter</li> <li>- Nécessité de mettre en œuvre un contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de piloter et suivre 2 marchés</li> <li>- Nécessité de coordonner les interventions des 2 entreprises (interventions du prestataire, vidanges des ouvrages, etc)</li> <li>- Absence d'incitation à l'optimisation des process</li> <li>- Risque accru de contentieux à l'interface des deux marchés</li> <li>- Intérêts potentiellement divergents entre les deux entreprises (ex : augmentation de la température de l'eau pour améliorer le confort vs impact chaufferie)</li> <li>- Peu d'incitations à l'économie</li> </ul>

## 4. ANALYSE COMPARATIVE DE L'APPLICATION DES MODES DE GESTION AU CENTRE AQUATIQUE

### 4.1. ASPECTS GENERAUX

	GESTION DIRECTE (avec ou sans personnalité morale)	GESTION DELEGUEE (avec ou sans ilots concessifs)
Etablissement de la grille tarifaire	Choix libre de la CCNS, via délibération de l'assemblée délibérante et selon les orientations budgétaires établies	CCNS, via choix dans le cadre de la procédure de délégation de service public ou avenant (vie du contrat)
Transfert du risque de gestion (risque commercial, risque technique, risque liée à la sécurité des usagers)	Risque assumée intégralement par la CCNS et ses élus, risque pénal inclus	Risque transférée au délégataire dans la limite du cadre contractuel (hors maintenance P4 et P5 notamment), risque pénal inclus
Comptabilité applicable	Comptabilité publique à la charge de la CCNS	Comptabilité privée à la charge du délégataire
Recrutement et gestion du personnel	<p>CCNS, via contrats de droit privé sous convention collective du sport :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur</li> <li>- Agents d'entretien</li> <li>- Agents clientèle</li> <li>- Maîtres-nageurs et apparentés</li> <li>- animateurs fitness</li> <li>- Autres fonctions techniques ou supports</li> </ul> <p>Les agents du délégataire actuellement dédiés au service seront repris par la CCNS, dans les mêmes conditions de rémunération.</p> <p>L'astreinte technique peut être internalisé ou externalisé.</p>	<p>Délégataire, via contrats de droit privé sous convention collective du sport</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur</li> <li>- Agents d'entretien</li> <li>- Agents clientèle</li> <li>- Maîtres-nageurs et apparentés</li> <li>- animateurs fitness</li> <li>- Autres fonctions techniques ou supports mutualisés sur plusieurs équipements (communication, marketing, ingénierie, R&amp;D, etc.)</li> </ul> <p>Les agents du délégataire actuellement dédiés au service seront repris par le futur délégataire, dans les mêmes conditions de rémunération.</p> <p>L'astreinte technique peut être internalisé ou externalisé.</p>
Contrats tiers	<p>Passation selon Code de la Commande Publique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatique technique et industriel</li> <li>- Outils de gestion clientèle</li> <li>- Contrôles réglementaires</li> <li>- Fournitures diverses, y compris fluides</li> </ul>	<p>Passation selon Code du Commerce et selon l'organisation du délégataire défini contractuellement (internalisation ou externalisation de besoins particuliers)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenance, astreinte technique</li> <li>- Assistance à maître d'ouvrage</li> <li>- Maitrise d'œuvre</li> <li>- Travaux</li> <li>- Communication</li> <li>- Etc.</li> </ul>	
Mise en œuvre du mode de gestion et durée estimative de réalisation	<p>CCNS par délibérations de l'assemblée délibérante.</p> <p>Dans le cas d'une régie à autonomie financière et personnalité morale, le temps de mise en œuvre est estimé pour la CCNS à 1,5 ans.</p> <p>Dans le cas d'une régie à autonomie financière et personnalité morale, le temps de mise en œuvre est estimé pour la CCNS à 1 an.</p> <p>Pas de CCSPL à consulter sur la CCNS.</p>	<p>Procédure de délégation du service public selon les règles du code de la commande publique, dans le cas d'un appel d'offre restreint ou ouvert (avec ou sans phase préalable de candidature).</p> <p>La durée de procédure, une fois le choix du mode de gestion retenu peut aller de 6 mois dans le cas d'un appel d'offres ouvert avec réception simultanée des candidatures et offres à 9 mois dans le cas d'un appel d'offres restreint avec réception préalable des candidatures.</p> <p>Pas de CCSPL à consulter sur la CCNS.</p>

