

# Le point sur ...

## LA GESTION DELEGUEE DES EQUIPEMENTS SPORTIFS PUBLICS

Action organisée par AIRES\* en partenariat avec FIDAL  
février-septembre 2002

### Sommaire

#### I - INTRODUCTION

- I-1. Principes directeurs de l'opération. p. 2
- I-2. Déroulement : une action en 4 temps. p. 3

#### II - TEMOIGNAGES ET POINTS DE VUE

- II-1. Les participants p. 7
- II-2. Réunion du 6 mars 2002. p. 14
- II-3. Compléments (février-septembre 2002) p. 48

#### III - PREMIERES CONCLUSIONS & PISTES DE REFLEXION p.73

#### IV - ANNEXES p.79

*\* Association pour l'Information et la Recherche sur les  
Equipements de Sport et de loisir  
3 rue des Grands Augustins 75006 Paris  
Tél / Fax 01 43 26 62 90. AIRES@wanadoo.fr.*

# I – INTRODUCTION

---

Dans le cadre de sa convention 2001 avec le ministère de la Jeunesse et des Sports, AIRE (Association pour l'Information et la recherche sur les Equipements de Sport) a été chargée d'organiser une réunion de réflexion sur la gestion déléguée des équipements sportifs.

## **I - 1. Principes directeurs de l'opération**

### **L'objectif**

En premier lieu, face à la complexité du sujet et à la multiplicité des intervenants, il a été décidé que l'objectif de cette réunion serait de dresser un premier panorama des questions et difficultés que soulève ce mode de gestion en invitant les principaux acteurs concernés à apporter leur témoignage et à exprimer librement leur point de vue.

Cette méthode, qui consiste à faire « Le point sur ... » un sujet matière à débat, s'est avérée efficace. Nous l'avons déjà expérimentée l'an passé avec succès pour une réunion sur les normes des fédérations sportives.

### **Les moyens**

Pour atteindre l'objectif fixé, il a été décidé :

- que la réunion ne pourrait accueillir qu'un nombre limité de participants et qu'il faudrait par conséquent mener des entretiens complémentaires en amont de celle-ci, afin de mieux cadrer les interventions, et le cas échéant en aval, si cela s'avérait nécessaire pour finir le tour d'horizon.

- qu'un compte-rendu global, regroupant l'ensemble des contributions et un avis sur les suites à donner, serait réalisé et qu'une synthèse serait ensuite diffusée.

- que les personnes invitées à réagir devraient représenter au mieux toutes les composantes de l'univers de la gestion déléguée des équipements sportifs publics. Pour cela, nous les avons réparties en trois catégories :

- Les utilisateurs des installations sportives publiques : clubs sportifs fédéraux, publics scolaires ou universitaires, associations péri-scolaires ou de loisir, usagers « inorganisés ».

Remarques :

- S'agissant des fédérations olympiques et sportives, nous avons choisi de mettre l'accent sur celles qui partagent des équipements publics « standard » avec plusieurs types de publics et dont la gestion est fréquemment déléguée (piscines, patinoires, golfs, tennis). Les sports hébergés dans des installations omnisports typiques de la régie directe (gymnases, stades) n'ont pas été retenus. Il conviendra peut-être ultérieurement de voir si des difficultés se posent

lorsqu'ils utilisent des équipements de très haut niveau dont la gestion est souvent concédée (palais des sports, grands stades).

- S'agissant des publics « inorganisés », ceux-ci n'ont pas, par définition, d'organisation représentative. Les associations de consommateurs que nous avons interrogées peuvent être amenées à réagir sur des questions de sécurité ou d'hygiène, et participent à des processus de normalisation (Fédération Léo Lagrange) mais elles n'interviennent pas d'une façon plus générale sur l'utilisation ou l'accessibilité des installations sportives. Ces publics sont donc naturellement représentés par les élus locaux et nationaux.

- Les représentants de la gestion « externalisée » : sociétés commerciales ; associations sportives ; SEM (sociétés d'économie mixte).
- Les propriétaires d'équipements sportifs publics (communes et structures intercommunales ; conseils généraux) : élus (maires ou présidents, adjoints aux sports), secrétaires généraux, cadres sport et cadres techniques.

Pour compléter ce « panel » et avoir des points de vue plus généraux, nous avons aussi invité à s'exprimer :

- des élus nationaux
- des institutions : ministère de la Jeunesse et des Sports, Institut de la Gestion Déléguée ...
- des ingénieurs conseils auprès des collectivités.

La société d'avocats **FIDAL** a accepté d'être notre partenaire. Elle nous a aidés à préparer la réunion et l'a co-animée en apportant les éclairages juridiques utiles aux débats. Nous la remercions vivement de son soutien.

## **I-2. Déroulement : une action en 4 temps**

### **Phase 1 : Préparation** (décembre 2001- février 2002).

- ⇒ 4 séances « techniques » de préparation avec les animateurs de la réunion
  - ↳ 2 rendez-vous avec Eric GINTRAND, société d'avocats FIDAL ;
  - ↳ 2 entretiens téléphoniques avec Xavier ALLOUIS.
- ⇒ Rédaction d'un document intitulé « Proposition de thèmes de discussion » comportant une liste de 18 points couramment évoqués sur la gestion déléguée des équipements sportifs (questions juridiques, points de débats etc.). Voir document en annexe n°1.
- ⇒ Invitations à la réunion du 6 mars
  - ↳ Une quarantaine de personnes, réparties en 5 catégories d'acteurs concernés, ont été sélectionnées pour escompter environ 25 participants.
  - ↳ Entretiens téléphoniques préalables avec une trentaine de personnes.

- ↳ Envoi des invitations par e-mail ou par fax avec la liste « Proposition de thèmes de discussion » sur laquelle chacun a été invité à réagir (indiquer les points prioritaires à traiter lors de la réunion).
- ↳ Relances des invités par e-mail et téléphone ; entretiens individuels.
- ↳ Envois de confirmations par e-mail.

⇨ Diffusion de la liste « Proposition de thèmes de discussion » à des réseaux professionnels. Il est demandé aux destinataires de réagir et d'indiquer quels sont les points à traiter en priorité le 6 mars et/ou de nous communiquer tout témoignage ou point de vue sur la gestion déléguée.

- ↳ Adhérents d'AIRES (122) destinataires
- ↳ Abonnés de la liste de diffusion Sport @territorial.fr.
- ↳ Sélection d'associations avec demande de diffusion de la liste à leurs membres : Fédération des Maires des Villes Moyennes (FMVM) ; Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) ; Association des Maires de France (AMF-groupe de travail sport) ; Assemblée des Communautés de France (ADCF) ...

⇨ Annonce de la réunion avec appels à témoignage

- ↳ Parution dans La Lettre de l'Economie du Sport
- ↳ Relance des abonnés de la liste Sport@Territorial.fr

### **Bilan de cette première phase**

Cette phase a permis de recueillir 28 points de vue ou témoignages :

- 16 par écrit, 12 par téléphone
- 18 émanant de personnes invitées à la réunion, 10 de non invitées
- 15 en provenance des adhérents d'AIRES, 13 de non adhérents

Les invitations à la réunion ont généré 100% de réponses positives, ce qui prouve l'actualité du sujet. Nous avons reçu par ailleurs une quinzaine de demandes d'invitation, quelques-unes ont pu être acceptées, mais la plupart ont dû être refusées. Il a fallu revoir l'organisation technique de la réunion, mais un changement d'horaires n'était pas possible.

En revanche les appels à témoignage auprès des personnes non invitées à la réunion n'ont pas eu un rendement très satisfaisant. Par manque de temps, il a été difficile de mobiliser les réseaux professionnels contactés. Il faut noter que certains d'entre eux n'ont pas la possibilité de communiquer avec leurs adhérents par voie électronique, ce qui complique la tâche.

A cet égard, il faut signaler que la messagerie électronique a été notre moyen quasi-exclusif de communication écrite avec les participants. Sans cet outil, nous n'aurions pas pu gérer autant de courrier en aussi peu de temps. Il nous a permis de diffuser largement l'enquête préalable et un nombre conséquent d'invitations avec relances, confirmations etc.

## Phase 2 : Réunion du 6 mars 2002

⇨ Elle s'est déroulée, grâce à l'invitation de notre président Edouard LANDRAIN, dans les locaux l'Assemblée Nationale au Palais Bourbon (126 rue de l'Université, Paris 7<sup>ème</sup>, salle 9ème bureau), de 10 h à 12h30.

⇨ Elle a rassemblé 50 personnes réparties comme suit :

- organisations nationales : 10
- représentants des utilisateurs : 8
- représentants de la gestion « externe » : 6
- représentants de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO): 4
- représentants des collectivités locales : 22

Une liste de présence a été signée par tous les participants. 3 personnes étaient excusées et 3 ont eu un empêchement de dernière minute.

⇨ Présidés par Edouard LANDRAIN, les échanges ont été encadrés par :

- Xavier ALLOUIS, directeur à cette époque de LA LETTRE DE L'ECONOMIE DU SPORT, qui a assuré l'animation de la réunion ;
- Maître Eric GINTRAND, directeur du département Secteur Public, société d'avocats FIDAL, qui a apporté tous les éclairages juridiques nécessaires à la bonne conduite des débats.

⇨ L'enquête préalable (phase 1) n'ayant pas permis de dégager un nombre de points prioritaires significatifs, il n'a pas été établi de fil conducteur thématique.

- Dans une première partie, les participants ont été invités à s'exprimer par catégorie dans l'ordre suivant : utilisateurs -> gestionnaires -> propriétaires -> conseils.
- Une deuxième partie, davantage axée sur la discussion, a permis de poursuivre le panorama des points de vue et d'approfondir certains points.

⇨ Les documents suivants ont été remis aux présents :

- Liste des participants
- Charte des services publics locaux
- La gestion déléguée : solutions sur mesure.

Les deux derniers nous ont été adressés et apportés par l'Institut de la Gestion déléguée que nous remercions ici.

### Bilan de cette deuxième phase

- Le grand nombre de participants a démontré que le sujet était mobilisateur.
- Les différentes « familles » étaient bien représentées.
- L'exposé unilatéral des différents points de vue est une méthode qui semble efficace pour dresser un bon panorama des questions ou difficultés. La répétition de certaines préoccupations par plusieurs représentants d'une même catégorie, même s'il s'agit d'une crainte, démontre leur réalité et parfois leur caractère récurrent.
- La réunion a dans une certaine mesure été victime de son succès. La durée prévue était trop courte compte tenu du nombre de participants (50 au lieu de 25

prévus initialement). Certains n'ont pas pu s'exprimer. Il aurait sans doute mieux valu prévoir une journée plutôt qu'une matinée.

- Néanmoins, un état des lieux assez complet a pu être fait et toutes les familles d'acteurs ont pu s'exprimer. Toutes nos félicitations vont à Xavier ALLOUIS qui a permis d'atteindre cet objectif en menant de main de maître l'animation (distribution de parole et questions).

### **Phase 3 : Recueil de contributions complémentaires**

mars- septembre 2002

Les personnes présentes à la réunion du 6 mars qui n'avaient pas pu s'exprimer ainsi qu'une autre qui ne pouvait y assister ont été invitées à nous communiquer leur contribution après la réunion.

Cette phase a permis de recueillir 9 points de vue ou témoignages :

- 6 par écrit, 2 par téléphone, 1 rendez-vous
- 7 adhérents d'AIRES, 2 non adhérents

#### **Bilan à l'issue de cette troisième phase**

- L'ensemble des 3 grandes « familles » d'acteurs prévues a pu être interrogé avec, pour chacune d'entre elles, plusieurs contributions. Au total 68 personnes se sont exprimées.

- Nous regrettons toutefois de ne pas avoir pu aborder, par manque de temps ou de personnes ressource, l'approche de certains publics (universitaires, péri-scolaires, associations de sport loisir ne relevant pas du mouvement sportif, telles que bébés nageurs, aquagym ...) ou de certains sports dont les équipements sont parfois délégués (équitation ; escalade, notamment sur structures artificielles).

### **Phase 4 : restitution (octobre 2002)**

⇒ Rédaction d'un compte-rendu, d'environ 90 pages (le présent document) comprenant :

- une présentation et un bilan de l'opération
- l'intégralité des points de vue et témoignages recueillis (réunion du 6 mars et compléments avant et après la réunion).
- une synthèse et des propositions sur les suites à donner.

⇒ Diffusion de ce compte-rendu :

- Remise au ministre des Sports.
- Annonce par mail aux participants et envoi à ceux qui en font la demande.
- Pour les non participants, une participation aux frais d'impression et d'envoi est à l'étude.

⇒ Diffusion de la synthèse.

- Une contribution orale d'AIRES est prévue dans le cadre du congrès Sport Avenir qui se tiendra au Stade de France, atelier « Equipements : déléguer la gestion du service public est-ce privatiser ? » le mercredi 23 octobre à 11h15. Elle sera réalisée par Florence PFEIFER.
- La synthèse sera adressée par e-mail :
  - aux personnes ayant participé à l'opération ( personnes présentes à la réunion et celles ayant répondu à l'enquête préalable ou aux interview complémentaires)
  - aux adhérents d'AIRES
  - à la presse spécialisée.
  - aux abonnés à la liste de diffusion Sport@Territorial.fr ou insérée sur le site Infosport.org (selon les possibilités techniques et le souhait de l'éditeur).

## II – TEMOIGNAGES ET POINTS DE VUE

---

### II - 1. Les participants

*A droite : forme de la participation et renvoi aux n° de page où elle figure.*

#### INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS NATIONALES

##### Parlementaires

Geneviève PERRIN-GAILLARD Députée des Deux-Sèvres	Présence réunion 6/03/02
Edouard LANDRAIN Député et vice-président du conseil général de Loire Atlantique (président d'AIRES)	- Accueil de la réunion à l'Assemblée - Présence réunion 6/03/02 p. 26, 47
Laurent CATHALA, député du Val de Marne (au titre de la mission EPS confiée par le ministre de l'Education Nationale)	Excusé réunion.

##### Administration

Ministère de l'Education Nationale – Inspection générale.	Voir plus bas rubrique « Utilisateurs ».
Ministère de La Jeunesse et des Sports Luc DEIBER, Chef du bureau Equipement, Aménagement du territoire & Economie du Sport.	Présence réunion 6/03/02 p. 15, 46

**Autres organisations**

<p>AIRES ( Association pour l'Information et la Recherche sur les Equipements de Sport et de loisir)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edouard LANDRAIN, président (voir à parlementaire)</li> <li>- Roger BONNENFANT, secrétaire général (représentant du ministère de l'Equipement au CNAPS)</li> <li>- Florence PFEIFER, permanente</li> </ul>	<p>Organisation &amp; présence réunion 6/03/02</p> <p style="text-align: center;">p. 14</p> <p style="text-align: center;">p. 24, 28, 47</p>
<p>CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale). Philippe DEMAUGÉ, responsable pédagogique national pour le sport.</p>	<p>Présence réunion 6/03/02</p> <p style="text-align: center;">p. 41, 42</p>
<p>FIDAL société d'avocats Eric GINTRAND, directeur du département Secteur Public</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat de l'opération</li> <li>- Préparation et co-animation réunion 6/03/02</li> </ul> <p style="text-align: center;">p. 15, 16, 31, 44, 45</p>
<p>Jean HOUEL, membre de la chambre régionale des Comptes d'Ile de France, président de la FF de Boxe Française Savate.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> </ul> <p style="text-align: center;">p. 34, 35</p>
<p>INFOSPORT.org, site d'information pour les professionnels du sport. Patrick BAYEUX, directeur</p>	<p>Diffusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enquête préalable sur la liste sport@territorial.fr</li> <li>- appel à témoignages (idem)</li> <li>- compte-rendu de JC Cranga sur la newsletter d'Infosport</li> </ul>
<p>INSTITUT DE LA GESTION DELEGUEE Pierre VAN DE VYVER, délégué général</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> </ul> <p style="text-align: center;">p. 38 à 41</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport de documentation aux participants.</li> </ul> <p style="text-align: center;">cf annexes</p>
<p>LA LETTRE DE L'ECONOMIE DU SPORT Xavier ALLOUIS, directeur (jusqu'à fin mars 2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Annonce de l'opération</li> <li>- Animation réunion 6/03/02</li> </ul>

## UTILISATEURS D'INSTALLATIONS SPORTIVES PUBLIQUES

‡ **Activités Physiques et Sportives de loisir (usagers organisés en associations ou non)** : pas de représentation spécifique -> voir FNOMS, Union nationale Léo Lagrange et collectivités (élus et cadres), élus nationaux.

### ‡ Publics scolaires

Ministère de l'Éducation Nationale – Inspection générale. Alain HEBRARD, doyen du groupe EPS.	- Entretien du 14/03/02 p. 48, 49
SNEP (Syndicat National de l'Éducation Physique) Jean-Paul TOURNAIRE, Secrétaire national	- Tél du 4/03/02 p. 49 - Présence réunion 6/03/02 p. 17

### ‡ Mouvement fédéral (olympique et sportif)

CNOSF (Comité national Olympique et Sportif) Marcel RETAILLEAU, président de la commission Equipement	- Présence réunion 6/03/02 p. 18
Fédération Française de GOLF - Thierry FLIPO, membre du comité directeur	- Présence réunion 6/03/02 - Tél. 27/02/02 & 11/06/02 p. 50, 51
- Basile LENOIR	- Tél 14/02/02 p. 50
Fédération Française de MONTAGNE ESCALADE Alain RENAUD, DTN adjoint	Empêché réunion
Fédération Française de NATATION - Francis LUYCE, président	- Lettre du 5/03/02 : cf. article p. 51.
- Mr Claude FAUQUET, Directeur technique National de la FF Natation	- Tél 19/02/02 p. 51, 52 - Prés. réunion 6/03/02 p. 19
- Bernard BOULLÉ, DTN adjoint FF Natation	- Présence réunion 6/03/02
Fédération Française de TENNIS - Florence LAMOULIE, responsable du service juridique	- Présence réunion 6/03/02 p. 44
- Fabien BOUDET, directeur du service équipement	Tél 13/02/02 p. 51
Fédération Française des SPORTS DE GLACE Patrice MAURIN, directeur du développement	Présence réunion 6/03/02 p. 19
Union Nationale Sportive LEO LAGRANGE Philippe NICOLINO, Délégué fédéral	- Tél 4/03/02 p. 50 - Présence réunion 6/03/02 p. 20

## REPRESENTANTS DE LA GESTION «EXTERNE» OU DELEGUEE

Voir aussi Syndicat National des Patinoires à la rubrique collectivités (gestion directe et déléguée).

### ◆ Secteur commercial

SNEISS (Syndicat National des Exploitants d'Installations et de Services Sportifs) Hervé HOCQUARD, président (gérant sarl CARO)	- Entretien préparation fév.02 - Présence réunion 6/03/02 p. 21
La FINANCIERE SPORT LOISIR / GESCLUB - Paul Gérard SERVER, président-directeur général - Valérie de ROCHECHOUART, directeur général	- Tél 21/02/02 p. 52 - Présence réunion 6/03/02 p. 24
GAÏA CONCEPT Thierry FLIPO, directeur (voir aussi FF Golf)	- Présence réunion 6/03/02 - Tél. du 11/06/02 p. 53
RECREA Frédéric DARDIÉ, Directeur commercial	- Tél fév.02 - Présence réunion 6/03/02 p. 35, 36
SEGAP (Service d'Etude Gestion Animation Piscine) Jacques VIVIER, directeur	- Présence réunion 6/03/02 p. 22, 23 - e-mail du 7/03/02 p. 54
VERT MARINE Jean-Pascal GLEIZES, directeur général	- Tél 21/02/02 p. 52, 53 - Présence réunion 6/03/02 p. 23

### ◆ Secteur associatif

Voir aussi rubrique « utilisateurs » : FF Tennis et FF Golf dont les clubs assurent la gestion d'installations publiques.

UCPA (Union des Centres de Plein Air) Francis VAAS, directeur des opérations immobilières	- Tél 04/03/02 p. 54 - Présence réunion 6/03/02 p. 37
--	---

### ◆ Secteur Economie Mixte

SCET (Société Centrale d'Equipement du Territoire) Yannick MAURER, Directeur de la filière des SEM d'exploitation	- E-mail 1/03/02 (texte du 25/10/00) p. 55 & annexes - Excusé réunion
--	--

## PROGRAMMATION, ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE (AMO)

Voir aussi rubrique « Gestion externe », certains opérateurs sont également conseils en exploitation et/ou programmation.

ARPEGE Jean-Claude HAAS, directeur.	- E-mails décembre 01, 21/02/02 et 8/03/02 p. 61 à 66 & annexes - Présence réunion 6/03/02
ATCE Robert COURTEL	- E-mail 23/02/02 p. 61 & annexes
Jacques FRIEDLAND	- Présence réunion 6/03/02
KALITEKNIS Mr Dominique FAVREZ, gérant	-E-mail 20/02/02 p. 60
SPRINT (Sport prospective Ingénierie) - Thierry SILBERT, gérant - Agnès DUPIE, avocat	- Présence réunion 6/03/02 p. 33 - Présence réunion 6/03/02

## REPRESENTANTS DES COLLECTIVITES PUBLIQUES PROPRIETAIRES ET GESTIONNAIRES D'INSTALLATIONS

### ♦ Régions, départements, structures intercommunales, communes

Conseil régional de HAUTE NORMANDIE Valérie FOURNEYRON, conseillère régionale. Présidente de la commission "Normes des équipements sportifs" au Conseil National des Activités Physiques et Sportives (CNAPS).	- Tél. février 02 - Empêchement dernière minute réunion 6/03/02
Conseil Général de LOIRE-ATLANTIQUE François THOMAS, adjoint du directeur des sports.	- Présence réunion 6/03/02 p. 45
Communauté de Communes de SAINT JEAN D'ANGELY. Francis FORGEARD, président	- Présence réunion 6/03/02 p 43
Ville de BLAGNAC Alain FABARON, directeur des sports	- E-mail du 4/03/02. p. 72
Ville de CACHAN (94) Frédéric DESPRE, directeur du service des Sports, de la Vie Associative et des Loisirs.	- Empêché réunion

Ville de COLOMBES (92) - Yves COSCAS, adjoint chargé des sports  - Hélène BÉNICHOU, directrice du service des sports	- Présence réunion 6/03/02 p. 28
	- E-mail le 19/02/02 p.71 - Présence réunion 6/03/02
Ville de GUYANCOURT (78) Jack GARREAU, responsable du service des sports.	-E-mail 4/03/02 p. 73
Ville d'ISSY LES MOULINEAUX Michel MAZERAN, élu chargé des sports, vice-président de l'OMS.	- Présence réunion 6/03/02 p. 25
Ville de LANS EN VERCORS Olivier L'HEVEDER, directeur général des services.	- Fax du 25/02/02 p.66, 67 & annexes
Ville de LONS LE SAUNIER Patrick ROY, Responsable Service des Sports.	-E-mail 4/03/02 p. 72
Ville de NOGENT SUR MARNE - Véronique POULAIN-ELSEN, directrice des sports - Nadia DUMOULIN, service juridique	- Présence réunion 6/03/02 p. 43
	- Présence réunion 6/03/02
Ville de PARIS - Rémy VIEILLE, directeur du service Equipement à la Direction Jeunesse et Sports - Marc-Dominique MAUREL, service des Concessions	- Présence réunion 6/03/02 p. 29
	- Présence réunion 6/03/02 p. 30
Ville de RENNES Patrick MONTIER, directeur des sports	-E-mail 20/02/02 p. 71
Ville/C. U de STRASBOURG Alexandre CHEVAILLER, service des sports	- Tél 13/02/02 p.71
Ville de TOULOUSE Jean-Claude PAIX, adjoint chargé des sports (également Inspecteur général de l'Education Nationale, membre du groupe EPS)	- Présence réunion 6/03/02 p. 27, 36

◆ **Associations d'élus ou de cadres territoriaux**

ADCF (Assemblée Des Communautés de France) - Hervé PLATEAU, Responsable des études et du conseil - Pierre HEUMEL	- Présence réunion 6/03/02
	- Tél le 21/02/02 p 70

<p>ADISPO (Association Des Directeurs des Sports de Poitou Charentes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruno TAIANA, président (directeur service des sports, communauté d'agglomération de Niort)</li> <li>- Christophe AMMON (étudiant maîtrise)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> <li>- Entretien tél le 17/06/02 p. 70</li> </ul>
<p>AMF (Association des Maires de France)</p> <p>Valérie BRASSART, chargée d'études au département de l'Action sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> </ul>
<p>ANDES (Association Nationale des Elus en charge du Sport)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jacques THOUROUDE, président (maire adjoint chargé du sport, ville de Castres)</li> <li>- Michel CHAMPION, trésorier (premier adjoint et délégué aux Sports, ville de Cholet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence réunion 6/03/02 p. 27</li> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> </ul>
<p>ANDIISS (Association Nationale des Directeurs d'Installations et d'Intervenants des Services des Sports). Jean-Baptiste PROTAIS, vice-président (directeur des sports d'Issy les Moulineaux).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> <li>- Contribution écrite collective 17/04/02 et 15/07/02. ^ p. 69</li> </ul>
<p>Association Sports et Territoires</p> <p>Jean-Claude CRANGA, président (directeur service des sports communauté d'agglomération de Montpellier)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- e-mail 25/02/02 p. 68</li> <li>- présence réunion 6/03/02 p. 26, 42, 43</li> <li>- compte-rendu du 7/03/02 Newsletter Infosport.org p. 68</li> </ul>
<p>ATTF (Association des Techniciens Territoriaux de France)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Christian LEPAGE, président (Service Espaces Verts ville de Reims)</li> <li>- Philippe WALTER (service bâtiments sportifs, Montpellier)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail 28/02/02</li> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> </ul>
<p>FMVM (Fédération des Maires des Villes Moyennes), Nicole GIBOURDEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excusée</li> </ul>
<p>FNOMS (Fédération Nationale des Offices Municipaux des Sports).</p> <p>Dabiel TIBERGHIEU, conseiller technique national.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence réunion 6/03/02</li> <li>- Courrier du 14/03/02 et e-mail 3/09/02 p 67 &amp; annexes</li> </ul>
<p>SNP (Syndicat National des Patinoires)</p> <p>Christian OCHEM, président.</p> <p>NB : les exploitants membres du syndicat relèvent à la fois de la gestion directe et de la gestion déléguée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail du 4/03/02 p. 57 à 60</li> <li>- Présence réunion 6/03/02 p. 46</li> </ul>

## **II - 2. REUNION DU 6 MARS 2002**

### **⇨ Roger BONNENFANT (AIRES)**

Je remercie la société d'avocats FIDAL représentée par Eric GINTRAND, qui nous a aidés à préparer cette réunion et nous apportera au cours de celle-ci les éclairages juridiques nécessaires. Je souhaite que chacun s'exprime pour le mieux aujourd'hui et je souhaite que nous puissions, à la fin de cette réunion, imaginer les suites que nous pourrions lui donner.

### **⇨ Xavier ALLOUIS (animateur)**

L'objectif fixé par l'organisateur est de collecter les avis des différentes catégories d'acteurs concernées par la gestion déléguée. Trois grandes familles ont été définies et sont représentées ici : les utilisateurs des installations sportives, les gestionnaires et les propriétaires.

Le sujet est très riche. Nous sommes très nombreux et avons peu de temps. L'idée d'AIRES est de pouvoir, dans le compte-rendu de cette réunion, mettre à plat les points de vue des uns et des autres pour permettre d'éclairer, peut-être, les débats qui ont lieu autour de la gestion déléguée des équipements sportifs.

L'objectif est peut-être aussi de rapprocher les points de vue quand ils peuvent l'être. Ce sera peut-être aussi un jour - c'est ma touche personnelle - la rédaction de ce qui pourrait s'appeler une « charte de la gestion déléguée des équipements sportifs » qui viendrait en complément des textes existants.

Nous ne sommes pas là pour faire émerger des solutions ou des conclusions qui seraient définitives, mais pour faire s'exprimer des points de vue et mettre les problèmes sur la table. Bien entendu, nous évoquerons, si c'est possible, des solutions ou des pistes de réflexion.

La réunion se déroulera en deux parties. Dans une première partie (une quarantaine de minutes), chaque famille, en commençant par les utilisateurs, puis les délégataires, puis les collectivités, va s'exprimer librement sur ce qui lui semble être ses principaux sujets de préoccupation. Ensuite, nous reprendrons parmi tous les points évoqués ceux qui nous semblent être essentiels et nous entamerons la discussion, l'approfondissement contradictoire des points de vue exprimés. Monsieur GINTRAND interviendra, soit à sa demande, soit quand on le lui demandera, pour préciser un certain nombre de points juridiques nécessaires car il s'agit d'une matière un peu complexe. Il n'y aura pas de conclusions véritables, mais AIRES s'est engagée à nous transmettre un compte-rendu qui est destiné à être très diffusé afin que nul n'ignore ce qui s'est dit dans cette réunion.

⇒ **Luc DEIBER, ministère de la Jeunesse et des Sports**

Bienvenue à tous. C'est avec une grande satisfaction que je vois une assistance nombreuse et de grande qualité réunie aujourd'hui pour aborder ce sujet que nous avons mis sur la table de nos réflexions avec l'association AIRES voici quelques mois.

C'est un sujet qui mérite, au moins pour l'Etat et pour le ministère de la Jeunesse et des Sports, un éclairage particulier au regard de la place que tiennent, et que vont tenir de façon croissante, les équipements sportifs dans la vie des territoires, qu'il s'agisse de la place promotionnelle du sport spectacle, mais aussi et surtout du rôle qu'ils remplissent pour l'animation locale et pour la satisfaction des besoins de la vie associative. De plus, les nouveaux modes de coopération intercommunale - aujourd'hui presque deux français sur trois vivent sous un régime de ce type - offrent de nouvelles perspectives de mise en valeur des ressources communes. Ces enjeux de recomposition territoriale, confrontés au rôle des équipements sportifs dans l'aménagement du territoire, nous amènent naturellement à ouvrir une réflexion sur la façon dont ces équipements sont ou seront, d'une part, financés, et, d'autre part, gérés.

Il y a là des objectifs de qualité et de sécurité qui sont attendus par nos concitoyens. Il y a également des objectifs d'accessibilité économique pour que chacun puisse accéder à une forme de pratique sportive qui peut apparaître aujourd'hui comme un droit pour chacun de nos concitoyens. Il y a également, au travers de l'utilisation de ces équipements sportifs, un enjeu éducatif considérable puisque le sport, l'éducation physique et sportive, est un des éléments de l'éducation de nos jeunes. Au travers de cette question de la gestion des équipements sportifs, il y a également l'approche d'une forme de démocratie locale que souhaitent, pour un territoire donné, les personnes qui y vivent. Il y a des options d'animation, de politiques locales, qui doivent donner lieu à des expressions démocratiques nouvelles. Cela pose bien évidemment des questions de contrôle et également d'évaluation.

Ce sont tous ces sujets que nous souhaitons voir abordés au travers de la réflexion qui va être menée avec tous ceux qui, venant d'horizons variés, ont des activités professionnelles ou électives différentes. Cela nous permettra d'éclairer notre réflexion sur la gestion de services publics ou, comme la loi Voynet du 25 juin 1999 nous y invite, sur la gestion de services collectifs du sport, services que permettent ces équipements sportifs.

⇒ **Eric GINTRAND, société d'avocats FIDAL.**

Un rapide panorama juridique pour commencer. Voici, très succinctement, les trois grands axes autour desquels s'organise la problématique juridique des délégations de service public (DSP) en matière d'équipements sportifs.

**1°) La DSP des équipements sportifs suppose l'existence d'un service public local**

Ceci paraît être une évidence mais c'est loin d'être réglé sur le terrain. Ainsi, peut-on considérer qu'une association qui gère une piscine est délégataire d'un service

public local ou pas ? Le problème de l'identification du service public est une question primordiale car on ne pourrait pas déléguer une activité ou un équipement qui n'aurait pas le caractère de service public.

En matière d'équipements ou d'activités sportifs, cette identification du service public pose un certain nombre de questions ou de difficultés.

Aucun texte ne définit les compétences des collectivités locales en matière de sport. Aussi, pour savoir ce qui, au regard de leurs compétences, relève du service public ou n'en relève pas, on peut essayer de se référer à deux grands principes généraux :

- La clause générale de compétence : existence d'un intérêt public local. Un équipement qui ne serait destiné qu'à quelques particuliers ne pourrait pas faire partie du service public.
- L'équipement doit être associé à une politique plus générale de la collectivité (éducation, insertion sociale, etc.).

Par ailleurs, les équipements sportifs deviennent de plus en plus pluri-activités. On associe à leur gestion des activités de loisirs qui, par essence, ne relèvent pas du service public. Certains équipements offrent ainsi à la fois du sport, des concerts, de la restauration, voire des discothèques. Où se situe le service public ?

En matière de DSP, il faut donc, c'est fondamental, définir au préalable le contour du service public qui sera délégué.

## 2°) La DSP fait référence à un ensemble juridique nouveau.

Celui-ci a été mis en œuvre par la loi du 29 janvier 1993 et ses compléments. La passation des contrats de DSP obéit à des règles particulières de mise en concurrence et un certain nombre de conditions doivent être remplies pour qu'il n'y ait pas de confusion avec d'autres modes contractuels. Par conséquent, la gestion déléguée suppose une réflexion sur le fait de savoir si on remplit ou pas ces conditions.

L'une des conditions sine qua non de la définition d'une DSP est celle de la prise en charge du risque par l'exploitant. On n'a pas pour l'instant de texte communautaire équivalent à la Loi Sapin, mais les premières indications fixées par la commission européenne sur la définition de la concession de service public rejoignent parfaitement la position du Conseil d'Etat, à savoir que le risque doit principalement être assumé par le délégataire. Ceci pose des questions particulières en matière d'équipements sportifs qui, pour un bon nombre d'entre eux, n'ont pas vocation à être utilisés dans un contexte industriel et commercial.

## 3°) Elle suppose une organisation des rapports entre le délégant et le délégataire.

Il est nécessaire non seulement de définir le service qui va être délégué, mais aussi les relations contractuelles, avec notamment les clauses financières, et le contrôle du délégant et enfin les obligations au regard des utilisateurs et usagers.

.....

**Première partie : Expression des points de vue par famille d'acteurs.**

**REPRESENTANTS DES UTILISATEURS**

*Enseignants d'EPS*

⇒ **Jean-Paul TOURNAIRE, SNEP**

En tant que syndicaliste, je m'interroge à propos des notions d'efficacité financière, de rentabilité économique que pose la gestion déléguée. Je préfère les notions d'efficacité ou de rentabilité sociales. Je me demande également pourquoi la gestion déléguée aboutirait à un meilleur service que la régie directe et interpelle sur ce point les entreprises gestionnaires mais aussi les collectivités publiques.

Les politiques publiques doivent répondre à la diversité de plus en plus grande des besoins de la population. Dans ce contexte, il y a l'obligation scolaire, édictée par la loi, avec un cadre d'horaires et de programmes. Obligatoires depuis quelques années, ceux-ci entraînent une grande diversité dans l'utilisation des installations mises à disposition des élèves.

