



**RAPPORT SUR LE CHOIX DU MODE DE GESTION ET LE
PRINCIPE DU RECOURS A UNE DELEGATION DE SERVICE
PUBLIC POUR LA GESTION ET L'EXPLOITATION DE LA PISCINE
COUVERTE DE CHATEAURENARD**

Ville de Chateaurenard

Direction des sports

Vendredi 18 octobre 2024

SOMMAIRE

1.	Préambule.....	3
2.	Présentation des différents modes de gestion	3
	2.1/ Le principe général de la gestion en régie	4
	2.2/ La gestion déléguée	5
	2.3/ Les différentes formes de délégation de service public	7
3.	Présentation des objectifs de la Ville de Chateaurenard et du scénario.....	9
	3.1/ Rappel du contexte	9
	3.2/ Les objectifs de la Ville relatifs à l'exploitation et la gestion de l'équipement	11
	3.3/ Définition du scénario retenu pour l'analyse	13
4.	Analyse comparative des différents modes de gestion.....	13
	Méthodologie	13
	4.1/ Contrôle du service - transparence	14
	4.2/ Qualité du service & savoir-faire	15
	4.3/ Gestion du personnel.....	16
	4.4/ Risques	17
	4.5/ Synthèse	18
5.	Caractéristiques du futur contrat.....	19
	5.1/ Objet du contrat	19
	5.2/ Durée du contrat et montant estimé.....	19
	5.3/ Nature des principales missions confiées au délégataire et obligations de service public	19
	a/ Missions	19
	b/ Obligations de service public	20
	c/ Investissements	21
	d/ Entretien, renouvellement et GER	21
	5.4/ Conditions financières	22
	5.5/ Rôle de la Ville en tant qu'autorité organisatrice.....	22
	5.6/ Conditions principales d'exécution du service	23
	5.7 / Fin du contrat	23
	5.8 / Principales modalités de contrôle	23
	5.9/ Principales modalités de consultation	24

1. Préambule

La Ville de Châteaurenard s'est engagée dans la création d'un centre aquatique dédié au sport et aux loisirs, un projet phare du mandat municipal, stratégique pour le développement du territoire communal et pour renforcer l'attractivité du pôle de vie qu'elle constitue. Ce nouvel équipement, une piscine couverte située au 9102 avenue Pierre de Coubertin (13160), sur la parcelle DX 279, s'étendra sur une surface totale de 6863,71 m².

Cet investissement ambitieux s'accompagne d'une réflexion en parallèle sur le mode de gestion le plus adapté pour en assurer l'exploitation.

Le Conseil Municipal devra trancher sur le mode de gestion du service public de cette infrastructure, en prenant en compte les recommandations et les conclusions de la commission consultative des services publics locaux.

L'article L. 1411-4 du Code général des collectivités territoriales (CGCT) prévoit en effet que les assemblées délibérantes se prononcent sur le principe de toute délégation de service public local au vu d'un rapport présentant le document contenant les caractéristiques des prestations dont il est question, après avoir recueilli l'avis de la commission consultative des services publics locaux prévue à l'article L. 1413-1 du CGCT.

Le Comité social territorial prévu par l'article L. 251-5 du code général de la fonction publique doit également être consulté dès qu'un projet de délégation de service public touche à l'organisation et aux conditions générales de fonctionnement des administrations.

Le présent rapport présente, les objectifs de la Ville concernant l'équipement, les différents modes de gestion envisageables et une analyse comparative et circonstanciée.

Dans un second temps, ce rapport présente les principales caractéristiques du futur contrat de délégation de service public envisagé par la Ville de Châteaurenard.

2. Présentation des différents modes de gestion

Deux modes d'organisation s'offrent classiquement à une collectivité publique pour gérer un service public et, notamment, un service public industriel et commercial :

- La "**gestion publique**" c'est-à-dire par la collectivité directement (régie dotée de la seule autonomie financière) ou encore au travers d'un établissement public (régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière – établissement public) ; on peut rattacher à cette gestion publique, un (ou plusieurs) marché(s) public(s) pour réaliser tout ou partie des missions (surveillance, entretien, travaux...) ;
- La "**gestion déléguée**", où l'exploitation du service est confiée à un tiers : cette gestion prend principalement la forme d'une concession de service public ou délégation de service public pour les collectivités territoriales aussi nous utiliserons ce terme dans le présent rapport (L. 1411-1 CGCT et L. 1121-3 CCP).

D'un point de vue purement juridique, on notera donc que si le service n'est pas délégué (à travers un contrat de délégation de service public), il est considéré comme étant exploité « en régie » (même si toute l'exploitation est confiée à une entreprise privée à travers un marché public de prestation de service).

2.1/ Le principe général de la gestion en régie

Lorsqu'une Collectivité gère en régie un service public, elle est totalement responsable du service, et en particulier de tout ou partie des deux missions suivantes :

- Elle assure les investissements envisagés et est maître d'ouvrage des travaux neufs ou de réaménagement ;
- Elle est responsable de l'organisation et du fonctionnement du service.

En l'espèce, Chateaufort a fait le choix de construire en maîtrise d'ouvrage le centre aquatique, la seule question reste donc celle de l'exploitation de cet équipement.

Cependant, le degré d'implication et donc de responsabilité de la Collectivité dépend du type de régie mis en place.

Les dispositions du CGCT imposent que la régie soit dotée de l'autonomie financière ou de l'autonomie financière et de la personnalité morale pour l'exploitation directe d'un service public industriel et commercial (Article L. 1412-1).

Cette obligation n'est que facultative s'agissant de la gestion d'un service public administratif (Article L. 1412-2) ; dans ce dernier cas, la collectivité peut recourir à une gestion du service public avec une régie directe.

Pour les services publics industriels et commerciaux, la création d'une régie, sous l'une des deux formes possibles, entraîne une certaine autonomie par rapport à la collectivité (personnel de droit privé, budget séparé, rémunération par les usagers du service uniquement).

Ces deux modèles se distinguent par le degré d'autonomie vis-à-vis de la Collectivité.

Par ailleurs, il convient de rappeler qu'en application des articles L. 2224-1 et L. 2224-2 du CGCT, les services publics industriels et commerciaux (SPIC), quel que soit leur mode de gestion, sont soumis au principe de l'équilibre financier au moyen de la seule redevance perçue auprès des usagers.

L'article L. 2224-1 du CGCT dispose en effet que les budgets des services publics à caractère industriel ou commercial exploités en régie, affermés ou concédés par les communes doivent être équilibrés en recettes et en dépenses.