#### 4.2. EXEMPLES DE RISQUES DE GESTION TRANSFERES ACTUELLEMENT AU DELEGATAIRE

Dans le cadre de l'exécution actuel du contrat et de manière à illustrer les conséquences d'un passage à une gestion directe, voici quelques exemples réels de sujets que la CCNS aurait eu à traiter directement :

- conséquences financières de la fermeture administrative de l'établissement pendant la période de crise sanitaire, y compris toutes sujétions de gestion des ressources humaines,
- conséquences financières de la baisse structurelle de fréquentation enregistrée entre 2021 et 2022 (le délégataire est en déficit sur 2022),
- conséquences financières de la fermeture technique de l'établissement à la suite du refus de vaccination d'agents diplômés indispensables au service, y compris toutes sujétions associées en termes de gestion des ressources humaines,
- conséquences financières de la nécessité de recruter du personnel extérieur à des coûts majorés pour tenir compte de la pénurie locale de personnel diplômé (+40 k€/an en moyenne sur 2021 et 2022),
- conséquences financières d'augmentation des coûts de fluides et des fournitures apparue à la suite de la situation géopolitique internationale,
- conséquences techniques et financières des défaillances de différents équipements du service, y compris toutes sujétions d'astreinte, de maintenance ou fermeture associée de l'établissement.

**Si aucun des ces risques n'est insurmontable dans le cadre d'une gestion directe, cela nécessite une organisation opérationnelle rigoureuse et une capacité de réactivité importante (partenaires sous-traitant, astreinte) de gestion du service, qu'il est nécessaire de prendre en compte dans le choix du mode de gestion.**

#### 4.3. ESTIMATION DE L'IMPACT DES MODES DE GESTION SUR LE COUT DU SERVICE

Dans une vision simplifiée et dans un cadre de fonctionnement normal (**hors aléas**), il est possible de se faire une idée du coût du service en gestion directe ou déléguée :



PRODUITS PREVISIONNELS DU SERVICE	BILAN REEL CONSOLIDE		GESTION DIRECTE (règle à simple autonomie financière)		GESTION DELEGUEE	
	Bilan délégation (2023)	Bilan année type 2023	Bilan année type 2023	Bilan année type 2023	Bilan année type 2023	Bilan année type 2023
<b>1- EXPLOITATION DU SERVICE (1.1+1.2+1.3+1.4)</b>	<b>34 014 €</b>	<b>33 788 €</b>	<b>33 788 €</b>	<b>33 788 €</b>	<b>39 758 €</b>	<b>39 758 €</b>
1.1 Produits relatifs à l'espace bien-être	48 106 €	43 733 €	43 733 €	43 733 €	50 511 €	50 511 €
Produits perçus auprès des usagers - entrées libres	48 106 €	43 733 €	43 733 €	43 733 €	50 511 €	50 511 €
Produits perçus auprès des usagers - activités encadrées	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.2 Produits relatifs à l'espace fitness	11 726 €	10 660 €	10 660 €	10 660 €	12 312 €	12 312 €
Produits perçus auprès des usagers - entrées libres	1 420 €	1 291 €	1 291 €	1 291 €	1 491 €	1 491 €
Produits perçus auprès des usagers - activités encadrées	10 306 €	9 369 €	9 369 €	9 369 €	10 821 €	10 821 €
1.3 Produits relatifs à l'espace aquatique	235 249 €	213 863 €	213 863 €	213 863 €	247 011 €	247 011 €
Produits perçus auprès des usagers - entrées libres	119 889 €	108 999 €	108 999 €	108 999 €	125 833 €	125 833 €
Produits perçus auprès des usagers - activités encadrées	115 360 €	104 864 €	104 864 €	104 864 €	121 178 €	121 178 €
1.4 Produits relatifs à l'espace aquatique - activités conventionnelles	88 933 €	88 933 €	88 933 €	88 933 €	88 933 €	88 933 €
Compensation Collectivité pour missions de service public	83 900 €	83 900 €	83 900 €	83 900 €	83 900 €	83 900 €
Produits perçus pour autres activités conventionnelles	5 033 €	5 033 €	5 033 €	5 033 €	5 033 €	5 033 €
<b>2- RECETTES ACCESSOIRES (2.1+2.2+2.3+2.4)</b>	<b>27 842 €</b>	<b>25 311 €</b>	<b>25 311 €</b>	<b>25 311 €</b>	<b>29 234 €</b>	<b>29 234 €</b>
2.1 Produits relatifs à la vente de produits et consommables	27 842 €	25 311 €	25 311 €	25 311 €	29 234 €	29 234 €
Boutique	3 288 €	2 989 €	2 989 €	2 989 €	3 452 €	3 452 €
Databouton	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Produits annexes	24 554 €	22 322 €	22 322 €	22 322 €	25 782 €	25 782 €