- A cet égard, le SNEP constate que l'EPS, en particulier dans les collèges et les lycées, mais aussi à l'école primaire, pâtit d'une insuffisance de créneaux horaires dans les installations sportives mises à sa disposition.
- L'exemple le plus flagrant est celui des piscines qui sont les équipements sportifs publics les plus utilisés. Ici, le problème de l'EPS se pose avec d'autant plus d'acuité que l'on manque d'installations. On peut estimer qu'un tiers des élèves qui sortent de la scolarité obligatoire ne savent pas nager. Le ministre vient de proposer de faire une évaluation à la prochaine rentrée, mais on sait déjà qu'il n'y a pas assez de piscines pour la réaliser !
- S'agissant de l'utilisation des installations sportives municipales par les scolaires, l'article 40 de la loi Buffet de juillet 2000 introduit une obligation de conventionnement tri-partite entre les collectivités propriétaires, les Etablissements Publics Locaux d'Enseignement (EPL) et leurs collectivités de rattachement (conseils généraux pour les collèges, conseils régionaux pour les lycées). Ces conventions, qui permettent de définir à la fois les heures et tarifs d'utilisation ainsi que leur financement, sont encore très peu passées pour l'instant.

Dans ce contexte peu favorable, la délégation de gestion des équipements municipaux à des sociétés privées risque d'aggraver la situation générale de l'EPS et de freiner une meilleure prise en compte par les communes :

- Le SNEP craint que les impératifs de rentabilité économique liés à ce mode de gestion n'aboutissent à réduire encore plus les créneaux horaires, déjà insuffisants, offerts à l'EPS.
- Le développement des conventions tri-partites évoquées plus haut peut être remis en cause. D'une part, le contrat de délégation fait intervenir un nouveau protagoniste – le délégataire – avec ses intérêts propres. D'autre part, le

contrat est négocié directement par la commune alors que celle-ci n'est pas responsable de l'enseignement de l'EPS dans les collèges et les lycées et qu'elle n'a pas la maîtrise de leur participation financière.

### *Mouvement olympique et sportif*

#### ⇒ **Marcel RETAILLEAU, CNOSEF**

On voit se développer de plus en plus la gestion déléguée, notamment au travers de l'intercommunalité, souvent pour des raisons administratives. Un constat positif : quand il y a gestion déléguée, il y a parfois plus de motivation pour un meilleur service qui, au final, répond bien aux attentes et aux besoins des usagers du monde sportif. Mais, trop souvent, il arrive que les aspects économiques prévalent sur les aspects de gestion et nous avons à cet égard une certaine inquiétude. Plusieurs remarques :

Difficultés d'accès pour certains publics. Parfois, la définition du cahier des charges entre le propriétaire et le gestionnaire, voire même son respect, manquent de précision, ce qui peut avoir des incidences à deux niveaux :

- Les créneaux horaires : parmi les différents types d'utilisateurs (les « sportifs » pour leurs compétitions ou leurs entraînements, les pratiquants de sport loisir, les scolaires, les jeunes des quartiers en insertion ...), on constate parfois que, lorsqu'il y a gestion déléguée, certains n'ont pas accès aux équipements.
- Les tarifs demandés aux utilisateurs. Certains ne posent pas trop de difficultés. Dans les golfs par exemple, le pratiquant, c'est culturel, accepte en général de payer un certain prix. Mais on rencontre des problèmes plus cruciaux dans les piscines et les patinoires.

Déviances dans la finalité de l'équipement. Dans certains cas, on a pu constater que des équipements publics ayant bénéficié du FNDS pour remplir une vocation sportive, ont ensuite évolué, sous l'empire d'une gestion déléguée, vers une utilisation beaucoup plus axée sur le loisir.

Gestion des espaces publicitaires. Elle peut poser des problèmes dans les salles, un peu dans les piscines et les patinoires, mais surtout dans les Palais des sports. Souvent, le gestionnaire contractualise avec un certain nombre de partenaires qui demandent une exclusivité dans leur secteur d'activité. Quand une fédération, qui a de son côté des contrats avec ses propres partenaires, veut organiser une compétition à caractère national ou international, on peut se trouver devant des situations insolubles juridiquement. Il faut négocier et c'est parfois très compliqué.

En résumé le mouvement sportif n'est pas contre la gestion déléguée, mais il souhaite :

- qu'elle soit préalablement discutée avec tous les futurs usagers ;
- que les créneaux et les tarifs soient du domaine du raisonnable pour les sportifs.

⇒ **Patrice MAURIN, Fédération Française des SPORTS DE GLACE.**

La position de la fédération en la matière n'est pas encore vraiment affirmée et nous comptons sur les réflexions d'aujourd'hui pour mieux la définir.

Dans le cadre de la gestion déléguée, nos clubs souffrent peut-être plus que dans le cadre de la régie directe. La conséquence régulièrement constatée est une augmentation du coût de la pratique pour le système associatif. Celle-ci peut représenter un frein au développement de la pratique quel qu'en soit le niveau.

Pour autant, les freins au développement des patinoires tiennent davantage à des préjugés sur les coûts d'investissement et de fonctionnement de ce type d'équipement.

Si l'on se réjouit que tel ou tel club puisse, en régie directe, profiter gratuitement de 50 heures de glace hebdomadaires dans une patinoire, on mesure aussi les effets négatifs de ce genre d'avantage. On sait en effet que c'est la collectivité locale qui va devoir, par un mécanisme de subventions, équilibrer l'exploitation de son équipement. Chaque fois qu'une patinoire crée du déficit, même si elle a une rentabilité sociale évidente, nous prenons la mesure de cet impact négatif sur l'image même d'équipements très coûteux.

A cet égard, nous sommes largement tentés par la gestion déléguée. Chaque fois qu'une patinoire pourrait faire la démonstration d'un équilibre facilement atteint, nous considérons que c'est autant de chances de développer une image positive de ces équipements et de la capacité des collectivités territoriales à en construire davantage. Car c'est bien sur cette question du manque d'installations, avec un parc de 150 patinoires seulement, que nous butons aujourd'hui en termes de développement.

⇒ **Mr Claude FAUQUET**

En tant que DTN de la Fédération Française de Natation, ma première réflexion rejoint celle qui vient d'être faite par les sports de glace.

Un constat : l'évolution des pratiques sportives dans notre discipline montre que nos pays concurrents ont fait déjà un certain nombre de choix sur cette problématique d'utilisation des équipements. On ne parle en général de la natation dans les media que tous les 4 ans au moment des Jeux Olympiques.

Le problème que nous vivons actuellement est la place de nos clubs dans les piscines et dans les collectivités. J'entends parler beaucoup d'économie mais le mouvement associatif risque de mourir par manque de moyens économiques. Une vie associative qui ne se développe plus a également des conséquences économiques terribles. Comme le SNEP l'a fait valoir tout-à-l'heure, l'investissement social, est-ce qu'on en parle ?

Nos clubs ont de plus en plus de mal à vivre, de plus en plus de monde à accueillir et de moins en moins de place pour s'exprimer. Dans le cadre de la gestion déléguée

privée, le monde associatif disparaît peu à peu de l'environnement de la piscine. Le maître-mot est la rentabilité économique.

Si l'on pose le problème la gestion déléguée seulement en ces termes, à mon avis, on se trompe d'objectif.

⇒ **Philippe NICOLINO, UNION NATIONALE SPORTIVE LEO LAGRANGE.**

Merci d'avoir rappelé que nous nous inscrivons dans une double entrée qui est celle d'utilisateur et éventuellement celle de gestionnaire.

Du côté des utilisateurs, deux logiques nous semblent apparaître :

- La logique immobilière et logistique de la délégation de l'équipement. Il faut des objectifs de maintenance, des coûts de fonctionnement. On a du mal à se repérer dans ce premier discours.

- Celle du service aux usagers avec des objectifs d'accessibilité, d'amplitude de fonctionnement, de meilleure qualité de service rendu.

Quatre remarques en forme de questionnement :

1- Quel est l'objectif réel du délégant ?

Il y a ce qui est dit objectivement : ce sont par exemple les objectifs financiers. Il y a aussi ce qui est supposé : le meilleur service, sachant que l'on ne le qualifie pas forcément. Si c'est clair dans les modalités de contractualisation, cela ne l'est pas forcément pour l'utilisateur. Et puis il y a le non-dit, ce que l'on l'entend, ce que l'on suppose ou ce que l'on voit car nous sommes impliqués dans la vie locale. Est-ce par défaut de savoir-faire du service des sports, ou du service d'entretien des bâtiments etc. que la collectivité choisit de déléguer ? Ou bien, est-ce vraiment un choix politique ? Il n'est pas forcément évident de déceler s'il s'agit d'un choix par défaut d'un choix offensif.

2 - La place des utilisateurs

Soit on considère l'utilisateur comme un usager, comme un citoyen, et à ce moment-là, comment le faire participer à la chose publique dans une gestion déléguée ? Soit on le considère comme un consommateur, et l'on doit se demander comment il va faire valoir ses droits : est-ce qu'il est isolé ou est-ce qu'il relève d'un cadre associatif ou scolaire ? Ces logiques s'entrecroisent. Il faut savoir comment ces relations, qui s'établissaient entre le citoyen et le service public dans le cadre d'une gestion directe, vont désormais s'établir dans le cadre d'une gestion déléguée.

3 - La qualité du délégataire

La délégation semble souvent plus naturelle en direction de sociétés privées du secteur marchand. Mais on appréhende apparemment les choses de façon assez différente lorsque le délégataire appartient au monde associatif en général, ou sportif en particulier. Cela renvoie à des rapports un peu différents.

#### 4- Remarque périphérique

Aujourd'hui, il existe des réflexions liées aux enseignements tirés de la gestion déléguée de l'eau par les communes : pour les consommateurs, est-ce que cela a rendu de meilleurs services ou non ? On a aussi beaucoup délégué, à une certaine période, la gestion de la restauration scolaire. De toutes ces expériences, il y a peut-être des enseignements à tirer, des évaluations à faire, notamment sur le rapport des citoyens avec les institutions.

### **REPRESENTANTS DES GESTIONNAIRES**

#### ⇨ **Hervé HOCQUARD, président du SNEISS**

Le SNEISS regroupe des sociétés commerciales lesquelles tantôt exploitent des installations sportives en dehors de tout cadre de gestion déléguée, tantôt dans le cadre de gestion déléguée.

Plusieurs remarques sur ce qu'est une DSP :

- Une DSP demeure en tout état de cause un service public qui reste sous la responsabilité de la collectivité qui, seule, a décidé de déléguer.

- Une DSP est peut-être aussi - c'est comme cela que les collectivités qui viennent à cette formule le considèrent - une manière de bien maîtriser la gestion de son équipement dans le cadre d'un contrat. Un contrat qui fixe des contraintes, des objectifs et aussi des modalités de contrôle. Ces contraintes, qui sont librement négociées entre la collectivité et le délégataire, peuvent porter sur toutes sortes d'éléments qui ont été évoqués : tarifs, créneaux horaires, publics auxquels on doit s'adresser, la qualité du service rendu etc.

- Une DSP est peut-être aussi - c'est la perception que l'on en a quand on en discute avec les collectivités - une meilleure façon de maîtriser un service public. Elle leur permet non seulement de ne plus avoir le nez dans la gestion au quotidien, mais aussi parfois d'alléger la pression de groupes organisés qui pourraient limiter l'utilisation des équipements par le grand public.

Quelques évolutions récentes viennent conforter la démarche de DSP, notamment dans le domaine des équipements sportifs :

#### 1) La charte des services publics locaux

Passée entre l'Institut de la Gestion Déléguée (IGD) et les grandes organisations représentatives d'élus, elle fixe un certain nombre de principes parfois très précis, notamment en matière de déontologie et de contenu des délégations.

Le SNEISS, qui est membre de l'Union Nationale des SPIC (services publics industriels et commerciaux) et co-fondateur de l'IGD, adhère pleinement à cette charte.

## 2) La loi sur la démocratie de proximité.

Elle comporte une disposition qui rend obligatoire, dans les communes de plus de 10.000 habitants, la création d'un « comité consultatif des services publics locaux » dont l'avis est requis avant que l'on ne procède à une DSP. C'est important car, se retrouvent au sein de ce comité non seulement des élus mais aussi des représentants des usagers.

## 3) La certification de services

Le SNEISS a travaillé pendant deux ans à la mise au point d'un **référentiel de qualité qui a été homologué le 6 février dernier au Journal Officiel**. Il comporte un tronc commun et des spécifications pour plusieurs types d'établissements (piscines, équitation, golf, fitness, sports de raquette). Il va devenir, dans les années qui viennent, la référence pour tous les exploitants commerciaux d'installations sportives et en particulier pour ceux qui se voient confier des équipements publics en gestion déléguée.

## 4) L'existence d'une convention collective.

Dernier élément qui conforte le cadre juridique d'intervention des délégataires de services public, en même temps que des autres intervenants commerciaux : c'est l'élément social. Depuis janvier 2002, nous sommes tous dotés, quel que soit le domaine d'intervention, d'une convention collective pleinement opérationnelle. En ce qui concerne le golf et l'équitation, c'est déjà le cas depuis quelque temps, mais en ce qui concerne toutes les autres activités, nous avons maintenant un cadre conventionnel qui est celui de la « convention nationale des équipements de loisirs ». Ceci a fait l'objet d'un arrêté d'extension du ministre des affaires sociales au début du mois de janvier dernier.

Voilà un certain nombre d'informations récentes qui permettent de consolider un peu le cadre d'intervention des sociétés en matière de DSP.

Le SNEISS accueille très bien le propos liminaire de monsieur ALLOUIS d'une charte des services publics locaux adaptée aux équipements sportifs. Nous allons demander nous-mêmes à l'AMF (Association des maires de France) d'engager des discussions comme elle l'a fait dans un passé récent avec les distributeurs d'eau. Ensemble, ils sont parvenus à mettre au point un certain nombre de recommandations portant sur les dispositions essentielles qu'un cahier des charges doit contenir lorsqu'une collectivité souhaite déléguer et sur la façon dont celui-ci doit être conçu.

Je ne parlerai pas de la TVA à 5,5% que monsieur LANDRAIN connaît encore mieux que nous.

⇒ **Jacques VIVIER, SEGAP.**

SEGAP est opérateur en gestion déléguée, en particulier dans les piscines. La gestion déléguée est de plus en plus représentée dans le domaine des piscines qui est un service public industriel et commercial. Dans l'Ouest, où ce mode de gestion est le plus développé, une piscine couverte sur cinq est en délégation. Pour les piscines qui sont en cours de création ou de restructuration, on passe à une sur trois.

Il convient d'insister sur la notion de contrat. Lorsqu'un opérateur – le délégataire – est à même de prendre une gestion déléguée, il y a négociation avec un maître d'ouvrage – le délégant. Tout peut être mis dans le contrat : qualité de service, nombre de créneaux, tarifs ... L'opérateur réalise donc le contrat qui a été négocié avec la collectivité locale. C'est le point central. Il y a au départ, au niveau de la consultation, le cahier des charges, dans le cadre d'un appel d'offres, qui va se transformer en contrat pour x années selon le type de délégation.

Cela sous-entend automatiquement les notions d'objectifs et de contrôle.

Tous les objectifs peuvent être traduits :

- en priorité, le service public ;
- et aussi, les aspects économiques, mais en toute transparence - nous sommes contrôlés par la chambre de commerce en particulier ;
- la question des conventions qui doivent être signées avec les utilisateurs comme les associations de loisir et les associations sportives.

Deux remarques sur le contrôle :

- Il y a les contrôles opérés par le ministère de la jeunesse et des sports, véritable repère de l'Etat pour les collectivités locales. Mais on peut avoir là quelques incompétences avec, notamment, une diabolisation de la gestion privée et des contrôles abusifs. Nous sommes systématiquement contrôlés tous les deux mois. A côté, on voit des piscines en régie, que nous appelons les piscines « forteresses », où il n'y a jamais eu de contrôle depuis des années. Il y a sans doute quelque chose à revoir de ce côté-là.
- Il faut également citer, comme le disait Hervé HOCQUARD, les utilisateurs qui peuvent constituer un nouveau groupe de contrôle au sein d'une commission avec les élus et avec le délégataire.

⇒ **Jean-Pascal GLEIZES, VERT MARINE**

Un problème que nous rencontrons tous, gestionnaires d'équipements sportifs et collectivités délégantes, est l'inadaptation de l'outil contractuel et, notamment, les contradictions qui existent entre l'interprétation juridique et l'interprétation fiscale de nos contrats.

Sans rentrer dans les détails, il existe, en matière de gestion déléguée, des implications très importantes sur les modes et les possibilités de récupération de la TVA et notamment sur la définition des flux financiers, que ce soit du délégataire vers le délégant ou l'inverse. Aujourd'hui, nous sommes à ce sujet confrontés à de très grandes difficultés dans la préparation de nos contrats. Celles-ci se sont encore

amplifiées depuis environ 12 à 18 mois en raison d'interprétations jurisprudentielles très différentes sur des éléments pourtant tout à fait comparables.

Il est donc très important, au-delà du contenu même du contrat, qu'il y ait une redéfinition de l'outil contractuel car nous nous retrouvons dans des impasses. Une fois que l'on a réussi à se mettre d'accord sur les conditions d'exploitation du service délégué, ce qui n'est pas toujours facile, nous sommes de plus en plus confrontés à des difficultés incommensurables. Il est grand temps que le législateur retravaille la question pour que nous puissions disposer de l'outil contractuel dont nous avons tous besoin.

#### ⇨ Valérie de ROCHECHOUART, LA FINANCIERE SPORT LOISIR

Je voudrais mettre au débat la problématique de la préparation des maîtres d'ouvrage à la DSP.

En général, quand ils lancent une DSP, c'est souvent la première fois. Tant sur des aspects primordiaux de définition d'objectifs, comme cela a été évoqué, que sur des aspects contractuels et juridiques, comme cela vient d'être abordé, que sur des définitions de cadres d'utilisation, d'objectifs financiers etc., nous avons souvent en face de nous des maîtres d'ouvrage qui n'ont pas fait le tour de la question. Cela s'explique par le manque d'expérience dans l'utilisation de ce type de procédure ou par un problème d'entourage dans les services ou encore parce qu'ils ont été conseillés à l'amont par des programmistes qui ne maîtrisaient pas la démarche.

On voit de plus en plus de procédures de DSP qui sont lancées et menées jusqu'à une démarche de négociation - ce qui représente beaucoup de temps investi en amont par la collectivité et par les personnes qui répondent - et puis qui, finalement, n'aboutissent pas. Pourquoi ? Parce qu'il n'y a pas eu définition effective des objectifs du maître d'ouvrage, des volontés des utilisateurs, concertation en amont et efficacité dans les démarches de conseil.

Il y a donc beaucoup d'information à faire, non seulement vis-à-vis des maîtres d'ouvrage et de leurs services, mais aussi vis-à-vis des utilisateurs, sur tous ces aspects juridiques et fiscaux qui évoluent et qui sont lourds en compréhension et en mise en œuvre.

#### ⇨ Florence PFEIFER, AIRES

Avant la réunion, AIRES a recueilli une série de témoignages sur les difficultés que les uns et les autres peuvent rencontrer à l'occasion d'une délégation de gestion. Je serai sans doute amenée à intervenir ponctuellement pour mentionner tel ou tel point signalé lors de ces entretiens s'il n'était pas évoqué aujourd'hui.

Ainsi, au nombre des difficultés rencontrées par les délégataires commerciaux, il convient d'ajouter à ce qui a été dit ce matin :

- qu'un manque de loyauté est souvent constaté dans les consultations. Dans près de 25% des cas, il semble que les jeux sont faits d'avance, surtout lorsque le délégataire retenu est une SEM ou une association.

- que, toujours à l'occasion de ces consultations, les professionnels de la gestion déléguée subissent une véritable captation de leur savoir faire. On s'aperçoit que les propositions remises au maître d'ouvrage par un candidat non retenu sont ensuite reprises par le titulaire de la DSP ou par la collectivité elle-même quand elle décide de rester en régie directe.

- En ce qui concerne les contrats de DSP, leur durée a tendance à être réduite et cela ne permet pas au délégataire de travailler correctement.

### LES COLLECTIVITES

#### ⇨ Michel MAZERAN, délégué aux sports, ville d'Issy les Moulineaux.

Notre piscine est en gestion déléguée depuis 12 ans et un nouveau contrat vient d'être passé pour 5 ans. Cette piscine a été affermée pour plusieurs raisons. Cela nous a permis de conserver la maîtrise de toutes les orientations en matière de service social au travers du contrat passé. On peut avoir une vision idéologique ou pragmatique de la gestion déléguée. La nôtre est pragmatique.

Après deux mandats, nous avons constaté que cela nous coûtait beaucoup moins cher et, qu'en affinant notre contrat au fur et à mesure, nous avons une utilisation pour les scolaires et pour les clubs qui était au moins égale, sinon supérieure, à celle d'avant et que nous avons par ailleurs vis-à-vis de la population des pratiquants libres une proposition d'activités nettement supérieure.

C'est l'aspect « contrat » qui doit être travaillé. Il faut faire en sorte que les orientations de la ville soient clairement définies, que les missions confiées au délégataire soient clairement énoncées et qu'elles soient contrôlées par le service des sports et la municipalité d'une manière plus générale.

Le coût global est moins élevé qu'avant. Par ailleurs, dans le cahier des charges, la municipalité a un contrôle sur les tarifs d'accès en général mais aussi sur des prix plus libres relatifs aux activités proposées par le gestionnaire au public (aquagym etc.). Ces prix doivent être approuvés par la collectivité.

En ce qui concerne la concurrence, nous en sommes à notre troisième démarche de renégociation. Au départ, nous avons un, voire deux candidats. Sur la dernière consultation, 6 candidats se sont présentés. C'est intéressant, car cela permet une mise en concurrence réelle. Cela permet de faire diminuer petit à petit les coûts pour la municipalité et d'améliorer le service offert au public.

Nous avons d'autres équipements sportifs sur la ville d'Issy les Moulineaux dont certains sont en gestion déléguée. Pour pouvoir être délégué, l'équipement doit avoir une possibilité significative d'utilisation à titre « commercial » et il faut donc qu'il

existe une demande autre que celle des associations et des écoles. Dans ces deux derniers cas, la gestion déléguée ne se justifie pas.

⇒ **Jean-Claude CRANGA, président de l'association SPORTS ET TERRITOIRES**

Je suis aussi directeur des sports de la communauté d'agglomération de Montpellier et, à ce titre, gestionnaire de la piscine olympique Antigone et de la patinoire Vegapolis à Montpellier. Trois remarques :

1) La question du mode de gestion est une conséquence d'un projet de politique publique et non pas son préalable. La définition du contour du service public que doit offrir l'équipement sportif est une question qui n'est pas assez posée en préalable. En général, on construit un équipement et, après, on se pose la question de ce que l'on va mettre dedans. D'où les questions sur le mode de gestion.

2) Je crois qu'il faut prendre en considération une catégorie d'usagers qui n'a pas historiquement été prise en compte : ce sont les consommateurs du loisir, du ludique, des usagers qui viennent chercher un service et qui sont prêts à le payer. Ces usagers existent. Ils sont une réalité sonnante et rébuchante dans les comptes de la collectivité mais aussi dans les urnes. Il est normal, qu'à un moment donné, les politiques publiques s'intéressent à cette catégorie d'usagers. C'est bien à partir de l'arrivée de ces usagers qu'a commencé une opposition sur les créneaux horaires, plus particulièrement avec le mouvement sportif.

3) L'intercommunalité se met en place.

C'est est une opportunité pour construire un certain nombre d'équipements sportifs. C'est aussi - lorsque certaines incertitudes juridiques ont été levées sur la mise en place des communautés d'agglomération entre autres - l'opportunité pour définir de nouveaux projets de politiques publiques intercommunales. De ce point de vue, on ira sans doute de la définition de la clause de compétence générale vers la définition de l'intérêt communautaire.

On en est au stade où aujourd'hui cette définition de l'intérêt communautaire reste l'acte majeur de définition de la politique sportive et l'acte fondateur des conduites de gestion des équipements sportifs du futur. C'est donc cette réflexion sur la définition de l'intérêt communautaire qui va, à terme, produire une réflexion sur les modes de gestion. Je crois qu'à chaque projet d'équipement correspondra un mode de gestion approprié.

⇒ **Edouard LANDRAIN.**

Dans le cadre de l'intercommunalité, trop peu souvent, la compétence sport est acquise aux structures qui sont mises en place. Sans doute faudra-t-il là aussi réfléchir à l'avenir aux compétences qui devraient être obligatoires.

⇨ **Jean-Claude PAIX, adjoint chargé des sports, ville de Toulouse**

Je suis surtout là pour écouter. La ville de Toulouse a fait le choix de rester en régie directe depuis assez longtemps. Toutefois l'expérience de la ville d'Issy Les Moulineaux est intéressante, notamment si l'on veut bien admettre que notre rôle à tous est de rendre le meilleur service. On doit parvenir à se mettre d'accord si l'on veut bien sortir de l'idéologie rampante qui accompagne ce genre de sujet et qui fait que pour certains on agite un drapeau rouge dès que l'on parle de régie directe. Il faut en effet être pragmatique. Je ferai deux remarques :

- sur la notion de coûts : la gratuité n'existe pas.
- sur la prise en compte du besoin social : je crois que dans les deux cas, gestion déléguée ou régie directe, rien n'interdit de la retrouver.

Il ne faut pas confondre les causes et les conséquences. Dans ce pays, c'est un vieux débat - l'ancien député que je suis le sait - c'est le budget de Jeunesse et Sports qui pose problème. Il est largement compensé par les 8 ou 10% des collectivités locales toutes confondues par rapport à un 0,19% qui me paraît lamentable. Je crois que le problème de fond reste celui-là. Demander à un gestionnaire de faire payer, c'est très bien, sauf qu'à un moment donné, il faudrait que chacun assume ses responsabilités et l'Etat en particulier.

⇨ **Jacques THOUROUDE, président de l'ANDES, maire adjoint chargé des sports de la ville de Castres.**

De même qu'il n'y a pas d'opposition entre sport d'élite et sport de masse, on ne peut pas opposer gestion directe et gestion déléguée. Elles sont complémentaires. Si nous pouvons atténuer la confrontation qui existe entre ces deux modes de gestion, ce serait bien.

Les villes sont confrontées à un souci de gestion, à un souci de rationalisation, à un souci de service public. Nous essayons de garantir un bon équilibre dans l'utilisation et la gestion de l'équipement sportif. Les clubs sont bien structurés, organisés, les scolaires le sont également. Quant au grand public, il est livré à lui-même et il faut bien reconnaître que les élus territoriaux sont ses seuls représentants, les seuls garants d'un accès aux équipements sportifs publics.

Trop souvent, on entend un discours selon lequel certains équipements coûtent trop cher : une piscine, c'est « la peau des fesses », une patinoire n'en parlons pas ! Ce qui fait que, dans notre pays, les équipements naissent essentiellement par la volonté des élus. Quand il faut défendre les dossiers au niveau du FNDS, des régions et des départements, nous n'avons pour ainsi dire personne à côté de nous.

Je voudrais que nous ayons une politique d'Etat et notamment sur les installations sportives. Je rejoins mon collègue PAIX quand il dit que le budget de l'Etat dans ce domaine n'est pas suffisant : presque dix fois inférieur à celui de la culture ! A un moment donné, il faut savoir quelles orientations insuffler à notre pays en matière sportive.

Je rappelle que le budget d'une collectivité, c'est de l'investissement et du fonctionnement. Si on nous aide une première fois pour l'investissement, les montants sont souvent inférieurs à ce que nous souhaiterions. Le fonctionnement, quant à lui, revient chaque année. Nos collectivités essayent d'assurer un moindre coût pour le contribuable local, sachant que, pour certaines installations, toute personne peut utiliser l'équipement quel que soit le lieu où elle habite.

Je voudrais citer une expérience : la ville de Castres a investi 90 MF dans une piscine-patinoire pour un budget municipal d'environ 500 MF. Le choix a été fait de confier la gestion à une SEM. La chambre régionale de la Cour des comptes nous a dit que nous pouvions équilibrer notre équipement, que la commune n'avait pas besoin de compenser le déficit et qu'il suffisait d'augmenter les tarifs à l'usager !

Il y a donc plusieurs discours sur lesquels il faudrait être plus cohérents. Les contraintes et les difficultés que nous avons à équilibrer sont réelles. Nous souhaiterions que le ministère et les fédérations ne regardent pas seulement leur pré carré mais puissent vraiment travailler en amont avec les collectivités pour les aider à trouver le meilleur équilibre dans la gestion de leur équipement.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : je donne la parole à monsieur COSCAS et ensuite nous entrerons dans le débat. Nous reprendrons les idées exprimées et nous ferons réagir dessus les personnes qui n'ont pas encore pris la parole.

⇒ **Yves COSCAS, adjoint chargé des sports, Ville de COLOMBES.**

Nous sommes actuellement en pleine procédure de délégation et nous sommes donc soumis à une certaine discrétion. Nous sommes là surtout pour écouter des expériences et celle d'Issy-Les-Moulineaux est vraiment intéressante. Je voudrais simplement appuyer l'idée d'Issy les Moulineaux qui est de tordre le cou aux idées reçues, cela a été repris par les autres élus. Il vaut mieux continuer sur le débat

⇒ **Florence PFEIFER, AIRES**

Parmi les points évoqués, une chose n'a pas été dite. Il s'agit des cas où une ville a confié la gestion d'un équipement (tennis, golf, etc.) à une association. Tout va pour le mieux, tout le monde est content : les usagers, le gestionnaire, la commune. Et parce que la loi Sapin - si je me trompe Eric GINTRAND corrigera - oblige à remettre en cause ces contrats quand ils arrivent à échéance (on n'a plus le droit de les renouveler automatiquement quand ils comportent du « service public ») - la commune est obligée de faire un « appel d'offres ». Cela bouleverse des situations établies qui pouvaient être satisfaisantes. C'est un point qui semble inquiéter certaines communes et surtout un certain nombre d'associations gestionnaires.

**Deuxième partie : poursuite de l'état des lieux et approfondissement de certains points évoqués en première partie.**

⇒ **Xavier ALLOUIS** : j'ai envie de donner la parole à monsieur VIEILLE. Vous avez des équipements en gestion déléguée. Etes vous content, qu'avez vous à dire sur les passations de marché etc. ?

⇒ **Rémy VIEILLE, Ville de PARIS (direction Jeunesse et des sports, service de l'Équipement)**

Je suis en charge de construire et regarder les aspects entretien de ces équipements et je suis venu avec mon collègue du service des concessions qui s'occupe plus précisément du contrôle des DSP, voire de la mise en œuvre des contrats.

Voici un panorama de la situation parisienne qui est tout à fait particulière. La ville gère aujourd'hui un patrimoine sportif d'environ 300 équipements :

- 33 piscines, dont 6 sont en gestion déléguée ;
- des grands stades (le Parc des Princes, le POPB et Charlety) qui sont en gestion déléguée ;
- les gymnases et stades traditionnels qui sont pour la plupart en régie directe.

La ville n'a pas de patinoire, exceptée celle du POPB qui est surtout réservée aux clubs. La municipalité souhaite l'ouvrir prochainement au public dans le cadre de certains créneaux horaires. Elle a également le projet de réaliser une patinoire de loisirs à Pailleron dans le XIXème arrondissement.

Plusieurs points importants ont été évoqués par les différents intervenants dans l'opposition gestion directe /gestion déléguée.

-> La tarification.

Si on prend le cas des piscines, il est difficile pour l'utilisateur à Paris d'avoir une tarification différente selon que la piscine est concédée ou pas. Pascal CHARKY, adjoint au maire chargé des sports, a bien pris en compte cette dimension et la ville de Paris est en train d'analyser cette question.

-> La réservation des créneaux horaires.

- Une ville comme Paris ne peut ignorer le coût de fonctionnement de ses équipements qui est un point majeur. Un équipement tel qu'une piscine est traditionnellement déficitaire. Une seule est aujourd'hui en petit équilibre. La ville a la volonté d'essayer de réduire ces déficits chroniques. Il faut donc arriver à un juste équilibre entre la part des créneaux horaires réservée aux clubs et celle réservée au grand public. C'est un point de débat important. Ce problème concerne tous les équipements et n'est pas lié à la DSP.

- Un autre point important. On s'est aperçu qu'en régie directe, beaucoup d'associations qui avaient des créneaux horaires les utilisaient mal ou qu'il y avait

très peu d'usagers. Ici, la DSP permet un meilleur équilibre. En régie directe, il faudra donc aussi apporter des contrôles beaucoup plus rigoureux.

⇒ **Marc-Dominique MAUREL, Ville de PARIS (service des concessions).**

Le mode de gestion par délégation, et notamment par DSP, est un mode qui intéresse la ville pour des établissements sportifs ciblés de par leur taille, de par leur conception ou de par leur vocation. A l'heure actuelle, nous menons une réflexion pour voir si, parmi les établissements gérés directement, il n'y aurait pas lieu de les gérer par délégation et inversement.

Nous avons beaucoup entendu parler de rentabilité d'un équipement sportif. Nous préférons raisonner en termes de coût. C'est le coût qui nous intéresse et il est évident qu'il est moindre en gestion déléguée qu'en régie directe. Cela dit, la délégation nous apporte beaucoup plus de souplesse de gestion que la régie directe et permet notamment de satisfaire des besoins d'usagers très difficilement envisageables en régie directe.

En ce qui concerne les tarifs, la ville de Paris, comme toute collectivité qui délègue dans le cadre de la loi Sapin, contrôle totalement les tarifs de ses piscines déléguées. C'est le conseil de Paris qui adopte ces tarifs. Jusqu'à présent, il n'y avait pas de réflexion sur une égalisation tarifaire entre les piscines déléguées et les piscines en régie directe. Aujourd'hui, c'est une nouvelle orientation prise par le maire de Paris qui nous demande de l'étudier.

Même si quelques-unes de nos DSP remontent à des héritages de concession, voire au début du siècle pour certaines piscines, la plupart d'entre elles ont été initiées par la loi Sapin. Ce cadre juridique nous pose problème à l'heure actuelle, car, à part quelques exceptions, les piscines sont des établissements déficitaires et nous ne pouvons pas faire peser un risque d'exploitation trop lourd sur le gérant. On ne se trouve donc plus tellement dans une DSP mais plutôt dans un marché de prestations. S'il y avait requalification, on serait dans ce cadre. C'est un problème qui n'est pas résolu et qui nécessite peut-être de se tourner vers le législateur.

A l'heure actuelle, nos points d'interrogation portent surtout sur la qualité du service. Ce que l'on demande en termes de services, au niveau du cahier des charges, peut facilement être contrôlé sur un plan quantitatif mais difficilement sur un plan qualitatif. Nous n'avons que très peu d'éléments qui nous permettent d'apprécier la qualité du service rendu aux usagers. Plus de 3 millions de personnes fréquentent les piscines parisiennes par an et les retours sont proportionnellement très réduits.