La gestion en régie ne signifie pas que toutes les missions de la régie sont réalisées directement par ses propres agents : elle peut passer des marchés avec des entreprises privées pour réaliser tout ou partie de ses missions.

2.2/ La gestion déléguée

Il convient au préalable de préciser la distinction fondamentale entre les deux formes de contrat qui permettent de faire appel à un exploitant privé :

- Le **marché public** qui externalise tout ou partie du service mais qui s'exerce dans le cadre d'une régie ;
- La **délégation de service public**.

Les deux contrats sont régis par des dispositions distinctes du code de la commande publique.

Lorsque l'on externalise toute la gestion du service, il existe une distinction fondamentale entre un marché public et une délégation de service public.

Suivant l'article du L. 1111-1 du code de la commande publique, « *Un marché est un contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent.* ».

L'article L. 1121-1 du code de la commande publique dispose que le contrat de délégation de service public « *est un contrat par lequel une ou plusieurs autorités concédantes soumises au présent code confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix.*

La part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement théorique ou négligeable. Le concessionnaire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts, liés à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, qu'il a supportés ».

L'origine des recettes (rémunération directe auprès de l'utilisateur – voir schéma ci-dessous) n'est plus un critère qui permet de différencier les délégations de service public des marchés publics (CE, 7 novembre 2008, Département de la Vendée, n°291794), la nature ou les modalités de calcul de la rémunération (même payée par l'administration) constituant la clef de distinction.

Il est nécessaire que le délégataire supporte un réel aléa de marché et non un risque simplement hypothétique. Son existence est appréciée *in concreto* (CE, 24 mai 2017, n°407213).

La seule existence d'une partie des recettes collectée auprès des usagers et/ou auprès d'un tiers mais déterminée en fonction du nombre d'utilisateurs ne suffit pas à établir l'existence d'un risque d'exploitation lorsque :

- Il n'existe pas de variation de fréquentation ;
- Il n'existe pas de risque substantiel d'impayés ;
- Il n'existe pas une variation substantielle entre prestation payée et prestation engagée.

Le critère pour la qualification en délégation de service public porte donc principalement sur le risque d'exploitation ou « *risque industriel* » (maîtrise des charges prévisionnelles) qui est toujours supporté par l'entreprise (son métier consiste notamment à évaluer les coûts).

On peut aussi relever les différences suivantes entre marché public et délégation de service public :

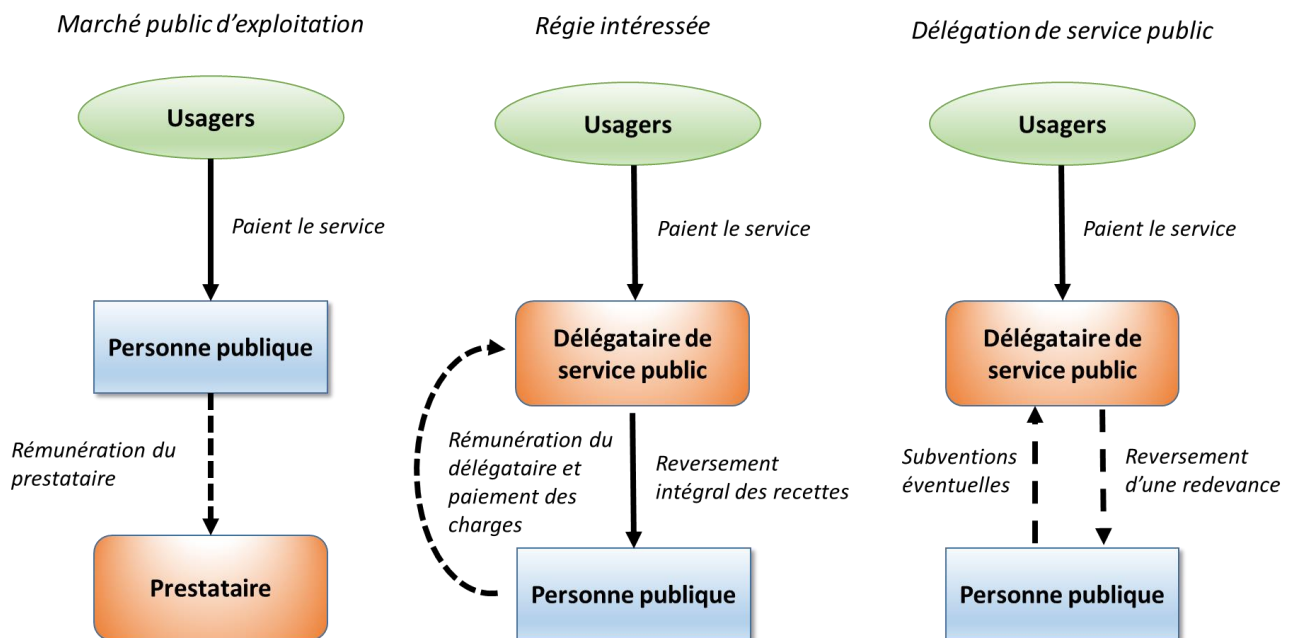
1. La logique de la délégation de service public sous-entend une plus grande autonomie de l'entreprise dans la gestion et l'organisation du service que dans un marché public. La délégation de service public est un contrat d'objectifs et non de moyens, l'atteinte des objectifs est laissée aux risques et périls du délégataire. La délégation de service public permet, d'une part, à la Collectivité compétente d'être déchargée de la gestion quotidienne du service et ainsi de pouvoir se concentrer sur ses missions de contrôle des prestations rendues par le délégataire et, d'autre part, de bénéficier du savoir-faire de l'entreprise privée.

2. La délégation de service public permet d'inclure des clauses dites « concessives » et donc de faire supporter des investissements à l'entreprise privée qui se charge de les financer dans le cadre du contrat. Le recours au marché public d'exploitation ne permet pas de faire financer par l'entreprise privée les investissements nécessaires à la gestion du service.

La **régie intéressée** constitue une forme hybride entre ces deux régimes.

En fonction du risque supporté par le cocontractant, la régie intéressée s'apparentera à une délégation de service public ou à un marché public. En effet, si la rémunération du régisseur supporte un véritable risque d'exploitation du fait de sa rémunération liée à l'exploitation, la régie intéressée sera soumise aux procédures de passation des délégations de service public. Sinon, la procédure de passation sera celle du code des marchés publics.