CHARGES PREVISIONNELLES DU SERVICE	Bilan délégation (2023)		Bilan année type 2023		Bilan année type 2023	
	Bilan délégation (2023)	Bilan année type 2023				
<b>1- CHARGES D'EXPLOITATION (1.1+1.2+1.3+1.4+1.5+1.6+1.7)</b>	<b>554 821 €</b>	<b>851 085 €</b>	<b>851 085 €</b>	<b>851 085 €</b>	<b>927 062 €</b>	<b>927 062 €</b>
<b>1.1 CONSOMMATIONS</b>	<b>183 624 €</b>	<b>225 967 €</b>	<b>225 967 €</b>	<b>225 967 €</b>	<b>206 972 €</b>	<b>206 972 €</b>
Électricité	83 377 €	91 194 €	91 194 €	91 194 €	82 904 €	82 904 €
Le prix actuel du kWh payé par le délégataire est de 0,18 € HT / kWh.						
Le prix réglementé EDF 2023 (formule seule d'entretien) pour les professionnels dans le cas une formule > 36kVA est de 0,23 € HT / kWh. Ce tarif est déduit de 10% tenant compte des volumes nationaux sur lesquels la réduction peut s'appliquer.						
Le prix réglementé ENGIE 2023 en secteur 2 (Amont) (formule seule d'entretien) pour les professionnels dans le cas une formule > 300 000 kWh est de 0,080 € HT / kWh. Il est raisonnable de se baser sur ce tarif réglementé, étant entendu que la mise en concurrence entre fournisseurs pourrait permettre d'obtenir de meilleurs tarifs.						
Le prix actuel du kWh payé par le délégataire est de 0,018 € HT / kWh.						
Le prix réglementé ENGIE 2023 en secteur 2 (Amont) (formule seule d'entretien) pour les professionnels dans le cas une formule > 300 000 kWh est de 0,090 € HT / kWh. Il est raisonnable de se baser sur ce tarif réglementé, étant entendu que la mise en concurrence entre fournisseurs pourrait permettre d'obtenir de meilleurs tarifs.						
Le prix actuel du kWh payé par le délégataire est de 0,018 € HT / kWh.						
Le prix réglementé ENGIE 2023 en secteur 2 (Amont) (formule seule d'entretien) pour les professionnels dans le cas une formule > 300 000 kWh est de 0,090 € HT / kWh. Il est raisonnable de se baser sur ce tarif réglementé, étant entendu que la mise en concurrence entre fournisseurs pourrait permettre d'obtenir de meilleurs tarifs.						
Il est considéré à ce stade, sans modification du prix local de l'eau et de l'assainissement, bien que les perspectives nationales tendent à une augmentation générale du prix de ces services.						
Il est considéré à ce stade, sans modification du prix local de l'eau et de l'assainissement, bien que les perspectives nationales tendent à une augmentation générale du prix de ces services.						
Produits d'entretien	14 388 €	15 827 €	15 827 €	15 827 €	14 388 €	14 388 €
Produits de traitement	11 239 €	12 563 €	12 563 €	12 563 €	11 239 €	11 239 €
Nettoyage	1 669 €	1 176 €	1 176 €	1 176 €	1 669 €	1 669 €
Matériaux éducatifs	1 304 €	1 439 €	1 439 €	1 439 €	1 308 €	1 308 €
Cartes magnétiques	928 €	1 021 €	1 021 €	1 021 €	928 €	928 €
Fournitures de bureau et billetterie	4 548 €	5 063 €	5 063 €	5 063 €	4 548 €	4 548 €
Vêtements du personnel	2 428 €	2 671 €	2 671 €	2 671 €	2 428 €	2 428 €
Hygiène	1 199 €	1 319 €	1 319 €	1 319 €	1 199 €	1 199 €
Boutiques	1 980 €	2 178 €	2 178 €	2 178 €	1 980 €	1 980 €

