



HAL
open science

La délégation du service public comme système de gestion d'un complexe aquatique : mise en exergue des enjeux stratégiques à travers l'exemple des trois établissements présents sur la Communauté d'Agglomération du Bassin d'Arcachon Sud

Raphaël Guinche

► **To cite this version:**

Raphaël Guinche. La délégation du service public comme système de gestion d'un complexe aquatique : mise en exergue des enjeux stratégiques à travers l'exemple des trois établissements présents sur la Communauté d'Agglomération du Bassin d'Arcachon Sud. Education. 2014. dumas-01074197

HAL Id: dumas-01074197

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01074197>

Submitted on 13 Oct 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Faculté des STAPS
UNIVERSITÉ DE BORDEAUX
SCIENCES PO BORDEAUX

MASTER 2 PROFESSIONNEL
MANAGEMENT ET INGENIERIE DU SPORT
Option GESTION DU SPORT ET DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

**LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC COMME SYSTEME DE GESTION D'UN
COMPLEXE AQUATIQUE**

Mise en exergue des enjeux stratégiques à travers l'exemple des trois établissements présents
sur la Communauté d'Agglomération du Bassin d'Arcachon Sud.

Mémoire présenté par

Raphaël, GUINCHE

Sous la direction de

Matthieu, FARDEL, Directeur de stage

Marina, HONTA, Tutrice Universitaire

Année universitaire 2013 – 2014

Remerciements :

Je tiens, à travers ces quelques lignes, à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et soutenu dans l'écriture de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord et avant tout à remercier mes référents universitaires et en particulier Marina HONTA, professeur des universités à la faculté des STAPS de l'Université de Bordeaux, pour sa disponibilité, ses conseils et ses exigences dans la conception de ce mémoire.

Je voudrais également remercier Matthieu FARDEL, responsable développement au sein de la société EQUALIA pour m'avoir permis de réaliser mon stage de Master 2 sur un sujet m'intéressant tout particulièrement, et pour la confiance qu'il m'a témoigné.

J'ai une attention toute particulière pour Gloria ANFRAY, Pascal BOURLOIS et Cyril BEL, responsables d'exploitation des trois complexes aquatiques de la communauté d'agglomération du Bassin d'Arcachon Sud, pour m'avoir accueilli au sein des trois établissements. C'est en effet de par leur soutien, leur confiance, et leur coopération que ce travail a pu aboutir.

Je remercie aussi l'ensemble des équipes, maîtres-nageurs et les agents d'accueil pour leur disponibilité, et leur accueil.

Merci à mes amis et à mes proches qui m'ont soutenu durant mon stage et apporté leurs contributions lors de la réalisation de cette étude.

A tous j'adresse mes sincères remerciements.

Table des abréviations

B.E.E.S.A.N : Brevet d'Etat d'Educateur Sportif des Activités de Natation

BPJEPS AA : Brevet Professionnel de la Jeunesse de l'Education Populaire et des Sports
spécialité Activités Aquatiques

COBAS : Communauté d'agglomération du Bassin d'Arcachon Sud

DAS : Domaines d'Activités Stratégiques

DSP : Délégation de Service Public

EPS : Education Physique et Sportive

IGD : Institut de la Gestion Déléguée

MNS : Maitre-Nageur Sauveteur

PPP : Partenariat-Public-Privé

RE : Responsables d'Exploitation

Liste numérotée des tableaux et illustrations

Graphique 1 : Répartition par activité des bassins publics recensés par le RES – MJSVA 2008..... Page 14

Graphique 2 : Répartition par niveau d'activité des bassins publics recensés par le RES – MSJSVA 2008..... Page 14

Tableau 1 : Comparaison de quelques indicateurs de gestion de 78 centres aquatiques (Source : « *Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques* », IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009)..... Page 17

Graphique 3 : Répartition des contrats de gestion déléguée de 78 centres aquatiques (Source : « *Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques* », IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009)..... Page 17

Tableau 2 : Principaux gestionnaire de complexes aquatiques (Source : « *Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques* », IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009)..... Page 19