Le schéma suivant vient illustrer les flux financiers usuels dans un contrat d'exploitation (marché public), une régie intéressée (forme hybride entre marché public et délégation du point de vue de la rémunération) et une délégation de service public :



A noter :

1. dans le cadre du marché public, la Collectivité supporte seule le risque d'impayés des usagers, mais un tel risque est assez faible sur le type de service public objet du présent rapport.

La notion de délégation de service public recouvre :

- des contrats de courte durée (moins de 5 ans) pour lesquels le délégataire réalise peu ou pas d'investissements ;
- des contrats de plus longue durée (plus de 5 ans) pour lesquels le délégataire réalise des investissements et dont la durée est liée au volume des investissements réalisés.

L'article R.3114-2 du code de la commande publique limite à 5 ans les contrats de délégation de service public pour lesquels le délégataire n'a pas réalisé d'investissements, cette notion d'investissements étant entendue au sens large (travaux de renouvellement, brevets, recrutement et formation du personnel...).

2. dans le cadre d'un marché public une convention de mandat pourrait être confiée au prestataire afin que celui-ci encaisse les recettes liées à l'activité aquatique du sur le fondement de l'article L. 1611-7-1 qui le permet pour les recettes liées aux prestations sportives.

2.3/ Les différentes formes de délégation de service public

Dans le cadre d'une délégation de service public, la rémunération du délégataire est établie en tenant compte uniquement des charges afférentes à l'exploitation du service public délégué (en ce compris les charges liées aux investissements s'ils existent).

Le délégataire ne conserve pas la totalité des sommes perçues sur les usagers du service et verse en principe à la collectivité une redevance qui correspond au droit d'utiliser les ouvrages réalisés et financés par la collectivité et/ou au droit lié à l'exploitation, pendant une période donnée, du service public délégué.

a/ La délégation de service public avec des investissements portés par le délégataire (concession)

Dans cette hypothèse, la délégation de service public se définit comme :

- Le fait qu'au début de l'exploitation, le délégataire fait l'avance des frais de premier établissement du service (construction de l'équipement et de tous les ouvrages nécessaires au fonctionnement du service) et du fonds de roulement nécessaire à l'exploitation ;
- Le fait que, pendant toute la durée de la délégation, le délégataire exploite le service « à ses risques et périls », qu'il en assume la direction, qu'il choisit, rémunère et surveille lui-même le personnel du service, qu'il entretient et renouvelle lui-même, à ses frais, les installations et qu'il achète tout l'outillage et le matériel nécessaire à l'exploitation ;
- Le fait qu'en échange de ces services, le délégataire est rémunéré par la perception de redevances sur les usagers, lesquelles doivent normalement lui permettre de couvrir les intérêts et l'amortissement du capital qu'il a engagé et de dégager un bénéfice net dont il garde tout le profit pour lui-même.

Des clauses dites « de retour à meilleur fortune » permettent de réguler les résultats du délégataire en augmentant le montant des redevances versées à la collectivité si les résultats du contrat sont supérieurs à ce qui a été contractuellement prévu.

De plus, les installations maintenues en bon état de fonctionnement pendant toute la durée de la délégation, sont remises gratuitement à la Collectivité en fin de contrat.

L'avantage de ce type de contrat est de permettre à la Collectivité de mettre en œuvre des programmes de travaux neufs ou de renouvellement en les laissant à la charge du délégataire. Cela nécessite une définition très précise des travaux d'où une perte de souplesse (programmation à faire sur la durée du contrat et non annuellement). Les contrats de délégation peuvent devenir intéressants si la Collectivité ne peut (faute de moyens internes suffisants) ou ne souhaite pas financer les travaux de premier établissement ou si elle attend des économies conséquentes du fait que le délégataire, constructeur, financeur et exploitant, choisisse la solution technique qui lui garantisse le meilleur coût sur la globalité du projet (arbitrages investissement / exploitation notamment).

b/ La délégation de service public avec des investissements portés par la collectivité (affermage)

Dans cette hypothèse la Collectivité assume les dépenses d'investissement de premier établissement et la construction des ouvrages. Autrement dit, le délégataire reçoit un outil prêt à servir et il n'a à faire que l'avance du seul fonds de roulement.

Le contrat n'a pour objet que de confier à une personne l'exploitation d'un service public, à l'exclusion donc de toute autre prestation, notamment la réalisation des travaux d'établissement nécessaires à l'exploitation du service public ; n'ayant pas à porter des financements pour réaliser des investissements le délégataire n'a pas de capitaux importants à amortir ce qui entraîne une durée de contrat courte et une prise de risques financiers plus faible.

Le délégataire n'a d'autre charge que les travaux d'entretien courant et de renouvellement des ouvrages et installations qui lui ont été confiés par la collectivité.

Cela dit, il est possible d'avoir dans le contrat des « clauses concessives » par lesquelles le délégataire est tenu de réaliser certains investissements pour des équipements ou des ouvrages (matériels pédagogiques, aménagements intérieurs etc.)

Le délégataire est rémunéré par des redevances perçues auprès des usagers.

Une délégation de service public de ce type est adaptée à la Ville de Chateaurenard et permet de confier quelques investissements liés à l'exploitation au délégataire.

c/ La délégation de service public de type affermage avec un ilot concessif

Dans cette hypothèse le délégataire est chargé de réaliser des investissements sur un équipement existant.

Il s'agit d'un contrat mixte entre l'affermage et la concession qui nécessite une certaine durée en générale comprise entre 8 et 12 ans pour permettre l'amortissement de toute ou partie des investissements. Une valeur nette comptable est possible à la fin normale du contrat pour ne pas faire

payer aux usagers un surcout lié à une durée de contrat trop faible pour permettre l'amortissement économique.

Ce contrat permet aussi d'éviter le risque de conflit lié à l'interface avec l'exploitation pendant la phase de construction.

3. Présentation des objectifs de la Ville de Chateaurenard et du scénario

3.1/ Rappel du contexte

La ville de Châteaurenard est située dans le département des Bouches-du-Rhône et fait partie de l'Agglomération Terre de Provence qui compte 13 communes et environ 61 000 habitants

La ville enregistre environ 16 800 habitants avec une densité de 477 hab./km².

La zone de chalandise captive à 10 minutes enregistre environ 30 000 habitants et à 20 minutes environ 171 000 habitants.

Malgré son attachement au département des Bouches-du-Rhône son aire d'attractivité se situe sur l'unité urbaine d'Avignon.

La ville disposait d'une piscine estivale vieillissante qui a fermée définitivement ses portes à la fin de la saison estivale 2021.