<b>1.2 SERVICES EXTÉRIEURS</b>	<b>32 723 €</b>	<b>55 876 €</b>	<b>41 319 €</b>
Location de matériels	3 275 €	3 603 €	
Analyse de feux	1 849 €	2 024 €	
Entretien et réparation	6 593 €	7 590 €	
Entretien et réparation PJ	12 125 €	13 338 €	12 731 €
Contrôle réglementaires	1 054 €	1 159 €	1 054 €
Centres de maintenance	17 513 €	17 513 €	17 513 €
Assurances	3 735 €	3 735 €	3 735 €
Assurances	6 238 €	6 915 €	6 238 €
<b>1.3 AUTRES SERVICES EXTÉRIEURS</b>	<b>212 326 €</b>	<b>85 851 €</b>	<b>197 464 €</b>
Marge brute de délégation	59 797 €	- €	43 311 €
Frais de structure	48 252 €	4 825 €	48 252 €
RODP	35 073 €	- €	35 073 €
Frais de contrôle	- €	- €	10 000 €
Communication	18 376 €	18 036 €	
Frais postaux et téléphoniques	3 762 €	3 762 €	3 762 €
Services bancaires	4 559 €	4 559 €	4 559 €
Frais de recrutement	3 520 €	3 872 €	3 520 €
Remboursement	38 092 €	41 501 €	38 092 €
Autres	11 875 €	9 858 €	11 875 €

<b>1.4 IMPOTS ET TAXES</b>	<b>11 933 €</b>	<b>11 933 €</b>	<b>11 933 €</b>
Taxe d'apprentissage	3 692 €	3 692 €	3 692 €
Contribution à la formation professionnelle	780 €	780 €	780 €
CET (CET + CVAE)	1 879 €	1 879 €	1 879 €
SACEM et SFRE	5 582 €	5 582 €	5 582 €
<b>1.5 FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>431 951 €</b>	<b>431 951 €</b>	<b>431 951 €</b>
Salaires brut comptable	424 616 €	424 616 €	424 616 €
Médecine du travail	1 441 €	1 441 €	1 441 €
Clôques restaurants	- €	- €	- €
Autres	5 894 €	5 894 €	5 894 €
<b>1.6 AUTRES CHARGES DE GESTION</b>	<b>10 840 €</b>	<b>11 924 €</b>	<b>10 840 €</b>
Redevances pour animations, brevets, licences, etc	4 517 €	4 969 €	4 517 €
Charges directes de gestion animate	6 323 €	6 955 €	6 323 €
<b>1.7 AUTRES CHARGES</b>	<b>51 419 €</b>	<b>26 583 €</b>	<b>26 583 €</b>
Dotations aux amortissements	24 310 €	24 310 €	24 310 €
Provisions pour risques et pénalités (garantie de continuité de service)	- €	- €	- €
Frais financiers	2 273 €	2 273 €	2 273 €
<b>EQUILIBRE FINANCIER DU SERVICE</b>	<b>Bilan délégataire (2023)</b>	<b>Bilan année type 2023</b>	<b>Bilan année type 2023</b>
PRODUITS PREVISIONNELS HORS SUBVENTION D'EQUILIBRE	411 856 €	382 499 €	428 002 €
CHARGES PREVISIONNELLES (Y.C MARGE COMMERCIALE RECHERCHEE)	954 821 €	851 085 €	927 062 €
CSP VERSEE PAR LA COLLECTIVITE	491 596 €	468 586 €	499 060 €
RESULTAT AVANTIS	513 631 €	- €	- €

On constate que le coût global en gestion pourrait être légèrement inférieur dans le cas du centre aquatique AQUANES, tenant compte néanmoins des aspects suivants :