Tableau 3 : Autres concurrents non référencés au sein du précédent document (Source : GUINCHE R. via le site www.societe.com, 2014)..... Page 19

Schéma 1 : L'offre aquatique des complexes à vocation sport-loisirs (Source : *Le complexe aquatique sport-loisirs ; Un concept innovant – BESSY O. – maître de conférences à l'Université de la Réunion CURAPS – Juin 2002*)..... Page 25

Schéma 2 : Le management d'un complexe aquatique sport-loisirs (Source : *Le complexe aquatique sport-loisirs ; Un concept innovant – BESSY O. – maître de conférences à l'Université de la Réunion CURAPS – Juin 2002*)..... Page 26

Tableau 4 : Matrice « BCG » des établissements aquatique de la COBAS (Source : GUINCHE R. 2014)..... Page 31

Graphique 4 : Répartition de la fréquentation des trois complexes aquatiques de la COBAS
(Source : Données issu du logiciel Horanet exploité sur chacun des complexes aquatiques –
GUINCHE R, 2014)..... Page 34

Graphique 5 : Etude de la fréquentation par répartition des publics de 78 centres aquatiques
(Source : « Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de
projecteur sur les centres aquatiques », IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie,
2009)..... Page 34

Liste numérotée des annexes

Annexe 1 : Fiches signalétiques des trois établissements aquatiques de la COBAS....	Page 50
Annexe 2 : Analyse des contrats de délégation des trois complexes aquatiques de la COBAS.....	Page 53
Annexe 3 : Planning 2013-2014 d'occupation des bassins des trois complexes aquatiques de la COBAS.....	Page 91
Annexe 4 : Tableau comparatif des tarifs appliqués au sein des centres aquatiques du bassin d'Arcachon.....	Page 95
Annexe 5 : Analyse S.W.O.T de chacun des trois complexes aquatiques de la COBAS.....	Page 99
Annexe 6 : Tableau de comparaison de la fréquentation des trois complexes aquatiques.....	Page 101
Annexe 7 : Analyse de la fréquentation des activités aquatiques de chacun de trois complexes aquatiques de la COBAS.....	Pages 103
Annexe 8 : Synthèse des rapports d'exploitations des trois établissements aquatiques de la COBAS	Page 111
Annexe 9 : Analyse des comptes d'exploitation des trois centres aquatiques de la COBAS.....	Page 114
Annexe 10 : Note méthodologique.....	Page 122

Sommaire :

Introduction

I. Le marché des piscines accueillant du public : Analyse du macro-environnement

- A. Des piscines aux complexes aquatiques, analyse de l'évolution du secteur d'activité.
- B. La délégation de service public par la signature d'une convention d'affermage, comme mode de gestion de ces structures.
- C. La société EQUALIA confrontée à une importante intensité concurrentielle sur ce marché de la gestion de complexes aquatiques par délégation de service public.

II. Analyse des axes stratégiques de gestion d'un complexe aquatique ; l'exemple du diagnostic interne des trois complexes aquatiques de la communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon sud

- A. Etude des contrats de délégations exposant les centres aquatiques à différentes contraintes
- B. Analyse des facteurs clés de succès pour la gestion de ces centres aquatiques
- C. Les domaines d'activités stratégiques des centres aquatiques
- D. Etude de la satisfaction des usagers au moyen des chiffres de fréquentation et de l'enquête de satisfaction
- E. Analyse des comptes d'exploitation et du Business Model

III. Différents leviers d'optimisation de la gestion d'un complexe aquatique

- A. L'adoption d'une politique tarifaire judicieuse
- B. Autres actions envisageables ayant pour objectif d'accroître l'activité des complexes aquatiques.

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction :

Les équipements sportifs font partie intégrante des politiques sportives publiques locales. Ces infrastructures sont des outils indispensables au déploiement des pratiques sportives, au regard d'une population, de sa densité, de son profil, de ses moyens et de l'attractivité du territoire. Ils servent à l'animation du territoire, qu'elle soit sportive, économique ou touristique. Bien que la loi sur le sport n'impose pas d'obligations aux collectivités territoriales en matière sportive, celles-ci assument de facto une mission de service public de par la clause générale de compétence.