La ville s'est engagée à construire un nouvel équipement aquatique couvert mais bénéficiant d'une partie découvrable qui sera livré au printemps 2026 et qui sera situé au 9102 Avenue Pierre de Coubertin à l'angle de l'avenue Jean Mermoz et de la rue Pierre de Coubertin sur une surface de parcelle d'environ 13 500 m² en lieu et place de l'ancienne piscine d'été.

Ce complexe aquatique est un enjeu important pour la collectivité, il a été conçu comme suffisamment dimensionné pour le territoire et dispose de l'ensemble des équipements de nouvelle génération que ce soit pour sa performance énergétique mais également pour son attractivité auprès du public loisirs mais également de sa vocation sportive auprès des associations

Cet Equipement structurant pour le territoire est une priorité du mandat et essentiel pour le pôle de vie que constitue la ville de Châteaurenard mais également les villes attenantes.

Ce futur équipement à vocations éducative, sportive, familiale et touristique permettra de répondre à l'ensemble des besoins du territoire.

Ce centre aquatique comprend dans sa partie couverte trois bassins pour une surface totale de 552,5 m² de plan d'eau :

- ❖ Un bassin sportif de 5 couloirs : 312,5 m²
- ❖ Un bassin ludique de 180 m²
- ❖ Une pataugeoire de 60 m²

❖ Un pentagliss 3 pistes

Les parties extérieures d'activités d'une surface d'environ 2 000 m² comprennent des solariums minérales et végétales ainsi qu'une plateforme de jeux aquatique d'arrosage pour enfants type « splashpad » .

L'établissement dispose d'un parking réglementaire.

Le projet est un établissement recevant du public, il est donc soumis aux réglementations relatives aux ERP.

Type : X (Etablissement sportif couvert)

Catégorie : 3ème

FMI : 550 personnes

L'équipement bénéficie du label BDM couleur argent (Bâtiments Durables Méditerranéens).

La démarche BDM œuvre pour améliorer la qualité des projets et renforcer les compétences des professionnels du bâtiment et de l'aménagement en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

La démarche BDM permet d'anticiper le coût global de l'équipement, donc cette démarche prend en compte l'équipement au stade de sa construction **et de son exploitation.**

7 thématiques sont abordés dans la démarche

- Territoire et site
- Matériaux
- Energie
- Eau
- Confort et santé
- Social et économie
- Gestion de projet

Le projet est réalisé selon les critères choisis par la MOA et permet **d'atteindre le niveau argent.**

Cette démarche permet de se consacrer aux sujets environnementaux ayant le plus d'enjeux dans le contexte de l'opération.

Ce niveau est validé après passage en commission BDM en phase avant-projet, livraison de l'ouvrage et fonctionnement avec les usagers 2 ans après la mise en service.

Selon le niveau choisi et l'équipement qui sera livré, des critères définis en phase construction doivent permettre **une exploitation durable** non seulement au niveau de l'entretien - maintenance de l'équipement, mais également au niveau du confort des usagers et de la satisfaction client.

Au travers de la gestion de cet équipement la collectivité souhaite répondre aux enjeux :

- **Sociaux** : garantir le savoir-nager pour tous et l'accès à des équipements sportifs qualitatifs.
- **Aménagement territorial** : assurer un maillage d'équipements et leur liaison via des parcours de mobilité active, renforcer l'attractivité de la commune.
- **Attractivité** : assurer équilibre entre activités de loisirs et services aux habitants de la ville et des villes alentours

La ville est très sensible à la lutte contre le réchauffement climatique, la création de la nouvelle piscine s'inscrit dans les démarches globales mises en œuvre par la commune, déclinant les objectifs politiques inscrits dans les documents références de la collectivité au niveau environnemental.

3.2/ Les objectifs de la Ville relatifs à l'exploitation et la gestion de l'équipement

La future offre aquatique devra présenter 3 vocations principales :

- Apprentissage de la natation (enseignement scolaire) ;
- Loisirs et activités aquatiques pour le grand public ;
- Sport pour les clubs sportifs et associations ;

C'est un projet de complexe sportif et aquatique qui se veut innovant en termes d'usages, il est conçu pour permettre une évolution vers un équipement rayonnant avec l'adjonction d'espaces de détente mêlant à la fois les dimensions sportives, éducatives et de loisirs.

Les enjeux de développement durable dans la création de cet équipement sont :

- Répondre au défi de la transition écologique ;
- Faire des économies d'énergies et développer la performance énergétique des bâtiments publics. C'est un enjeu important aujourd'hui par rapport au prix de l'électricité qui enflamme les coûts de consommation de fluide sur les piscines ;
- Lutter contre le réchauffement climatique et agir en faveur du développement durable ;
- Assurer une qualité environnementale et paysagère du site tant pour le bâtiment, les extérieurs et l'accessibilité ;
- Assurer la mise en œuvre de matériaux et matériels visant à préserver les ressources naturelles et à lutter contre le dérèglement climatique en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et les pollutions (énergies renouvelables, prise en compte des nuisances sonores inhérentes à la localisation urbaine, préservation de la qualité de l'air). ;
- Assurer un chantier propre tout au long de la phase travaux.

Les enjeux de l'opération en dehors des enjeux environnementaux pour le futur gestionnaire sont :

- Pendre en compte le volet social dans sa gestion avec une priorité donnée aux scolaires.

- Favoriser dans sa gestion l'offre de loisirs et de services auprès de la population grand public du territoire en mettant à disposition des usagers un équipement aquatique qui répond aux normes et offrant des activités et animations aquatiques variées.
- Permettre aux clubs sportifs et associations de disposer d'un équipement de proximité qui accueille dans des conditions appropriées des activités variées, notamment d'entraînement.
- Mettre à disposition des usagers un équipement qui dans ses aménagements, services et animations correspondra aux attentes et besoins de la population et contribuera au renforcement de l'image positive de la ville.