Dernier point : nous sommes vraiment très attentifs à ce que font les autres collectivités.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : un point sur les questions juridiques puis nous reviendrons aux questions plus « politiques ».

⇒ **Eric GINTRAND, FIDAL.**

En ce qui concerne l'opposition régie directe/ gestion déléguée, il est nécessaire d'apporter des précisions sur les différences qui ont été évoquées.

### Rentabilité et équilibre financier

L'idée que la DSP suppose un objectif de rentabilité et qu'en gestion directe, la rentabilité ne serait pas une préoccupation de la collectivité locale, est à la fois vrai et faux.

→ En général, la question de la rentabilité est liée à des facteurs indépendants du mode de gestion. Le souci de diminuer les coûts ou d'augmenter les recettes dépend souvent de la nature de l'équipement sportif, mais il relève surtout d'une volonté politique. Faire qu'un équipement soit ouvert au public ou pas, coûte le moins cher possible ou, qu'au contraire, ces coûts soient pris en charge par la collectivité, dépend des choix de politique locale (éducative, sociale etc.).

→ Cependant, le souci d'équilibre financier a un certain rapport avec le mode de gestion. Ainsi, un équipement gratuit ne pourrait pas être délégué. La DSP, au sens de la loi Sapin, suppose un minimum de recettes auprès des usagers et aussi une certaine part de risque prise par l'exploitant du service.

La ville de Paris soulevait le problème de qualification du contrat : marché public de prestations ou DSP. Or, il faut se garder d'avoir une vision trop abrupte de cette question. Aujourd'hui, il y a très peu d'équipements sportifs délégués en équilibre mais un certain nombre de DSP, notamment sous forme d'affermage, permettent néanmoins une exploitation aux risques et périls du délégataire.

Il ne faut pas confondre équilibre financier et aléas d'exploitation. La gestion déléguée permet de reporter sur l'exploitant un aléa d'exploitation une fois que l'équilibre financier a été déterminé entre les parties. En effet, on peut convenir qu'un équipement ne sera pas rentable parce que la collectivité souhaite réserver un certain nombre de plages horaires avec des tarifs sociaux. Par exemple, on se mettra d'accord sur un déficit annuel de 100. Au-delà, ce seront les aléas d'exploitation, à savoir que si le déficit est de 110, c'est le risque de l'exploitant. L'équilibre financier est un équilibre prévisionnel sur lequel s'engagent les parties. Il peut être atteint grâce à des contributions de la collectivité. Un certain nombre de mécanismes juridiques le permettent. En effet, on ne peut imaginer qu'un délégataire exploite un équipement en assumant des pertes sans que celles-ci soient compensées d'une manière ou d'une autre. Contrairement à ce qui a été dit, les piscines ne sont pas nécessairement des SPIC (services publics industriels et commerciaux). En effet, la loi n'a pas qualifié les équipements sportifs ou les activités sportives de SPIC ou SPA (services publics administratifs). Tout dépend des conditions dans lesquelles la collectivité définit son service, celui-ci peut être gratuit.

Le problème n'est donc pas là. La collectivité peut décider de participer à l'équilibre financier. La DSP permettra ensuite de reporter les aléas d'exploitation sur le délégataire.

### Politique tarifaire et assujettissement à la TVA

Il existe une vraie différence entre gestion directe et gestion déléguée sur le plan de la TVA. Très souvent, l'exploitation de l'équipement en régie directe se situe en dehors du champ d'application de la TVA (sur les fondements de l'article 256B) sauf si des équipements sont exploités dans un domaine concurrentiel. A l'inverse, en gestion déléguée, l'exploitation sera nécessairement assujettie à la TVA. On a donc une différence tarifaire qu'il faut supporter. Ensuite, la question de savoir si c'est l'usager ou la collectivité qui va la prendre en charge, est un choix politique.

### Loyauté des procédures de mise en concurrence

La procédure « loi Sapin » (DSP) et celle des marchés publics obéissent à des logiques et à des règles différentes. Il faut faire attention aux contre-sens.

- En DSP, la collectivité dispose d'une très grande liberté pour choisir le délégataire. La DSP suppose que l'on examine des offres différentes, dans un cadre d'égalité et de transparence. A offre à peu près équivalente, la collectivité choisit qui elle veut, sa SEM ou une association. Le contrôle du Conseil d'Etat ne s'exerce que sur l'erreur manifeste d'appréciation.

- Dans le cadre d'un marché public, on détermine une procédure de mise en concurrence avec des critères pré-établis et un classement. La collectivité est obligée de choisir le premier du classement. C'est l'appel d'offres.

### Récupération de la TVA et neutralité fiscale

En dehors du problème de l'assujettissement à la TVA, où il existe une vraie différence entre gestion directe ou déléguée, la DSP permet à la collectivité et au délégataire d'avoir une certaine neutralité fiscale.

Le problème évoqué par un exploitant concerne la récupération de la TVA afférente aux investissements réalisés par la collectivité (qui n'est pas l'exploitant au sens fiscal lorsqu'elle délègue la gestion), TVA qui est récupérée par le délégataire selon une procédure spécifique de « transfert de droit à déduction ». La difficulté est la suivante : l'administration fiscale ne permet cette déduction de la TVA qu'à partir du moment où le coût des investissements est répercuté dans le prix du service. Cela suppose que l'exploitant supporte un loyer (redevance d'affermage) déterminé en fonction du montant de l'investissement réalisé par la collectivité. Mais lorsque l'exploitation est déficitaire, cette prise en charge du loyer pose un problème d'équilibre financier et, très souvent, la collectivité est amenée à verser des subventions d'équilibre. Ces subventions étant assujetties à la TVA, il y a une perte fiscale de ce point de vue. Ceci est propre à la gestion d'équipements déficitaires, car, normalement, si l'usager payait, ce serait neutre.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : j'ai une question pour Thierry SILBERT, programmiste. D'après ce que vous voyez chez les collectivités, pour quelles raisons choisissent-elles la gestion déléguée, quelles sont leurs motivations ?

⇒ **Thierry SILBERT, SPRINT**

Les motifs sont difficiles à identifier au départ. On se trouve souvent dans une situation où la collectivité est en demande. Elle dit « Je construis un équipement ou je le réhabilite, mais je n'ai plus les moyens de gérer », pour des raisons X ou Y.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : Quelles sont ces raisons ?

⇒ **Thierry SILBERT, SPRINT**

Elles sont diverses. On a la capacité, la compétence ou on ne l'a pas par rapport à l'objectif que l'on se fixe. L'objectif est souvent financier mais pas exclusivement.

Il y a souvent pour les politiques, les élus, une équation dure à réaliser : il leur faut satisfaire le service public traditionnel en direction des scolaires et des sportifs, mais les clubs - surtout quand ils sont de haut niveau - représentent une dépense très importante. La collectivité se dit : on va se débarrasser de ce problème et on va déléguer le service. C'est souvent une raison.

L'autre raison tient à la capacité de la collectivité à s'investir dans le secteur dit « marchand », c'est-à-dire de réaliser des recettes suffisamment importantes pour aller dans le sens de l'équilibre de l'exploitation. Elle ne se sent pas souvent capable de réaliser cet objectif.

Je crois que le problème fondamental aujourd'hui, c'est que, souvent, l'offre n'est pas à la hauteur de l'expression de la demande de la collectivité, que ce soit en délégation de service ou dans toute autre forme de gestion. Il y a une vraie demande qui s'exprime de la part de la collectivité et du politique aujourd'hui. C'est son implication dans la gestion de ce type d'équipement. Le politique souhaite s'impliquer. Quand il délègue, il n'a pas ce sentiment de rester propriétaire de son équipement, de pouvoir décider en lieu et place des utilisateurs qui, plutôt que d'aller voir le délégataire, adressent leurs réclamations aux élus. Il faudrait trouver une voie du juste milieu - peut-être par un moyen juridique - qui permettrait aux professionnels de la gestion de s'exprimer, d'exercer leur métier à hauteur des compétences acquises, et qui permettrait aussi à la collectivité de s'impliquer réellement dans la gestion de son équipement.

Quelque-chose de fondamental s'exprime aujourd'hui sur le marché : c'est l'intercommunalité qui est la plus demanderesse de ce type de service. Elle n'a pas les moyens de gérer, mais elle souhaite s'impliquer dans son équipement. Cela correspond aujourd'hui à plus de 80% de nos interlocuteurs.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : je lance une question à Jean HOUEL qui est, indépendamment de ses fonctions de président de la FF de Boxe Française, membre de la Chambre Régionale des Comptes. Est-ce que déléguer un service public, ce n'est pas, au fond, vouloir se débarrasser un peu de la charge de ce service ?

⇒ **Jean HOUEL, Chambre Régionale des Comptes d'Ile de France.**

C'est une question que les chambres régionales des comptes, lorsqu'elles procèdent à des contrôles de DSP, peuvent être amenées à soulever. Tout dépend des cas qu'elles observent.

Les chambres ont pour mission de contrôler la bonne utilisation des ressources publiques des collectivités locales (communes ou établissements publics de coopération intercommunale), et lorsque celles-ci délèguent des services publics, d'examiner en quoi cette délégation est une opération profitable à la population et aux finances locales. Les DSP sont très variées. On a parlé de l'eau, on peut parler des ordures ménagères, de l'assainissement etc. Beaucoup de services publics « lourds » sont ainsi délégués. Le sport n'est pas le cas le plus fréquent, mais nous avons de temps en temps à examiner une DSP en matière d'équipement ou de service public sportif. En dehors de cette activité « normale » de contrôle de la gestion, nous pouvons aussi, c'est assez rare, mais la loi le prévoit, être saisi par le préfet qui peut s'inquiéter d'une convention de DSP qui lui pose problème. L'avis que nous rendons n'a pas de conséquence juridique immédiate. C'est simplement un élément d'information et de transparence vis-à-vis des élus et de la population.

La collectivité fait des choix politiques sur lesquels nous nous interdisons de porter une appréciation. En revanche, notre rôle est d'observer le résultat de ces choix. Qu'il s'agisse de régie directe ou de délégation, notre rôle consiste à éclairer, pas à condamner. C'est pour cela que le législateur a prévu l'existence de juridictions financières lors des lois de décentralisation.

Lorsque nous examinons une DSP, nous regardons si le mode de gestion adopté aboutit à des résultats satisfaisants. Nous contrôlons un certain nombre de points déjà évoqués ce matin. Il n'est pas nécessaire de tous les reprendre. Il peut s'agir de la régularité juridique et aussi de la réalité de la mise en concurrence, bref si ce qu'a prévu le législateur est bien respecté par le délégant. On regarde aussi comment les choses se sont faites à l'origine et comment, éventuellement, elles évoluent à la suite d'amendements ou de prolongations. Nous regardons le problème de la durée. L'économie du contrat - quels sont les droits et obligations de chacun ? - est examinée. De ce point de vue, des contradictions entre certaines parties de la convention peuvent parfois apparaître.

S'agissant des services prévus, la collectivité peut, au travers du mode de gestion choisi, décider de favoriser telle ou telle catégorie d'usagers. Ce sont des choix politiques. De temps en temps, on peut constater des problèmes d'éviction de certains publics, voulus ou non. Il ne s'agit pas forcément de populations démunies mais parfois des compétiteurs. Le gros problème des politiques est en effet d'arriver à concilier les demandes des différentes populations. Lorsque nous discutons avec

les élus, et que ceux-ci nous expliquent leurs choix, nous reconnaissons bien volontiers qu'ils n'ont pas un métier facile. Ils sont parfois en présence de contradictions entre des droits d'accès et d'utilisation également légitimes. Le délégant doit parvenir à concilier des demandes incessantes et doit aussi le faire au meilleur coût. Son rôle consiste à faire le meilleur choix à cet égard.

A partir des résultats examinés, on peut parfois savoir quelle est l'attitude du délégant, et notamment voir si la collectivité se « débarrasse » ou non d'un service public un peu lourd à gérer, y compris sur le plan politique. On observe divers cas de figure. Parfois, notre contrôle permet de constater que le délégant, une fois la convention passée, ne se soucie pas vraiment d'en suivre l'exécution. Si cela fonctionne à peu près bien, s'il ne reçoit pas trop de protestations, il ne va pas plus loin. Ainsi, certaines conventions prévoient qu'il y aura des commissions ad hoc entre le délégant et le délégataire et que celles-ci devront se réunir régulièrement pour examiner tel point financier ou comptable, telle question d'investissement ou d'entretien etc. Mais lorsque nous demandons ce qu'il en est, on s'aperçoit que lesdites commissions ne se réunissent jamais. La collectivité laisse alors le délégataire s'occuper totalement de l'équipement car c'est pour elle un souci en moins. Dans ces cas-là, il peut nous arriver de faire des observations. Mais nous rencontrons aussi des DSP où le délégant, tout en ne se débarrassant aucunement du problème, laisse le délégataire travailler dans le cadre du cahier des charges. Cette définition du cahier des charges est d'ailleurs fondamentale. A-t-il été bien étudié ? Peut-il être évolutif ? Les clauses prévoient-elles des possibilités de changement ou d'adaptation ? Elle permet de voir si le délégant est soucieux de suivre la bonne exécution de la DSP et de l'adapter pour obtenir le meilleur service au meilleur coût.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : Monsieur DARDIÉ, directeur commercial de RECREA, avez-vous l'impression que, lorsque l'on vient vous trouver, c'est pour se lancer dans une procédure d'éviction de certains utilisateurs ? Est-ce que déléguer, ce n'est pas se donner la possibilité, pour le politique, de se lancer dans une mise à l'écart d'un public ? Avez-vous cette impression quand vous rencontrez les élus ?

⇒ **Frédéric DARDIÉ, société RECREA.**

Je ne pense pas. Je ne partage pas cette analyse. Dans la plupart des contrats que nous gérons aujourd'hui – à peu près 25 contrats sur le territoire national - dans 3 cas sur 4, les échanges avec la collectivité sont quasi hebdomadaires. Les entretiens, que ce soit avec le secrétaire général, le responsable des sports, le maire ou le président, sont très réguliers.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : Est-ce-que la collectivité, en délégant, ne fait pas implicitement le choix d'accorder son équipement à tel ou tel type de public ? Le problème est aussi celui de la rareté de la ressource. On est d'accord sur le fait qu'il n'y a pas assez d'équipements pour tout le monde. Est - ce que ce n'est pas un moyen de régler le problème ?

⇒ **Frédéric DARDIÉ, société RECREA.**

Je pense que la question se pose de la façon suivante : aujourd'hui est-ce qu'il y a dans les DSP une complémentarité des compétences ? Est-ce qu'aujourd'hui les équipements qui sont mis en place assurent un rôle uniquement de « service public » au sens strict du terme auprès des clubs et auprès des scolaires ? Ce qui était le cas il y a encore une dizaine d'années sur des équipements conçus il y a 20 ou 30 ans – mais qui a évolué depuis 10 ans. Est-ce qu'aujourd'hui les nouveaux équipements – les piscines sport loisir en l'occurrence – ne génèrent pas une demande de compétence commerciale ? On a parlé tout-à-l'heure de secteur marchand. Est-ce que les objectifs politiques et les objectifs économiques ne nécessitent pas une association de compétences sur le plan du secteur marchand ? Je crois que oui. Il y a depuis des années une diabolisation de la DSP. Heureusement, aujourd'hui, les personnes du service public et les délégataires ont un dialogue. Je crois que le dialogue avance et c'est bien. Je pense que la notion de complémentarité des compétences est un élément essentiel dans le cadre de la DSP.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : monsieur PAIX, une réaction à ma question ?

⇒ **Jean-Claude PAIX, adjoint chargé des sports, ville de Toulouse**

Au fond, il y a trois publics, que les installations soient déléguées ou pas : le public lui-même, les scolaires et les clubs. Il y a un public qui est captif, c'est le « public » en général qui n'a aucune autre possibilité d'aller à la piscine que celle d'aller dans une piscine publique, concédée ou pas. Il n'a pas d'autre défenseur que les élus, cela a été dit. A côté il y a les clubs, avec des fédérations et des possibilités qui pourraient être données par Jeunesse et Sports ou autres. Il y a ensuite une politique scolaire qui pourrait être menée. Mais à l'inverse, on observe qu'aujourd'hui des établissements scolaires se construisent encore sans installations sportives – gymnases - ne parlons pas des piscines ! Cela me paraît être un point important : collèges et lycées se construisent sans équipements pour l'EPS.

Ceci signifie que l'on augmente la pression sur la collectivité et le pauvre politique se retrouve cloué au pilori. On lui reproche d'être incapable de choisir entre le public, les scolaire et les clubs. La plupart du temps, les personnes qui se plaignent sont en plus les mêmes mais avec des casquettes et demandes différentes suivant qu'elles sont parents d'élèves, pratiquants ou en position de retraités.

C'est pour cela que je réagis. Si l'on veut être pragmatique, on est bien obligé à un moment donné de mettre le doigt là où ça fait mal et de trouver la raison pour laquelle on se trouve dans cette situation et dans ces manques.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : Je donne la parole à Francis VAAS, directeur des opérations immobilières de l'UCPA. Comment vous sentez-vous dans ce débat ? Vous êtes à la fois des utilisateurs, à la fois des gestionnaires – notamment délégués - , à la fois une association qui développe un idéal de service et aussi une grande entreprise. Vous êtes, d'une part, soumis à des contraintes de rentabilité et d'autre part, vous

utilisez une partie de vos ressources pour vous livrer à des activités d'insertion par le sport qui vous coûtent plus d'argent qu'elles n'en vous rapportent. Qu'est-ce que tous ces propos évoquent pour vous ?

⇒ **Francis VAAS, UCPA.**

L'UCPA est en effet au carrefour de plusieurs problématiques.

En préambule, je veux rappeler que les équipements sportifs, qu'ils remplissent ou non une mission de service public, ont nécessairement une mission sociale. En tant qu'association, l'UCPA adhère complètement à cette vocation sociale et est attentive à ce que les équipements la conservent.

Beaucoup de choses ont été dites ce matin, et je vais être obligé de revenir sur certains points. Il y a en effet deux aspects fondamentaux en DSP.

↳ L'importance du cahier des charges et des contrats.

- L'élaboration du cahier des charges doit être très précise. Il est fondamental de savoir ce que le délégant attend de son futur délégataire. Il a d'ailleurs été dit que certains délégants avaient des difficultés à élaborer leur cahier des charges. Il serait donc peut-être intéressant de réfléchir à la création d'une instance qui pourrait les aider sur ce point, à condition, bien sûr, que celle-ci soit indépendante de tout futur délégataire si l'on veut éviter des déviances.
- Ensuite le délégant choisit le délégataire. Il a une certaine liberté de choix.
- On rentre ensuite dans une phase de négociation de la convention qui va régir le rapport entre le délégant et le délégataire. Il faut rappeler que le délégant met ce qu'il veut dans le contrat. Là aussi, il faut que les choses soient extrêmement précises. S'il y a des lacunes, il va en résulter des inconvénients qui seront subis, pas forcément le délégant ou par le délégataire, mais par le destinataire du service public.

↳ La notion de contrôle.

Le contrat impose des obligations au délégataire et celles-ci doivent faire l'objet d'un contrôle régulier. Or, l'on constate souvent que les bases de ces contrôles sont mal définies, ou, à l'inverse, sont définies avec tant de précisions qu'elles sont inapplicables dans les faits. Ainsi, on trouve parfois dans certaines conventions, la volonté de connaître - je force le trait - quasiment les tranches d'âge des gens qui fréquentent l'établissement, et ceci, à la semaine, au mois, découpées entre les scolaires, le public et les clubs sportifs. Ceci a un coût dans la gestion. Je crois qu'il faut que le contrôle soit organisé par le contrat de telle façon qu'il puisse être réellement efficace et qu'il puisse se faire sur des bases simples.

Plusieurs autres remarques, tirées de notre expérience, peuvent être faites sur certains aspects juridiques de la DSP.

↳ La fiscalité : il y a celle qui pèse sur le fonctionnement et celle qui pèse à la fois sur le fonctionnement et sur l'investissement.

↳ La durée des contrats : elle est souvent mal adaptée. Il y a une tendance aujourd'hui chez les délégants à raccourcir la durée des contrats. Or, même dans un contrat d'affermage, même s'il n'y a pas d'investissement de la part du fermier, celui-ci réalise quand même des investissements de nature immatérielle. Il ne peut les rentabiliser dans un délai de deux à trois ans comme on le trouve parfois aujourd'hui.

↳ Un autre point qui renvoie aussi au contrat est celui de l'équilibre des rapports entre le délégant et le délégataire. Aujourd'hui, il y a une certaine tendance à charger un peu trop la barque du délégataire, de notre point de vue du moins. On lui dit de se charger de l'entretien et on lui demande aussi de remplacer les premiers investissements de départ une fois qu'ils sont amortis. Au bout d'un moment, il y a un déséquilibre qui peut naître de ce type de contrats.

↳ Il y a plusieurs modes de DSP. Le régime le plus courant est celui de l'affermage, mais il existe aussi la régie intéressée. On n'en a pas du tout entendu parler ce matin. Il y a, c'est vrai, une certaine frilosité de la part des élus pour la mettre en place. Il y a aussi la concession qui est un mode plus classique.

⇨ **Xavier ALLOUIS** : Je repasserai la parole à notre juriste, mais sans plus attendre, je m'adresse à Pierre de VAN DE VYVER, délégué général de l'Institut de la Gestion Déléguée (IGD), auteur de cette récente charte des services publics locaux qui a été notamment signée avec les grandes associations d'élus locaux, en particulier l'AMF. J'aurais préféré vous donner la parole en conclusion mais je crois que vous devez nous quitter. Alors, c'est à vous.

⇨ **Pierre de VAN DE VYVER, Institut de la Gestion Déléguée (IGD)**

Je suis moi-même élu et, dans ce cadre, la plupart de nos services sont gérés en régie. Je tiens à préciser ceci pour vous mettre à l'aise sur le sujet abordé. Je tiens à vous dire aussi toute ma satisfaction de voir que la gestion déléguée est le sujet de la réunion de ce matin.

L'Institut de la Gestion Déléguée (IGD) : Vous y êtes plusieurs fois présents, indirectement ou directement pour les participants. C'est une fondation d'entreprise, organisée selon la loi, en toute indépendance. En effet, les financements sont apportés sur des périodes de cinq ans et les financeurs n'ont même pas la minorité de blocage dans le conseil d'administration. Ce dernier rassemble toutes les parties prenantes des services publics en France : toutes les grandes associations d'élus (AMF, ADF, ARF, l'AMGVF), les grandes administrations qui s'occupent de services publics, les organisations de consommateurs, des experts, y compris au niveau des professionnels ou du conseil, et ensuite les opérateurs par secteur. Votre secteur y est présent au niveau des infrastructures. Notre administrateur est le président-directeur général de l'entreprise qui vient d'obtenir le viaduc de Millau. Il est vrai que si l'on parle de ce type d'ouvrage ou du tunnel sous la Manche, on est un peu loin de vos équipements, mais en réalité pas tant que cela. Quand on voit maintenant la taille des équipements sportifs et leur grand nombre, vous représentez un secteur très important et nous avons vraiment grand plaisir à commencer à travailler avec vous.

Nous avons un organe d'orientation économique - nos préoccupations sont à la fois économiques et juridiques - présidé par un membre issu du Conseil d'Etat, qui est l'actuel président de la commission nationale des interceptions de sécurité. Notre président est maintenant Claude MARTINAND qui a succédé à Marceau LONG, ancien vice-président du Conseil d'Etat, et qui vient de remettre au titre Conseil Economique et Social dont il est membre un rapport sur la maîtrise des services publics urbains organisés en réseaux.

Il peut être intéressant de faire le point sur l'évolution du genre en matière de partenariat public-privé dont la gestion déléguée est un morceau et dont la DSP est un morceau encore plus petit.

→ Un premier point : les évolutions des modèles en gestion déléguée. On observe en Europe trois grands modèles, trois grands types d'opérateurs, qui cohabitent, pour ne pas dire s'affrontent :

- Les opérateurs statutaires qui sont des émanations directes des autorités organisatrices ;
- Les opérateurs capitalistiques. Ces mêmes autorités mettent de l'argent dans des sociétés auxquelles elles confient des missions d'intérêt général ou de service public par des voies contractuelles, des actes unilatéraux ou carrément de façon statutaire ;
- Les opérateurs contractuels. Ce sont tous ceux qui exploitent des missions de service public au travers de contrats que l'on appelle en France « de service public ». Mais il y a beaucoup d'autres types de contrats non exprimés comme les licences, les habilitations, voire certaines autorisations d'occupation du domaine public. En Europe, ce modèle contractuel est en train de se développer assez rapidement au détriment des autres modèles. C'est un point très important. L'idée qui sous-tend cette évolution est celle que chacun soit dans son rôle. Commander et exploiter, ce n'est pas le même métier. Les solutions contractuelles permettent de mieux identifier les responsabilités. Elles sont en train progressivement de régir, dans l'esprit du marché, l'organisation des services publics.

→ Deuxième point. Les mailles d'organisation et de régulation des services publics ont tendance à s'élever par la taille. Il y a le développement de l'intercommunalité. Les anglais sont passés de modèles régionaux à des modèles nationaux. En contrepartie, se pose le problème de la relation avec l'utilisateur / citoyen / consommateur. Ces mailles peuvent devenir tellement grandes qu'elles risquent de se technocratiser. En caricaturant, il est possible, dans un bureau et à deux personnes, de décider de l'avenir d'un territoire pour trente ans même si la loi Sapin est venue réintroduire de la transparence.

Il faut donc bien garder à l'esprit les principes organisateurs du service public. Ce matin, vous les avez cités à peu près tous. Ces principes sont résumés dans la charte des services publics locaux. Cette charte a un retentissement bien supérieur à celui auquel on s'attendait. Des pays étrangers nous demandent de la transposer. On étudie actuellement pour le sommet de la Terre à Johannesburg, une transposition aux services essentiels (l'eau, l'électricité, le transport de base). En France, des associations d'élus et des associations d'opérateurs nous appellent. La semaine prochaine, nous avons la première cérémonie d'adhésion formalisée du

GART (Groupement des Autorités Responsables de Transport) qui va décliner la charte dans son secteur. Cette charte comporte des principes, des objectifs, des actions, qui sont assez qualitatives. L'une des voies proposées est donc de décliner cette charte dans vos secteurs, si vous le souhaitez.

Cette charte s'applique - c'est un point important - aussi bien à la gestion directe qu'à la gestion déléguée. Elle comporte un certain nombre de règles du jeu pacificatrices de la relation et qui sont de nature à faciliter les discussions au niveau local ainsi que les prises de responsabilité. Cela peut aider les associations, notamment quand elles sont délégataires.

La démarche est certes très institutionnelle, mais à l'aval de tout cela, vous l'avez bien dit, il faut aussi que l'ingénierie à votre service se développe. Bravo à votre partenaire (NDLR : société d'avocats FIDAL) car il vient combler un vide qui a été signalé pratiquement par tous ce matin.

### Deux remarques sur les formules contractuelles :

1) Il y a une augmentation de la diversité des solutions au niveau européen. Celles qui sont notamment imaginées et appliquées en Grande-Bretagne sont extrêmement diverses et imaginatives. La France est un peu en retard de ce point de vue. Nous avons cette notion de service public qui est plus restrictive que les notions européennes d'activité ou de service d'intérêt général et nous avons aussi cette notion de domaine public inaliénable. Au niveau européen, ces deux notions n'existent pas. On ne peut pas imaginer, qu'à terme, la France n'aille pas vers des solutions plus nombreuses pour organiser ses services publics. Dans le cadre européen, il va donc nous être offert des formules contractuelles beaucoup plus nombreuses. La directive européenne sur les concessions n'est pas près de s'appliquer parce que certains pays s'y opposent et que deux ou trois seulement y sont favorables.

2) Nous progressons très vite sur les outils de mise en œuvre des contrats.

Il y a une réflexion en France, qui d'ailleurs est reprise à l'étranger, notamment sur le mode de sélection des opérateurs.

C'est un point très important, cela a été dit : le prix n'est qu'un critère de visibilité à courte durée. La réputation et le mécanisme d'adaptation du contrat sont les deux éléments, les deux autres points du trépied. Cela compte autant que le prix. La visibilité financière est forcément de courte durée.

Si vous voulez faire de bons contrats, il faut les inscrire dans la durée parce que les cycles propres de la maturité économique, notamment la mise en place des organisations de qualité et les retours d'expérience, ne sont pas des cycles à 2/3 ans mais des cycles à 6/7 ans, et dans certaines activités, si on va jusqu'à la concession, ce sont des cycles à 30 ou 40 ans.

Ainsi, les emprunts les plus intéressants - qui n'ont jamais été faits en France - sont des emprunts privés à 50 ans. Ils ont des taux d'intérêts inférieurs aux emprunts

publics parce que les opérateurs qui en bénéficient sont persuadés d'être encore dans leur fonds de commerce dans 50 ans et de pouvoir servir à la troisième génération du fonds de pension une garantie de retour. La France bénéficie grâce à son modèle contractuel de la confiance financière du monde entier et cela n'a pas de prix. Dans les mécanismes-projets qui sont derrière ces contrats, vous voyez des gens qui acceptent de confier des contrats au-delà du retour financier de l'amortissement de caducité des investissements pour créer une période de cash-flow fort à long terme. Pour accepter de différer sa prise de bénéfice de 20 ans, il faut certainement être dans la confiance et dans la durée. Pour vos petits équipements, ce n'est peut-être pas le sujet, mais pour vos grands équipements, c'est vraiment le sujet.

Sur l'analyse de la durée et des modes de sélection des opérateurs, je crois que l'on a beaucoup progressé. Quant à l'adaptation des contrôles et à l'analyse des risques, on doit encore avancer. En France, l'article 3 de la loi MURCEF donne une nouvelle définition de la DSP qui lie la rémunération au résultat de l'exploitation. Cela ne veut pas dire grand-chose. Si l'on part d'une définition comptable, il est évident que la rémunération de toute entreprise dépend de ses résultats d'exploitation. Cette définition est donc un truisme. Il aurait mieux valu y lire, comme le disait monsieur GINTRAND, la notion de risque. Quand vous êtes dans les assurances, le mot risque s'emploie de manière juridique à toutes les lignes. Bizarrement, le Conseil d'Etat n'arrive pas à utiliser ce mot dans la réglementation. C'est une difficulté car le risque a un coût économique. Ou l'opérateur le supporte lui-même et il l'intègre dans le coût global. Ou il cherche des gens pour le supporter à sa place, et c'est 10 ou 15% de l'opération qui va se traduire en coût d'assurance. On a maintenant, dans les secteurs de la gestion déléguée, des gens qui savent analyser les risques.

Pour conclure : Que pensent les Français de la gestion déléguée ? Il y a eu 3 ou 4 sondages sur le sujet. Elle est dans l'ensemble un peu plus chère que la gestion directe - on a vu qu'il y avait des questions d'harmonisation fiscale. Elle est un peu plus appréciée, un peu plus professionnelle, mais, dans les mêmes sondages, on voit que le critère-prix n'arrive souvent qu'après le critère qualité.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : je m'adresse maintenant à Philippe DEMAUGÉ, coordinateur pédagogique sport au CNFPT, qui est chargé de la formation des fonctionnaires sportifs territoriaux. C'est un point qui n'a peut-être pas été vraiment abordé, mais souvent on dit que le fonctionnaire territorial n'est pas capable d'assurer le même service qu'un gestionnaire privé. Certains répondent que ce n'est pas le propos de se comparer. Néanmoins cela m'amène à poser cette question : vous qui êtes chargé de former les futurs gestionnaires et animateurs des équipements publics sportifs français, est-ce que vous intégrez davantage les questions de service qui viennent d'être évoquées par monsieur VAN DE VYVER ?

⇒ **Philippe DEMAUGÉ, CNFPT.**

Bien évidemment la notion de service public est au cœur des formations et des objectifs du CNFPT, et notamment pour le pôle de compétences « sport » qu'il a créé. Il conviendrait en effet que le CNFPT, dans son ensemble, prenne en compte cette problématique de la gestion déléguée dans la totalité de ses formations, y

compris pour les administratifs et notamment dans la formation initiale, dite d'application, des cadres de catégorie A ou B qui entrent dans la fonction publique.

Cette réunion m'intéresse pour voir quels sont les problèmes, particulièrement en ce qui concerne les moyens de contrôle, de façon à les intégrer dans la formation des cadres sportifs. Il serait intéressant de savoir par exemple quels ratios appliquer, quels points mettre en place, de façon à ce que l'on puisse mieux observer et analyser ce qui se passe dans les équipements. Très récemment, la chambre régionale des comptes m'a demandé si nous avons des informations sur les coûts des équipements. En fait, nous n'en avons pas et nous sommes incapables d'en donner. Pourtant il serait intéressant de regarder si les coûts sont les mêmes d'un endroit à un autre. Encore faudrait-il se mettre d'accord sur ce que l'on prend en compte ou non. Le problème est le même lorsqu'on parle de restauration collective etc.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : C'est un des problèmes que soulève la charte : comparer les coûts entre les deux. Mais ma question porte sur la notion de service. Comme l'a dit monsieur VAN DE VYVER, en France, on est très empreints de cette notion de service public, sur laquelle on a bâti énormément de choses, à commencer par le service public français lui-même. Est-ce que, dans la formation des futurs responsables des équipements et animateurs des équipements sportifs, le CNFPT intégrer ces notions de service au public qui évoluent ? On vous dit : « le privé sait mieux séduire ». Est-ce que vous essayez de faire en sorte que demain, et même aujourd'hui, les gestionnaires sachent mieux séduire ? Au cas où ce serait cela qui leur serait demandé, bien entendu.

⇒ **Philippe DEMAUGÉ, CNFPT.**

Bien évidemment on essaye de le faire, mais c'est très difficile. Si vous faites aujourd'hui une formation sur LE service public, je ne suis pas sûr qu'elle attire énormément de monde.

Par contre, arriver à intégrer la « notion » de service public dans l'ensemble des formations que l'on propose, notamment sur des publics captifs - parce que la formation est obligatoire -, je crois que c'est important. C'est comme la notion « d'environnement » ou la notion de « projet ». Ce sont des notions qu'il faut inculquer dès la base dans toutes les formations que l'on propose. Il faut le faire de la manière la plus fluide et intégrée possible. Il ne faut pas se dire : « Tiens, le vendredi après-midi, on va parler de service public » alors que l'on a parlé d'autre chose toute la journée. Cela ne pourrait pas marcher. Je crois qu'il faut qu'on arrive à trouver un moyen de l'intégrer à nos formations de façon presque imperceptible.

⇒ **Jean-Claude CRANGA, SPORTS ET TERRITOIRES**

Il faut faire une remarque pour compléter le propos. Au centre de ce débat sur la gestion déléguée, il y a un double problème de compétence dans les collectivités territoriales qui interroge non seulement le CNFPT mais aussi l'Université :  
- en tant que gestionnaire d'équipement de service public sportif. Il n'existe pas de formation de gestionnaire d'équipement sportif en France, ni à l'Université, ou très

peu de façon marginale, ni dans la fonction publique territoriale. On le devient par raccroc.