Cette clause générale de compétence représente la capacité d'initiative d'une collectivité territoriale dans un domaine de compétences, au-delà de celles qui lui sont attribuées de plein droit, sur le fondement de son intérêt territorial. En pratique, la clause générale de compétence dont les collectivités territoriales ont disposé à ce jour a permis à chacune d'elles d'intervenir dans le domaine sportif, dès lors que la notion d'intérêt général local est susceptible de légitimer une intervention à leur niveau respectif. Dans les faits, les collectivités mènent des politiques sportives qui dépendent fortement de leur niveau de ressources, de leur intérêt pour le sport, ou de toute autre considération, s'agissant d'une compétence largement facultative (Ardouin, 2008).

Alors que les collectivités territoriales sont propriétaires et gèrent près de 80%¹ des 320 000 équipements sportifs, aujourd'hui de nombreux changements affectent largement le paysage de ces équipements, tant au niveau de l'investissement que du fonctionnement, laissant alors une place de plus en plus importante aux financements privés. Cette tendance est particulièrement remarquée pour les projets de grands équipements structurants (grands stades, aré纳斯, centres aquatiques...).

Depuis les années 1980 de nombreux investisseurs privés se sont engagés dans la gestion d'équipements spécifiques, de type piscines, golfs ou patinoires, par l'intermédiaire de contrats de partenariat. Institué par l'ordonnance du 17 juin 2004 (modifiée par la loi du 28 juillet 2008 et par l'art. 14 de la loi du 17 février 2009), le contrat de partenariat est venu compléter la panoplie des outils de la commande publique en France. Ce dernier, dérogatoire, permet à une collectivité publique de confier à un opérateur privé une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements et services concourant aux missions de service public de

¹ Source : RES, Ministère des Sports, janvier 2011.

l'administration, dans un cadre de longue durée et contre un paiement effectué par la personne publique et étalé dans le temps (Lameloise, 2012).

Il est primordiale, dans le cadre de ce travail, de distinguer les piscines traditionnelles, établissements comportant un ou plusieurs bassins artificiels utilisés pour les activités de bain ou de natation, et les centres aquatiques, équipements publics plus sophistiqués et modernes dont l'objectif est d'être accessibles au plus grand nombre et de répondre à la diversité des besoins locaux, qu'il s'agisse de sport, d'apprentissage ou de loisirs, tout en cherchant le petit équilibre financier par adjonction de services commerciaux.

En s'intéressant plus particulièrement à cette dernière catégorie de service public, d'autres installations aquatiques appartenant à la sphère privée (établissement thermal, de soins, piscine de rééducation, parc d'attractions, etc.) seront exclus de l'étude.

Pour une collectivité, la présence d'un équipement structurant, comme peut l'être un complexe aquatique, sur son territoire n'est pas anodin et permet de mettre en exergue son dynamisme, auprès des administrés et des usagers non-résidents de ce territoire. Ces collectivités ont donc rapidement compris qu'un complexe aquatique peut être un excellent moyen de communication territorial, tout en répondant à un service public, qu'est l'apprentissage de la natation.

La spécificité des complexes aquatiques, présentés comme des équipements mixtes, du fait qu'ils aient à la fois une vocation éducative, sportive et commerciale, a contribué à favoriser l'émergence de la gestion déléguée au moyen notamment des contrats de Délégation de Service Public (DSP). Ces équipements sont caractérisés par des problématiques gestionnaires qui associent notions de service public et activités commerciales.

Le fait que les collectivités aient recours à des partenaires privés pour gérer leurs équipements sportifs n'est ni une révolution ni même une véritable nouveauté. Et pour cause, de nombreux « outils » de la commande publique associant les secteurs public et privé existent déjà : la concession de service public, le bail emphytéotique administratif, etc...Ce phénomène n'a donc fait que s'accroître de par le développement de ces équipements « hybrides » dont la gestion implique évidemment la prise en compte des missions de service public traditionnelles, mais également des problématiques spécifiques qui peuvent inciter les collectivités à en externaliser, sous contrôle, la gestion.