Les objectifs de la ville concernant la gestion et l'exploitation, la programmation et les offres, et la performance sont les suivants :

- **Exploitation et Gestion :**
 - **Simplicité et pérennité des installations :** L'exploitant devra assurer une gestion efficace et durable, avec des installations simples d'utilisation et des matériaux fiables et de qualité pour limiter les coûts de maintenance.
- **Maîtrise des coûts d'exploitation :**
 - **Gestion rigoureuse des coûts d'exploitation :** Optimisation des charges en respectant les préconisations du label BDM que ce soit au niveau de l'entretien et de la maintenance du bâtiment que de la gestion des énergies en termes de performance et de confort des usagers
 - **Compensation pour contraintes de service public :** L'exploitation inclura une compensation liée aux contraintes de service public (amplitude d'ouverture, qualité du service, diversité des activités etc.)
- **Programmation et Offres :**
 - **Offrir une programmation diversifiée :** L'exploitant devra veiller à proposer une offre équilibrée pour les différents utilisateurs (Public, scolaires, associations) et maximiser l'utilisation des créneaux horaires.
 - **Attractivité et innovation :** Il sera nécessaire de proposer des activités variées, sportives et ludiques, à un public large,
- **Devenir de l'équipement :**
 - **Positionnement spécifique :** L'exploitant devra positionner l'équipement de manière à se distinguer des autres installations locales, en attirant un public large tout en évitant une concurrence directe.
 - **Conformité aux normes environnementales :** L'exploitant devra inscrire la gestion de l'équipement dans une démarche de développement durable, visant à obtenir la certification Bâtiments Durables Méditerranéens (niveau argent).
- **Durabilité et performance :**
 - **Efficacité énergétique :** L'exploitant devra optimiser la gestion de l'énergie pour réduire les coûts de fonctionnement, notamment au niveau du chauffage et des systèmes de gestion de l'eau.
 - **Viabilité financière :** L'exploitant veillera à assurer un équilibre entre les recettes générées par les services et les coûts d'exploitation, tout en maintenant des tarifs abordables pour les usagers.

En résumé, l'exploitant devra assurer une gestion moderne et efficace de l'équipement, en répondant à des besoins éducatifs, sportifs et récréatifs, tout en veillant à la maîtrise des coûts, à l'attractivité de l'offre et au respect des engagements environnementaux.

3.3/ Définition du scénario retenu pour l'analyse

Le tableau suivant présente les deux scénarii d'organisation étudiés pour la gestion et l'exploitation de l'équipement en cours de construction :

Scénario	Périmètre Mode de gestion
A	<ul style="list-style-type: none"> Gestion en régie
B	<ul style="list-style-type: none"> Gestion déléguée au travers d'une délégation de service public

Le scénario A envisage la gestion en régie du service. Pour la « gestion publique », le scénario de la mise en œuvre d'une régie avec personnalité morale a été écarté ; il s'agit d'une structure lourde qui a peu d'intérêt pour gérer un service public de ce type. Le choix d'une régie avec autonomie financière est donc le plus pertinent.

Le scénario B envisage la gestion en délégation de service public car il permet à la commune de déléguer la gestion de l'activité et de transférer les risques d'exploitation tout en conservant un contrôle sur le service délégué.

L'équilibre économique du contrat sera très fortement lié à l'atteinte des performances (fréquentation et respect des conditions d'exploitation) et au respect des dépenses d'exploitation.

4. Analyse comparative des différents modes de gestion

Méthodologie

Chacun des deux scénarii sera analysé sur 4 critères d'appréciation :

	Peu favorable
	Moyennement favorable
	Equivalent
	Très favorable

4.1/ Contrôle du service - transparence

Quel que soit le mode de gestion, la loi définit le niveau minimum d'information dû aux usagers du service (résultats d'analyses, présentation de la facture, rapports annuels d'exploitation, rapport annuel sur le prix et la qualité du service, commission consultative des services publics locaux, etc.).

Gestion régie :

- La régie à simple autonomie financière, de par son intégration aux services de la collectivité, permet un contrôle plus direct du service. Par ailleurs, des représentants d'usagers pouvant siéger au conseil d'exploitation, cette forme de gestion peut renforcer une certaine transparence de la gouvernance. D'une manière générale, l'accès à l'information est simplifié au sein d'une régie.

Gestion déléguée :

- Toutefois, en cas de gestion déléguée, l'organisation d'un pilotage structuré et d'un contrôle efficient du service, au travers de méthodes définies préalablement dans les documents de la consultation puis arrêtées dans le contrat, conjuguées à la mise en place de moyens et d'outils adaptés, permettent la garantie d'un niveau de transparence quasiment comparable.

Ainsi, il est souvent d'usage de considérer que la transparence est maximale en régie publique et moins importante en délégation de service public.

De même, au-delà de l'accessibilité se pose la question de la disponibilité des données et bien que la régie facilite en principe la remontée d'information, cela nécessite au préalable de disposer d'outils et de tableaux de bord réalisés permettant de « remonter » l'information la plus qualitative, pertinente et sécurisée possible.

En délégation, le degré de communication des informations est a minima identique et peut être fortement amélioré par rapport à certaines régies, en fonction des systèmes de gestion et des pratiques « groupe » du délégataire retenu. Néanmoins, indépendamment du niveau de détail de l'information disponible, la transparence est plus complexe à mettre en œuvre compte tenu de la nécessaire adaptation dans le temps des référentiels de gestion.

La mise en place d'une délégation de service public nécessite le déploiement d'une ingénierie de suivi au niveau des services de la collectivité afin d'assurer un contrôle effectif et pertinent de la délégation.

Au vu de ce critère, une régie – à condition de développer des outils de gestion pertinents et précis - permet une plus grande transparence dans la gestion de l'activité et semble donc plus adaptée.

	Peu favorable
	Moyennement favorable
	Equivalent
	Très favorable

Critères	Scénario A : Régie	Scénario B : Délégation
Contrôle du service		

4.2/ Qualité du service & savoir-faire

Ce critère mesure la capacité du gestionnaire à assurer, mesurer et maintenir un haut niveau de qualité de service, que ce soit par des enquêtes, des labellisations, des analyses d'écart, une intervention rapide des équipes de maintenance, une mise à jour régulière des informations sur le site internet ou encore une réponse appropriée aux demandes des usagers.

Gestion régie :

- Implique l'application de procédures spéciales ainsi que des délais de décision obligatoires qui demeurent spécifiques à ce mode de gestion (continuité du service, qualité des prestations...); ;
- Bien que la gestion soit souvent effectuée directement par les services de la collectivité, il est cependant possible (voire souhaitable) pour la collectivité de recruter des professionnels du secteur (pour assurer la direction d'exploitation notamment).

Gestion externalisée :

- Permet une exploitation plus réactive, de type gestion privée, pour la commercialisation ou la gestion et le maintien de la qualité de service à tout moment grâce à un environnement institutionnel moins contraint (code de la commande publique, gestion RH...); ;
- Le service, de par sa nature et/ou son périmètre, requiert une compétence, voire une expérience professionnelle, que l'on trouve difficilement dans la fonction publique et pour laquelle le secteur privé apparaît disposer de plus de ressources humaines notamment au regard des activités sportives et de loisirs de type aquabike ou aquagym
- Il est souhaitable que le gestionnaire fasse partie d'un réseau professionnel ou d'un milieu professionnel, pour l'efficacité de la commercialisation et la connaissance de ce type d'équipements ;

Sur cet aspect, la délégation présente donc l'avantage d'être plus en adéquation avec les attentes des usagers. Ce point est renforcé par la mise en concurrence des principaux opérateurs et par la préparation du contrat de délégation de service public.