- en tant que contrôleur de service public délégué.

*L'animateur donne la parole à :*

⇒ **Francis FORGEARD, président de la Communauté de Communes de SAINT JEAN D'ANGÉLY.**

Je viens défendre les petites EPCI. Au travers des transferts de compétences des communes vers les communautés de communes particulièrement, nous avons à faire face à un certain nombre de problématiques que n'ont pas les communautés d'agglomération, plus développées, qui ont un service des sports et tout un staff. Ainsi, nous avons une piscine en gestion déléguée aujourd'hui. Si on devait la prendre en régie directe, on doublerait le nombre de salariés de la communauté de communes et cela créerait des problèmes d'encadrement (techniques, humains etc.). Le choix de la gestion déléguée (affermage ou régie intéressée) n'est donc pas forcément un choix, mais peut être une obligation pour une petite collectivité. Il n'y a parfois pas d'autre solution.

Par ailleurs, je veux faire une remarque sur le problème des publics au travers de l'affermage. Au vu des contacts que nous pouvons avoir avec nos usagers, nous avons l'impression qu'ils ne sont pas représentés au sein de l'établissement, c'est-à-dire qu'ils ne participent pas à l'évolution de la gestion.

*L'animateur donne la parole à :*

⇒ **Véronique POULAIN-ELSEN, ville de NOGENT SUR MARNE**

Nogent-sur-Marne est une ville moyenne d'environ 28.000 habitants avec 9.500 scolaires, ce qui est énorme. Notre difficulté est de parvenir à satisfaire les différentes populations qui utilisent les installations sportives, notamment les scolaires – à cet égard nous devons respecter la loi du 2 mars 1982 qui donne priorité à l'enseignement – et les associations sportives.

Nous avons à Nogent plusieurs projets qui verront le jour dans quelques années. Nous projetons aussi de renforcer nos liens avec la commune du PERREUX, avec laquelle nous sommes en intercommunalité, notamment dans notre collaboration sur les équipements sportifs, ce qui permettra peut-être à terme de résoudre un certain nombre de problèmes.

Je suis venue, avec Nadia DUMOULIN qui représente le service juridique, surtout pour comprendre ces mécanismes de DSP et toutes ces notions qui deviennent de plus en plus complexes. Nous cherchons à nous informer, au travers de rencontres comme celle-ci, pour savoir ce que nous pouvons offrir à la population et aussi quelle définition donner à notre service public, sachant que nous sommes tous aussi des consommateurs avec leurs besoins.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : Thierry FLIPO de la FF GOLF a dû partir. Il apportera sa contribution par écrit, et celle-ci sera intégrée dans le compte-rendu. Je donne la parole à Florence LAMOULIE de la FF TENNIS.

⇒ **Florence LAMOULIE, FF TENNIS.**

La FFT se sent un peu à part dans tout ce qui a été dit car aujourd'hui les clubs affiliés à la fédération sont à la fois gestionnaires et utilisateurs. En effet, depuis un certain nombre d'années, ils gèrent et utilisent les installations de tennis mises à leur disposition par les collectivités.

Ils sont aujourd'hui confrontés à d'importantes difficultés, en particulier celle de se retrouver face à une procédure d'appel d'offre. Ils n'y sont pas du tout préparés et celle-ci leur est présentée comme une procédure quasiment obligatoire, émanant plus ou moins des directives du préfet, et non pas d'une volonté politique de la commune. La fédération se retrouve ainsi face à des présidents de clubs un peu perdus et aussi face à des élus locaux qui ne savent pas comment formaliser précisément ces contrats. Nous sommes venus ici chercher les moyens d'aider au mieux toutes ces personnes.

Nous souhaiterions surtout savoir si le club de tennis affilié à la fédération répond effectivement à une mission de service public au sein de la commune. C'est une question principale que nous nous posons depuis pas mal de temps et pour laquelle nous n'arrivons pas à trouver de réponse précise.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : la loi dit que le mouvement sportif satisfait une mission de service public ...

⇒ **Florence LAMOULIE** : Les fédérations, les ligues, les comités départementaux, oui ... mais pas les clubs !

⇒ **Xavier ALLOUIS** : C'est une grande question, effectivement.

⇒ **Eric GINTRAND, FIDAL.**

C'est une question un peu difficile. Si l'on prend une association dont l'objet est sportif - le tennis, que l'on me met à sa disposition un équipement communal, que cette association l'exploite avec ses seuls adhérents ou en l'ouvrant au grand public, peut-on considérer que l'on se trouve dans le cadre d'un service public ?  
Vraisemblablement, non.

Le service public suppose en effet que l'activité, qui doit être d'intérêt général, soit organisée à l'initiative même de la collectivité publique et selon les principes propres au service public (égalité d'accès, continuité etc.).

La frontière entre ce qui relève du service public et ce qui n'en relève pas est un peu délicate. Et l'on mélange un peu les genres. Il y a pourtant deux attitudes très différentes.

Une collectivité peut par exemple décider de mener une action de politique sportive qui passe par la gestion de telle et telle activité qu'elle va organiser. Elle prévoit d'imposer à l'exploitant, par exemple pour ses courts de tennis, de s'adresser

prioritairement aux scolaires, aux clubs sportifs etc. En organisant cette activité, elle impose des sujétions de service public. Mais la collectivité peut aussi bien décider de mettre à disposition tel équipement, à charge pour le club sportif de le gérer comme il l'entend. A partir du moment où cette activité est gérée à la seule initiative du club, on n'est pas dans le service public.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : On en revient à la notion de contrat qui a été en permanence citée ...

⇒ **Eric GINTRAND**.

La collectivité peut très bien faire un bail, louer l'équipement ou le mettre à disposition gratuitement si elle considère que l'association présente un intérêt communal, sans pour autant imposer des contraintes de service public. On a le même débat en matière de domanialité, entre contrat de domaine public et contrat de DSP.

Tout le problème est de savoir si la collectivité a organisé en amont l'activité, si elle a effectivement établi et identifié son service public et confié l'exécution de ce service à l'association. Si on répond oui à cette question, on est alors en DSP. Parfois, on peut être en DSP de fait. L'association est de façon effective chargée de missions de service public. On lui impose de faire tel et tel type d'activités dans certaines conditions. Dans ce cas, il faut se remettre dans les fourches caudines de la loi Sapin et absolument repasser un contrat de DSP.

Mais il n'y a pas d'obligation à passer une DSP lorsque l'association n'est pas elle-même « délégataire » au départ. C'est un problème de politique locale de savoir si l'équipement a vocation à être géré - ou pas - dans le cadre d'une activité de service public.

⇒ **François THOMAS, Conseil Général de Loire-Atlantique**

En Loire-Atlantique, le conseil général développe une action traditionnelle de financement d'équipements sportifs. Par ailleurs, et c'est original, il exerce une mission de conseil technique auprès des petites communes et des intercommunalités. Deux remarques :

1) Sur 7 projets « piscine » en deux ans, on a pu constater que lorsqu'il s'agissait d'une rénovation de l'existant, ou même d'une réhabilitation lourde, la collectivité maître d'ouvrage reconduisait la régie directe. A l'inverse, lorsqu'il y avait création d'une piscine neuve, elle choisissait la gestion déléguée.

2) Le choix du maître d'ouvrage quant au mode de gestion dépend d'un choix politique, notamment de la nature du projet pluriannuel qu'il souhaite développer. Les élus souhaitent avoir et conserver le pilotage du projet. Ceci se ressent particulièrement dans le cas des piscines intercommunales. L'équipement n'est plus appréhendé sous ses seuls aspects financiers. Il y a une volonté de s'en servir comme d'un outil de développement local et cette conception influe sur le choix du mode de gestion.

.....

⇒ **Xavier ALLOUIS** : Je vais donner la parole à Christian OCHEM, président du Syndicat national des patinoires (SNP) puis à Luc DEIBER et à Edouard LANDRAIN. Si vous avez des témoignages, adressez les à Florence PFEIFER, ils seront intégrés dans le compte-rendu.

⇒ **Christian OCHEM, président du SNP.**

J'ai communiqué un document complet à Florence PFEIFER pour qu'il soit diffusé par la suite et dont je vais donner quelques extraits.

Il existe en France 154 patinoires dont 137 sont la propriété des collectivités territoriales. Sur cet effectif, la régie directe représente 54%, et la « délégation » 46%. Dans la « DSP », j'inclus toutes les formes de délégation : les associations (20,6), les SEM (33,3), les Offices de Tourisme, et les sociétés privées (23,8 % et seulement 17 patinoires homologuées par la fédération). Il convient en effet de distinguer les petites pistes de celles qualifiées pour la pratique des sports de glace. Les patinoires mobiles sont un phénomène nouveau en expansion. Quant à la progression, selon des indicateurs datant de 1994, la DSP représentait 5%, actuellement elle se situe au niveau de 14,4%.

⇒ **Xavier ALLOUIS** : Je reçois un petit papier qui me dit que nous n'avons pas parlé de l'indemnisation des candidats à une délégation. Merci d'adresser à AIRES toutes les questions que l'on n'aura pas pu évoquer ce matin.

⇒ **Luc DEIBER, ministère de la Jeunesse et des Sports.**

Nous ne nous sommes pas trompés quand nous avons choisi ce thème pour travailler ensemble. La densité des débats et la qualité des interventions nous ont montré que le temps était fort court pour traiter d'un tel sujet.

Il me semble que d'autres pistes de travail seront encore à développer et que d'autres réflexions pourront prolonger celle d'aujourd'hui :

- Nous avons à peine évoqué la confrontation de la notion de service public que nous avons en France avec la notion de service d'intérêt général qu'a la communauté européenne et toutes les différences qui s'y attachent. C'est une toile de fond très importante qu'il faudra garder à l'esprit.
- L'évolution du sport de haut niveau et sa relation au sport professionnel avec les recettes spécifiques qui s'en dégagent. Celles-ci nécessiteront certainement d'aborder la relation à la mission de service public de tel ou tel type d'équipement de façon différente.
- Et puis, nous avons parlé d'équipements sportifs, mais on voit, à l'inverse, des équipements qui ne sont pas sportifs et qui, parfois, sont dédiés à de grandes épreuves sportives.

Le sujet est complexe. Cette matinée nous a permis de nous éclairer mutuellement et je vous en remercie tous.

.....

⇒ **Florence PFEIFER, AIRES**

Vous êtes venus ce matin avec des motivations très différentes. Certains sont là pour témoigner, d'autres pour s'informer. Nous vous demandons de nous communiquer aussi par écrit le contenu de vos attentes sur les suites à donner à cette réunion.

⇒ **Edouard LANDRAIN, président d'AIRES.**

J'ai eu l'impression ce matin que, quand nous avons lancé AIRES, ce carrefour d'idées, ce laboratoire d'idées que nous désirions, nous ne nous sommes pas trompés. Nous avons traité jusqu'à maintenant de sujets importants comme la réhabilitation du patrimoine sportif et les normes des fédérations sportives. La question était négligée, nous l'avons mise en lumière. On sait maintenant que ce sont les préoccupations de presque toutes les collectivités.

Nous avons d'autres idées. Ce matin, j'en ai vu poindre des nouvelles. Dans cette maison qui est la vôtre - l'Assemblée Nationale - j'ai senti qu'il y avait un réel appel fait au législateur. Même si l'on fait sans doute trop de lois, on ne fait peut-être pas les lois qu'il faudrait. J'ai aussi entendu de la part de plusieurs d'entre vous que le sport n'a peut-être pas la place qu'il mérite dans la vie de notre pays, et qu'en particulier son budget est vraiment plus qu'insuffisant. Espérons que le futur corrigera ces déviations quelles que soient les personnes qui se trouveront en place. Il ne faut pas oublier qu'en France, ce sont 25 millions de personnes qui s'intéressent au sport, pour la compétition ou dans la vie de tous les jours.

Je retiens aussi que les équipements sportifs et le sport vont jouer un rôle social de plus en plus important dans la vie de nos communes. Il va falloir dépasser nos habitudes et réfléchir à cette intégration du rôle du social dans le sport et du sport dans le social. Nous allons réfléchir aux prolongements de cette réunion. Comme l'a dit monsieur DEIBER, nous remplissons notre contrat avec le ministère de la Jeunesse et des Sports qui nous a demandé d'être cette marmite bouillonnante d'idées et de confrontations.

Enfin, pour terminer, je souhaite vous remercier tous. J'ai, ce matin, entendu et apprécié beaucoup de compétences et d'interventions de qualité. Je remercie en particulier Florence PFEIFER qui a fait un important travail de préparation de cette matinée avec Roger BONNENFANT. Je remercie également Xavier ALLOUIS et Eric GINTRAND pour leur rôle de « sage » et pour avoir mené cette réunion avec la sagacité que tout le monde a pu leur reconnaître.

Fin du compte-rendu de la réunion

## **II - 3. COMPLEMENTS (février à septembre 2002).**

Points de vue, témoignages, réflexions ... recueillis avant et après la réunion du 6 mars par courrier, lors d'entretiens téléphoniques ou en rendez-vous.

### **REPRESENTANTS DES UTILISATEURS**

#### **➔ Ministère de l'Education Nationale – Inspection générale.**

Alain HEBRARD, doyen du groupe EPS. Entretien du 14/03/02.

#### Remarque

- La compétence de l'inspection générale va de la maternelle à l'entrée à l'Université. Pour l'EPS, il y a 7 inspecteurs généraux, 65 inspecteurs pédagogiques régionaux et 35 000 enseignants.

- Enseignement supérieur : il existe une inspection générale de l'administration et de la recherche universitaire qui n'intervient pas sur la pédagogie mais seulement sur la gestion. C'est le Conseil National Universitaire qui est responsable de l'enseignement supérieur. Pour les STAPS, des maîtres de conférence et des enseignants du second degré sont mis à disposition. Les SUAPS assurent l'animation sportive pour les étudiants volontaires grâce à des enseignants du second degré mis à disposition.

#### Le problème des gymnases inadaptés à l'EPS

Avec la décentralisation, on a cessé de construire dans les années 1980 des équipements propres aux établissements scolaires. On a privilégié la création, à proximité, de gymnases communautaires très polyvalents (type C). La plupart ont des tribunes qui prennent de la place et sont inutiles à l'EPS. Parallèlement les pratiques ont évolué et les clubs ont accru leurs exigences, notamment pour la compétition. L'utilisation d'une même installation pour l'EPS et le haut niveau, la grande polyvalence, est impossible. Pour l'EPS, le problème se pose plus en tant que consommateur qu'en tant que co-partageant avec les clubs. Le besoin émergent des établissements scolaires est d'avoir des installations sportives spécifiques. Ceci est suggéré par la loi de juillet 2000. L'idée est d'arriver à créer la salle de cours propre à l'EPS comme on trouve la salle de travaux pratiques en Sciences.

L'idée de L'Education Nationale serait de définir, à l'intention des collectivités locales, un cahier des charges pour des salles adaptées aux besoins de l'EPS.

Ce que propose le SNEP est intéressant mais il est possible d'aller plus loin, vers des solutions plus simples et moins coûteuses. Le principal besoin porte sur une halle pour des pratiques polyvalentes pouvant être scindée en 2 ou 3 parties pour accueillir plusieurs classes simultanément. Il existe un exemple intéressant à Lyon (Université Lyon 1), construit vers 1993/1995, avec une halle de 60x40m, une salle de musculation, une salle de danse, et à l'extérieur, une piste athlétisme de 250 m. Un lycée peut tout y faire (gymnastique, GRS, sports de combat, place pour 24 terrains de badminton) sauf le football et le rugby. Ce type d'équipement coûte 10 à

12 MF au maximum - moins cher qu'un gymnase de type C- et offre beaucoup plus de possibilités. On peut y ajouter ponctuellement une SAE si l'escalade est retenue pour les épreuves du baccalauréat. Reste à résoudre le problème de la piscine.

### Mises à disposition et équipements propres aux collèges et lycées

Cela dit, il y a des installations sportives de service public qui doivent être mises à disposition des scolaires par les collectivités. On observe que ces mises à disposition sont fonction d'une politique locale et non pas d'une politique éducative. L'obligation de recourir à des conventions tri-partites, instaurée par la loi Buffet de juillet 2000, est en soi un progrès, et l'Inspection Générale souhaite leur généralisation. Mais il est regrettable que la loi n'ait pas posé plus clairement l'obligation de réaliser des installations sportives en propre pour les collèges et les lycées. On voit en effet encore aujourd'hui se construire des établissements scolaires sans équipements d'EPS.

### La gestion déléguée

Certaines collectivités pensent qu'il faut rentabiliser les équipements et les ouvrir davantage à d'autres publics. Il peut y avoir un problème de créneaux horaires pour les scolaires dans le cas de piscines en DSP, mais on n'a pas encore de chiffres, de statistiques. Le ministère a commandé une enquête pour savoir « qui sait nager ». Il serait sans doute utile de la prolonger par une enquête sur les piscines.

### Relations avec les collectivités, travail interministériel

Il existe, dans les Académies, des relations ponctuelles entre les représentants de collectivités locales et les inspecteurs pédagogiques régionaux en EPS. Mais au niveau central ces relations n'existent pas. Il serait souhaitable que des relations suivies puissent être établies, sous forme de groupes de travail, ou d'observatoire, entre les différents ministères concernés par l'EPS et les équipements sportifs (Education Nationale, Intérieur, Jeunesse et Sports, Equipement) et des institutions telles que le CNAPS, l'AMF, le CNFPT ...

### ➔ **Syndicat National de l'Education Physique (SNEP).**

Jean-Paul TOURNAIRE, secrétaire national. Entretien téléphonique du 4/03/02.

1) Les scolaires manquent de créneaux horaires en général. Ce phénomène n'est pas spécialement lié au mode de gestion.

2) Le SNEP a enquêté dans 73 départements sur les conventions tripartites d'utilisation des installations sportives qui doivent être passées entre l'établissement scolaire utilisateur (collège, lycée), sa collectivité de rattachement (conseil général, conseil régional) et la collectivité propriétaire de l'équipement. Ces conventions sont encore trop peu nombreuses. Le système s'organise difficilement et l'on rencontre de très fortes disparités.

La DSP peut poser un problème dans la mesure où le propriétaire négocie directement avec le délégataire les conditions d'accessibilité de l'équipement aux

publics scolaires (créneaux horaires, tarifs) sans toutefois associer à cette négociation les établissements et les collectivités de rattachement concernés. Elle peut donc, selon les options retenues par les élus, constituer un obstacle ou un frein au système des conventions tripartites.

#### ➔ **UNION NATIONALE SPORTIVE LÉO LAGRANGE.**

Philippe NICOLINO, délégué fédéral. Entretien téléphonique du 4/03/02.

Nous sommes parfois sollicités pour définir des politiques d'animation dans des équipements gérés en DSP. Nous l'avons parfois été aussi pour nous charger de la gestion d'équipements en DSP.

#### ➔ **FEDERATION FRANÇAISE de GOLF.** Basile LENOIR.

Entretien tél du 14/02/02. *NB : la plupart des propos de Mr LENOIR sont précisés et développés dans la contribution de Thierry FLIPO (voir plus bas).*

Il est très difficile de trouver un gestionnaire de golf compétent et, quand on en a un, il est préférable de pouvoir le garder. L'obligation de mise en concurrence liée à la DSP peut présenter le risque de voir un bon exploitant évincé au profit d'un moins bon.

#### ➔ **FEDERATION FRANÇAISE de GOLF.** Thierry FLIPO, administrateur.

Entretien téléphonique du 11/06/02.

#### Le parc et sa gestion ; pourquoi la délégation ?

Le patrimoine français se compose de 540 golfs, dont une centaine appartient à des collectivités publiques. Environ 90% de ces golfs publics sont gérés en délégation : 2/3 par des sociétés commerciales, 1/3 par des associations sportives.

- Dans le cas où l'exploitant est une société, on trouve toujours, en parallèle, une association chargée de gérer le projet sportif (une par terrain). Certaines sociétés de gestion sont associées à la Fédération Française de Golf (sans droit de vote).
- Les délégations consenties aux associations sportives peuvent prendre la forme de conventions d'occupation du domaine public ou de contrats de DSP. Dans ce cas, l'exploitant a en général les mêmes contraintes, notamment fiscales, qu'une société commerciale (TVA, taxe professionnelle ...).

La régie directe est donc l'exception. Le fonctionnement des golfs, qu'il faut animer mais aussi entretenir le week-end, est difficilement compatible avec la fonction publique territoriale. Par ailleurs, c'est l'un des rares secteurs où il existe des redevances positives. Cette tendance va en s'amplifiant. Plusieurs nouveaux golfs doivent être construits et c'est très certainement la formule du golf public géré en DSP qui servira de support à ces futures réalisations.

#### Point de vue fédéral

Il existe de bonnes délégations et de moins bonnes.

- La majorité des établissements propose des tarifs raisonnables, ce qui permet un bon développement du sport fédéral (de l'initiation à la compétition).
- D'autres, par exception, pratiquent des tarifs élevés et laissent moins de place au service public. C'est le cas dans certaines régions très touristiques et/ou dans celles où la sécheresse du climat élève les coûts de réalisation et d'entretien de l'équipement (sud-ouest, PACA). Certaines collectivités décident, pour pouvoir rembourser leurs investissements, d'imposer une forte redevance à leurs délégataires. Les usagers les plus solvables y sont donc accueillis prioritairement. Il est plus difficile d'y organiser la vie fédérale de façon satisfaisante, notamment d'obtenir des créneaux horaires pour les entraînements et les compétitions.

➔ **FEDERATION FRANÇAISE de TENNIS.** Fabien BOUDET, directeur du service Equipement. Entretien téléphonique du 13/02/02.

La fédération est très concernée par la question du mode de gestion des courts de tennis. En effet 95% des clubs gèrent des installations municipales, le plus souvent par le biais de conventions de mise à disposition. On observe que la DSP, avec l'obligation de mise en concurrence qu'elle implique, est parfois utilisée par certaines collectivités pour évincer le club avec lequel elles sont en désaccord.

### ➔ **FEDERATION FRANÇAISE de NATATION**

↳ Interview de Francis LUYCE (président), Claude FAUQUET (DTN), et Bernard BOULLÉ (DTN adjoint chargé du développement), intitulée « La FFN revendique sa vocation de service public », publiée par La Lettre de l'Economie du Sport n°578 du 4 juillet 2001 p. 8. Document transmis à AIREs par le président le 9 mars 2002. Extraits.

... « *Dans le cadre du renouvellement du parc (de piscines), on sent bien une tendance forte en faveur du loisir et au détriment du sport compétitif ou éducatif qui ne rapporte pas financièrement. Les collectivités privatisent de plus en plus leur piscine ou la gestion de leur piscine, avec toutes les incidences que cela peut avoir sur la vie associative locale* », explique Francis Luyce. La FFN suggère donc aux villes ayant un projet de construction ou de réhabilitation de l'en informer pour qu'elle les aide à trouver l'équilibre entre un équipement normalisé et un équipement de loisir. Elle va jusqu'à leur proposer de les aider à monter les dossiers de financement ou à les conseiller sur la conception.

« *Une animation de piscine ne doit pas se faire en dehors du club, car il reste l'organisme le plus qualifié* » estime le président de la natation. « *Partant de là, si une collectivité veut déléguer la gestion de son équipement parce que celle-ci est trop lourde en employés territoriaux, nous lui conseillons, avant l'appel d'offres, de la proposer au club qui deviendrait alors association de gestion. Le club nous semble être culturellement plus soucieux du service public qu'un opérateur privé, qui possède des impératifs de rentabilité à court terme* ».

↳ Mr Claude FAUQUET. Entretien téléphonique du 19/02/02.

On constate que la population française nage de plus en plus et que cela se passe au détriment de la pratique sportive. Quand la piscine est en gestion privée, la situation « sportive » devient parfois impossible. La plupart des piscines en DSP sont

gérées par des sociétés commerciales, mais on peut tout à fait développer la gestion associative à l'instar de ce qui se fait pour le golf ou le tennis.

Certaines DSP peuvent parfois véritablement mal fonctionner. On voit ainsi des cas où des filiales de grands groupes ont, pour pouvoir emporter le marché de gestion de l'eau, offert à la collectivité de gérer sa piscine et s'en désintéressent totalement par la suite.

## REPRESENTANTS DE LA GESTION « EXTERNE »

### *Secteur commercial*

➔ **La FINANCIERE SPORT LOISIR / GESCLUB.** Paul Gérard SERVER, Président Directeur Général. Entretien téléphonique le 21/02/02. Résumé.

Deux questions posent vraiment problème et risquent de créer des conflits sérieux :

1- Consultations : on observe une véritable captation du savoir-faire des candidats, soit que la collectivité réutilise directement en gestion directe les propositions qui lui ont été faites, soit qu'elle les transmette au délégataire qu'elle a choisi. Il serait normal que ces procédures soient indemnisées. On peut ajouter que la concurrence exercée sur le marché de la délégation par les associations a souvent un caractère déloyal dans la mesure où bon nombre d'entre elles pratiquent le paracommercialisme.

2 - La définition de ses objectifs par le maître d'ouvrage et la convention qui en découle sont souvent confuses, ce qui, à terme, risque d'être source de contentieux.

NDLR : D'autres points ont été évoqués avec monsieur SERVER : formation des cadres territoriaux et des MNS ; délégation des campings, paracommercialisme ...

➔ **VERT MARINE.** Jean-Pascal GLEIZES, directeur général. Entretien téléphonique le 21/02/02. Résumé.

#### Premier problème : le manque de loyauté dans le cadre des consultations.

Il serait souhaitable qu'il n'y ait pas « d'appel d'offres » lorsque la collectivité veut confier la DSP à une SEM ou à une association para-municipale ; a fortiori quand elle souhaite rester ou revenir en régie directe. L'opérateur en gestion déléguée est obligé de gratter pour rien. On nous emmène dans de lourdes consultations alors que la décision est déjà prise. Nous allons devoir changer notre stratégie de réponse. Il y a un transfert de compétence trop important. On a le sentiment de se faire sucer le sang. La solution ? Ce serait sans doute de rémunérer les concours.

#### Autre problème de fond : les contrats.

Nous n'avons pas les outils juridiques adaptés sur le plan fiscal. Les contrats d'affermage et de régie intéressée ont été conçus pour des services publics rentables. Avec la DSP, on se coupe du fonds de compensation TVA (FCTEA) et cela alourdit les comptes d'exploitation.

Plus généralement, on peut voir de tout et de n'importe quoi, tel que des contrats sans redevance d'affermage.

#### Le contrôle des Chambres régionales des comptes.

Pour un contrat de DSP, leur pouvoir d'investigation peut aller très loin, peut-être trop loin. Ainsi, pour vérifier les frais de siège, elles peuvent demander que les comptes du délégataire lui soient ouverts.

➔ **GAIA concept.** Thierry FLIPO (exploitation de golfs)  
Entretien téléphonique du 27/02/02.

Quand elle est correctement ficelée, la DSP fonctionne bien et tout le monde est content. On peut néanmoins regretter les deux tendances suivantes :

1) Dans 25% des cas environ, la consultation n'est pas loyale et fait figure de formalité :

- Les jeux sont faits d'avance en faveur d'un candidat (le plus souvent : association sportive ou SEM) choisie au préalable par la collectivité. C'est dans ce type de contexte que l'on rencontre des situations critiquables sur le plan du Droit (la structure est présidée par un élu de la collectivité donneur d'ordre).
- Le dossier de consultation ne contient aucune information utile et les rapports d'activité ne sont pas clairs.

2) D'une façon générale, on perçoit chez les maîtres d'ouvrage une crispation due à un manque de maîtrise du cadre juridique de la DSP. Ceci les conduit à des excès de précautions et a plusieurs effets pervers sur le contrat :

- une durée insuffisante. Autrefois elle était d'environ 20 ans, aujourd'hui elle peut aller de 3 à 5 ans. C'est trop court quand il faut redresser une situation déséquilibrée et cela ne correspond pas au risque pris par le délégataire ;
- la multiplication de clauses de sur-assurance souvent inapplicables ;
- un manque de clarté dans la distinction entre grosses réparations et charges d'entretien qui a le plus souvent pour effet de faire peser trop de charges sur le délégataire.

➔ **GAIA concept.** Thierry FLIPO (exploitation de golfs)  
Entretien téléphonique du 11/06/02.

Dans le cadre d'une délégation, la place plus ou moins grande accordée au service public dépend toujours et avant tout de la volonté des élus. Certains décident d'amortir en priorité leurs investissements et fixent une forte redevance que le délégataire devra répercuter sur l'ensemble des usagers. D'autres élus préfèrent que des tarifs avantageux soient accordés à certains publics (scolaires, clubs ...). A côté de la collectivité, ce sont les « individuels », les pratiquants que l'on n'entend pas, qui, en payant le prix fort, financent ces tarifs réduits.

➔ **SEGAP**. Jacques VIVIER (gestion de piscines). E-mail du jeudi 7 mars 2002.

Il faudrait rajouter 2 points (non vus à la réunion) :

- 1 - Faire valoir une indemnisation des candidats non retenus (ce qui aurait pour mérite de dédommager des entreprises qui ont eu l'obligance de répondre aux appels d'offre et également d'empêcher certaines collectivités peu scrupuleuses de consulter pour voir ...)
- 2 - Evoquer les gros besoins en personnel BEESAN qui ne sont formés que par Jeunesse et Sport, non préparés à la gestion déléguée.

### ***Secteur associatif***

➔ **UCPA (Union des Centres de Plein Air)**. Francis VAAS, directeur des opérations immobilières. Entretien téléphonique du 4/03/02.

La loi Sapin interdit de proroger les conventions dans lesquelles on a du « service public ». Il ne peut y avoir de renouvellement tacite. A l'échéance du contrat, il peut y avoir obligation pour la collectivité de lancer une consultation pour un contrat de DSP avec mise en concurrence de plusieurs candidats. Cela peut effectivement remettre en cause des situations jusque-là bien établies, notamment pour certaines associations. Mais la notion de service public n'est pas claire. La jurisprudence est en train de se construire. Elle est différente en droit français et en droit européen.

Problèmes observés : On constate une tendance de certaines collectivités à vouloir tirer le maximum d'argent du délégataire.

- Ce peut-être l'exigence d'un loyer disproportionné ou bien l'obligation d'accueillir les clubs gratuitement. Les candidats doivent répondre dans ce cadre. Après, c'est l'utilisateur qui trinque. Il faut être raisonnable car le service public a un coût pour le délégataire. Celui qui ne paye pas se verra offrir les plus mauvais créneaux horaires.
- Dans les contrats, la répartition entre travaux de maintenance et grosses réparations n'est pas claire. Elle est souvent défavorable au délégataire.
- La durée des contrats a aussi tendance à diminuer et à devenir insuffisante.

### ***Secteur Economie Mixte***

➔ **SCET - Société Centrale d'Équipement du Territoire (groupe Caisse des Dépôts et Consignations)**. Yannick MAURER, Directeur de la filière des SEM d'exploitation. E-mail 1/03/02 : Texte sur les SEM du secteur du tourisme et des loisirs et la DSP, rédigé pour une intervention dans un colloque du 25/10/00. Extraits.  
**Voir texte intégral en annexe.**

.... Le tourisme et les loisirs sont un secteur économique important qui, depuis la décentralisation, implique fortement les acteurs locaux. Ce secteur se caractérise par sa fragilité liée à la saisonnalité, à l'évolution rapide de la demande, au poids des investissements, à son impact sur l'image de la collectivité et sur le développement

local... Il implique des structures d'exploitation à la fois souples, pérennes, performantes, réactives et soucieuses des attentes locales.

L'attrait des collectivités locales pour la mise en œuvre d'une délégation de service public (DSP) repose sur les éléments suivants :

Tout d'abord, elles doivent faire face à l'augmentation constante de leurs charges et à de nouvelles préoccupations, à caractère social ou environnemental par exemple. Afin de permettre la mise en œuvre de ces nouvelles orientations, il peut sembler judicieux de procéder à un recentrage budgétaire en externalisant l'exploitation d'équipements touristiques ou de loisirs qui mobilisent fortement les finances communales...

Les modes de contrats mis en œuvre dans le cadre d'une DSP permettent la prise en charge du coût du service par l'utilisateur et non par le contribuable.

En contractant avec un opérateur externe, la collectivité peut aussi limiter les risques de dérives financières pour des services pour lesquels soit, elle n'est pas toujours préparée, soit elle ne dispose pas de tous les éléments de contrôle nécessaires.

L'intervention d'opérateurs spécialisés est un moyen de disposer de professionnels compétents dans un cadre plus souple que celui des collectivités locales : par la polyvalence du personnel, par une gestion des ressources humaines motivante ..., par des réinvestissements réguliers, tant dans l'équipement que dans son aménagement, ainsi que pour l'offre faite à la clientèle pour maintenir l'attractivité de la structure, par la dynamique commerciale et le marketing.

Mais une DSP n'est pas un abandon au privé de l'exploitation, la collectivité a l'obligation de s'assurer de la qualité du service proposé et le rapport du délégataire est un élément essentiel de ce suivi. A ce contrôle permanent, s'ajoute celui du Préfet et de la Chambre de Comptes.

Enfin, pour limiter les charges de l'exploitant, le financement des infrastructures est généralement assuré par la collectivité et, la mise en place d'une DSP est un moyen d'en maîtriser leurs usages en en définissant les conditions au préalable ...

La mise en œuvre d'une délégation de service public permet donc de combiner les notions contradictoires d'intérêt général et de services marchands associées à une liberté de choix de l'exploitant et de négociation dans un cadre sécurisé et transparent.

Quelles sont les limites, les contraintes de la DSP ?

La procédure est lourde au démarrage et doit être conduite avec une grande rigueur pour éviter son annulation ou sa requalification.

On veillera à ce que l'équipement dégage une rentabilité suffisante pour assurer une DSP effective. Le maintien de l'équilibre financier peut être cependant assuré par

une participation de la collectivité, mais celle-ci doit rester mineure et fixée au préalable.

La notion d'intérêt général est quelquefois difficile à établir car, dans ce domaine d'activité, la distinction entre service public et service privé est ténue.

Le délégataire peut être tenté, soit de privatiser le service, soit de répercuter sur l'utilisateur, par augmentation de tarifs par exemple, ses difficultés financières. La collectivité devra être particulièrement vigilante sur ce point, car le citoyen n'est pas forcément l'utilisateur dans les activités touristiques et de loisirs, c'est le cas pour un visiteur étranger ou celui d'une autre commune.

Pour être efficace, une DSP nécessite une réelle implication de la collectivité, tant dans la définition du projet que dans son suivi. Les compte-rendus d'activité établis par le délégataire devront être représentatifs du service assuré et de sa qualité.

Enfin, il faut noter le risque potentiel où la candidature ou l'offre d'une SEM, pourtant constituée spécifiquement par la collectivité, même avec comme objet unique et exclusif d'assurer le service délégué, ne serait pas retenue, faute d'être compétitive.