Pour qu'un équipement ait la reconnaissance des administrés, sa gestion se doit d'être irréprochable. En effet même si l'on ne peut perdre de vue qu'en matière d'équipements sportifs, on ne pourra jamais parler de « rentabilité » (QUIOT 2013), celui-ci ne doit plus être perçu comme un établissement financièrement déficitaire, mais comme un équipement public

présentant une rentabilité sociale importante. Il s'avère judicieux, pour les gestionnaires, d'analyser les différents axes stratégiques afin d'optimiser la gestion de la structure.

Pour cela, il convient d'identifier les différents domaines d'activité afin d'élaborer des stratégies pour lesquelles le gestionnaire allouera des ressources sur le long terme. Dans chacun des domaines d'activité, il s'agira de définir un positionnement à même de permettre la constitution d'un avantage concurrentiel.

Cette recherche vise à mettre en exergue et à comprendre les enjeux auxquels s'expose le gestionnaire privé d'un complexe aquatique de sport-loisirs sous contrat DSP à travers l'exemple des complexes aquatiques de la communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon sud (COBAS), à savoir la piscine de Arcachon, le stade nautique de La Teste de Buch et la piscine et spa de Gujan-Mestras, dont l'exploitation et la gestion ont été confiées à la société EQUALIA.

Dans le cadre de sa compétence sport, la COBAS, qui regroupe les communes de Arcachon, La Teste de Buch, Gujan-Mestras et Le Teich, a engagé un plan de construction simultanée de trois piscines, intitulé « Plan Piscines ». La communauté d'agglomération a engagé la procédure de « dialogue compétitif » avec les candidats en 2010, avant de s'engager sur un contrat de Partenariat Public-Privé (PPP) de 32 ans avec le groupement constitué par SPIE BATIGNOLLES, BARCLAYS, INFRASTRUCTURE FUNDS et COFELY, qui, pour mener à bien les missions qui leur ont été confiées par la COBAS, ont créé une société dédiée : AQUOBAS. L'inauguration des trois complexes aquatiques a été célébrée le 2 décembre 2013. L'exploitation a, dans un premier temps, été déléguée aux trois communes. Ces dernières ont ensuite fait le choix de déléguer, par convention d'affermage, la gestion de ces structures à une société privée. Trois conventions, ayant chacune ses particularités, ont été rédigées par les trois communes accueillant un nouveau complexe, avant d'être soumises à trois appels d'offres différents. Les trois communes ont finalement retenu la même candidature, à savoir celle de la société EQUALIA, spécialiste de la gestion et l'exploitation de complexes sportifs et de loisirs par délégation de service public. Cette société est donc, à ce jour, l'unique gestionnaire de ces trois structures, liées à chacune des communes, par les trois conventions d'affermage respectives. Ainsi les différentes communes confient au fermier, EQUALIA, la gestion, l'exploitation et une partie de l'entretien et de la maintenance des centres aquatiques, tout en conservant cependant la direction et le contrôle du service.

L'analyse faite à travers ce mémoire doit permettre d'identifier les différentes problématiques auxquelles peuvent être confrontés les gestionnaires privés de complexes aquatiques lors de

l'exécution du contrat de délégation de service public. De par la définition de ces problématiques et l'analyse de la gestion des complexes aquatiques de la COBAS, différents leviers seront exposés pour permettre la pérennisation d'une gestion optimale des structures.

Cette analyse doit ainsi permettre d'identifier les éléments clés lors de la première année d'exploitation d'un complexe aquatique par un gestionnaire privé mais aussi de pérenniser cette gestion tout au long de l'exécution du contrat de délégation.

Il s'agira donc d'exposer dans un premier temps, le contexte français du marché des piscines accueillant du public (I), puis d'identifier quels sont les axes stratégiques de gestion d'un complexe aquatique à travers l'exemple du diagnostic interne des trois complexes aquatiques de la communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon sud (II) ; dans un dernier chapitre, différentes propositions seront formulées en adéquation avec les caractéristiques des trois complexes aquatiques afin d'optimiser la gestion de ces derniers (III).