	Peu favorable
--	---------------

	Moyennement favorable
	Equivalent
	Très favorable

Critères	Scénario A : Régie	Scénario B : Délégation
Qualité du service		

4.3/ Gestion du personnel

Ce critère mesure la capacité à former, motiver le personnel, embaucher les compétences clés ainsi que les personnels disposant de qualifications requises, à répondre aux besoins de personnels qui fluctuent pendant l'année suivant les saisons et, éventuellement, à intéresser le personnel aux résultats de l'exploitation.

A noter que la régie peut être organisée avec des marchés de prestations de services pour faire fonctionner l'équipement, par exemple avec un marché pour l'entretien maintenance et un marché pour l'animation.

L'obligation d'allotissement du code de la commande publique entraîne nécessairement un surcout au niveau des prestataires et un cout pour la collectivité en terme de pilotage.

Gestion régie :

- Les services de la collectivité doivent assurer toute la gestion du personnel ;
- L'embauche est soumise à une décision budgétaire ;
- L'exploitation en direct engendre un travail important de suivi pour la collectivité ;
- Le besoin en personnel est variable suivant la saison ce qui est compliqué à gérer (statutairement) ;
- Bien que la gestion soit souvent effectuée directement par les services de la collectivité, il est cependant possible, voire souhaitable, pour la collectivité de recruter des professionnels du secteur pour assurer la direction d'exploitation notamment.

Gestion déléguée :

- Le délégataire assume tous les risques de la gestion du personnel et bénéficie d'une plus grande souplesse dans la gestion/organisation/formation de ce dernier ;
- Implique un travail de contrôle du délégataire non négligeable par les agents de la collectivité. Ce travail de contrôle est effectué sur la base d'objectifs posés par le contrat de délégation de service public ;
- Les délégataires présents sur le marché gèrent plusieurs équipements de ce type au niveau national et disposent ainsi de compétences humaines adaptées et aguerries à l'approche métier spécifique.

	Peu favorable
	Moyennement favorable
	Equivalent
	Très favorable

Critères	Scénario A : Régie	Scénario B : Délégation
Gestion du personnel		

4.4/ Risques

Ce critère consiste à examiner chacun des risques inhérents à la gestion du service public et à sélectionner ceux considérés comme discriminants au regard des différents modes de gestion. Le caractère discriminant d'un risque est évalué en fonction :

- De son occurrence (probabilité de réalisation du risque) ou de sa gravité (conséquences de la réalisation du risque) ;
- De la partie subissant et prenant en charge les conséquences de la réalisation du risque.

Les principaux risques encourus dans la gestion du futur service public sont ceux liés :

- À la responsabilité juridique relative aux obligations réglementaires ;
- Au risque lié à la fréquentation ;
- Au risque lié à l'équilibre économique du service.

Gestion régie :

- Le risque de perte d'exploitation – du fait des aléas de l'activité – est un risque supporté par la collectivité. En conséquence, l'ensemble du risque financier (exploitation mais également financement des investissements) repose donc sur la collectivité ;
- Le risque de critique (affichage) et/ou de poursuites (pénales notamment) est supporté par la collectivité.

Gestion déléguée :

- Les pertes d'exploitation possibles constituent un risque assumé par le délégataire. La collectivité possède un intérêt à ce que ce risque soit assumé par un délégataire. De même, la collectivité ne supporte pas les contraintes budgétaires afférentes à la gestion en régie (endettement supporté par le délégataire) ;

- Une partie du risque juridique (poursuites pénales...) est assumée par le délégataire. A noter néanmoins que la gestion déléguée ne permet pas cependant à la collectivité d'échapper totalement au risque de poursuites juridiques.

Par rapport à ce critère, le scénario délégation permet une répartition plus optimale des risques, qu'il s'agisse du risque d'exploitation ou du « risque budgétaire ».

	Peu favorable
	Moyennement favorable
	Equivalent
	Très favorable

Le critère est analysé sur la base du risque pour la ville

Critères	Scénario A : Régie	Scénario B : Délégation
Risques		

4.5/ Synthèse

L'analyse comparative des deux scénarios au travers des 4 critères définis, permet de conclure que le scénario B « Délégation » s'avère plus adapté à la Ville de Chateaurenard pour ce projet en particulier.

Dans un contexte contraint sur le plan financier pour les collectivités, la mise en place d'un scénario prévoyant une externalisation de l'activité commerciale du centre aquatique (confiée à un délégataire) apparaît le plus à même de répartir les risques entre les différents acteurs, notamment le risque d'exploitation qui repose dès lors sur le délégataire et non pas sur la collectivité. A l'inverse la délégation de service public permet également à la collectivité de bénéficier des fruits de l'exploitation du service (excédents) via l'introduction de mécanismes d'intéressement (redevances) qui dépendent cependant des négociations du contrat.

La Ville de Chateaurenard bénéficiera aussi, grâce à la délégation de service public, des compétences et de l'expérience des opérateurs privés en matière de gestion d'un centre aquatique.

Un contrat de délégation de service public dont les caractéristiques sont détaillées ci-dessous permettra à la commune de Châteaurenard de rester garante du service public.

En conclusion, il est proposé de retenir le scénario B d'une délégation de service public sur une durée de 5 ans tenant l'absence d'investissements importants.

5. Caractéristiques du futur contrat

5.1/ Objet du contrat

Le contrat aura pour objet de déléguer la gestion et l'exploitation commerciale du centre aquatique de la Ville de Chateaurenard

Pour l'exécution du service qui lui sera confié, le Délégataire utilisera les biens et équipements d'exploitation nécessaires au fonctionnement de celui-ci et appartenant à l'autorité délégante. Il assurera leur entretien et leur maintien en l'état.

5.2/ Durée du contrat et montant estimé

La durée du contrat sera de 5 ans.

Sur cette période la valeur estimée du chiffre d'affaire est de 6 500 000 euros HT.