### Quels sont les plus des SEM ?

Les SEM se présentent comme des outils parfaitement adaptés à la mise en œuvre de projets touristiques et de loisirs. Ceci explique leur nombre dans ce domaine ...

... La réalisation et l'exploitation de grands équipements (ports de plaisance, bases de loisirs,...) évoluent vers le tourisme culturel et la gestion globale de sites, la multi-gestion. Les SEM peuvent être candidates, comme n'importe quelles entreprises, à une DSP ... L'objet social de la SEM peut être la réalisation d'opérations d'aménagement ou de construction, ainsi que l'exploitation de service à caractère industriel et commercial ou de toute autre activité d'intérêt général.

Il faut noter que la transformation d'une société délégataire existante en SEM, par la prise de participation majoritaire de collectivités locales dans son capital, est considérée comme un changement de délégataire, nécessitant de passer un nouveau contrat de délégation.

Les formules contractuelles utilisables sont celles applicables à toute entreprise : concession, affermage et régie intéressée. La concession d'aménagement urbain n'est pas soumise à la procédure de DSP. La répartition par type de contrats est la suivante : affermage = 36 %, concession = 25 %.

Le principe même de l'économie mixte sous-tend une implication politique forte de la collectivité :

- le projet doit s'inscrire dans la démarche globale de la ville : qualité de vie, notoriété, économie,
- le projet doit s'inscrire dans une démarche sur le long terme,
- les élus doivent participer effectivement à la vie sociale de la SEM,

- la collectivité doit être prête à assumer son rôle en participant aux mesures de redressement si nécessaire.

La mise en place souvent longue, de 18 mois à 2 ans, confirme le besoin d'une stratégie claire... Pour son contrôle, la SEM combine les dispositions propres à une société anonyme (conseil d'administration, commissaire aux comptes) à celles induites par la présence de fonds publics à son capital (contrôle de légalité, chambre régionale des comptes, rapport des élus à leur autorité de tutelle).

Il faut noter la tendance de la transformation d'associations en SEM pour satisfaire à ces obligations de transparence et de rigueur... *(Suivent des exemples de SEM) ...*

- La DSP est une bonne formule pour les collectivités locales sous réserve de respecter son principe de base qui est de préserver l'intérêt général.
- Ce système est motivant pour le délégataire qui peut exploiter avec autonomie mais responsabilité.
- Par sa présence au conseil d'administration de la SEM, la collectivité peut suivre et orienter la gestion de ses équipements en bénéficiant d'une dynamique d'entreprise.

### **EXPLOITANTS DE PATINOIRES**

*Le SNP regroupe des adhérents qui peuvent relever de la gestion « externe » (associations de gestion, SEM, sociétés commerciales) mais aussi de la régie directe (communes, structures intercommunales ...). C'est pour cette raison que nous le plaçons ici.*

➔ **SYNDICAT NATIONAL DES PATINOIRES**, Christian OCHEM, président.  
Février 2002. Texte intégral.

### **Observations relatives aux modes de gestion des patinoires françaises** **Etat des lieux**

A ce jour, le recensement des patinoires françaises permet d'observer que 154 patinoires sont actuellement en fonctionnement régulier (petites ou grandes pistes, couvertes ou découvertes, selon une période d'ouverture allant de 3 à 12 mois). Quatre sont provisoirement fermées. Une est définitivement fermée. 137 patinoires sont propriétés des Collectivités Territoriales (Villes ou Communauté d'Agglomération) - 17 ont été construites et sont exploitées par le Secteur Privé, soit 12,4 %. Si le Secteur Privé exploite l'installation dont il est propriétaire, ce n'est pas le cas pour les Collectivités Territoriales.

Effectivement, nous constatons plusieurs modes d'exploitation des patinoires du Secteur Public :

- La Régie directe : 74 patinoires, soit 54 %.
- La Délégation de Service Public (DSP) : 63 patinoires, soit 46 %

A vrai dire, la patinoire est une installation sportive à caractère atypique car elle superpose, à la fois une pratique saisonnière ou annuelle et à la fois un secteur marchand et un secteur non marchand. Ces caractéristiques poussent les Elus locaux à

faire le choix de la Régie directe - "autant savoir précisément où passe l'argent"- ou de la DSP - "que va-t-on faire du Personnel pendant la période de fermeture ?" ou "le Personnel, c'est lourd, combien ça coûte ?" – Autant d'interrogations pertinentes auxquelles s'ajoutent celles de la spécificité de l'activité et des particularités techniques.

### **Quelques points de repère ...**

Politiquement parlant, on peut affirmer, à l'appui d'un certain nombre d'études, que l'Elu de "gauche", paraît vouloir tout gérer en direct avec des fonctionnaires, alors que celui de "droite" semble plus enclin à faire appel à des contractuels et à des sociétés de gestion auxquelles il délègue des missions de "service public" ... Mais par-delà cette possible différence, le projet politique demeure à peu près le même : optimisation de la gestion et contrôle de la vie locale.

Une deuxième perspective explicative peut se référer aux imaginaires contemporains. Une société en crise (concurrence exacerbée, chômage, etc.) peut conduire à penser certains espaces du système sportif comme nouveau lieu de profits et de rentabilité. Et cette croyance paraît d'autant plus forte que les agents ne disposent pas des connaissances et de l'expérience en matière de production et de consommation de services à caractère sportif dans des espaces géographiques peu concurrentiels de ce point de vue-là. En référence à cette visée pourraient bien s'expliquer les gestions privées exclusives en Bretagne (patinoires relativement récentes et pas de tradition dans le patinage), tandis que les deux plus anciennes régions de patinage attestent d'un pluralisme des modes d'exploitation. L'exemple de Rhône-Alpes paraît particulièrement significatif à cet égard : 23 Régies directes ; 8 Offices de tourisme ; 3 Associations ; 6 SEM ; 11 Secteurs privés.

### **Dans la DSP, il faut distinguer plusieurs formes de délégataires :**

- Les associations loi 1901 : 13 patinoires, soit 20,6 %
- Les Sociétés d'Economie Mixte (SEM) : 21 patinoires, soit 33,3 %
- Les Offices de tourisme : 8 patinoires, soit 12,7 %
- Les sociétés privées - Carilis (7), Vert Marine (6), Axel Véga (1), Récréa (1) : 15 patinoires, soit 23,8 %
- Divers : 6 patinoires, soit 9,5 %

Si l'on s'en tient seulement aux grandes patinoires (couvertes avec une piste aux dimensions minimum de 56m x 26m pour la pratique des sports de glace) les données sont sensiblement différentes :

- Total : 104 patinoires, soit 50 patinoires hors normes fédérales (FFSG).
- Exploitation publique (Régies directes et intéressées) : 53 patinoires.
- Exploitation en DSP : 42 patinoires, dont 15 sociétés privées (Carilis, Vert Marine, Axel Véga et Récréa).

N.B. : Dans ce cas, les patinoires en propriété et exploitation privées passent de 17 à 9 (La surface de glace moyenne d'une patinoire privée est de 40m x 20m).

**Important :**

**Il faut remarquer, par ailleurs, que, sous l'appellation DSP, nous englobons toutes les formes de délégation. Il est important de préciser, alors, que certains modes de gestion, tels que l'association de gestion, l'office de tourisme, voire la société d'économie mixte, restent, dans la plupart des cas, étroitement liés, administrativement et financièrement, à la Collectivité Territoriale, propriétaire de la patinoire.**

**Tenant compte de cela, la DSP délivrée au secteur privé, stricto sensu, ne représente plus que 17 patinoires homologuées FFSG.**

**Les patinoires mobiles : un phénomène de mode qui s'installe.**

Au sujet des patinoires démontables en plein air, nous manquons encore d'information. Il faut savoir qu'une soixantaine d'installations de ce type sont montées, en France pendant l'hiver pour une période allant de 1 à 3 mois.

Il s'agit essentiellement d'initiatives de Villes qui tiennent à fournir une animation alternative originale pendant les fêtes de fin d'année. Les installations sont fournies en kits par des sociétés privées spécialisées qui en assurent la location, le montage (éventuellement le fonctionnement) et le démontage. Si la location reste actuellement la forme dominante de ce type de patinoire, certaines villes ont fait le pas en se portant acquéreur d'un produit de 800 m<sup>2</sup> de glace (piste de 40m x 20m).

Au titre de la promotion des sports de glace, la FFSG a fait l'acquisition d'une patinoire mobile en 2001. Cette installation itinérante est destinée à effectuer une tournée des petites villes qui en font la demande.

Ces concepts sont, la plupart du temps, exploités par la Commune, par le Comité des Fêtes ou l'Association locale des commerçants (choix déterminé par le côté animation festive et la courte période d'exploitation de la patinoire).

Ce secteur d'activité, a priori en développement, devrait faire l'objet d'observations du Ministère de la Jeunesse et des Sports : procédures administratives, sécurité, environnement, etc.

**La DSP des patinoires au Secteur Privé est-elle en progression ?**

Les indicateurs en date de 1994, nous fournissent un pourcentage de 5% représenté, essentiellement à l'époque, par la société France Patinoire devenue Carilis.

Aujourd'hui, la DSP concédée à ce secteur se situe à environ 9,7 % du parc global des patinoires avec de nouveaux partenaires comme Vert Marine (6 patinoires – dont 2 reprises au secteur public ; 3 reprises au secteur privé ; 1 concession dès création), Axel Véga (1 reprise au secteur privé) et Récréa (1 reprise au secteur public).

La progression est encore plus significative si la comparaison est faite avec les grandes patinoires seulement (dimensions fédérales de la piste). La DSP secteur privé s'inscrit alors à 14,4 %.

Pour la DSP au secteur "semi-public", il faut remarquer le recul du mode de gestion associatif à qui l'on préfère, législation oblige, la SEM ou plus franchement la Régie directe.

Dans les stations de sports d'hiver, le délégataire est le plus souvent l'Office de tourisme ou le Club des sports, compte tenu, principalement, du caractère saisonnier de l'installation. Dans le cas d'une période d'ouverture plus importante, la Régie directe est préférée à la DSP.

Néanmoins, quel que soit le mode de gestion, il faut retenir que la Collectivité, propriétaire, reste nettement la plus présente, même dans le cas de concession contractuelle de gestion à une entreprise privée. Effectivement, elle assume très souvent les charges d'investissement en matériel et en gros d'entretien.

### **REPRESENTANTS DE LA PROGRAMMATION ET DE L'ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE (AMO)**

#### ➔ **KALITEKNIS. Dominique FAVREZ. E-mail mercredi 20 février 2002.**

Dans son domaine d'intervention, qui est surtout celui des piscines, KALITEKNIS place en tête de ses préoccupations la question « programmation, conception et futur mode de gestion (délégation d'un équipement dès sa création) ».

Le cabinet a mis en place pour un Syndicat, avant même le concours d'architecte, une délégation de service public par affermage sur une piscine à Armentières. Cette solution s'est avérée intéressante, malgré le délai forcément long entre la conclusion de la DSP et la mise en service de l'établissement.

#### ➔ **Robert COURTEL, ATCE. E-mail du samedi 23 février 2002**

Observations sur les thèmes envisagés pour la réunion du 6 mars. Résumé. **Texte intégral en annexe.**

1) Deux points fondamentaux pour le bon fonctionnement d'une DSP :

- Réflexion préalable sur les missions de service public assignées à l'équipement et définition de ces missions dans le contrat DSP.
- Le contrôle de l'exécution du contrat.

2) Quant aux motivations avancées par les collectivités pour recourir à la DSP, la recherche d'une meilleure rentabilité de l'installation, semble être une fausse bonne raison. Le coût d'une DSP pour la collectivité est toujours plus élevé que le coût d'une régie (la prise de risque et de responsabilité, éventuellement la compétence, se paient). L'avantage financier final pour la collectivité pourrait venir d'une meilleure

gestion des dépenses, d'une augmentation substantielle des recettes (mais le " boni" se partage). Cela arrive. C'est rare. Finalement, la seule vraie bonne raison est une meilleure satisfaction des besoins exprimés.

#### ➔ **ARPEGE sarl, Jean-Claude HAAS.**

E-mail du lundi 17 décembre 2001. Synthèse d'une étude comparative des modes de réalisation et de gestion des équipements publics de sport. Un tableau présente les différents modes de gestion (directe ou en DSP) avec leurs avantages et leurs inconvénients. Suivent des commentaires sur les critères de choix. Extraits ci-dessous. **Texte intégral en annexe.**

### **Quelques critères de choix entre régie directe et DSP**

La recherche du juste choix entre gestion déléguée et gestion directe repose sur des critères économiques et parfois aussi politiques. C'est une approche pragmatique qui doit prévaloir. Celle-ci mettra surtout en oeuvre des critères économiques, puisqu'il s'agit de décider de la gestion d'un service public, et non pas de sa définition.

#### **- Réduction des coûts d'exploitation (?)**

... La délégation de l'exploitation d'une piscine publique peut permettre à la collectivité de réaliser une économie substantielle ... mais cette comparaison ne repose pas sur des bases comptablement prouvées. En effet, le coût d'un service délégué peut être facilement mesuré, mais rarement celui d'un service géré en direct. Peu de collectivités disposent d'un contrôle de gestion ou au moins d'une comptabilité analytique .....

#### **- Inadaptation de la comptabilité publique**

... Les comptes publics reposent sur le principe de la recette acquise qui est inadapté aux recettes commerciales : on ajuste les recettes sur un niveau de dépenses présumé incompressible. A l'inverse, dans la réalité commerciale, il convient d'ajuster les coûts à un niveau de recettes dépendant de la fréquentation sur laquelle on ne peut pas forcément agir...

#### **- Spécialisation technique et qualité du service**

La qualité et le niveau de service offert par l'exploitant revêtent aux yeux de l'utilisateur (et de l' élu) une importance majeure. Les entreprises spécialisées semblent disposer, plus que les collectivités, des moyens pour atteindre un niveau de service optimal. Ceci est vrai dès lors que l'on aborde des domaines où la technologie joue un rôle primordial : assainissement et distribution de l'eau par exemple. Ceci n'est pas prouvé dans le domaine des équipements aquatiques de sport et de loisir où l'industrie de main d'œuvre est dominante.

#### **- Composante sociale**

... La décision de déléguer la gestion d'un complexe aquatique oblige à transférer le personnel d'exploitation de la piscine existante vers l'entreprise délégataire. Celle-ci peut ne pas reprendre tous les agents, et dans ce cas, le solde est transféré vers d'autres services de la collectivité qui peuvent ainsi se trouver en sureffectif... Dans la recherche du juste choix entre gestion déléguée et gestion directe, ce facteur humain sera déterminant.

### - Dilution des responsabilités (?)

La responsabilité de la collectivité est toujours engagée, quel que soit le gestionnaire du service rendu... Dans de nombreux domaines (tarification, risques de pollution, rémunération du personnel transféré à une entreprise privée), la collectivité ne peut en aucun cas se soustraire à ses obligations ... Recourir à la DSP ne permet pas de se prémunir des retombées d'une mauvaise exploitation.

### - Opinion publique et réticences vis-à-vis de la gestion privée

La gestion des services publics par des entreprises privées ne jouit pas généralement d'une bonne presse même si bon nombre des usagers ignorent que certains services locaux font l'objet d'une gestion déléguée. Un ancien sondage CSA pour Le Monde (19 et 20 juin 1988) montrait que les contribuables avaient l'impression que la gestion privée d'un service public local était plus coûteuse pour l'utilisateur que la gestion publique, alors que la qualité du service rendu n'était pas meilleure.

➔ **ARPEGE sarl, Jean-Claude HAAS.** Extraits e-mail du jeudi 21 février 2002 : réactions à la liste de questions envoyée par AIREs + extraits e-mail du vendredi 8 mars 2002 : réaction suite à la réunion du 6 mars 2002 et témoignages (**texte intégral en annexe**).

## Remarques générales

### 1) Constat sur les missions de conseil : confusion des genres.

Les missions d'assistance (assistance à maîtrise d'ouvrage et DSP) n'ont pas encore de définition légale. Dans le cadre d'appels d'offre pour des études de faisabilité et de programmation, on découvre très souvent que le titulaire du marché est un prestataire en DSP ou sa filiale de programmation (cadre juridique : Code des Marchés Publics). Ce même prestataire peut aussi, par la suite, se voir confier la gestion déléguée (cadre juridique : loi Sapin). Ce genre de situation pose plusieurs problèmes :

- concurrence déloyale faite aux bureaux de programmation indépendants
- doute sur la sincérité des comptes prévisionnels d'exploitation figurant dans ces études préalables et sur la base desquels sera établi le contrat de DSP.

2) On peut s'interroger sur la légitimité du financement, par le délégant, d'équipements à caractère commercial (espaces de remise en forme, cafétéria, jeux payants etc.) lorsque ceux-ci viennent compléter les équipements de service public.

## Réactions à la réunion du 6 mars

- Les collectivités de moins de 50 000 habitants n'étaient pas représentées. Or, ce sont celles qui ont le plus de difficultés à gérer leurs projets de restructuration ou de construction d'équipements de sports et de loisirs et qui ont le moins de moyens en ressources humaines et en compétences pour conduire des projets de mise en DSP.

- Constats sur les interventions des différentes catégories d'acteurs représentés :

1. Les utilisateurs structurés de l'éducation nationale et des fédérations sportives s'interrogent unanimement sur la justification de la DSP. Ils se plaignent d'une dégradation des accès réservés et de leur coût.
2. Les propriétaires d'équipements sont partagés en 3 camps :
  - a. Le premier rassemble ceux qui n'ont pas d'autre choix que de déléguer en raison du manque de savoir-faire et de la faiblesse des ressources humaines ;
  - b. Le second regroupe ceux qui recherchent des économies ou des coûts réduits, en général la tranquillité et la sécurité tout en conservant le contrôle sur l'utilisation de l'équipement ;
  - c. Le troisième concerne ceux qui exploitent en régie directe et pensent que les collectivités sont aptes à gérer efficacement ces équipements, que le contrôle du délégataire reste problématique et dissuasif, que trop de gestion fait reculer l'investissement.
3. Les prestataires de DSP qui rencontrent surtout des difficultés de développement et de rentabilité liées au contexte juridique de la délégation et au manque de préparation des délégants ;

### **Etude de cas : motivation du délégant et limites de la DSP**

ARPEGE a enquêté sur 3 piscines de sports et de loisirs ayant subi une importante restructuration. Les installations sont relativement comparables (centre de bassins de populations très semblables, scores de fréquentation voisins et attractivité quasi identique).

Deux collectivités (cas n°1 et 2) ont délégué la gestion à des prestataires concurrents. Leur motivation première est le manque de compétences et de moyens pour mettre en place une exploitation de type commercial ; les économies sur les coûts à la charge de la collectivité ne viennent qu'en deuxième position. Les principales difficultés citées sont:

- a) Définir l'organigramme fonctionnel de l'exploitation (fonction, formation, savoir-faire, nombre de postes par fonction, attributions de compétences etc.) ;
- c) Organiser l'exploitation avec le personnel de la fonction publique ;
- d) Élaborer les procédures qui génèrent et maintiennent la qualité.

La troisième collectivité (cas n°3), après avoir longtemps hésité à déléguer, a finalement choisi de rester en régie directe et a formé le personnel municipal.

#### **Cas n°1 (piscine en DSP)**

- La ville constate une très nette augmentation des coûts à sa charge (3,8 MF) par rapport à la situation antérieure, sans pouvoir le justifier autrement que par la taille de l'équipement et le nombre de créneaux réservés au public.
- La rémunération du délégataire a été déterminée sur la base d'un compte prévisionnel d'exploitation établi par son agence de programmation.

- De nombreuses clauses de sauvegarde garantissent sa rémunération en contrepartie du partage des résultats dès qu'ils dépassent 100 KF par an.

*Ici, la collectivité paie au prix fort sa tranquillité. Le délégataire n'a apparemment pris aucun risque.*

### **Cas n°2 (piscine en DSP)**

- Le contrat est sans incidence financière pour le délégant. Le forfait versé par la collectivité, pour le temps d'occupation scolaire et associative, est totalement compensé par le loyer versé par le délégataire.
- Le délégataire est aujourd'hui en difficulté (après 2 exercices d'exploitation) et a demandé la résiliation du contrat.
- L'une des conséquences est la dégradation de la qualité du service qui affectera durablement l'attractivité. La reconquête de la clientèle perdue sera probablement longue.
- Ce contrat fait suite aux préconisations d'un programmiste indépendant qui a prévu des activités périphériques incompatibles avec l'offre principale. Les clauses financières ont été déterminées sur la base des comptes prévisionnels qu'il a établis. Aucune autre clause de sauvegarde n'a été prévue si ce n'est une garantie financière du délégataire envers le délégant.

*Ici, le délégataire semble avoir pris des risques inconsidérés en cautionnant des prévisions utopiques. Ils seront en fin de comptes supportés par la collectivité.*

### **Cas n°3 (piscine en régie directe)**

- Cette communauté de commune conserve une maîtrise sur tout et prend tous les risques (coût de fonctionnement à sa charge : 1,3 MF). Elle a confié la conduite et l'entretien des installations techniques à un prestataire privé, dans le cadre d'une convention P1+P2+P3 assortie d'une garantie de performances sanctionnées par des pénalités dissuasives.
- Elle constate une très nette augmentation de la fréquentation par rapport à la situation antérieure, ainsi qu'une redynamisation significative du mouvement sportif et associatif. Tous les besoins scolaires sont satisfaits.

*Elle ne souhaite pour rien au monde changer de mode de gestion.*

## **Propositions (1/2) : clarifier le champ juridique et comptable de la DSP**

Il existe une importante littérature sur la DSP et nombreuses sont les études faites par les institutions sur le sujet. La jurisprudence est d'autant plus prolifique que l'imprécision des dispositions législatives est profonde.

Le rapport 2000 de la Cour et des Chambres Régionales des Comptes sur la DSP fait l'inventaire des principales irrégularités rencontrées lors des contrôles et met l'accent sur les difficultés résultant de l'imperfection des textes :

- 1 Irrégularités de la mise en concurrence (cf. loi Sapin) ;

- 2 Mise au point des contrats sur la base de comptes prévisionnels incertains, dont la sincérité est discutable lorsqu'ils sont établis par le délégataire ;
- 3 Difficile caractérisation de l'équipement au regard des critères de qualification du service public ;
- 4 Insuffisance de maîtrise des coûts et opacité de la gestion des délégataires ;
- 5 Durée du contrat : elle dépasse la durée d'amortissement normale des investissements réalisés par le délégataire ou, en l'absence d'investissement, la durée maximale fixée par la loi ;
- 6 Imprécision des clauses financières en raison de l'absence de règle commune ;
- 7 Caractère illicite des clauses de sauvegarde financière au seul bénéfice du délégataire.
- 8 Rapport entre la part " substantielle " de rémunération du délégataire (risque qu'il doit prendre) et la part (généralement forfaitaire) payée par le délégant ;
- 9 Opacité des comptes publiés par le délégataire. Leur transparence pose de nombreux problèmes en raison de l'absence de cadre comptable normalisé :
  - a. Les comptes de produits ne retracent pas toujours la réalité des opérations :
    - i. Produits financiers de placements non déclarés ;
    - ii. Produits d'activités périphériques non comptabilisés ;
    - iii. Produits de services aux tiers non comptabilisés.
  - b. Les comptes de charges ne sont pas toujours justifiés :
    - i. Frais financiers sur la trésorerie du fonds de roulement ;
    - ii. Frais généraux ;
    - iii. Frais de publicité ou de promotion commerciale sans rapport avec le SP ;
    - iv. Frais de siège ;
    - v. Frais de personnel sans rapport avec le SP ;
    - vi. Provisions pour maintenance lourde ou renouvellement programmé, jamais réalisées.
- 10 Insuffisance de contrôle, par le délégant, sur les comptes du délégataire et la qualité du service public (cf. loi du 8 février 95).

### **Propositions (2/2) : des pistes à suivre**

1) Il devient donc urgent de créer un observatoire de la DSP des équipements sportifs, pour ensuite légiférer sur le périmètre technique et juridique de la DSP. L'environnement législatif est aujourd'hui trop flou pour satisfaire tous les acteurs de la DSP. C'est un marché en pleine expansion en raison de l'augmentation de la demande sociale, de plus en plus exigeante, dopée par l'augmentation du temps de loisir.

2) Les élus ont conscience des enjeux de l'amélioration du cadre de vie et sont, de ce fait, sensibilisés à la cohérence et à la qualité des services offerts à leurs administrés. L'usager n'existe que dans les concepts de l'administration. Tous les utilisateurs, même à titre gratuit, sont en réalité des consommateurs exigeants ... : structurés et captifs (les scolaires), semi-captifs (les clubs et associations) ou non structurés (le « public »). Alors que les besoins des premiers sont en général

pourvus, satisfaire la motivation du public appelle des compétences et un savoir-faire emprunts du secteur commercial. Ces techniques de gestion ne sont pas usitées dans la fonction publique. Le marketing des services publics est un concept encore tabou dans certaines collectivités ... La formation des fonctionnaires territoriaux et le recours à la DSP apparaissent comme des moyens de s'affranchir de ces considérations.

## REPRESENTANTS DE COLLECTIVITES

### *Points de vue généraux*

➔ **VILLE DE LANS EN VERCORS.** Olivier L'HEVEDER, directeur général des services. Fax du 25/02/02 : note de réflexion sur l'évolution des DSP en général et relative aux équipements sportifs. Extraits. **Voir texte intégral en annexe.**

### **Intercommunalité et évolution actuelle des DSP**

... Avec le renforcement de l'intercommunalité et la création des communautés de communes, on peut penser, qu'à court terme, les services publics comme l'eau, l'assainissement, les ordures ménagères seront tous transférés ... le gigantisme de ces nouveaux services, une distance plus grande entre élu/ usagers et élus/agents expliqueront sans doute un phénomène de délégation quasi naturel de ces services au secteur privé ... A l'issue de cette première phase, on peut penser que l'évolution va se jouer notamment sur le transfert de dossiers d'intérêt communautaire ... et les équipements tels que patinoires, centres hippiques ou aquatiques, palais des sports d'agglomération etc. seront certainement concernés avec, pour les mêmes raisons, une forte tendance à la délégation.

... les communes sont de plus en plus tentées par la DSP mais sans pouvoir contrôler efficacement la qualité du service rendu par le délégataire ... elles se situent plus dans une logique de décharge du service public que dans une logique de délégation... Il convient quand même de rappeler que les services qui entrent dans le champ concurrentiel, comme les patinoires ou les piscines, nécessitent de la part de leur gestionnaire des capacités de réaction et d'adaptation difficilement compatibles avec le statut de la fonction publique territoriale ... la gestion privée est plus adaptée aux activités commerciales, mais il est bien connu que l'on privatise les profits et que l'on municipalise les pertes.

### **Les équipements sportifs et les DSP**

... Ne sont concernés qu'une infime partie des équipements sportifs comme quelques centres aquatiques de centre ville et pas les piscines « Caneton » des quartiers, quelques palais des sports et, dans une plus grande proportion, les patinoires... (Suit une remarque sur le statut particulier des stations de sport d'hiver) ... pour lesquels, lorsqu'ils sont d'intérêt communautaire, une forte augmentation des DSP est prévisible.

... les délégataires ne peuvent supporter les moins values de recettes que constituent les tarifs réduits pour les demandeurs d'emploi et les personnes âgées, ni

les créneaux réservés aux scolaires ou aux clubs quand ceux-ci ne sont pas explicitement mentionnés dans le cahier des charges. Le problème pour la collectivité est donc bien de déterminer le coût que représentent ces mesures sociales, éducatives ou compétitives. Une ligne d'eau pour un nageur de haut niveau pendant 45 mn entre 12h et 14h, lorsque 20 personnes patagent dans 1/4 de bassin, représente un coût que les clubs, comme les collectivités, n'ont jamais souhaité estimer, effrayés par son caractère exorbitant ... Le rôle de l'élus est d'opérer des choix en toute transparence .. et l'on peut penser que les DSP sont de nature à lui faciliter la tâche... Rien ne s'oppose à ce qu'une gestion privée puisse accueillir le sport scolaire, le sport compétitif ou le sport de haut niveau, simplement les coûts de ces activités seront mieux mis en évidence avec sûrement des répercussions importantes sur les clubs sportifs.

➔ **Fédération Nationale des Offices Municipaux des Sports (FNOMS).**

Daniel TIBERGHIEU, conseiller technique national.

Courrier du 14/03/02 (**voir texte intégral en annexe**). E-mail du 3/09/02.

Qu'il s'agisse de réaliser ou de gérer un équipement, la FNOMS insiste sur la nécessité de bien déterminer au préalable les besoins de l'ensemble de la population : jeunes et moins jeunes, valides et handicapés, sportifs « répertoriés » (EPS, clubs) et pratiquants inorganisés.

A cette fin, elle propose une méthode pour élaborer un « projet sportif » local ou intercommunal. C'est le préalable de base indispensable pour déterminer les choix de programmation, d'utilisation et de gestion d'un équipement. Basé sur une large concertation avec tous les acteurs de l'EPS et des APS, celui-ci permet de mieux connaître l'existant (activités, équipements, moyens de transport ...) et de mieux appréhender la variété des besoins et des moyens des diverses populations de pratiquants. C'est donc un outil qui doit permettre aux élus de définir plus justement l'accessibilité des installations sportives (politique tarifaire notamment).

Il ne s'agit pas de reproduire un équipement ou une gestion type mais de répondre à des besoins réels. Une ville bouge et les services municipaux doivent s'adapter en permanence aux changements.

➔ **Ass. SPORTS & TERRITOIRES.** Jean-Claude CRANGA, président.

E-mail lundi 25 février 2002.

Pour S & T, il convient d'aborder la question de la délégation en termes de politiques publiques. Un équipement sportif est d'abord l'expression d'un projet. Il a été conçu pour produire un service. C'est à partir de la définition de ce service que le mode de gestion le plus pertinent doit être analysé. Ce qui est stratégique ce n'est pas le mode de délégation mais la nature du projet d'établissement.

➔ **Ass. SPORTS & TERRITOIRES.** Jean-Claude CRANGA, président.  
7 mars 2002, compte-rendu dans Infosport.org sur la réunion du 6 mars.

Le point sur la gestion déléguée des équipements sportifs.

Une cinquantaine d'invités ont participé au débat qui a duré la matinée. Trop court pour apporter des réponses mais suffisant pour soulever des questions et engager le débat.

\* Le sujet est mobilisateur. Une « charte des services publics locaux » co-signée par l'AMF, l'association des Régions de France, l'association des Départements de France, sous le parrainage du Sénat, s'adresse à « l'ensemble des acteurs ou partenaires du service public ».

\* La délégation des équipements sportifs est une réalité pour des collectivités de plus en plus nombreuses et constitue un marché potentiel soit dans le domaine de l'assistance au maître d'ouvrage pour le choix du mode de gestion soit pour la gestion effective de l'équipement.

\* La gestion déléguée, et plus particulièrement la loi Sapin, pose encore de nombreuses difficultés d'ordre juridique.

\* Le mouvement sportif semble de plus en plus exclu des débats. Comment pourrait-il faire valoir le bien fondé de ses exigences et sa capacité à être un interlocuteur des collectivités, voire gestionnaire d'installations ?

\* Une question risque de se retrouver au centre des préoccupations territoriales dans les prochaines années : la définition du service public reste à faire au plan Européen. Combien de temps encore l'exception française saura-t-elle résister à la conception la plus partagée « d'un service d'intérêt général » ?

➔ **Association Nationale des Directeurs et Intervenants d'Installations et Services Sportifs (ANDIISS).** Contribution collective. E-mails des 17 avril et 15 juillet 2002. Texte intégral.

## L'ANDIISS ET LA GESTION DELEGUEE DES EQUIPEMENTS SPORTIFS

Les responsables des services des sports ont, depuis de longues années, organisé en régie directe le fonctionnement des équipements sportifs.

L'évolution des missions du service public et les exigences formulées par les élus et le monde sportif ont demandé un contrôle aigu du coût des équipements en termes de fonctionnement, de sécurité, de promotion...

Face à une certaine gestion en "bon père de famille", certains décideurs ont souhaité déléguer la gestion des équipements sportifs publics.

La création, en 1992, de la filière sportive et notamment du cadre d'emploi des Conseillers des Activités Physiques et Sportives, de catégorie A, a permis l'arrivée et la formation de cadre de la fonction publique possédant les compétences pour répondre à ces nouvelles exigences d'une gestion toujours plus pointue.

Aujourd'hui, annoncer que la délégation d'équipements sportifs engendre des économies par rapport à la régie directe est une position qui demande à être vérifiée.

L'expérience montre qu'une gestion déléguée permet certes de mieux connaître quelquefois le coût d'un équipement face à un service mais de manière "décalée" et donc inappropriée à un principe de gestion prévisionnelle.

Dans les deux cas, régie ou délégation, les collectivités doivent disposer de cadres compétents et efficaces afin soit de manager et gérer un service public au juste coût, soit de suivre attentivement la mise en place des procédures de contrôles et des cahiers des charges.

Ces responsables doivent vérifier en particulier que dans le cadre d'une délégation, le milieu sportif, qui ne "rapporte" pas ou peu de recettes, garde sa place face au secteur marchand.

Ils doivent également prendre les mesures afin d'équilibrer les demandes de contractualisation précises et fermes des délégataires face aux demandes des associations sportives qui sont, par essence, évolutives en fonction des résultats, des projets, des objectifs...

Le CNFPT a toute sa place en participant à l'évolution des Conseillers des APS grâce aux concours et aux formations.

Les Conseillers Territoriaux des APS sont donc à même d'être performants dans le contrôle et le suivi des gestions déléguées ainsi que dans la gestion d'équipement en régie directe.

#### ➔ **Association des Directeurs des Sports de Poitou-Charentes (ADISPO).**

Bruno TAIANA, président. Interview du 17/06/02.

ADISPO préconise en général la régie directe. Toutefois, pour la gestion des équipements générateurs de recettes (piscines et patinoires), qui sont par ailleurs de plus en plus souvent intercommunaux, la régie intéressée présente plusieurs avantages. Elle permet d'établir un véritable partenariat entre le gestionnaire et la collectivité. Le contrôle de cette dernière est plus facile que dans le cadre d'une concession ou d'un affermage. La possibilité de faire coexister un statut privé et un statut public donne aussi une plus grande souplesse au management du personnel.

ADISPO n'est pas d'accord avec l'idée que déléguer la gestion d'un équipement permet d'en diminuer les coûts d'exploitation. En revanche, la délégation permet à coup sûr de réduire les contraintes et les soucis de la gestion directe.

Quant à la qualité du service rendu, elle n'est pas a priori meilleure qu'en régie directe. Pour l'obtenir, il est impératif d'élaborer, à l'intention du délégataire, un cahier des charges qui définisse avec précision les prestations à rendre aux différents publics d'usagers.

➔ **Assemblée des Communautés de France (ADCF).** Pierre HEUMEL, juriste.  
Entretien téléphonique du 21/02/02.