Partie I :

Le marché des piscines accueillant du public : analyse du macro-environnement

A. Des piscines aux complexes aquatiques, analyse de l'évolution du secteur d'activité.

- i. Un secteur économique en pleine mutation depuis une trentaine d'année

La mutation des piscines vers les complexes aquatiques trouve son origine dans le phénomène de vieillissement du parc d'équipement sportif français, avec une année médiane de mise en service en 1987, les piscines ne dérogeant pas à cette règle.

Or, lors du renouvellement de ces équipements aquatiques, les différentes études menées² ont démontré que la demande en matière de piscines était également en pleine évolution depuis quelques années. Ainsi, en trente ans, les piscines se sont transformées pour devenir des complexes aquatiques où le loisir, le repos, voire la santé complètent les fonctions sportives et éducatives traditionnelles.

La plupart des nouveaux équipements aquatiques (que ce soit la rénovation d'une ancienne piscine ou l'inauguration d'un nouveau complexe) s'inscrivent dans le concept des piscines dites sport-loisirs, avec plusieurs bassins « thématiques » (trois et plus) et une surface de plan d'eau comprise, en général, entre 500 et 1 000 m². Le ou les bassins traditionnels sont réservés à la natation et son apprentissage. Les bassins balnéo-détente ainsi que l'espace « wellness » pouvant également s'intituler « espace détente », comprenant saunas, hammams et jacuzzis, sont dédiés au bien-être. Les enfants et pratiquants axés sur une activité ludique se tournent vers les bassins et les équipements aux formes « plus douces », généralement arrondies, équipées de machines à vagues, de couloir de courants, etc.

Les centres aquatiques se présentent comme des structures pouvant générer une activité économiquement intéressante mais potentiellement risquée si l'on ne tient pas suffisamment compte des spécificités locales et du cycle de vie des activités aquatiques. De fait, les résultats d'exploitation d'une grande majorité de piscines et complexes aquatiques ont démontré que

² *Étude sur les centres aquatiques, UFR STAPS, Université Paul Sabatier de Toulouse, 2003 ; Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques, IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009.*

l'apprentissage de la natation et l'ouverture des bassins au grand public représentaient des activités économiques largement déficitaires.

Les résultats financiers sont cependant bien meilleurs en ce qui concerne les centres aquatiques, atteignant souvent le petit équilibre, voire mieux, du fait des recettes importantes réalisées grâce à l'étendue de l'offre de services proposés. Ce plus large panel d'activité permet en effet de réduire fortement le coût par usager.

Dynamisés par le fait que l'économie des loisirs affiche une croissance huit fois plus forte que l'ensemble de l'économie,³ et du fait de l'étendue de l'offre de services proposés au sein de ces centres aquatiques, les résultats d'exploitation de ces structures sont souvent bien meilleurs que les piscines traditionnelles. Mais, au-delà des aspects économiques, le bénéfice social procuré à la communauté par les piscines sport-loisir est inestimable (bien-être, santé, animation, brassage des générations, lutte contre l'exclusion, etc.). Ce concept a donc permis que les piscines ne soient plus perçues comme des établissements financièrement déficitaires, mais comme des équipements publics présentant une rentabilité sociale importante.

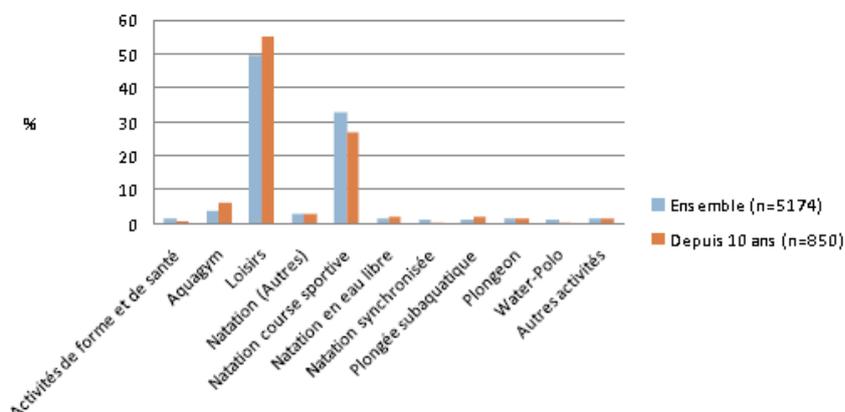
ii. Analyse socio-culturelle des usagers de ces complexes aquatiques