5.3/ Nature des principales missions confiées au délégataire et obligations de service public

a/ Missions

Le délégataire assure la gestion et l'exploitation commerciale du centre aquatique notamment au travers des missions suivantes :

- L'exercice des activités suivantes :
 - ✓ L'organisation de la baignade publique dans les divers bassins prévus à cet effet et leurs espaces annexes intérieurs et extérieurs, praticable pendant les heures d'ouverture au grand public,
 - ✓ L'accueil des groupes (scolaires du 1e degré, scolaires du 2e degré, clubs sportifs et associations, centres de loisirs etc...) pendant les heures réservées à cet effet,
 - ✓ La surveillance des séances pédagogiques à destination des élèves des établissements scolaires pendant les périodes réservées à cet effet. Au-delà des obligations réglementaires de surveillance des zones de bassins, l'exploitant prévoira la mise à disposition de matériels et personnels qualifiés.
 - ✓ Le délégataire mettra à disposition un éducateur sportif par classe pour l'encadrement des scolaires du premier degré
 - ✓ La surveillance des séances des groupes d'enfants en centres de loisirs,
 - ✓ Le développement des activités de détente et de loisir,
 - ✓ Le développement des activités aquatiques

- ✓ Accompagner la ville de Chateaurenard dans le développement et la promotion de la politique sport / santé portée par la ville
- La gestion du service, des locaux et équipements mis à sa disposition :
 - ✓ Assurer la gestion technique, administrative, financière et commerciale du centre aquatique,
 - ✓ Assurer l'accueil des usagers, l'organisation et la coordination des activités sportives, ludiques et de loisirs, la surveillance des baigneurs et autres usagers de l'équipement dans les conditions réglementaires et de sécurité en vigueur,
 - ✓ Assurer la rédaction de tout document relatif à l'hygiène et la sécurité imposée par la réglementation en vigueur (notamment le Plan d'Organisation de la Surveillance et des Secours qui devra être validé par l'autorité délégante ainsi que les règlements intérieurs public et groupes...)
 - ✓ Assurer l'entretien courant des locaux (intérieur et extérieur), la maintenance, la réparation et le renouvellement des équipements, des installations et du matériel dans les conditions définies par le contrat ;
 - ✓ Contribuer à l'animation de l'équipement (activités) et l'organisation d'événements propices à la renommée de l'équipement, en liaison avec la commune,
 - ✓ Prendre en charge le recrutement, la formation et l'encadrement du personnel affecté au service,
 - ✓ Assurer le contrôle de l'hygiène, notamment la réalisation de tous les contrôles (en interne ou externalisés) en matière d'analyse de l'eau prévus par la réglementation,
 - ✓ Assurer la perception des droits d'entrée auprès des usagers conformément à la grille tarifaire.

b/ Obligations de service public

Le programme de la consultation détaillera toutes les obligations de service public à la charge du délégataire.

Le délégataire devra dans le cadre des missions qui lui seront confiées :

- Gérer techniquement, administrativement, financièrement et commercialement les installations du centre aquatique ;
- Animer l'équipement, notamment par le biais de l'organisation d'animations et de manifestations.

Remarque : La définition des prestations a un caractère indicatif. Elle sera précisée dans le contrat et pourra être complétée ou modifiée par la collectivité durant les phases de la désignation du délégataire.

c/ Investissements

Le délégataire réalisera obligatoirement les investissements complémentaires liés au matériel d'exploitation (hygiène, pédagogique, informatique, secours, bureautique, accueil...) suivant la répartition des mobiliers prévue entre les marchés relatifs à la construction et la collectivité.

Les candidats pourront librement proposer des investissements complémentaires liés essentiellement au matériel d'exploitation qui permettraient d'améliorer la rentabilité de l'exploitation .

d/ Entretien, renouvellement et GER

La Ville mettra à la disposition du délégataire l'ensemble des bâtiments et des biens, ouvrages et équipements affectés aux équipements, qui lui feront retour, gratuitement et en bon état d'entretien et de fonctionnement, au terme du contrat.

Le délégataire procèdera au renouvellement des biens et équipements nécessaires à l'exploitation du service.

Le délégataire s'engage à effectuer les prestations de nettoyage et d'entretien dont il a la charge aussi souvent que nécessaire.

L'entretien doit être mené avec le souci constant de contribuer à la réalisation de deux objectifs de l'autorité délégante, qui sont :

- D'assurer dans les meilleures conditions de qualité, de confort, d'hygiène et de sécurité le service rendu à l'utilisateur,
- De pérenniser la qualité de l'équipement et son aspect général, par la mise en place d'un plan d'entretien préventif.

Les opérations d'entretien et de maintenance sont notamment les suivantes :

- L'entretien courant et le maintien en parfait état de propreté de tous les locaux (sols, vitres, murs, peintures, plafonds, décoration...) et ensemble des composantes de l'équipement ainsi que des abords extérieurs et des zones affectés à l'évacuation des déchets ;
- Le nettoyage, l'entretien et le maintien en état de tous les mobiliers, équipements et matériels nécessaires à l'exploitation du service ;
- L'entretien et la maintenance, selon les prescriptions communiquées par les fournisseurs des installations techniques ;
- L'entretien et le maintien en état de fonctionnement des installations et équipements sanitaires, circuits d'alimentation électrique, ventilation, distribution d'eau sanitaire, installations d'évacuation des eaux usées, dispositifs de sécurité...

La Ville en qualité de propriétaire de l'ouvrage, assumera les grosses réparations de l'équipement (clos, couvert, structure...) conformément à l'article 606 du Code Civil.

S'agissant des opérations de gros entretien et de renouvellement liées à l'exploitation des installations techniques (hors bâtiment), il sera demandé aux candidats de prendre en charge le gros entretien et le renouvellement des installations dans le cadre d'une provision gérée en transparence (identification

du besoin, demande préalable, accord de l'autorité délégante sauf cas d'urgence). Le niveau financier et technique des obligations de renouvellement sera négocié et fixé contractuellement.

La Ville percevra l'excédent du compte GER si le solde est positif en fin de contrat.

Un tableau de répartition des niveaux d'entretien maintenance et de GER entre la collectivité et le délégataire sera joint au contrat.

5.4/ Conditions financières

Le délégataire sera rémunéré par les usagers du service.

La grille tarifaire devra permettre l'accès aux services par le plus grand nombre avec une priorité pour les scolaires.

Elle sera votée par l'assemblée délibérante lors du choix du délégataire.

Les candidats proposeront les paramètres et indices qui déterminent l'évolution des tarifs.

Une compensation financière sera versée par la Ville au délégataire. Elle a pour objet de compenser les contraintes de service public qui seront imposées au délégataire.