L'ADCF est rarement interrogée par ses adhérents sur le mode de gestion des installations sportives. Les questions portent davantage sur les conditions du transfert de ces équipements à la communauté (définition de l'intérêt communautaire, notamment). Dans ce contexte, on observe que :

- il est souvent question de transférer le personnel municipal lorsque l'installation est initialement en régie directe ;
- très ponctuellement, l'existence d'une DSP peut être remise en cause à l'occasion du transfert ;

La question de la DSP se pose davantage lors de la création d'un équipement communautaire ex nihilo. Il existe en effet une forme de militantisme en faveur d'une administration communautaire la plus légère possible. Le contrat de DSP n'est pas ici spécifique mais il doit tenir compte des possibles évolutions de la communauté (élargissement du territoire et éventuelle incidence sur les tarifs d'accès aux équipements ...).

### ***Réactions à la liste « Proposition de thèmes de discussion »***

➔ **VILLE DE RENNES.** Patrick MONTIER, directeur des sports. E-mail 20/02/02.  
Questions à traiter en priorité lors de la réunion :

- Point 3 : Réflexion préalable sur les missions de service public assignées à l'équipement. Définition de ces missions dans le contrat de DSP.
- Point 17 : La recherche d'une meilleure rentabilité de l'installation, souvent invoquée, est-elle une vraie/fausse bonne raison de recourir à la DSP ? Aspects de la réalité comptable /budgétaire.

➔ **VILLE DECOLOMBES.** Y.COSCAS, adjoint au maire au sport, Hélène BENICHOU, Directrice des sports. E-mail du mardi 19 février 2002.

Les points que nous aimerions voir abordés sont les suivants :

- point 4 : les pratiques de sport loisir relèvent-elles d'un service public à l'instar du sport de compétition et de l'EPS ?
- point 5 : la délégation est-elle vraiment compatible avec les missions de service public ? Permet-elle d'imposer des contraintes de cet ordre, lesquelles et comment ?
- point 6 : la DSP est-elle un chèque en blanc ? Contrôle de l'exécution du contrat.
- point 10 : le choix de déléguer la gestion à un tiers est-il lié à des contextes particuliers...
- point 16 : Le risque économique pris par le délégataire est-il réel ? Sur la base de quelles études les éléments financiers du contrat sont-ils appréciés ?
- point 17 : La recherche d'une meilleure rentabilité de l'installation, souvent invoquée est-elle une vraie/fausse bonne raison de recourir à la DSP ? Aspects de la réalité comptable / budgétaire.

## **Témoignages**

➔ **COMMUNAUTE URBAINE DE STRASBOURG.** Alexandre CHEVAILLER, service des sports. Entretien téléphonique du 13/02/02.

Strasbourg a une forte culture de régie directe, y compris pour les équipements que l'on voit souvent ailleurs en DSP (patinoire, piscine). Un essai de délégation a été tenté pour le stade de La Meinau, mais sans succès. Toutefois :

- Le palais des expositions est géré par une SEM (SOFEX) qui a une convention de location avec un grand club pour une quinzaine d'utilisations par an ;
- Les courts de tennis appartiennent à la collectivité et sont gérés par les clubs qui passent des conventions avec les établissements scolaires.

➔ **Ville de BLAGNAC.** Alain FABARON, responsable des sports.

E-mail du 4 mars 2002. Cas satisfaisant d'un centre équestre municipal géré par une association. Résumé.

La ville a construit en 1992 un centre équestre doté d'une cavalerie d'une trentaine de montures dont elle a confié la gestion à l'association hippique locale. Le cadre de fonctionnement est le suivant :

- Ouverture quotidienne, accueil des classes des écoles primaires locales et des enfants des centres de loisirs locaux (maternels : promenade à poneys ; primaire : prémices équestres), accueil du public et organisation de compétitions.
- L'association dispose des installations, gère les personnels qu'elle recrute elle-même et assure son marketing. Elle s'inscrit dans le champ concurrentiel (assujettissement aux 4 taxes). Le tout pour un loyer annuel de 1F auquel s'ajoute la pension des 4 chevaux municipaux de la police montée (15.000 francs par an). L'association conserve la totalité des recettes, de quelque nature que ce soit, et assure le fonctionnement du club.
- La ville assure la maintenance du site (de l'entretien quotidien des bureaux aux travaux d'entretien et au changement des ampoules et autres.
- La reconduction de cette DSP est annuelle.

Aujourd'hui, cette structure est un succès complet. Équilibre des comptes, investissements, résultats nationaux des cavaliers, organisation de deux CSO Nationaux chaque année avec plus de 1.000 concurrents chacun, 5 emplois dont 3 temps plein et deux 3/4 TP. La ville ne supporte en rien le fonctionnement de cette installation où, fait remarquable, tout le monde a accès sans sélectivité économique (reprise à 70 F) ni technique, ni autre.

➔ **VILLE DE LONS LE SAUNIER.** Patrick ROY, responsable Service des Sports. E-mail du lundi 4 mars 2002. Expose le cas satisfaisant d'un centre de tennis municipal géré par une association sportive. Texte intégral.

La ville de Lons le Saunier a entrepris (comme sans doute beaucoup de villes) de confier la gestion de 9 courts de tennis extérieurs en béton poreux à une association. Nous sommes donc globalement satisfaits du mode de fonctionnement actuel.

1) **Mode :**

- convention de mise à disposition au club local, depuis 1994, sur trois années. (pas de tacite reconduction, il y a re-négociation tous les 3 ans).
- Les tarifs sont fixés annuellement par arrêté municipal à partir d'une proposition du club.
- Le club encaisse les recettes (cartes annuelles + produit d'un "horodateur" sur site).
- Reversement de 40 % du total des recettes à la ville de Lons le Saunier en fin d'exercice.
- La ville a gardé l'entretien des courts et des abords (tonte, démaussage...), ainsi que leur rénovation ( 7 courts rénovés pendant cette période).

2) **Motivation :** la chute vertigineuse des pratiquants du tennis entraînant une sous-utilisation de ce site, il ne pouvait plus y avoir "d'équilibre" (même si cela ne devrait pas rentrer en ligne de compte **dans le cadre d'un service public**) entre les rentrées financières et le coût lié à la surveillance par plusieurs personnes : **tout au long de la semaine, en journée et en soirée, ainsi que le week-end, soit** près de 70h par semaine pendant six à sept mois.

3) **Point après 8 années de fonctionnement :**

- il ne semble pas y avoir de différence quant au service rendu au public si ce n'est une "convivialité" supplémentaire sur le site, entre les usagers et les membres du club.
- la rentrée financière de la ville est similaire, sans avoir à surveiller le site.
- le club a lui aussi une manne financière intéressante, et a pu installer un petit chalet à proximité. Il a également gagné quelques licenciés.
- des animations qui n'existaient pas auparavant ont également vu le jour (animations de quartier, avec les campeurs, pendant les vacances scolaires...)

➔ **VILLE DE GUYANCOURT (78).** Jacques GARREAU, responsable du service des sports. E-mail du lundi 4 mars 2002.

La ville a choisi de déléguer le nettoyage de ses équipements sportifs à un prestataire extérieur (appel d'offres reconduit tous les trois ans).

Le nettoyage étant une profession à part entière et peu reconnue dans la Fonction Publique Territoriale, la gestion du personnel posait des difficultés (absentéisme, travailler les jours fériés etc ...) et les usagers se plaignaient du manque de propreté des installations. La Ville a fait ce choix pour qu'un service de meilleure qualité soit rendu, et elle juge le résultat satisfaisant.

## III – PREMIERES CONCLUSIONS & PISTES DE REFLEXION

---

Roger BONNENFANT et Florence PFEIFER, le 29 octobre 2002.

Notre objectif a été de dresser un premier panorama des questions et difficultés que soulève ce mode de gestion. Nous avons invité des représentants des principaux acteurs concernés à apporter leur témoignage et à exprimer librement leur point de vue :

- Les utilisateurs d'installations sportives : clubs sportifs via leurs fédérations, publics scolaires, pratiquants dits de « loisirs » (représentés indirectement par les élus).
- Les gestionnaires «externes» : sociétés commerciales ; clubs sportifs ; sociétés d'économie mixte.
- Les propriétaires d'équipements : communes, structures intercommunales et conseils généraux par la voix d'élus et de cadres territoriaux et par le biais de leurs associations et de leurs conseils.

N'ont pas été abordés, par choix ou par manque de personnes « ressource »,  
 - L'approche de certains publics (universitaires, péri-scolaires, associations de sport loisir ne relevant pas du mouvement sportif...),  
 - Le cas des équipements de haut niveau (palais des sports, grands stades). Nous nous sommes limités aux installations dites «de base» qui, à côté des clubs fédéraux et des scolaires, accueillent le « grand public » (piscines, patinoires, golfs, tennis).

Une réunion s'est tenue le matin du 6 mars 2002 à l'Assemblée Nationale et a rassemblé cinquante participants. Une vingtaine de contributions écrites et orales ont été recueillies par ailleurs en complément. Le compte-rendu exhaustif de ces points de vue est traité à part et donne un bon aperçu des problèmes posés.

Au final, les trois grandes « familles » d'acteurs prévues au départ ont pu s'exprimer, mais il convient de signaler les limites de cet exercice :

Le nombre important de personnes qui ont tenu à être présentes à la réunion, s'il témoigne de l'actualité du sujet, n'a pas permis de réellement débattre, le cadre « officiel », a introduit des non-dits dans les déclarations, les pratiquants de loisir, qui sont pourtant au cœur du sujet, n'étaient pas directement représentés.

De l'ensemble des contributions, et à la lumière de son expérience, AIRES peut néanmoins tirer un certain nombre d'enseignements et faire quelques propositions.

## **CONSTATS ET ANALYSE**

**La procédure de délégation de service public (DSP) est mal maîtrisée et soulève des polémiques.** Et, ce, pour diverses raisons :

- Un manque d'expérience de la part des maîtres d'ouvrage, de leurs conseils et de certains délégataires associatifs sur la procédure elle-même, sa mise en œuvre, son suivi, ses incidences fiscales ;
- Un manque d'information des publics concernés, notamment des clubs, sur la politique du maître d'ouvrage et sur la DSP en général ;
- Des ambiguïtés juridiques sur la notion de service public et sur la rémunération du délégataire qui font peser un risque sur la validité du contrat de DSP ;
- Une politique sportive des collectivités locales trop souvent insuffisamment élaborée qui se manifeste par de graves lacunes dans le cahier des charges au niveau de la consultation et par des contrats mal rédigés (imprécis ou trop précis) ;
- Un manque flagrant d'information sur la gestion même des équipements sportifs (fréquentations réelles par type de famille et de disciplines et par niveau de pratique, satisfaction des usagers, coûts des services rendus par type de public, etc.). On observe par ailleurs qu'il n'existe, au CNFPT et à l'Université, aucune formation spécifique pour les cadres territoriaux à la gestion et au management des installations sportives.
- Une confusion entre délégation de service public et « privatisation » du service largement due à des a priori issus de la tradition, de la culture professionnelle ou de la sensibilité politique. On pense souvent que le délégataire, de par sa nature « commerciale », gère les installations en fonction d'objectifs purement « économiques », eux-mêmes supposés incompatibles avec le service public.

### **Il faut aussi noter que :**

- Les craintes ne portent que sur la délégation à des sociétés commerciales alors qu'il existe des délégations à des associations para-municipales, à des associations sportives, à des SEM. Ce sujet mériterait d'être creusé.
- La DSP peut être une façon, pour les collectivités locales de :
  - limiter leurs responsabilités, sur les plans pénal et politique (choix à faire entre les secteurs et les types de publics),
  - remettre en cause certains « droits acquis » dans l'utilisation des installations sportives, notamment par les clubs fédéraux, sans le dire expressément,
  - ouvrir plus largement les installations aux pratiquants de loisir et, dans certains cas, augmenter leurs droits d'entrée et donc réduire les « déficits »,
  - contourner certaines « rigidités » de la fonction publique,

- ne pas alourdir le poste personnel, notamment lors de la création d'un équipement intercommunal.

→ Des opérateurs commerciaux dénoncent dans certains cas une appropriation de leur savoir-faire par le biais de la consultation au profit de la collectivité locale ou du lauréat.

→ Les conflits, quand ils existent, concernent essentiellement :

- Les équipements ouverts à une clientèle de loisir : piscines, patinoires...
- Les clubs sportifs qui, étant en concurrence directe pour les créneaux horaires avec ces clientèles (soir, week-end), voient se réduire leurs possibilités d'accès aux installations. Il n'est cependant pas exclu que le réaménagement du temps de loisir (dû par exemple aux 35 heures), que l'augmentation du nombre de retraités, l'allongement de la durée de la vie et le prolongement de la pratique sportive entraînent également une concurrence avec les scolaires, d'autant plus que cette demande croît avec le développement de l'EPS dans le primaire, voire les maternelles.

→ La gestion déléguée, si le contrat le permet, peut conduire :

- à une augmentation de la place faite aux pratiques de loisir et à une utilisation plus intensive des installations, mais aussi à une augmentation des tarifs appliqués à cette clientèle et donc à une exclusion des personnes les plus défavorisées,
- à des équipements ne répondant pas aux exigences des fédérations sportives et aux demandes des enseignants.

### **Il apparaît que les polémiques sur le choix du mode de gestion (directe ou déléguée) relèvent pour une bonne part d'un faux débat.**

En réalité, la place faite au service public dans une DSP dépend avant tout du **contrat** liant la collectivité délégante et le délégataire, et ce, à toutes les étapes de sa mise en œuvre :

- Préparation : rédaction du cahier des charges de la consultation, définition des objectifs du délégant, notamment du service public délégué ou concédé ...
- Contenu : durée, contraintes de service public (ex : accueil de certains publics à des conditions particulières), tarification, clauses financières, moyens de contrôle ...
- Suivi : choix des indicateurs, rapports annuels du délégataire... et réajustements éventuels.

Quand une installation gérée en DSP ne donne pas satisfaction en matière de tarifs, de créneaux horaires ou de qualité de service, l'explication se trouve souvent dans le contrat. Le délégant a pu, par exemple, faire un choix politique délibéré (ex : volonté d'amortir rapidement l'investissement, décision d'ouvrir davantage au grand public, recherche prioritaire d'une clientèle touristique, etc.). De son côté le délégataire a pu accepter des clauses difficiles à assumer (ex : durée trop courte, charges d'entretien trop lourdes ...).

**Les polémiques renvoient directement à la question primordiale de l'accessibilité aux installations sportives (horaires et tarifs consentis aux différents publics d'usagers).**

Elles s'expriment d'ailleurs avec d'autant plus de vigueur que le manque de certaines installations se fait sentir (ex : piscines) et ce manque va s'aggraver du fait de l'augmentation de la demande (EPS, grand public : cf. plus haut).

Plus largement, cette question met en cause :

- Le flou des compétences issues des lois de décentralisation dans le domaine du sport, avec notamment le problème du financement des équipements dédiés aux APS : Quelle part revient à l'Etat ? Nécessité pour les Régions et les Départements de payer le vrai coût de l'EPS dans les lycées et les collèges. Part d'autofinancement du mouvement sportif ;
  - La planification des installations sportives dans des territoires « pertinents », l'aménagement du territoire, la mise en œuvre du schéma de services collectifs du sport ;
  - Le choix entre des équipements spécialisés ou polyvalents ;
  - L'utilisation des installations (jours et plages horaires d'ouverture, répartition des créneaux horaires...) et celle du parc appartenant aux grandes entreprises et aux administrations ;
  - Le choix de l'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage (compétence, indépendance par rapport au futur gestionnaire) ;
  - Le choix du mode de gestion dès les études préalables (opportunité et faisabilité), celui-ci pouvant conduire à des installations différentes (programme, schéma fonctionnel, caractéristiques des espaces de pratique, services complémentaires etc.) ;
  - L'utilisation de méthodes modernes de gestion.
- Généralement, les gestionnaires commerciaux peuvent fournir des informations précises sur les coûts, les fréquentations, les consommations... alors que la régie directe s'accommode d'une gestion plus « globale ». Cette pratique est souvent présentée comme une supériorité alors qu'elle est une question de survie pour les délégataires « privés ». En fait, ce n'est pas la délégation qui est en cause car des communes appliquent elles aussi, dans le cadre de la régie, des méthodes performantes. Mais la transparence qu'apportent ces méthodes de gestion freine sans doute leur généralisation. Elles permettent en effet d'apprécier plus finement le coût d'exploitation et l'utilisation réelle des installations ainsi que l'efficience des moyens mis en œuvre, ce qui peut conduire à des remises en cause douloureuses de situations acquises (utilisateurs, personnel).

Rappelons qu'il est possible d'externaliser des tâches pour lesquelles des sociétés privées peuvent être plus performantes ou plus disponibles (nettoyage des installations la nuit...),

## **QUE FAIRE ?**

Notre conclusion est que les problèmes, quand ils existent, sont moins dûs au mode de gestion, qu'à la maîtrise insuffisante de la gestion proprement dite.

### **Pour la gestion des équipements sportifs en général**

- ➔ Avoir, pour la collectivité, une politique sportive claire et concertée. Il faut notamment veiller à bien définir la vocation de chaque installation en terme de service.
  - ➔ Améliorer l'information des maîtres d'ouvrage en mettant à leur disposition des méthodologies s'appuyant sur des indicateurs standardisés (par exemple pour le suivi et l'évaluation de la gestion), des fiches de cas réels, etc. Ceci permettrait d'alimenter des bases de données (locales, régionales, nationale) et, ainsi, de se comparer.
- A cet égard, il serait intéressant de réexaminer l'étude faite par le ministère de la Jeunesse et des Sports, au début des années 1990 avec KPMG Fiduciaire de France et dix villes pilote, et qui a abouti à un outil pratique destiné aux collectivités locales pour mieux connaître les moyens consacrés aux pratiques et l'efficacité des actions mises en oeuvre. On peut regretter qu'il n'ait pas été diffusé.
- ➔ Prévoir, pour les cadres de la fonction publique territoriale des modules de formation à la gestion et au management des installations sportives.
  - ➔ Une étude approfondie sur les pratiques et pratiquants actuels de loisir, et sur leur évolution à venir, serait à mener.
  - ➔ Des méthodes permettant de connaître le degré de satisfaction des usagers inorganisés sont à élaborer.
  - ➔ L'élaboration et la mise en oeuvre de chartes de qualité et de certifications de service sont à développer.
  - ➔ Une veille est à mener sur les projets de textes européens (notion de service public, spécificité sportive, loyauté de la concurrence entre des installations à gestion publique et privée, passation des marchés...), pour pouvoir anticiper.

## Pour la gestion des équipements sportifs, quand elle est déléguée

- ➡ La condition fondamentale est que la collectivité délégante assume pleinement ses responsabilités par rapport au service public à travers le contrat qui la lie au délégataire (définition, suivi et contrôle annuel). Elle doit aussi s'assurer de la possibilité de réversibilité de son choix.
- ➡ Pour décrire la relation avec les opérateurs de DSP, lancer des consultations sur des bases saines et passer des contrats mieux équilibrés, les collectivités doivent rapidement améliorer leur connaissance de la procédure et veiller à l'indépendance de leurs conseils vis-à-vis du futur gestionnaire. Une rémunération des candidats non retenus pourrait aussi être envisagée.
- ➡ Les collectivités doivent consulter les différents publics pour éviter les malentendus et les associer en amont aux projets ainsi qu'au suivi du fonctionnement comme y incitent les lois d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement durable du Territoire (LOADT), Solidarité et Renouvellement Urbain (SRU), démocratie de proximité.
- ➡ La charte mise au point par l'Institut de la Gestion Déléguée pourrait être déclinée dans le domaine sportif.
- ➡ Quelques aménagements législatifs ou réglementaires peuvent être utiles (Loi Sapin, mécanisme de récupération de la TVA par le délégataire) dans la mesure où les installations sportives ont la particularité d'être le plus souvent déficitaires.

En définitive il s'agit bien de s'engager fermement et rapidement dans une approche de développement durable appliquée à des territoires pertinents. Cela concerne tous les acteurs et publics qu'il convient de sensibiliser, d'informer et d'associer dans le cadre de projets. On est au centre de la problématique du schéma de services collectifs du sport .

\*\*\*\*

## IV – ANNEXES

n° 1	AIRES, janvier 2002. Document sur lequel les destinataires étaient invités à réagir pour indiquer les points à traiter en priorité lors de la réunion du 6 mars 2002.	<b>Proposition de thèmes de discussion</b>
n° 2	Robert COURTEL, ATCE. 23 février 2002.	<b>Point de vue d'un AMO piscines</b>
n° 3	ARPEGE sarl, Jean-Claude HAAS. 14 novembre 2001.	<b>Synthèse d'une étude comparative des modes de réalisation et de gestion des équipements publics de sport.</b>
n° 4	ARPEGE sarl, Jean-Claude HAAS. 8 mars 2002	<b>Réactions à la réunion du 6 mars 2002 et témoignages.</b>
n° 5	Olivier L'HEVEDER, directeur général des services, Ville de Lans en Vercors. 25 février 2002.	<b>Note de réflexion sur l'évolution des DSP en général et relative aux équipements sportifs.</b>
n° 6	Fédération Nationale des Offices Municipaux des Sports (FNOMS). Daniel TIBERGHIEU, conseiller technique national. 14 mars 2002.	<b>Le projet sportif local.</b>
n° 7	SCET (groupe Caisse des Dépôts et Consignations). Yannick MAURER, directeur filière des SEM d'exploitation.	<b>Texte sur les SEM du secteur du tourisme et des loisirs et la DSP, rédigé à l'occasion d'une intervention dans un colloque du 25/10/00.</b>
n° 8	AIRES, septembre 2002.	<b>Indications bibliographiques récentes</b>
n° 9	Assemblée des Départements de France, Association des Maires de France, Association des Régions de France, Institut de la Gestion déléguée. 16 janvier 2002.	<b>Charte des services publics locaux</b>

**ANNEXE 01****Le point sur ...****LA GESTION DELEGUEE DES EQUIPEMENTS SPORTIFS PUBLICS**

Réunion du mercredi 6 mars 2002 (matin) organisée par AIRES en partenariat avec FIDAL.

**Proposition de thèmes de discussion**

Les futurs participants sont invités à nous communiquer, avant la réunion, leurs questions et points de vue sur le sujet. Ils peuvent s'inspirer de la liste ci-dessous en indiquant par exemple quels points leur paraissent devoir être traités en priorité.

**Déléguer revient-il à « privatiser » l'équipement ?**

**Relations entre l'équipement, sa vocation, son fonctionnement et son mode de gestion.**

*Modes de gestion et type d'équipement*

1. Concession, affermage, régie intéressée, conventions de mise à disposition, bail, SEM ... Variété du paysage de la gestion "externe" des équipements sportifs publics. Types d'équipements concernés par la délégation de service public (DSP). Domaines de prédilection.
2. Relation entre programmation, conception de l'équipement et son futur mode de gestion. Déléguer la gestion d'un équipement dès sa création. Difficultés liées au passage de la régie directe à la DSP.

*Les missions de service public*

3. Définition préalable des missions de SP assignées à un équipement. Intégration dans le contrat de DSP.
4. Le sport Loisir relève-il d'un service public à l'instar du sport de compétition et de l'EPS ?
5. Compatibilité entre la DSP et les missions de service public. Intégration des contraintes dans le contrat.
6. La DSP est-elle un chèque en blanc ? Contrôle de l'exécution du contrat par la collectivité. Pouvoirs d'investigation des chambres régionales des comptes.

*L'impact de la DSP*

7. A quels niveaux les conséquences de la DSP se ressent-elles le plus ? : investissements ; mise aux normes ; maintenance ; offre aux différents publics utilisateurs (animation ; tarification ; créneaux horaires ...) ; gestion du personnel ; autres.

### *Le profil du délégataire et le type de contrat*

8. Le statut (commercial ou associatif) du délégataire, son profil (petite structure, filiale d'un grand groupe ...), ses contraintes (fiscales, sociales) ont-t-il des incidences particulières sur la gestion et le fonctionnement de l'équipement ? Cas d'équipements gérés par une SEM.
9. Inadaptation de certains contrats ( ex: affermage) aux réglementations fiscales et conséquences sur la gestion.

### **Déléguer : choix politique ou simple option de gestion ? Motivations de la collectivité délégante ; consultations ; modalités de la décision.**

#### *Contextes et objectifs recherchés*

10. Contextes particuliers où l'on choisit de déléguer (regroupements intercommunaux ; milieu rural ; évolution de la demande des usagers ; problèmes financiers ; rénovation/extension du patrimoine de la collectivité ; mouvements sociaux ... )
11. Principaux risques, charges ou responsabilités liés à la régie directe qu'une collectivité cherche à transférer à un tiers par la DSP (maîtrise d'ouvrage, financement des investissements, déficit d'exploitation, animation, responsabilité pénale en cas d'accident, maintenance technique des bâtiments, gestion du personnel etc.).
12. Choix du type de contrat en fonction des objectifs poursuivis.
13. Déléguer partiellement la gestion. Différence entre marché public de travaux ou de prestations et DSP.

#### *Consultations et prise de décision*

14. Absence ou existence de concertation entre élus et cadres territoriaux (service des sports, service technique).
15. Consultations. Difficultés relatives aux procédures d'appel d'offres en DSP : droit de la concurrence (inégalité des charges pesant sur les candidats selon leur statut juridique) ; absence d'indemnisation des candidats ; problèmes de la sincérité du concours ("candidat choisi d'avance" ou consultation "juste pour voir") et de la réutilisation du contenu des offres (non retenues) par la collectivité.

#### *Recherche d'une performance. Arguments économiques et techniques*

16. Le risque économique pris par le délégataire, condition de la DSP. Bases d'appréciation du contrat.
17. Aspects comptables /budgétaires. Recherche d'une meilleure rentabilité de l'installation, argument du recours à la DSP (les équipements gérés en DSP coûtent-ils moins cher à la collectivité ?)
18. "Professionnalisme" et gains de productivité. Cas où le recours à un savoir faire extérieur est nécessaire à la gestion de l'équipement. Exemples. Formation actuelle des cadres territoriaux et gestion des publics "loisir".

**ANNEXE 02**

**De :** robert.courtel <robert.courtel@wanadoo.fr>

**À :** Florence PFEIFER <aires@wanadoo.fr>

**Date :** samedi 23 février 2002 16:01

**Objet :** Le point sur la gestion déléguée des équipements sportifs publics.

Monsieur le Président,

Répondant à votre sollicitation, je vous transmets ci-joint mes observations sur les thèmes envisagés et leur hiérarchie.

Restant à votre disposition, je vous prie de croire en mes sentiments respectueux et cordiaux.

Robert COURTEL

**POINT DE VUE D'UN AMO PISCINES  
PROGRAMMATION  
ASSISTANCE A LA REALISATION ET A L'EXPLOITATION**

Hiérarchie des thèmes de discussion.

Ordre rationnel de présentation

**Qu'est-ce que la gestion déléguée ?**

1 – Différence entre marché public de travaux ou de prestation et DSP (thème n°13 d'AIRES). La gestion peut-elle être déléguée en partie seulement ?

*Attention à la qualification de DSP ! La définition légale n'existant pas, le classement relève de la jurisprudence du conseil d'état (C.E). D'où un certain flou mais des conséquences importantes sur le droit des contrats. (loi Sapin)*

*Du point de vue du C.E tout équipement qui nécessite, au moins sur une partie du service, une gestion "commerciale" peut relever d'un contrat de DSP si une partie de la rémunération du délégataire est liée au résultat d'exploitation de l'équipement.*

2 – Concession, affermage, choix du type de DSP en fonction des objectifs poursuivis. Types de contrat les plus courants. Cas de la gestion mixte. (thème n°12 d'AIRES)

*Ne pas oublier la "régie intéressée" (qui peut, attention, selon les clauses du contrat être DSP ou marché), la "gérance" (de plus en plus considérée comme un marché par la jurisprudence récente).*

*Déléguer ne revient pas à privatiser l'équipement.*

*La forme interrogative peut laisser un doute sur la réponse qui est nettement non (à mon avis)*

**Les missions de service public.**

3 – La délégation est-elle vraiment compatible avec les missions de service public ? Permet-elle d'imposer des contraintes de cet ordre, lesquelles et comment ? (thème n°5 d'AIRES)

*Oui, mais plus ou moins et ceci est lié à la possibilité de respecter les thèmes 6 et 7 suivants.*

4 – Tous les types d'équipement sont-ils concernés par la DSP ? Domaines de prédilection (thème n°1 d'AIRES)

***Equipements de sport loisir (voir ci-dessous)***

5 – Les pratiques de sport loisir relèvent-elles d'un service public à l'instar du sport de compétition et de l'EPS ? (thème n°4 d'AIRES)

***Bonne question qui a de plus des incidences fiscales (TVA). Elle soulève également le problème de la concurrence déloyale avec le secteur privé.***

6 – Réflexion préalable sur les missions de service public assignées à l'équipement. Définition de ces missions dans le contrat DSP. (thème n°3 d'AIRES).

***Point fondamental pour le bon fonctionnement d'une DSP.***

7 – La DSP est-elle un chèque en blanc ? Contrôle de l'exécution du contrat. (thème n°6 d'AIRES)

***Point fondamental pour le bon fonctionnement d'une DSP.***

### **Caractéristiques particulières de la DSP**

8 - Relation entre programmation, conception de l'équipement et son futur mode de gestion. (thème n°2 d'AIRES)

*Une bonne programmation nécessite que le Maître d'ouvrage connaisse et précise ses objectifs, définissent les moyens qu'il peut consacrer à la réalisation et à l'exploitation de l'équipement. Le programme est alors construit sur la base d'une utilisation bien définie de l'équipement (définition qualitative et quantitative de la clientèle attendue à partir d'études de marché, définition qualitative et quantitative des missions de service public prioritaires) et doit alors convenir à tous les modes de gestion. Seule restriction : les moyens d'exploitation utilisés qui peuvent être plus ou moins automatisés selon l'optimisation des coûts et les critères retenus (exemple : vidéosurveillance ou utilisation de personnel – informatisation du contrôle d'accès et de la gestion ou gestion traditionnelle – même chose pour les choix techniques : GTC)*

*Cependant, les gestions municipales plus traditionalistes se modernisent et la prévision des évolutions à venir privilégie la mise en place au minimum des réservations nécessaires à l'utilisation des technologies modernes.*

*Donc les incidences sur la programmation devraient être limitées. Devraient, car souvent hélas, les réflexions amont au niveau des objectifs et des moyens sont insuffisantes et conduisent à des remises en cause.*

9 - Vaut-il mieux prévoir de déléguer la gestion d'un équipement dès sa création ? Difficultés liées au passage de la régie directe à la DSP. (thème n°2 d'AIRES)

***Des réflexions précédentes, on pourrait déduire qu'il vaut mieux prévoir de déléguer la gestion d'un équipement dès sa création.***

*En fait, il n'en est rien car un autre élément entre en ligne de compte. Quel que soit le sérieux apporté aux études préalables, la prévision des fréquentations (et donc des recettes) comporte toujours un risque. Or, l'appréciation du risque est difficile pour le délégataire sur un équipement qui n'a jamais fonctionné. Les clauses du contrat (en particulier financières) sont difficiles à rédiger et un accord difficile à trouver. Une gestion préalable en régie peut permettre de dissiper des incertitudes.*

*Le passage d'une régie à une DSP peut s'effectuer sans problème si cette évolution a été envisagée au départ. (exemple : mission d'assistance d'un professionnel extérieur).*

*Le passage s'effectue très mal si la décision est prise à la suite d'un échec de la régie, échec souvent du à des études amont insuffisantes ou inconsistantes et alors qu'aucune solution évolutive n'avait été prévue.*

10 – À quels niveaux l'impact d'une gestion déléguée se ressent-il le plus ? (thème n°7 d'AIRES)

***Accueil, animation, maintenance. Ceci lié à l'état d'esprit du personnel, à la rigidité des statuts privés, à la compétence nécessaire (en particulier sur le plan technique, lorsqu'on rechigne à faire appel à des prestataires extérieurs).***

*On pourrait ajouter promotion et commercialisation de l'équipement, adaptation de l'équipement et des équipes à l'évolution des attentes du public.*

11 – Le statut commercial ou associatif du délégataire a-t-il des incidences particulières sur la gestion ? (thème n°8 d'AIRES)

***En principe pas de différence fiscale puisque l'imposition dépend du caractère "commercial" de l'activité. Restent les contraintes sociales qui peuvent entraîner des écarts sur les prix de revient et donc sur les offres des délégataires.***

12 – Comment s'effectue la sélection des candidats à la DSP ? (thème n°9 d'AIRES)

***Premier critère pour la présélection : expérience, compétence et garanties financières.***

***Critères pour le choix après consultation (loi Sapin) : coût pour la collectivité, respect des clauses imposées par le Maître d'ouvrage, clarté et transparence de l'offre remise.***

13 – Le risque économique pris par le délégataire est-il réel ? Sur la base de quelles études les éléments du contrat sont-ils appréciés ? (thème n°16 d'AIRES)

*Tout dépend de la rédaction du contrat et de la validité des éléments qui ont servi à l'établir.*

*D'où la nécessité d'études préalables. Quelles études ? Des études de marché et des simulations d'exploitation suffisamment détaillées, recettes - dépenses (fournies aux candidats délégataires) permettant de mieux apprécier la validité et la pertinence des offres.*

***Dans ce type de contrat, il ne faut pas oublier que le délégataire peut toujours faire jouer la " clause de l'imprévision " pour essayer de s'exonérer de ses engagements.***

### **Déléguer : choix politique ou simple option de gestion ?**

14 – Le choix de déléguer la gestion à un tiers est-il lié à des contextes particuliers ? (thème n°10 d'AIRES)

*Lorsque la collectivité (petite) ne dispose pas des moyens humains compétents en son sein, elle fait appel à des prestataires extérieurs. Mais il faut pouvoir les contrôler. De plus, à partir du moment où le nombre de ces prestataires augmente, la question se pose forcément d'une délégation totale.*

15 – Quels sont les principaux risques, charges ou responsabilités liés à la régie directe qu'une collectivité cherche à transférer à un tiers par la DSP ? (thème n°11 d'AIRES)

*Dans l'ordre, je crois que l'on peut citer :*

*1. Le risque de déficit d'exploitation (ou plutôt, la limitation de ce risque)*

*2. La responsabilité en cas d'accident (de plus en plus, compte tenu du contexte)*

3. *La gestion du personnel (dont le profil nécessaire ne correspond pas toujours au profil traditionnel des cadres territoriaux)*
4. *La maintenance technique (qui peut faire l'objet, en régie, d'un contrat de prestation de services)*

16 – La décision d'opter pour la DSP est prise par les élus. Ce choix est-il basé sur des études préalables ? (thème n°14 d'AIRES)

***La plupart du temps, le choix est basé sur les 2 éléments suivants :***

- *Aptitude de la collectivité à maîtriser en régie les risques, charges et responsabilités évoqués en 15.*
- *Connaissance d'une référence de DSP satisfaisante pour le même type d'équipement dans une autre collectivité de même taille et de même nature.*