À partir des années 1990, alors que le sport fédéral connaît une certaine stabilité, les pratiques sportives orientées vers le sport loisir, la remise en forme, la recherche de bien-être ou de bénéfices de santé, se développent, avec notamment une augmentation des taux de pratique chez les femmes et les seniors. Cette évolution est aujourd'hui encouragée par les politiques de santé publique très actives menées en faveur de la pratique régulière d'une activité physique, elles-mêmes relayées par le mouvement associatif. Ce phénomène se traduit aujourd'hui par de nouveaux investissements financiers dans la réhabilitation ou la création de nouveaux complexes.

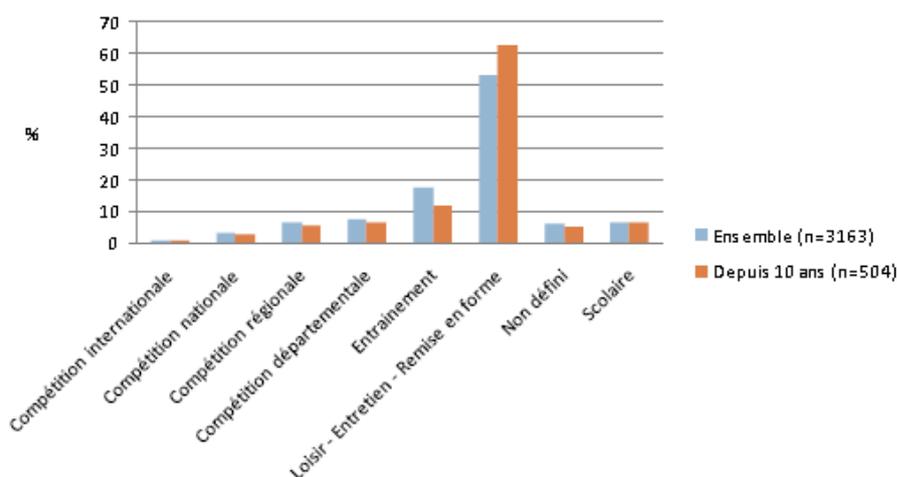
En réponse à cette évolution de la demande, les différents complexes aquatiques se sont adaptés. Ainsi la part des activités consacrées aux loisirs est non seulement devenue majoritaire au sein des complexes aquatiques, mais elle connaît également une certaine croissance par rapport aux autres formes de natation et de pratiques sportives dédiées à l'apprentissage, à l'entraînement, au perfectionnement ou à la compétition. Le développement des activités de forme comme l'aquagym illustre notamment cette désinstitutionalisation de l'offre aquatique.

³ Michel Moisan, « *Économie et loisirs font bon ménage* », Insee, 2007.

Graphique 1 : Répartition par activité des bassins publics recensés par le RES – MJSVA 2008



Graphique 2 : Répartition par niveau d'activité des bassins publics recensés par le RES – MSJSVA 2008



La fréquentation pour l'ensemble des piscines publiques est estimée à plus de 25 millions d'entrées annuelles payantes et gratuites⁴. Pour de nombreux territoires, la piscine est un des établissements publics les plus fréquentés. Dès lors qu'une piscine existe, c'est 4 à 5 personnes sur 10 de la collectivité qui iront au moins une fois à la piscine dans l'année⁵.

Cependant, aller à la piscine revêt des significations bien différentes pour les nombreux « usagers » qui franchissent les pédiluves. Déjà en 1985, une première enquête sur les nageurs parisiens⁶ avait perçu la diversification des motivations des nageurs, cette évolution s'est

⁴ Enquête menée conjointement par EDF COLLECTIVITE et l'ANDES, 2012, « PISCINES PUBLIQUES : De la conception au fonctionnement, quels enjeux pour l'élu ? »

⁵ Etude FFN sur l'analyse des fréquentations du parc des piscines françaises à partir du type de piscine et de la situation géographique de la piscine.