Les obligations de service public seront précisément définies par le contrat et la compensation financière sera déterminée à l'avance, pour toute la durée du contrat, pendant la phase de négociation sur la base de paramètres fixés préalablement afin d'éviter une surcompensation.

Outre l'application d'une redevance fixe et de contrôle, la convention prévoira les modalités d'un intéressement de la Ville aux résultats de l'exploitation du service délégué, dans l'hypothèse où le résultat dégagé serait supérieur aux prévisions du délégataire. Les modalités de détermination de cet intéressement seront fixées contractuellement pendant les négociations.

5.5/ Rôle de la Ville en tant qu'autorité organisatrice

La Ville dispose d'un droit d'information et de contrôle permanent du service délégué. Des sanctions (pénalités, mise en régie provisoire, résiliation pour faute) seront prévues par le contrat pour assurer le respect de l'ensemble des obligations du délégataire.

Le délégataire produira chaque année un rapport comportant, notamment, les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation et une analyse de la qualité du service.

Des rapports mensuels, trimestriels et annuels seront également demandés et présentés par le délégataire aux représentants de la Ville. Les rapports mensuels permettront de synthétiser les éléments clefs de l'exploitation (fréquentation, CA, problème rencontré...)

Des revues de contrat trimestrielles feront l'objet de rencontres entre les représentants de l'exploitant et de la Ville et permettront en particulier de suivre et vérifier :

- L'atteinte des objectifs fixés en termes de qualité de service et de fréquentation ;

- Le règlement des faits et incidents majeurs liés à l'actualité du service ;
- Le respect des obligations en termes d'entretien et de renouvellement ;
- La réalisation effective du CEP, en matière de recettes et charges de la délégation.

La Ville procédera à des contrôles directs, techniques et financiers, par des agents dûment mandatés par ses soins ou par une société extérieure.

Ces éléments seront détaillés dans le programme de la consultation.

5.6/ Conditions principales d'exécution du service

Le délégataire assurera l'exploitation du service à ses risques et périls au travers d'une société dédiée.

Pendant toute la durée de la délégation, le délégataire sera seul responsable du bon fonctionnement du service objet du contrat. Il est également seul responsable à l'égard des tiers des dommages causés par le fonctionnement du service public et par les ouvrages mis à disposition.

Le délégataire devra prendre toutes les assurances nécessaires pour couvrir l'ensemble des responsabilités définies supra et l'ensemble des matériels, des biens et des ouvrages affectés au service.

La Ville remettra un ensemble de biens meubles et immeubles affectés au délégataire selon un inventaire mis à jour.

Le délégataire devra se doter de l'ensemble des autres moyens matériels nécessaires à l'exécution des prestations qui lui seront confiées.

En fin de convention les biens de retour seront remis au délégant en parfait état de fonctionnement.

Une attention particulière sera portée sur les biens « immatériels » : fichiers clients, fichiers GMAO.

5.7 / Fin du contrat

Les cas de fin de contrat sont prévus au programme de la consultation, dont la résiliation pour motif d'intérêt général, à l'initiative de la Ville de Chateaufort ; des clauses sur les effets de l'expiration du contrat et la continuité du service public seront également prévues.

5.8 / Principales modalités de contrôle

Le projet de contrat intégrera des modalités strictes de contrôle et de reporting.

Il sera listé très précisément les éléments que le délégataire doit mettre à disposition ainsi que leur mode de présentation.

Un accès au système d'information du délégataire sera exigé.

5.9/ Principales modalités de consultation

La procédure de publicité et de mise en concurrence sera organisée dans le cadre des dispositions du CGCT et notamment de ses articles L 1411-1 et suivants et R 1411-1 et suivants ainsi que des dispositions du code de la commande publique

Outre l'avis du CST et de la CCSPL, l'assemblée délibérante devra se prononcer sur le principe de la gestion déléguée du service.

Les prestations et obligations du délégataire feront l'objet d'une description détaillée lors de l'établissement du dossier de consultation des entreprises et seront définies précisément au cours de la procédure de délégation conformément aux articles précités.

Le dossier de consultation comprend :

- Le règlement de la consultation : qui précise la procédure mise en œuvre, les éléments à fournir pour la remise de l'offre, le calendrier prévisionnel, les critères de jugement des offres ;
- Le projet de contrat / cahier des charges, qui sera mis au point suite à la négociation menée avec les candidats ;
- Des annexes permettant de préciser certaines informations utiles aux candidats dans le cadre de l'élaboration de leur offre ;

La procédure est organisée conformément aux dispositions des articles L1411-1 et suivants du CGCT et suivant les dispositions législatives et réglementaires du code de la Commande Publique relatives aux contrats de concession (Troisième partie).

Il est proposé de recourir à une procédure ouverte dans laquelle les candidats seront invités à remettre simultanément leur dossier de candidature et d'offre. En ce sens, la consultation comprend les phases suivantes :

- L'assemblée délibérante se prononce sur le principe du recours à la délégation de service public et statue au vu d'un rapport présentant les caractéristiques des prestations que doit assurer le délégataire ;
- Un avis de publicité est publié au JOUE, au BOAMP ou dans un journal d'annonce légale et dans une publication spécialisée du secteur économique concerné ;
- A la date de publication de l'avis de publicité le dossier de consultation des entreprises ou « documents de la consultation » sera mis en ligne sur le profil acheteur de la Collectivité, ainsi tous les candidats pourront obtenir le dossier de consultation de manière dématérialisée ;
- Dès réception des plis, les candidatures seront ouvertes ;
- La Commission de délégation de service public analysera les candidatures au regard des critères définis dans le dossier de consultation des entreprises soit les garanties professionnelles et financières des candidats, le respect de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue aux articles L. 5212-1 à L. 5212-4 du code du travail et l'aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public ;
- Elle rendra un avis sur les candidatures et fixera la liste des candidats admis ;

- Les offres des candidats admis seront analysées par la commission de délégation de service public. Elle rendra un avis sur les offres ;
- Au vu de l'avis de la commission, le Maire engagera et mènera la négociation avec un ou plusieurs candidats parmi ceux ayant remis une offre ;
- Le Maire saisira le Conseil municipal du choix du délégataire auquel il a procédé. Il lui transmettra le rapport de la commission présentant notamment la liste des candidats admis à présenter une offre, et l'analyse des propositions de la commission, ainsi que les motifs du choix du candidat et l'économie générale du contrat ;
- Le Conseil municipal se prononcera sur le choix du délégataire et le contrat de délégation.

Les candidatures et les offres seront appréciées selon les critères définis au dossier de consultation des entreprises.

*

* *