17 – Les cadres territoriaux sont-ils consultés ? (thème n°15 d'AIRES)

***Quelquefois, mais la plupart du temps pour un simple avis.***

18 – La recherche d'une meilleure rentabilité de l'installation, souvent invoquée, est-elle une vraie/fausse bonne raison de recourir à la DSP? (thème n°17 d'AIRES)

***Le coût pour la collectivité d'une DSP est toujours plus élevé que le coût d'une régie (ce qui est normal, la prise de risque et de responsabilité, éventuellement la compétence se paient). L'avantage financier final pour la collectivité pourrait venir d'une meilleure gestion des dépenses, d'une augmentation substantielle des recettes (mais le "boni" se partage). Cela arrive. C'est rare.***

***Enfin, la seule vraie bonne raison est une meilleure satisfaction des besoins exprimés.***

19 – Cas où un savoir-faire extérieur est nécessaire à la gestion de l'équipement. (thème n°18 d'AIRES)

***C'est souvent le cas dans le domaine technique pour les installations complexes (piscines, patinoires). Mais ceci peut être traité par des contrats de prestation.***

*Dans les domaines de la promotion, de la commercialisation, le besoin de professionnalisme se fait souvent sentir. Mais là, la prestation extérieure est beaucoup plus délicate à contractualiser. D'où le recours fréquent à la DSP dans les cas où cet aspect des choses devient prééminent.*

*La formation des cadres territoriaux est de plus en plus performante et élargie. Cependant, dans certains domaines, le professionnalisme ne peut s'acquérir par de simples stages de formation.*

## ANNEXE 03

**De :** Arpegeidf@aol.com [mailto:Arpegeidf@aol.com]

**Envoyé :** lundi 17 décembre 2001 18:55

**Objet :** Mode de gestion des équipements sportifs

Je vous adresse une synthèse de l'étude comparative des modes de réalisation et de gestion des équipements publics de sport. Bien à vous,

**Jean-Claude HAAS - ARPEGE sarl**

57 rue Rabelais 07500 GUILHERAND-GRANGES

e-mail : arpegeidf@aol.com ; tél : 04.75.78.53.63 fax : 04.75.78.53.62 ; gsm : 06.07.17.05.15

## Sommaire

1	Procédures de réalisation.....	86
2	Modes d'exploitation et de gestion.....	87
3	Commentaires sur la délégation de service public.....	87

### 1 - Procédures de réalisation

Mode de réalisation	Définition	Avantages	Inconvénients
Procédures classiques	<p>La procédure comporte généralement 2 étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concours de maîtres d'œuvre ;</li> <li>2. Consultation d'entreprises.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plus de concertation entre le maître d'œuvre, le maître d'ouvrage et les utilisateurs ;</li> <li>2. Meilleure qualité architecturale ;</li> <li>3. Meilleure qualité de prestations.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possible dépassement de l'enveloppe financière ;</li> <li>2. Possible propositions architecturales démesurées au détriment du fonctionnel ;</li> <li>3. Surcoûts travaux à la charge du maître d'ouvrage ;</li> <li>4. Pas de maîtrise du délai de réalisation ;</li> <li>5. Démobilisation du maître d'œuvre en période de parfait achèvement des travaux.</li> </ol>
Appel d'offres sur performances	<p>Le marché est assorti d'une garantie de performances techniques et/ou économiques.</p> <p>Il peut porter simultanément sur les études et la réalisation des ouvrages.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Engagement sur le coût contractuel des travaux, sur les performances et les coûts de fonctionnement ;</li> <li>2. Surcoûts des erreurs de conception à la charge du contractant ;</li> <li>3. Plus de souplesse dans la gestion du parfait achèvement.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le programme performanciel est la pièce maîtresse du marché (augmentation du temps de rédaction) ;</li> <li>2. Opérations de réception plus lourdes (essais de performances) ;</li> <li>3. Mise en place d'une structure de suivi des performances pendant la période du parfait achèvement.</li> </ol>
Conception-réalisation	<p>Le marché porte simultanément sur les études et la réalisation.</p> <p>Il peut être combiné avec l'appel d'offres sur performances.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiabilité accrue du respect de l'enveloppe financière ;</li> <li>2. Meilleure maîtrise des coûts en phase travaux (prise en compte des contraintes liées aux équipements) ;</li> <li>3. Meilleure gestion du parfait achèvement des travaux ;</li> <li>4. Gain sur les délais de réalisation (6 mois en moyenne).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le programme est la pièce maîtresse du marché (augmentation du temps de rédaction) ;</li> <li>2. Conduite d'opération plus structurée en compétences spécifiques ;</li> <li>3. Absence de documents type pour la gestion du marché.</li> </ol>
METP	<p>Le titulaire du marché finance l'investissement et l'exploite.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inéligible au FCTVA ;</li> <li>2. Mauvaise presse.</li> </ol>

## 2 - Modes d'exploitation et de gestion

Mode de gestion	Définition	Avantages	Inconvénients
<b>Gestion directe</b>			
Régie directe Régie simple	La Collectivité exploite et gère directement	Contrôle directe des élus sur les décisions et le budget	Statut du personnel Mandatement des dépenses
Régie dotée de la seule autonomie financière	Idem mais la régie possède des organes autonomes de direction	Meilleur contrôle des coûts du fait d'une comptabilité séparée	Lourdeurs administratives Responsabilité de la Collectivité
Régie personnalisée	Régie juridiquement et fiscalement distinct de la Collectivité. Création d'un EPIC.	Sans objet	Sans objet
<b>Délégation de service public</b>			
Concession	Le concessionnaire finance l'investissement et l'exploite	La Collectivité est déchargée de l'effort financier. Le coût de l'exploitation est à la charge du concessionnaire.	La Collectivité perd le contrôle qu'elle disposait en régie directe.
Affermage	La Collectivité confie l'équipement à un fermier qui a la charge de l'exploiter.	Les risques de l'exploitation commerciale sont assumés par le fermier.	La Collectivité perd une partie du contrôle sur le service concédé.
Régie intéressée	Idem affermage mais la Collectivité conserve la responsabilité financière de l'exploitation.	Permet de recourir à un savoir-faire extérieur tout en conservant le contrôle direct sur l'exécution du service.	Tous les risques sont à la charge de la Collectivité.
Gérance	Idem régie intéressée sans intéressement au résultat.	Idem régie intéressée.	La Collectivité supporte 100% du risque.
SEM	Société de droit privé où la Collectivité serait majoritaire dans le capital et au Conseil d'Administration, au côté de partenaires privés.	La Collectivité conserve un rôle actif dans la gestion du service public délégué	Sous-capitalisation, pilotage du résultat d'exploitation par la collectivité et absence de dividendes sont les causes d'une faible participation du secteur privé dans ce type de montage.

© ARPEGE - 2001. Le 14/11/2001-Révision : A

## 3- Commentaires sur la délégation de service public

### 1. Les critères économiques

#### - La maîtrise des coûts du service public

Il semble que la délégation de l'exploitation d'une piscine publique permet à la collectivité ou à l'utilisateur de réaliser une économie substantielle, mais il convient de souligner que cette comparaison ne repose pas sur des bases comptablement prouvées.

Si le coût d'un service délégué peut être facilement mesuré, il en va autrement pour un service géré en direct, car peu de collectivités disposent d'un contrôle de gestion ou au moins d'une comptabilité analytique, condition sine qua non à la pertinence d'une telle analyse.

De plus, il faudrait tenir compte de tous les coûts induits de la délégation d'un service existant : continuité du service public à assurer, renouvellement des équipements, devenir du personnel qui assurait le service en gestion directe de la piscine actuelle, etc.

1. La gestion déléguée peut présenter en matière de coût un avantage non négligeable : la concession dispense la Collectivité de réaliser un investissement très lourd.
2. L'exploitation d'un complexe sportif de loisirs aquatiques mobilise un savoir-faire spécifique en matière de gestion et d'entretien. Pour ne pas risquer un échec commercial, la gestion déléguée est la meilleure solution.
3. Il se peut aussi que la Collectivité accepte de se priver de résultats futurs ou de perdre la maîtrise réelle de la politique tarifaire, souhaitant se mettre à l'abri du surendettement et d'une augmentation de la pression fiscale. Dans ce cas la délégation à une société privée est la solution.

#### **- La souplesse de fonctionnement**

Les comptes publics reposent sur le principe de la recette acquise qui est adapté lorsque celle-ci est un impôt direct, mais qui devient pervers dès lors qu'il s'agit de recettes commerciales. En effet, la comptabilité publique prévoit d'ajuster les recettes sur un niveau de dépenses présumé incompressible. Or la réalité commerciale est généralement inverse : il convient d'ajuster les coûts à un niveau de recettes dépendant de la fréquentation sur laquelle on ne peut pas forcément agir.

De manière générale, l'absence de comptabilité analytique dans les régies (due à la nature même du contexte comptable) est un facteur très pénalisant, par rapport à la recherche de l'efficacité financière.

#### **- La spécialisation technique**

La qualité et le niveau de service offert par l'exploitant revêtent aux yeux de l'utilisateur (et de l'élu) une importance majeure : l'utilisateur devient client et prend l'habitude d'exiger un bon rapport qualité-prix. Celui-ci passe par une gestion adaptée qui maintiendra un coût acceptable, mais surtout une qualité irréprochable.

Il semble que les entreprises spécialisées disposent, plus que toutes les collectivités prises séparément, des moyens et des opportunités d'atteindre un niveau de service optimal. Ceci est vrai dès lors que l'on aborde des domaines où la technologie joue un rôle primordial : assainissement et distribution de l'eau par exemple. Ceci n'est pas prouvé dans le domaine des équipements aquatiques de sport et de loisir où l'industrie de main d'œuvre est dominante.

#### **- La composante sociale**

La fonction publique est régulièrement accusée de ne pas constituer un système motivant et encourageant les initiatives et les prises de responsabilité. En effet, une mécanique salariale rigide d'une part, la garantie de l'emploi qu'offre le statut de fonctionnaire d'autre part ne sont pas des facteurs dynamisants, même si un certain sens du service public anime souvent les fonctionnaires salariés.

La décision de déléguer la gestion du complexe aquatique oblige à transférer le personnel d'exploitation de la (des) piscine(s) existante(s). Ce transfert peut se faire vers l'entreprise délégataire, qui peut ne pas reprendre tous les agents, ce qui aura un effet négatif sur le solde de l'emploi local. Lorsque la "reprise" n'est pas possible en totalité, le solde est transféré vers d'autres services de la collectivité. On débouche alors dans une situation de sureffectif, incompatible avec les objectifs qui présidaient la décision de déléguer la gestion du complexe aquatique.

Il est donc évident que dans la recherche du juste choix entre gestion déléguée et gestion directe, ce facteur humain sera déterminant.

#### **- Conclusion 1**

Il ressort de cette analyse que la comparaison entre gestion déléguée et gestion directe n'est valable que lorsque tous les critères sont mis en oeuvre. Ces critères seront naturellement pondérés par la situation particulière de la Collectivité.

.../...

Il convient de mesurer l'opportunité de déléguer à l'aune d'un bilan global, tant de ce qui existe que de ce que l'on envisage. Les économies futures ne seront-elles pas obérées par la perte d'emplois, par une modification du tarif, du service lui-même? Telles sont les questions qu'on doit se poser et auxquelles doit répondre une comparaison raisonnée des divers modes de gestion.

## 2. Les critères politiques

### - Le transfert des moyens financiers

Il s'agit du désendettement par le désengagement que nous ne développerons pas dans les présentes.

### - La dilution des responsabilités

La responsabilité de la Collectivité est toujours engagée, quel que soit le gestionnaire du service rendu. Si la Collectivité délègue la gestion de cet équipement, elle ne peut pas déléguer pour autant la responsabilité du niveau de service. Dans de nombreux domaines (tarification, risques de pollution, rémunération du personnel transféré à une entreprise privée suite à sa décision de déléguer), la Collectivité reste juridiquement engagée et ne peut en aucun cas se soustraire à ses obligations.

Il apparaît donc que l'écran ainsi escompté se révèle fragile, et ne constitue aucune garantie sérieuse de se prémunir des retombées d'une mauvaise exploitation.

### - Idéologie et dogmatisme

Sans commentaire.

### - Conclusion 2

On ne peut nier la réalité des critères politiques dans le processus de choix d'un mode de gestion. On ne doit d'ailleurs pas non plus négliger la valeur de ces critères qui peuvent être légitimement appliqués. Mais il est clair qu'une approche pragmatique doit prévaloir, et qu'elle mettra surtout en oeuvre des critères économiques, puisqu'il s'agit avant tout de décider de la gestion d'un service public, et non de sa définition essentielle.

## 3. Réticences des contribuables vis-à-vis de la gestion par les acteurs privés

Un ancien sondage CSA pour Le Monde montrait que les contribuables interrogés préféreraient une gestion publique des principaux SPL (Services Publics Locaux). L'impression dominante est que la gestion privée d'un service public est plus coûteuse pour l'utilisateur que la gestion publique, alors que la qualité du service rendu n'est pas meilleure. Les personnes questionnées se déclarent réticentes à payer plus d'impôts locaux pour avoir des services locaux de meilleure qualité.

Elles pensent en majorité (55%) que les prestations doivent être directement payées, au moins en partie, par les utilisateurs.

Ce sondage n'est pas récent (19 et 20 juin 1988) et ne tient pas compte du paradoxe suivant : bon nombre des usagers ignorent que certains des SPL qu'ils utilisent font l'objet d'une gestion déléguée, et croient qu'il s'agit d'une gestion directe.

Les opinions exprimées montrent que la gestion des services publics par des entreprises privées ne jouit pas d'une bonne presse.



**ANNEXE 04**

**De :** Arpegeidf@aol.com  
**À :** <aires@wanadoo.fr>  
**Date :** vendredi 8 mars 2002 2:13  
**Objet :** Réaction suite à la réunion du 6 mars 2002

Bonjour,

Le temps imparti était trop court pour que tous puissent intervenir sur ce sujet qui me motive particulièrement dans le cadre de mes activités.

Mes commentaires sont contenus dans le fichier (Word2000) joint, à télécharger et garanti sans virus.

En cas de problème n'hésitez pas à me joindre.

Cordialement,

**Jean-Claude Haas - ARPEGE sarl**

e-mail : arpegeidf@aol.com

tél : 04.75.78.53.63 - fax : 04.75.78.53.62 - gsm : 06.07.17.05.15

**ARPEGE (assistance à maîtrise d'ouvrage, programmation)  
représentée par Jean-Claude HAAS**

**Préambule**

Je remarque que les collectivités de moins de 50 000 habitants ne sont pas représentées. Ce sont celles qui ont le plus de difficultés à gérer leurs projets de restructuration ou de construction d'équipements de sports et de loisirs. Elles ont le moins de moyens en ressources humaines et en compétences pour conduire des projets de mise en DSP.

**Réaction à l'intervention de Florence PFEIFER**

Vous nous avez fait part des doutes sur la sincérité des consultations, que certains délégataires, non représentés à cette réunion, ont exprimé lors d'entretiens préalables. Depuis 1998 ARPEGE a répondu à 25 consultations (directes ou publiées) sur des missions d'étude de faisabilité et de programmation, sans avoir été retenue. Souvent nous découvrons que le titulaire du marché est un prestataire en DSP ou sa filiale de programmation. Il semble donc qu'un prestataire de DSP peut être retenu en amont pour la réalisation des études de faisabilité et de programmation (cadre juridique : Code des Marchés Publics) et se voir confier par la suite la gestion déléguée (cadre juridique : loi Sapin). Le manque de définition légale de ces missions d'assistance (assistance à maîtrise d'ouvrage et délégation de SP) et la dichotomie juridictionnelle qui les encadre sont les principales causes de situations de concurrence déloyale.

**Sur la motivation du délégant**

J'ai mené l'enquête auprès de 2 collectivités qui ont confié leur piscine à un délégataire après une importante restructuration d'équipements existants et après une longue expérience d'exploitation en régie directe. La motivation première est le manque de compétences et de moyens pour mettre en place une exploitation de type commerciale. Principales difficultés citées :

- a) Définir l'organigramme fonctionnel de l'exploitation (fonction, formation, savoir-faire, nombre de postes par fonction, attributions de compétences etc.) ;
  - b) Organiser l'exploitation avec le personnel de la fonction publique ;
  - c) Élaborer les procédures qui génèrent et maintiennent la qualité.
- Les économies sur les coûts à la charge de la collectivité viennent en deuxième position.

## Témoignage sur les limites de la DSP

L'enquête visée ci-dessus portait en réalité sur 3 piscines de sports et de loisirs : Alençon, Argentan, l'Aigle

Particularités communes : elles sont distantes de 40 à 50 km les unes des autres, elles sont au centre de bassins de populations très semblables, leurs scores de fréquentation sont voisins et leur attractivité est quasi identique.

Spécificités : La gestion des piscines d'Alençon et de l'Aigle est déléguée à 2 prestataires concurrents, celle d'Argentan est exploitée en régie directe (après avoir longtemps hésité à déléguer, Argentan a finalement opté pour la régie directe et a formé le personnel municipal).

Coût de fonctionnement à la charge de la collectivité : 3,8 MF pour Alençon, 1,3 MF pour Argentan et 0,00 F pour l'Aigle.

### Conclusion de l'enquête :

Alençon : par rapport à la situation antérieure, la ville constate une très nette augmentation des coûts à sa charge, sans pouvoir le justifier autrement que par la taille de l'équipement et le nombre de créneaux réservés au public. La rémunération du délégataire a été déterminée sur la base d'un compte prévisionnel d'exploitation établi par son agence de programmation. De nombreuses clauses de sauvegarde garantissent sa rémunération en contre-partie du partage des résultats dès qu'ils dépassent 100 kF par an. Les comptes du premier exercice vont être publiés prochainement. Ici, la collectivité paie au prix fort sa tranquillité. Le délégataire n'a apparemment pris aucun risque dès lors qu'il a transféré les risques techniques de performances des installations sur un prestataire privé.

Argentan : la communauté de commune conserve une maîtrise sur tout et prend tous les risques. Elle constate une très nette augmentation de la fréquentation par rapport à la situation antérieure, ainsi qu'une redynamisation significative du mouvement sportif et associatif. Tous les besoins scolaires sont satisfaits. Elle a su minimiser ses risques en confiant la conduite et l'entretien des installations techniques à un prestataire privé, dans le cadre d'une convention P1+P2+P3 assorti d'une garantie de performances sanctionnées par des pénalités dissuasives. Elle ne souhaite pour rien au monde changer de mode de gestion.

L'Aigle : il s'agit probablement du seul contrat de DSP sans incidence financière pour le délégant car la redevance versée par la collectivité, pour le temps d'occupation scolaire et associative, est totalement compensée par le loyer versé par le délégataire. Le délégataire est aujourd'hui en difficulté (après 2 exercices d'exploitation en DSP). Il a demandé la résiliation du contrat en raison de l'importance des pertes financières subies. L'une des conséquences est la dégradation de la qualité du service qui affectera durablement l'attractivité. Ce contrat fait suite aux préconisations d'un programmiste indépendant qui a prévu des activités périphériques incompatibles avec l'offre principale. Les clauses financières ont été déterminées sur la base des comptes prévisionnels qu'il a établis. Aucune autre clause de sauvegarde n'a été prévue si ce n'est la garantie financière du délégataire envers le délégant. Ici, le risque pris inconsidérément par le délégataire, qui a cautionné des prévisions utopiques, sera en fin de comptes supporté par la collectivité. Les résultats économiques seront affectés sur le long terme en raison de la lente reconquête prévisible de la clientèle perdue.

On se trouve probablement en présence des antipodes de la DSP.

## Clarifier le champ juridique et comptable de la DSP

Il existe une importante littérature sur la DSP et nombreuses sont les études faites par les institutions sur le sujet. La jurisprudence est d'autant plus prolifique que l'imprécision des dispositions législatives est profonde.

Le rapport 2000 de la Cour et des Chambres Régionales des Comptes sur la DSP fait l'inventaire des principales irrégularités rencontrées lors des contrôles :

1. Il met l'accent sur l'insuffisance de maîtrise des coûts et l'opacité de la gestion des délégataires ;
2. La durée du contrat dépasse la durée d'amortissement normale des investissements réalisés par le délégataire ou, en l'absence d'investissement, la durée maximale fixée par la loi ;
3. Les clauses financières sont imprécises en raison de l'absence de règle commune ;

4. La mise au point des contrats s'appuie sur des comptes prévisionnels incertains, dont la sincérité est discutable lorsqu'ils sont établis par le délégataire ;
5. Lorsque la rentabilité du SP est incertaine, certains délégataires obtiennent le bénéfice de clause de sauvegarde qui les protègent contre des pertes éventuelles d'exploitation (participation d'équilibre des comptes, prise en charge d'annuité d'emprunt, garantie de recette etc.) ;
6. La transparence des comptes pose de nombreux problèmes en raison de l'absence de cadre comptable normalisé :
  - a. Les comptes de produits ne retracent pas toujours la réalité des opérations :
    - i. Produits financiers de placements non déclarés ;
    - ii. Produits d'activités périphériques non comptabilisés ;
    - iii. Produits de services aux tiers non comptabilisés.
  - b. Les comptes de charges ne sont pas toujours justifiés :
    - i. Frais financiers sur la trésorerie du fonds de roulement ;
    - ii. Frais généraux ;
    - iii. Frais de publicité ou de promotion commerciale sans rapport avec le SP ;
    - iv. Frais de siège ;
    - v. Frais de personnel sans rapport avec le SP ;
    - vi. Provisions pour maintenance lourde ou renouvellement programmé, jamais réalisées.
7. Le contrôle du délégant n'est pas toujours exhaustif, ce qui permet au délégataire de couvrir les déficits.

### Réaction aux interventions des membres présents

Il y a eu 5 catégories d'intervenants :

- 1) Les utilisateurs structurés de l'éducation nationale et des fédérations sportives qui, unanimes, s'interrogent sur la justification de la DSP. Ils se plaignent d'une dégradation des accès réservés et de leur coût, de problèmes nés de la redondance des annonceurs du délégataire et de l'organisateur lors d'évènements sportifs ;
- 2) Les propriétaires d'équipements partagés en 3 camps :
  - a. Le premier rassemble ceux qui n'ont pas d'autre choix que de déléguer en raison du manque de savoir-faire et de la faiblesse des ressources humaines ;
  - b. Le second regroupe ceux qui recherchent les uns des économies les autres des coûts réduits, en général la tranquillité et la sécurité tout en conservant le contrôle sur l'utilisation de l'équipement ;
  - c. Le troisième concerne ceux qui exploitent en régie directe et pensent que les collectivités sont aptes à gérer efficacement ces équipements, que le contrôle du délégataire reste problématique et dissuasif, que trop de gestion fait reculer l'investissement.
- 3) Les prestataires de DSP qui rencontrent surtout des difficultés de développement et de rentabilité liées au contexte juridique de la délégation et au manque de préparation des délégants ;
- 4) Les atypiques qui sont à la fois délégataires, concessionnaires et utilisateurs ou qui évoluent sur la scène internationale, sans commune mesure avec le contexte local et territorial ;
- 5) Les conseils institutionnels ou privés des collectivités.

### Quelle est la problématique ?

L'environnement législatif est aujourd'hui trop flou pour satisfaire tous les acteurs de la DSP. C'est un marché en pleine expansion en raison de l'augmentation de la demande sociale, de plus en plus exigeante, dopée par l'augmentation du temps de loisir. Les élus ont conscience des enjeux de l'amélioration du cadre de vie et sont, de ce fait, sensibilisés à la cohérence et à la qualité des services offerts à leurs administrés.

L'utilisateur n'existe que dans les concepts de l'administration. Tous les utilisateurs, même à titre gratuit, sont en réalité des consommateurs exigeants, influencés par un consumérisme en pleine mutation.

Il n'y a aucune procédure commune d'accueil des consommateurs structurés captifs (les scolaires), semi-captifs (les clubs et associations) et l'accueil du Public non structuré. Alors que la motivation des premiers (scolaires et sportifs) est en général satisfaite, satisfaire celle du Public appelle des compétences et un savoir-faire empruntés du secteur commercial. Ces techniques de gestion ne sont pas usitées dans la fonction publique.

Le marketing des services publics est un concept encore ignoré ou tabou dans les collectivités parce qu'il touche nécessairement à l'argent. La DSP est un des moyens de s'affranchir de ces considérations mercantiles, mais les collectivités ne sont pas préparées à cette mutation. Il y a d'autres moyens qui relèvent de la formation des fonctionnaires et du concept général du SP à la Française. Il devient donc urgent de créer un observatoire de la DSP des équipements sportifs, pour ensuite légiférer sur le périmètre technique et juridique de la DSP.

rédigé le 8 mars 2002  
Jean-Claude HAAS  
© ARPEGE - 2002

## ANNEXE 05

Fax reçu de : 04769S4569

26/02/02 10:26 Pg: 1/3

**OLIVIER L'HEVEDER**  
**Directeur Général des Services**  
**Mairie**  
**38250 LANS EN VERCORS**  
Tel: 0476956380 - Fax : 0476954569

Lans en Vercors, le 25.02.02

Roger BONNENFANT  
AIRES  
3, rue des Grands Augustins  
75006 PARIS

Cher Roger Bonnenfant,

Je te remercie beaucoup d'avoir pensé à m'associer à la réflexion que conduit actuellement l'Association AIRES sur la gestion déléguée des équipements sportifs. Toutefois, compte tenu de la période de préparation budgétaire et de plein fonctionnement de la station de sports d'hiver de Las en Vercors, il ne m'est guère possible de me libérer pour une réunion de deux heures à Paris, compte tenu du temps de transport que cela nécessite.

Je me permets toutefois de te livrer quelques réflexions personnelles en espérant qu'elles permettront d'enrichir un peu votre débat déjà bien avancé sur le sujet.

### **A/ Evolution actuelle des DSP en général :**

#### a) les conséquences de la loi du 12 juillet 1999.

Il est indéniable que la loi Chevènement a fortement contribué au renforcement de l'intercommunalité avec la création des Communautés de Communes, d'Agglomérations ou Urbaines. L'apparition de compétences obligatoires au sein des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), a généré de nouveaux transferts de compétences au profit de ces derniers et l'on peut penser qu'à court terme, les grands services publics comme l'eau, l'assainissement, les ordures ménagères, etc seront tous transférés. A ce premier mouvement, s'accompagne un phénomène quasi naturel de délégation du service auprès du secteur privé. On peut peut-être y voir comme explications le gigantisme du service à gérer d'une part ( x communes au lieu d'une précédemment ) et, d'autre part, la distance plus grande entre l'élu et l'utilisateur,

mais aussi entre l'élu et l'agent qui assure le service. A l'issue de cette première phase, on peut penser que l'évolution de l'intercommunalité va se jouer sur l'instauration de la Taxe Professionnelle Unique (TPU) et sur le transfert des dossiers d'intérêt communautaire. C'est de mon point de vue à ce niveau que va se jouer l'évolution des équipements sportifs dits d'intérêt communautaire comme les patinoires, les centres hippiques ou aquatiques et les palais des sports d'agglomération. En ce sens, le sport pourrait suivre la culture et les réflexions en cours sur la création d'établissement public à caractère culturel. Pour les mêmes raisons qu'évoquées ci-dessus, la tendance à la délégation sera très forte.

#### b) évolution favorable ou défavorable?

A l'heure actuelle, nombre de communes n'ont pas les moyens de faire face à l'intégralité de leurs obligations, surtout, lorsque dans un même semestre, celles-ci doivent réaliser le passage, aux 35h, au nouveau code des marchés publics, à l'EURO, à la loi SRU qui réforme en profondeur l'application du droit du sol, et que les subdivisions de l'équipement ont de moins en moins les moyens juridiques et humains de remplir leur rôle de conseil, d'assistant à la maîtrise d'ouvrage et de maître d'oeuvre. Aussi, les communes sont de plus en plus tentées par la DSP, mais sans pouvoir contrôler efficacement la qualité du service rendu par le délégataire. En ce sens, on peut qualifier l'évolution comme défavorable car les communes se situent plus dans une logique de décharge de service public que dans une logique de délégation. Une réelle délégation n'a de sens que lorsque la collectivité est à tout moment à même de reprendre le service. Or, selon l'AMF, 90% des délégations sont reconduites au profit du même délégataire, et ce même organisme avait en projet la rédaction d'un cahier des charges type pour le service de l'eau. A titre personnel, le délégataire du service de l'eau de la commune m'a proposé de me fournir tous les documents nécessaires pour un appel d'offres pour déléguer le service assainissement !! De l'insertion dans le bulletin d'annonces légales jusqu'au contrat d'affermage.

Toutefois, il convient quand même de rappeler que les services publics industriels et commerciaux (eau, assainissement..) ou ceux qui entrent dans le champ concurrentiel comme les patinoires ou les piscines, nécessitent de la part de leurs gestionnaires, des capacités de réaction et d'adaptation difficilement compatibles avec le statut de la fonction publique territoriale. Il suffit pour s'en convaincre de se pencher sur le régime des astreintes, des heures de week-end ou bien de nuit. La question du personnel est à cet égard un faux problème, car le délégataire peut très bien assurer tout ou partie du service avec du personnel détaché très heureux de conserver son statut et de bénéficier d'un régime de rémunération plus attractif au niveau des heures supplémentaires ou des astreintes. En ce sens, il est clair que la gestion privée est plus adaptée aux activités commerciales, mais il est bien connu que l'on privatise les profits et que l'on municipalise les pertes.

#### **B/ Les équipements sportifs et des délégations de service public.**

Au nom du vieil adage cité ci-dessus, n'entrent dans cette problématique qu'une infime partie des équipements sportifs comme quelques centres aquatiques de centre ville et pas les piscines "caneton" des quartiers, quelques palais des sports et, dans une plus grande proportion, les patinoires. Compte tenu de mon contexte professionnel actuel, je me dois de préciser que les stations de sports d'hiver sont régies par la loi d'orientation sur les transports intérieurs, et qu'un forfait de ski est assimilé à un titre de transport. Même si la question de la gestion en régie ou déléguée se pose régulièrement, le contexte est un peu différent car même gérée en régie, une station doit être dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière ou de l'autonomie financière seule. Ces dispositions l'amènent à devoir être assujettie à l'ensemble des impôts et taxes et à ne pas être autorisée à percevoir de subvention d'équilibre de la part de la collectivité.

Nous ne sommes donc pas en principe dans un contexte de concurrence "déloyale" comme pour certaines piscines ou patinoires.

Au vu de ce qui précède, et du contexte juridique européen sur une concurrence loyale on peut imaginer une forte augmentation des DSP pour les équipements sportifs d'intérêt communautaire. Aussi, les délégataires qui se rémunèrent sur l'exploitation du service ne peuvent accepter de supporter les moins values de recettes que constituent les tarifs réduits pour les demandeurs d'emploi, pour les personnes âgées, ni les créneaux réservés aux scolaires ou aux clubs quand ceux ci ne sont pas explicitement mentionnés dans le cahier des charges. Le problème pour la collectivité est donc bien de déterminer le coût que représentent ces mesures sociales, éducatives ou compétitives. Une ligne d'eau pour un nageur de niveau national pendant 45 mn entre 12h et 14h, lorsque 20 personnes pataugent dans un 1/4 de bassin, représente un coût que les clubs comme les collectivités n'ont jamais souhaité estimer, effrayés par son caractère exorbitant. Le sport, à tous les niveaux, a toujours vécu davantage sur le dos du contribuable que sur celui de l'utilisateur. La DSP est de nature à fortement remettre en cause cet état de fait. Faut il y voir une évolution favorable ou défavorable? En tout état de cause le rôle de l'élus est d'opérer des choix en toute transparence et en toute clarté et donc on peut penser que les DSP sont de nature à lui faciliter la tâche.

### **CONCLUSION**

De plus en plus de collectivités dépassent le débat habituel de l'utilisateur/contribuable pour déléguer la gestion de leurs services publics au secteur privé et notamment les grands équipements sportifs. Cette évolution motivée par des soucis de meilleure gestion, semble quasi irréversible de par le renforcement de l'intercommunalité d'une part, et de par le contexte concurrentiel dans lequel elle s'inscrit d'autre part.

Le problème du coût réel de l'activité sportive va donc se poser concrètement car le délégataire ne peut se permettre une approche sociale ou philanthropique de sa gestion. Rien - ou peu de choses - s'oppose à ce qu'une gestion privée puisse accueillir le sport scolaire, le sport compétitif ou le sport de haut niveau, simplement les coûts de ces activités seront mieux mis en évidence avec sûrement des répercussions importantes sur les clubs sportifs.

Bien cordialement

O. L'HEVEDER

## ANNEXE 06

### **F.N.O.M.S - Fédération Nationale des Offices Municipaux du Sport**

33, rue manin 75019 Paris. Tél 01 42 41 11 98. Fax 01 42 41 12 26

<http://www.fnoms.asso.fr..> Daniel TIBERGHEN, Conseiller Technique National.

Courrier du 14/03/02 & ajouts du 20/08/02.

## **Il s'agit, avant toute chose, de tenir compte de la réalité des besoins de l'ensemble de la population**

Dans le cadre de la réalisation et de la gestion d'un équipement, il est indispensable de bien en connaître les besoins, une démarche prospective s'impose, celle d'un **Projet Sportif Local**.

Une plus grande aspiration à la pratique du sport, sa diversification, le souhait de « pratiquer autrement » nécessitent une meilleure connaissance des besoins pour établir un **Projet Sportif Local ou Intercommunal de notre temps**.

De quoi s'agit-il dans sa ville ?

En rassemblant les représentants de l'Education Physique et Sportive, du sport civil et d'entreprise, des valides et des handisports, des activités de quartiers et des espaces naturels, et bien entendu des élus et du personnel municipal. Certes, **rassembler c'est l'affaire de l'Office Municipal du Sport** (ou Office Local, Intercommunal..), mais d'un office qui, au sein de la localité est le seul à appliquer une réelle transversabilité dans le sport. A ce titre, il se doit d'aller **au-delà dans sa réflexion en s'ouvrant à la population. C'est bien ce qui distingue un Office d'une commission sportive extra-municipale Participera cette dernière peut être considéré par les habitants, les membres d'associations, les enseignants.. comme un « engagement politique » au risque de ne pouvoir s'exprimer consciemment Une situation qui peut limiter la participation des représentants de IE. P.S. et du sport local.**

C'est ainsi que nous préconisons, pour débiter le Projet Sportif Local un forum ou des assises locales du sport, et la mise en place d'un comité de pilotage chargé de coordonner les travaux des groupes de réflexion selon les thèmes retenus. Suite aux travaux réalisés avec la participation d'intervenants locaux ou extérieurs : techniciens, sociologues, urbanistes, représentants de la **D.D.J.S.**, des fédérations, les résultats d'enquêtes... il sera ainsi possible de recueillir des données, mais en tenant toujours compte de la réalité locale.