- les aléas éventuels qui font partie de la vie du service ne sont pas pris en compte et peuvent être de nature à substantiellement modifier l'équilibre économique du service,
- il est considéré qu'en termes de performance commerciale (recettes), la régie serait en mesure d'égaliser la performance d'un délégataire professionnel avec une marge de sécurité de -10%,
- il est considéré généralement que la collectivité serait en mesure d'obtenir des prix de fournitures et services divers (sous-traitants) à des coûts équivalents à un délégataire professionnel à emprise nationale, avec une marge de sécurité de -10%,
- il est considéré que la collectivité est en mesure d'absorber les coûts des fonctions supports (comptabilité, communication, marketing, ressources humaines) sans faire évoluer ses ressources humaines internes (hors personnel dédié à l'exploitation du centre qu'il conviendra de transférer à la collectivité)
- il est considéré que l'ensemble du personnel actuel de l'établissement, y compris direction, accept de rejoindre la collectivité à des niveaux de rémunération équivalents ou, qu'à défaut, la collectivité soit en mesure de recruter et de fidéliser le personnel concerné, permettant de maintenir la qualité de service actuel du centre aquatique,
- les coûts ci-avant sont calculés sur la base des coûts réels 2022 et sont valables pour une année type 2023 et qu'il faudra tenir compte de l'évolution des coûts ces 3 prochaines années (notamment gaz, électricité, eau, fournitures et services divers, frais de personnel), largement dépendant du contexte géopolitique international et de son impact sur le territoire national.

## 5. RECOMMANDATION SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION DU CENTRE AQUATIQUE

---

En conséquence de l'ensemble des éléments présentés au rapport, il est proposé à l'assemblée délibérante de retenir le mode de gestion délégué, sans îlot concessif (hors investissements de matériel aquatique, fitness, etc.) pour une durée de 5 ans (en base, avec ouverture possible à la proposition de variante avec îlot concessif pour permettre aux candidats d'apporter leur expertise sur le projet), tenant compte des arguments suivants :

- L'instabilité des coûts énergétiques et de fournitures diverses (produits notamment) empêche la visibilité à moyen terme qu'il serait nécessaire d'avoir pour certifier les coûts types estimés au rapport
- La pénurie de maîtres-nageurs à l'échelle nationale et plus généralement, la difficulté de recrutement et de fidélisation des salariés à l'échelle locale, tend à maintenir, tel qu'actuellement, le transfert de risques associé à un délégataire, étant rappelé que l'absence de personnel en quantité suffisante est susceptible de conduire à la fermeture de l'établissement, engendrant des charges incompressibles (service minimum comme lors de la crise sanitaire), sans recettes associées
- La collectivité n'a à ce stade que peu de recul sur l'évolution de la baisse de fréquentations enregistrée entre 2022 et 2023, pouvant fragiliser l'équilibre économique du service, étant entendu par ailleurs que la force d'un délégataire professionnel est de pouvoir proposer constamment de nouveaux services aux usagers (via services supports nationaux qui analysent en permanence les besoins des usagers à l'échelle nationale et analysent les activités proposés par les concurrents) susceptibles de maximiser la satisfaction clientèle et donc la fréquentation de l'établissement
- Généralement, le transfert des risques technique, commercial et pénal à un délégataire privé offre à la collectivité une meilleure tranquillité de gestion de la compétence.

En outre, il est recommandé également, pour tenir compte des impacts très négatifs de la formule d'indexation sur l'économie du service et les abondements CCNS associés (voir 2.6), de durcir les clauses contractuelles de la DSP afin de limiter toute dérive financière associée sur le budget de fonctionnement CCNS alloué à la compétence. Une attention particulière devra être portée sur ce point en préparation du dossier de consultation et lors de l'analyse des offres des candidats.

Le fonctionnement en gestion directe, loin de devoir être abandonné à l'avenir, semble à ce stade d'instabilité nationale / internationale prématurée pour la CCNS mais peut rester un objectif à moyen terme, permettant un nouveau temps de suivi de la gestion du délégataire pour s'approprier plus encore les compétences techniques, financières et organisationnelles de la gestion d'un centre aquatique.

Envoyé en préfecture le 16/04/2024

Reçu en préfecture le 16/04/2024

Publié le



ID : 080-200071223-20240411-44\_2024-DE