Des groupes de travail, qui au début prendront connaissance de **l'histoire et l'état des lieux**. Il s'agit de retracer les moments essentiels de l'histoire de la ville, de sa genèse, de ses habitants, de l'habitat, de l'urbanisme, du patrimoine et de son évolution technologique. De bien connaître l'état des lieux de sa ville, de « **son identité** », la diversité des quartiers, des habitants... Et de la nécessité de dépasser la réflexion unique au sport en rassemblant des données pour appréhender la réalité économique, sociale et culturelle propre à sa ville :

- son espace
- son patrimoine
- sa population
- sa situation sociale, économique ...
- ses scolaires

son identité en E.P.S. et en Sport

- l'E.P.S. (sa place, au même titre que les autres disciplines) et le sport scolaire
- le Mouvement Sportif (sport civil et d'entreprises)
- la Médecine Sportive

et, mieux connaître la vie associative

- culturelle
- sociale
- et touristique

Il est ainsi possible de disposer d'une réelle connaissance de l'existant en tenant compte des activités, des équipements, de l'éloignement (moyens de transport ?)... **des données essentielles pour déterminer les besoins.** Après examen du projet sportif, (tenir compte de la démarche présentée dans les schémas d'organisation), une **CONVENTION** peut engager les deux parties : **Ville / O.M.S. ou Communauté (intercommunalité) / O.I.S. Une force de conviction se dégagera en direction des décideurs (les élus au suffrage universel) à partir d'un projet cohérent et innovant qui doit démontrer son intérêt social et économique et son avenir.** Un projet sportif est le préalable de base indispensable pour déterminer les choix de programmation, d'utilisation et de gestion d'un équipement.

***Quelle sera alors, la place de la gestion déléguée ?***

***C'est à notre avis la seule façon de connaître les réels besoins, de favoriser « l'ouverture » à l'ensemble des habitants en identifiant la diversité des pratiques, en évitant une sélection sociale par des tarifs trop élevés.***

Il ne s'agit pas de reproduire un équipement et une gestion type mais de répondre aux besoins réels : de la nature de la population (âge...), des équipements existants etc... Une ville bouge et les services municipaux doivent bien entendu s'adapter en permanence aux changements.

Une gestion déléguée est-elle en mesure de le faire ?

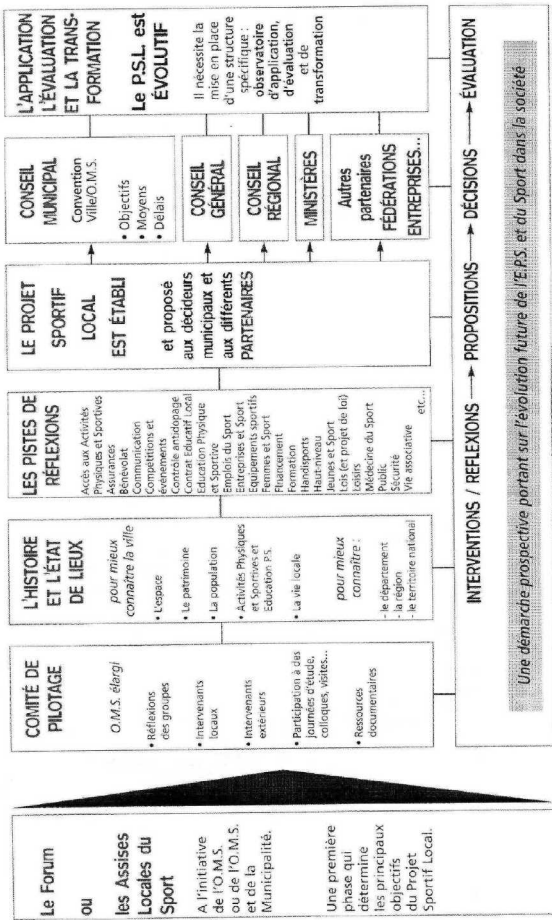
**Le projet est évolutif, d'où l'intérêt d'un  
OBSERVATOIRE DU PROJET SPORTIF**

*Le Projet Sportif établi, l'Office dispose de ressources d'un grand Intérêt qui nécessite la mise en place d'un **observatoire de réflexion, d'analyse, d'évaluation, de transformation... pour lui permettre de poursuivre l'action engagée pour le développement de l'E. P.S. et du Sport.***

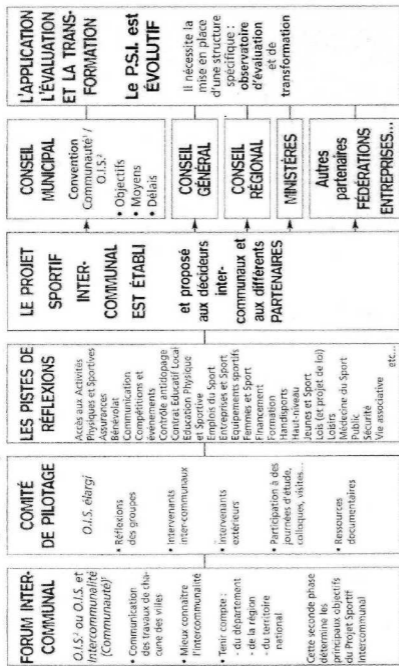
Pour en savoir plus concernant le P.S.L. ou le P.S.I. s'adresser à **la F.N.O.M.S.** (Guide méthodologique).

Daniel TIBERGHEN,  
Conseiller Technique National **F.N.O.M.S**

# Schéma d'organisation du Projet Sportif Local (P.S.L.)



# Schéma d'organisation du Projet Sportif Intercommunal (P.S.I.)



## FORUM ou ASSISES LOCALES DU SPORT

A l'initiative de l'O.M.S. ou de l'O.M.S. et de la Municipalité

### L'HISTOIRE ET L'ÉTAT DES LIEUX

Ouvert à l'ensemble de la population

pour mieux connaître la ville

- L'espace
- Le patrimoine
- La population

Une première phase qui détermine les besoins locaux.

- Activités Physiques et Sportives et Education P.S.
- La vie locale

INTERVENTIONS / REFLEXIONS → PROPOSITIONS → DÉCISIONS → ÉVALUATION

Une démarche prospective portant sur l'évolution future de l'E.P.S. et du Sport dans la société

<sup>1</sup> Communauté de communes, urbaine ou d'agglomération (nouvelle appellation des Syndicats Intercommunaux...) ou Office Communautaire du Sport...

**ANNEXE 07**

**De :** Yannick MAURER <yannick.maurer@scet.fr>

**Date :** vendredi 1 mars 2002 8:25

**Objet :** Réunion 6 mars (Gestion déléguée)

Bonjour,

Vous trouverez ci-joint un texte utilisé lors d'une intervention de ma part dans un colloque de l'AFIT qui est assez représentatif de l'intérêt des DSP et de l'intervention des SEM.

Vous en souhaitant bonne réception et cordialement, en espérant pouvoir être présent le 6

Y MAURER

**Note AFIT / intervention Y M -BC 25/10-00**

**Rappel SCET**

Depuis plus de quarante ans, la SCET est un acteur majeur du développement local. La SCET assiste et conseille les collectivités et leurs SEM pour toutes les phases de leurs projets :

- études préalables,
- réalisation des équipements,
- montage des structures d'exploitation,
- appui à l'exploitation courante et animation d'un réseau de 200 SEM dont 70 d'exploitation.

Elle porte donc tout naturellement un grand intérêt aux délégations de service public dans le domaine des loisirs et du tourisme.

Le tourisme et les loisirs sont un secteur économique important qui, depuis la décentralisation implique fortement les acteurs locaux.

Ce secteur se caractérise par sa fragilité :liée à la saisonnalité, à l'évolution rapide de la demande, au poids des investissements, à son impact sur l'image de la collectivité et sur le développement local.

Il implique donc des structures d'exploitation à la fois souples, pérennes, performantes, réactives et soucieuses des attentes locales.

***L'attrait des collectivités locales pour la mise en œuvre d'une délégation de service public repose sur les éléments suivants :***

Tout d'abord, elles doivent faire face à l'augmentation constante de leurs charges et à de nouvelles préoccupations, à caractère social ou environnemental par exemple. Afin de permettre la mise en œuvre de ces nouvelles orientations, il peut sembler judicieux de

procéder à un recentrage budgétaire en externalisant l'exploitation d'équipements touristiques ou de loisirs qui mobilisent fortement les finances communales. De nouvelles interventions seront rendues possibles sur le plan local par les ressources dégagées, en temps ou en argent.

Les modes de contrats mis en œuvre dans le cadre d'une délégation de service public permettent la prise en charge du coût du service par l'utilisateur et non par le contribuable.

En contractant avec un opérateur externe, la collectivité peut aussi limiter les risques de dérives financières pour des services pour lesquels soit, elle n'est pas toujours préparée, soit elle ne dispose pas de tous les éléments de contrôle nécessaires.

L'intervention d'opérateurs spécialisés est un moyen de disposer de professionnels compétents dans un cadre plus souple que celui des collectivités locales :

- par la polyvalence du personnel,
- par une gestion des ressources humaines motivante, sur un bassin d'emplois plus large,
- par des réinvestissements réguliers, tant dans l'équipement que dans son aménagement, ainsi que pour l'offre faite à la clientèle pour maintenir l'attractivité de la structure,
- par la dynamique commerciale et le marketing,

Mais une délégation de service public n'est pas un abandon au privé de l'exploitation, la collectivité a l'obligation de s'assurer de la qualité du service proposé et le rapport du délégataire est un élément essentiel de ce suivi.

A ce contrôle permanent, s'ajoute celui du Préfet et de la Chambre de Comptes.

Enfin, pour limiter les charges de l'exploitant, le financement des infrastructures est généralement assuré par la collectivité et, la mise en place d'une délégation de service public, est un moyen d'en maîtriser leurs usages en en définissant les conditions au préalable, ce qui est primordial dans le cas de sites remarquables, de bâtiments historiques qui peuvent être des éléments majeurs de son identité.

La mise en œuvre d'une délégation de service public permet donc de combiner les notions contradictoires d'intérêt général et de services marchands associées à une liberté de choix de l'exploitant et de négociation dans un cadre sécurisé et transparent.

### **Quelles sont les limites, les contraintes de la délégation de service public ?**

La procédure est lourde au démarrage et doit être conduite avec une grande rigueur pour éviter son annulation ou sa requalification.

On veillera à ce que l'équipement dégage une rentabilité suffisante pour assurer une délégation de service public effective. Le maintien de l'équilibre financier peut être cependant assuré par une participation de la collectivité, mais celle-ci doit rester mineure et fixée au préalable.

La notion d'intérêt général est quelquefois difficile à établir car, dans ce domaine d'activité, la distinction entre service public et service privé est ténue.

Le délégataire peut être tenté, soit de privatiser le service, soit de répercuter sur l'utilisateur, par augmentation de tarifs par exemple, ses difficultés financières. La collectivité devra être particulièrement vigilante sur ce point, car le citoyen n'est pas forcément l'utilisateur dans les activités touristiques et de loisirs, c'est le cas pour un visiteur étranger ou celui d'une autre commune.

Pour être efficace, une délégation de service public nécessite une réelle implication de la collectivité, tant dans la définition du projet que dans son suivi. Les comptes rendus d'activité établis par le délégataire devront être représentatifs du service assuré et de sa qualité.

Enfin, il faut noter le risque potentiel où la candidature ou l'offre d'une SEM pourtant constituée spécifiquement par la collectivité, même avec comme objet unique et exclusif d'assurer le service délégué, ne serait pas retenue, faute d'être compétitive.

### **Quels sont les plus des SEM ?**

Les SEM se présentent comme des outils parfaitement adaptés à la mise en œuvre de projets touristiques et de loisirs.

Ceci explique leur nombre dans ce domaine, plus de 250 et leur présence dans les projets complexes, coûteux ou fortement intégrés dans le tissu local: En effet les 2/3 réalisent un chiffre d'affaires de moins de 10 millions de francs avec une moyenne de 18 salariés.

Elles interviennent de façon traditionnelle dans :

- le tourisme d'affaires où elles représentent 60% de l'activité des Palais des Congrès,
- l'hébergement,
- les remontées mécaniques, soit 23 % du volume total de l'activité,
- les ports de plaisance, soit 20 % du volume total de l'activité,

et de façon plus récente dans le tourisme culturel, 85 % des SEM ont moins de dix ans.

La réalisation et l'exploitation de grands équipements (ports de plaisance, bases de loisirs,...) évolue vers le tourisme culturel et la gestion globale de sites, la multi-gestion.

Les SEM peuvent être candidates, comme n'importe quelles entreprises, à une délégation de service public, mais elles ne jouissent d'aucun avantage, privilège ou exclusivité par rapport aux autres candidats.

L'objet social de la SEM peut être la réalisation d'opérations d'aménagement ou de construction, ainsi que l'exploitation de service à caractère industriel et commercial ou de toute autre activité d'intérêt général.

Il faut noter que la transformation d'une société délégataire existante en SEM, par la prise de participation majoritaire de collectivités locales dans son capital, est considérée comme un changement de délégataire, nécessitant de passer un nouveau contrat de délégation.

Les formules contractuelles utilisables sont celles applicables à toute entreprises : concession, affermage et régie intéressée. Il faut souligner que la concession d'aménagement urbain n'est pas soumise à la procédure de délégation de services publics. La répartition par type de contrats est la suivante :

- affermage = 36 %,
- concession = 25 %,

Le principe même de l'économie mixte sous-tend une implication politique forte de la collectivité :

- le projet doit s'inscrire dans la démarche globale de la ville : qualité de vie, notoriété, économie,
- le projet doit s'inscrire dans une démarche sur le long terme,
- les élus doivent participer effectivement à la vie sociale de la SEM,
- la collectivité doit être prête à assumer son rôle en participant aux mesures de redressement si nécessaire.

La mise en place souvent longue, de 18 mois à 2 ans, confirme le besoin d'une stratégie claire.

Le succès d'une SEM repose donc sur :

- un projet d'intérêt général s'inscrivant parfaitement dans les axes politiques locaux,
- un projet viable avec les partenaires adéquats et une mobilisation de fonds cohérente avec la taille du projet,
- la prise en compte de la finalité économique de l'entreprise,
- appuyée par un management performant qui optimise la souplesse, le dynamisme et le professionnalisme qu'autorisent le statut mixte.

Pour son contrôle, la SEM combine les dispositions propre à une société anonyme (conseil d'administration, commissaire aux comptes) à celles induites par la présence de fonds publics à son capital (contrôle de légalité, chambre régionale des comptes, rapport des élus à leur autorité de tutelle).

Par ailleurs, pour bénéficier d'un appui technique, les SEM peuvent adhérer au réseau de la SCET et utiliser les services de son réseau : animation, échanges, prestations de conseil.

Il faut noter la tendance de la transformation d'associations en SEM pour satisfaire à ces obligations de transparence et de rigueur.

### **L'exemple d'une SEM, la SOPAB , à Brest, peut illustrer cet exposé**

Tout d'abord elle exploite des équipements très divers de type :

lieux de congrès et d'exposition, centre de loisirs à caractère scientifique, activités culturelles, port de plaisance, patinoire et même le stationnement

Chaque équipement est autonome dans son exploitation quotidienne mais la direction et la coordination sont assurées par une équipe centrale resserrée ce qui permet une cohérence entre les structures et une économie de moyens qui sont partagés. Les actions commerciales sont communes

Les contrats sont divers mais majoritairement des affermage

- Ainsi la Recouvrance, goélette qui sert à l'organisation de congrès est exploitée dans le cadre d'un mandat et une procédure de délégation est menée pour laquelle la SOPAB a été candidate

- Un parc de congrès est exploité dans le cadre d'un affermage avec une participation de la ville qui correspond pour 1999 à 30 % des charges, la redevance d'affermage est de 8 % des charges. En recevant 375 000 visiteurs cet équipement permet d'assurer pour le compte de la ville, un soutien à la vie économique et à l'animation de l'agglomération brestoise.(QUARTZ)
- Ensuite, un centre de congrès avec un amphithéâtre de 1 500 places et 571 m<sup>2</sup> de salles de commissions qui bénéficie d'une participation de la ville comme pour la majorité des équipements de ce type . Il est géré en affermage. (PENFELD)
- Enfin Océanopolis, qui est un parc de loisirs des sciences de la mer pour lequel la SOPAB a assuré différentes missions depuis son ouverture en 1990 :

=>tout d'abord l'exploitation d'un équipement de 7 000 m<sup>2</sup>, dont 430 m<sup>3</sup> d'aquarium pour un investissement de 150 millions .

L'exploitation se fait par affermage.

L'équipement reçoit 3 000 000 visiteurs par an en moyenne.

L'effectif est de 50 personnes.

=> En 1995, la SOPAB propose une extension ambitieuse de l'équipement avec la construction de deux nouveaux pavillons, le pavillon polaire, le pavillon tropical , l'aménagement du parc en jardins de la mer et la création d'un espace de restauration et de boutiques.

Les travaux sont engagés en 1996 et la nouvelle structure est opérationnelle en avril 2000 après 7 mois de fermeture.

=> 19 000 m<sup>2</sup> ont complété le bâtiment initial.

La surface des espaces de visite a été triplée.

La volume d'eau multiplié par cinq.

L'effectif triplé.

La superficie du complexe atteint cinq hectares.

Une nouvelle politique commerciale a été mise en place vers de nouvelles cibles de clientèle, comme les groupes avec un accompagnement spécifique et le tourisme d'affaires.

Les objectifs de fréquentation sont de 650 000 visiteurs par an et sont atteints.

La SEM a été le chef de projet de cette extension qui a coûté 220 millions de francs  
Donc un projet ambitieux qui a put être mené à terme de façon réussie .

Cette SEM a donc conduit, dans la durée, un certains nombre d'actions très diverses mais complémentaires qui ont permis de conforter la situation économique de la collectivité et de renforcer son image et son attrait.

### **D'autres exemples illustrant ces propos**

- Centres de loisirs complexes impliquant une forte technicité comme Océanopolis combinant espace récréatif, et activité de recherche . La Cité de l'Espace à Toulouse où la définition du projet a été réalisée par une SEM
- Sites multigestions comme à :  
Orléans où Orléans - Gestion exploite un Palais des Congrès, un parc des expositions , un Zénith, une patinoire, le stationnement.

Nantes, où Nantes Gestion Equipement exploite une piscine, un golf, un port, un Palais des congrès.

- Conduite de grandes opérations et mise en œuvre de leur réadaptation au marché dans le cadre d'un « service » pérenne par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement et de réinvestissement : Océanopolis, Miribel Jonage, extension du port de Brest (SOPAB).

### **CONCLUSION**

La délégation de service public est une bonne formule pour les collectivités locales sous réserve de respecter son principe de base qui est de préserver l'intérêt général.

Ce système est motivant pour le délégataire qui peut exploiter avec autonomie mais responsabilité.

Par sa présence au conseil d'administration de la SEM, la collectivité peut suivre et orienter la gestion de ses équipements en bénéficiant d'une dynamique d'entreprise.

\*\*

## **GESTION DELEGUEE DES SERVICES PUBLICS LOCAUX**

### **Eléments de bibliographie récente**

#### **MODES DE GESTION DES SERVICES ET EQUIPEMENTS PUBLICS LOCAUX. GENERALITES, TENDANCES, DEBATS.**

*Choisir le mode de gestion d'un SP (critères) - Services publics locaux (différents modes de gestion, procédures de délégation, principes de fonctionnement, panorama des différents modes de gestion).* La Gazette des Communes, Etudes et documents, cahier détaché n°3-5/1631 du 4/02/02.

*Délégations de service public.* Ouvrage collectif. Guide pratique, collection Administration territoriale. Litec, Paris, 2000.

*Equipements collectifs. Choisir un montage contractuel complexe. Cadre juridique et approche méthodologique.* CERTU (ministère de l'Équipement), Lyon, octobre 1998.

*Quel devenir pour les services publics locaux ?* Compte-rendu des Rencontres Territoriales du 5/02/02 à Metz. La Gazette des Communes du 18/02/02 p. 24, 25.

*Un statut clarifié pour les SEM. A propos de la loi du 2 janvier 2002.* Le Moniteur du 25/01/02 p.78 à 80.

#### **MODES DE GESTION DES EQUIPEMENTS SPORTIFS PUBLICS.**

*Piscines communales : l'irruption de la gestion déléguée.*  
La Lettre de l'Économie du Sport n° 578 du 4/07/01 (numéro thématique).

*Les conventions des collectivités territoriales en matière sportive.*  
Par Rémy Janner, conseiller de chambre régionale des comptes. PUS, collection « L'essentiel sur », éditions Territorial, Voiron, octobre 2001.

*Régime juridique de la mise à disposition des équipements sportifs et exercice de la police administrative.*  
Par Patrick JACQ, magistrat administratif, professeur associé de l'Université de Nice -Sophia-Antipolis. Conférence lors du 5ème forum sport et collectivités territoriales ( ? 1999 ou 2001). <http://www.infosport.org/sport/Reseaux/Set/les-membres/aspt06/JacqP.pdf>

*Fiches pratiques sportives de la Lettre du cadre territorial.*  
Editions SEPT, Voiron.

- L'intercommunalité sportive : critères de l'intérêt communautaire. Réf. 02-18
- Tarification des équipements sportifs : le cadre réglementaire. Réf. 04-10
- Gestion directe d'un service des sports. Réf. 02-02
- M14 et gestion extra budgétaire d'un service des sports. Réf. 02-01
- Gestion déléguée des équipements ou des animations sportives. Réf. 02-03
- Gestion des activités et des équipements par une association. Réf. 02-05
- Gestion déléguée des équipements et des animations à une SEM. Réf. 02-04

Fiscalité et mode de gestion des activités et des équipements sportifs :

- Gestion par une société commerciale. Réf. 02-14
- Gestion par une association. Réf. 02-13 et 02-12
- Gestion en régie directe par une collectivité publique. Réf. 02-11

Outils de pilotage des équipements sportifs :

- L'information budgétaire du service des sports. Réf. 02-06
- La méthode BAPA. Réf. 02-07
- Les ratios de gestion. Réf. 02-08
- Constituer le compte de fonctionnement d'un équipement. Réf. 02-09
- Le seuil de rentabilité. Réf. 02-10

### **DIFFICULTES DE QUALIFICATION DES CONTRATS.**

Distinction entre marchés publics et conventions de gestion déléguée. Nécessité de se placer dans un cadre juridique adapté. Loi Murcef n° 2001-1168 du 11/12/2001 (JO du 12/12) article 3 (DSP, objet du contrat, conditions de rémunération du délégataire).

*Marchés publics et délégations de service public : Quelle nouvelle frontière législative ? Loi Murcef : les nouvelles règles de la commande publique.*

Par Axelle SAADA-GRANET et Sophie DELBOSC D'AUZON. Le Moniteur, 7/12/01, p. 86 et 87.

*Délégations de service public et loi Murcef. Première définition législative des délégations à la française.*

Par Yves DELAIRE, avocat au barreau de Lyon. Le Moniteur, 29/03/02, p. 87 et 88.

*Marchés publics et délégations de service public. Bilan de jurisprudence 2001.*

La Gazette des Communes, Etudes et documents, cahier détaché n°2-27/1653 du 8/07/02.

*Le plagiste délégataire de service public existe ...*

Par André Anfosso, avocat spéiciliste en droit public. La Gazette des Communes du 11/09/00, p.58 à 60.

## MISE EN ŒUVRE DES CONTRATS DE DSP

*Le suivi, le contrôle et la maîtrise des missions de service public conventionnées ou déléguées. Bilan de l'activité 2001 des chambres régionales des comptes.*  
La Gazette des Communes, fascicule n°4/ 1637 du 18/03/02 p. 76 à 92.

*Délégation de service public : se préparer au renouvellement d'un contrat.*  
Par Rémy Bouvier, 05/08/2002. Site Légirama. Adresse de la page web :  
<http://www.legirama.com/CServlet?idEdito=68588&home=1&vpath=home&sub=read>  
Editorial

## DSP ET NOUVELLES STRUCTURES INTERCOMMUNALES

*La remise en question des modes de gestion : un effet inattendu de la loi Chevènement.*  
Par Martine DOHY, consultante. La Gazette des Communes du 23/09/02 p.56 à 59.

*Transfert de compétences d'une commune vers un EPCI et conséquences sur la gestion des contrats de DSP liés à ces compétences.*  
Question de la députée Marie-Jo Zimmermann et réponse du ministre de l'intérieur.  
JO Assemblée nationale du 27 août 2001 p.4941 Q 59304.

## SONDAGES D'OPINION SUR LA DELEGATION ET LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE. CHARTE DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

*Des élus encore à séduire par des atouts incontestés.*  
Résultats d'un sondage sur l'image des entreprises générales auprès des élus et intentions de ces derniers en matière de concessions et de DSP. Le Moniteur du 14/12/01 p. 18 et 19.

*La perception des services publics locaux par les Français.*  
Urbapress Informations n°1298 du 16/01/02 p. 12 et 13.

*Services publics locaux : des points de vue convergents.*  
Urbapress Informations n°1299 du 23/01/02 p. 4 et 10.

*Une charte pour améliorer la gestion des services publics locaux.*  
Le Moniteur, 18/01/02 p.21.

Le 15/10/02.  
Florence PFEIFER  
AIRES  
3, rue des Grands Augustins 75006 Paris  
T/F 01 43 26 62 90. AIRES@wanadoo.fr

## **CHARTRE DES SERVICES PUBLICS LOCAUX**

ASSEMBLÉE  
DES  
DÉPARTEMENTS DE FRANCE

ASSOCIATION  
DES  
MAIRES DE FRANCE

ASSOCIATION  
DES  
RÉGIONS DE FRANCE

INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE



CHARTRE  
des  
SERVICES PUBLICS LOCAUX



16 janvier 2002

**Signature de la Charte**

sous la présidence de **Christian PONCELET, Président du Sénat**

Par M.M. :

- \* Jean-Paul DELEVOYE, Président de l'Association des Maires de France
- \* Jean PUECH, Président de l'Assemblée des Départements de France
- \* Jean-Pierre RAFFARIN, Président de l'Association des Régions de France
- \* Claude MARTINAND, Président de l'Institut de la Gestion Délégée

**et en présence de Daniel Vaillant, Ministre de l'Intérieur \***

\* ou de son représentant

## LES ENJEUX DE LA CHARTE

Les collectivités territoriales et leurs groupements, en tant qu'autorités organisatrices, créent, délimitent et mettent en œuvre **les services publics relevant de leurs compétences**, dans l'intérêt de la population qu'ils représentent.

Pour garantir la qualité et la performance de ces services et favoriser la cohésion tant sociale que territoriale, les assemblées délibérantes, les maires et les présidents concernés, ont à **effectuer les choix** de court et de long terme correspondants : choix du mode de gestion, choix de l'opérateur, définition de la qualité et des tarifs du service, contrôle du service.

La présente Charte a pour objet **d'éclairer leur démarche et leur éthique de responsables**, dans un contexte économique et un environnement réglementaire national et européen stimulant.

Au-delà des impératifs de continuité, d'égalité d'accès et d'adaptabilité, la Charte vise en particulier à définir les **principes et objectifs** sur lesquels doivent s'appuyer les collectivités organisatrices pour décider de la création et des modalités de gestion de leurs services publics.

Cette initiative nationale prône également **une démarche d'évaluation exemplaire** de l'action publique, indispensable contrepartie des principes de subsidiarité et de libre administration, dans le cadre communautaire et national.



Cette Charte s'adresse à **l'ensemble des acteurs ou partenaires du service public** : usagers-clients, citoyens-contribuables, collectivités organisatrices, salariés et opérateurs.

Les objectifs et les actions affirmés par les signataires de la présente Charte ont valeur **d'engagement et de référence** pour leur propre action et l'appui qu'ils apportent à leurs membres dans l'organisation et la gestion des services publics locaux.

Les signataires invitent l'ensemble des acteurs des services publics locaux à mettre en œuvre et à illustrer **la présente Charte** de la façon qui leur semblera la plus adaptée.

Les signataires conviennent de la mise en place d'un **Comité de suivi de la Charte**.

Les signataires prennent l'initiative de mettre en place un **Observatoire des services publics locaux** selon des modalités à définir avec l'ensemble des partenaires concernés.

Le Sénat, qui assure **la représentation des collectivités territoriales de la République**, apporte son soutien et son parrainage à cette Charte.

Le Ministre de l'Intérieur manifeste par sa présence tout **l'intérêt qu'il attache à la Charte**.

## LES SIGNATAIRES POURSUIVENT LES OBJECTIFS SUIVANTS :

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Clarté des rôles</b>                | ① | Clarifier le rôle des différents acteurs responsables des services publics locaux                             |
| <b>Maîtrise des missions</b>           | ② | Bien définir les missions de service public pour mieux maîtriser leurs finalités et leur mise en œuvre        |
| <b>Libre choix - réversibilité</b>     | ③ | Favoriser le libre choix par les élus du mode de gestion et sa réversibilité                                  |
| <b>Émulation par la comparaison</b>    | ④ | Éclairer ce choix par des comparaisons objectives entre les différents modes de gestion et entre opérateurs   |
| <b>Confiance - partenariat</b>         | ⑤ | Bâtir des relations équilibrées par un partenariat durable et responsable des acteurs                         |
| <b>Transparence et équité</b>          | ⑥ | Assurer la transparence des coûts et répartir équitablement les gains de performance                          |
| <b>Évaluation et Démocratie locale</b> | ⑦ | Développer le débat public sur les choix majeurs en les fondant sur une évaluation indépendante et pluraliste |

## ILS S'ENGAGENT À METTRE EN OEUVRE LES ACTIONS SUIVANTES :

- L'autorité organisatrice a pour rôle de délimiter les missions du service public local et d'en fixer les règles générales d'organisation dans le cadre des textes en vigueur et en concertation avec les différents partenaires concernés.
- L'usager est **au centre du service public** lequel contribue à la **cohésion sociale et territoriale**.
- Le **“développement durable”** du service intègre les dimensions relatives à la **sécurité**, à la **santé** et à l'**environnement**.
  
- Les **choix d'organisation** du service sont précédés d'**états des lieux** (technique, social, juridique et économique) du service et de son environnement comprenant notamment l'**inventaire et l'état du patrimoine**.
- Les caractéristiques du service sont établies à partir de l'**étude des besoins à satisfaire**, régulièrement actualisée. Les **règlements de service** précisent les dispositions applicables aux usagers.
- Les **règles d'exploitation** et les principales étapes de développement répondant aux **besoins prévisionnels** sont définies dans les documents propres à chaque mode de gestion : règlements de régie, cahiers des charges, programme de travaux.
  
- Pour garantir le **libre choix des modes de gestion** et la **réversibilité** de ce choix, les conditions d'organisation des différents modes de gestion sont harmonisées par chaque niveau d'administration concerné, les **disparités objectives résiduelles** sont prises en compte dans la comparaison des performances. La **pratique contractuelle est généralisée**.
- Le passage des personnels d'une situation à une autre est organisé dans le respect de la réglementation en vigueur avec le souci d'un traitement équitable des **situations particulières**.
- En cas de gestion déléguée, le choix des opérateurs résulte d'une mise en **concurrence saine et loyale** mettant en œuvre les procédures nationales et communautaires pour le choix du **mieux-disant**.
  
- Des **indicateurs de performance** représentatifs sont définis au niveau national par l'Observatoire des services publics locaux. Chaque autorité organisatrice retient et complète ceux qu'elle juge **les plus pertinents pour elle** ; elle peut ainsi introduire des mécanismes d'**incitation à la performance** dans les objectifs fixés à l'opérateur, régie ou délégataire.
- Les informations économiques et techniques indispensables à la **comparaison des performances** sont collectées, traitées et diffusées par l'**Observatoire** des services publics locaux.
- Les différents partenaires fournissent les **informations demandées** et contribuent au financement de leur traitement.
  
- L'État et les Autorités organisatrices structurent et soutiennent des **réseaux de compétence et d'expertise autonome**, au service des élus comme de leurs services techniques, financiers et administratifs.
- La **qualification** des experts publics ou privés qui apportent conseils et appuis aux Autorités organisatrices devra être **reconnue ou certifiée** par un organisme indépendant à créer.
- Une **source documentaire diversifiée et représentative** des différents sujets relatifs à l'organisation et à la gestion des services publics locaux est mise en place par l'Observatoire des services publics locaux et rendue accessible au travers des différentes technologies de l'information et de la communication, notamment le transfert électronique de données numérisées.
  
- L'Autorité organisatrice **sélectionne et fixe le niveau des objectifs** de manière équilibrée, compte tenu de la qualité requise, de son prix pour les usagers et des règles et normes à respecter.
- L'Autorité organisatrice et l'opérateur, régie ou délégataire, assurent les conditions du **développement durable** du service, en lui donnant, en temps utile, les moyens de **se renouveler, se moderniser et d'étendre ses équipements**.
- L'Autorité organisatrice et l'opérateur, régie ou délégataire, utilisent les **gains de performance** pour permettre le progrès social, économique et environnemental, sans compromettre l'**incitation de l'opérateur** à une gestion efficace. Les coûts non directement liés au service, charges communes, frais de siège, sont pris en compte de manière transparente.
  
- L'Autorité organisatrice met en place et fait fonctionner la **Commission consultative des services publics locaux**.
- L'Autorité organisatrice veille à la production des rapports d'activités du service, les analyse et les diffuse. Elle assure l'information du public sur la **qualité du service** et sur les **tarifs** et assure un **suivi** périodique des éventuelles **réclamations des usagers et des suites** qui y sont données.
- L'Autorité organisatrice organise, selon les formes les mieux adaptées, le **recueil des attentes locales du public** et notamment celles se rapportant aux équipements et à l'économie du service. Des **débats publics** éclairés par des **évaluations pluralistes** sont organisés à l'occasion des **choix** ou des **décisions majeurs**.

## LES FONDATEURS SIGNATAIRES :

**Jean-Paul DELEVOYE**

Président de l'Association des Maires de France

**Jean-Pierre RAFFARIN**

Président de l'Association  
des Régions de France

**Jean PUECH**

Président de l'Association  
des Départements de France

**Claude MARTINAND**

Président de l'Institut de la Gestion Déléguée

## AVEC LE PARRAINAGE DU SÉNAT :

**Christian PONCELET**

Président du Sénat

**Institut  
de la Gestion Déléguée**

84, rue de Grenelle  
75007 PARIS

Téléphone : 01 44 39 27 00  
Télécopie : 01 44 39 27 07  
[www.fondation-igd.org](http://www.fondation-igd.org)

**Association  
des Maires de France**

41, quai d'Orsay  
75007 Paris

Téléphone : 01 44 18 14 14  
Télécopie : 01 47 53 96 73  
[www.amf.asso.fr](http://www.amf.asso.fr)

**Association  
des Départements  
de France**

6, rue Duguay-Trouin  
75006 Paris

Téléphone : 01 45 49 60 20  
Télécopie : 01 45 49 60 21  
[www.departement.org](http://www.departement.org)

**Association  
des Régions de France**

276, bd Saint-Germain  
75507 Paris

Téléphone : 01 45 55 82 48  
Télécopie : 01 45 50 20 38  
[www.Regions.de.France@arf-regions.org](mailto:www.Regions.de.France@arf-regions.org)