⁶ C. ROUCA, 1985, « Les reflets de l'eau. Approche sociologique des pratiques aquatiques, Un exemple urbain : les piscines de Paris », Mémoire pour le diplôme de l'Insep.

depuis amplifiée et il est aujourd'hui possible de proposer une typologie des pratiques selon quatre motivations :

- *la compétition* : C'est la pratique la plus connue de l'univers sportif, mais la moins importante quantitativement. Elle relève des sports institutionnalisés et la Fédération française de natation en est l'élément fédérateur, avec ses valeurs et ses modèles d'organisation ;
- *les activités de perfectionnement* : Elles sont fondées sur le projet personnel de maîtriser les techniques aux différents niveaux de compétences (du débutant au compétiteur) ; la participation associative est fréquente mais pas nécessaire ;
- *les activités de forme* : Plus nombreuses et plus récentes, elles sont fondées sur un projet personnel qui porte sur l'entretien et l'esthétique du corps. Dans ce concept, challenge et défi se substituent à la compétition ;
- *les activités de détente* : Elles viennent compenser les effets de la fatigue et du stress quotidiens.

Dans cette nouvelle organisation des pratiques, quatre types de nageurs⁷ se partagent les bassins aquatiques :

- *les compétiteurs* : Ce sont des nageurs dont l'objectif est la victoire et qui se donnent les moyens d'être les premiers ou d'améliorer leurs performances ; ils sont plutôt jeunes (ils sont surreprésentés dans la catégorie des moins de 24 ans, avec 51 %), plutôt de sexe masculin (72 %) et sans charge familiale (76 %) ;
- *les techniciens de la nage* : Ils pratiquent l'activité pour elle-même, pour le plaisir du beau geste qui améliore la glisse dans l'eau ou qui assure le minimum de sécurité ; 60 % d'entre eux sont des hommes, d'âge moyen et sont cadres, ingénieurs ou employés de la fonction publique ;
- *les nageurs de la forme* : qui sont les plus nombreux (64 %). Ils objectivent leur pratique par l'amélioration de l'efficacité ou de l'apparence de leur corps. Ils sont presque à part égale des femmes (53 %) et des hommes (47 %), et s'engagent d'autant plus dans ce type de pratique qu'ils avancent en âge (55 % ont entre 30 et 60 ans) ;
- *les adeptes de la détente* : Ils sont à la recherche de sensations immédiates et compensatoires du stress. Hommes et femmes visent également le bien-être (wellness, concept qui se substitue actuellement au fitness).

Pour synthétiser, si l'on examine les motivations de pratique, les femmes et les seniors voient dans la natation une activité propice à se maintenir en forme et en bonne santé. Le taux de

⁷ C. ROUCA, 2002, « Les nouveaux clients des piscines parisiennes, » UFRS STAPS Nanterre.

pratique est plus important chez les femmes (42,7%) que chez les hommes (32,3%) alors que la natation est pratiquée par 37,5% des français⁸.

B. La délégation de service public par la signature de convention d'affermage, comme mode de gestion de ces structures.

Si près de 80% des équipements sportifs appartiennent à, et sont gérés par les communes, dans le secteur des sports et des loisirs, les DSP concernent, depuis les années 1990, un large spectre d'équipements, depuis les piscines et les patinoires jusqu'aux stations de ski, en passant par les bases de loisirs, les centres équestres, les golfs ou encore certains grands équipements, tels les palais omnisports ou les grands stades.

La spécificité des nouveaux équipements aquatiques, présentant un caractère hybride entre secteurs public (activités aquatiques d'apprentissage et natation sportive) et marchand (activités aquagym, espace détente et animation de loisirs), a contribué à favoriser l'émergence de la gestion déléguée, dans un contexte juridique redéfini par la loi Sapin du 29 janvier 1993, qui a permis une plus grande ouverture à la concurrence.

Si leur gestion implique évidemment la prise en compte des missions de service public traditionnelles, ces équipements aquatiques soulèvent également des problématiques spécifiques qui peuvent inciter les collectivités à en externaliser, sous contrôle, la gestion.

Parmi les critères en faveur de la gestion déléguée, les plus fréquemment cités sont :

- le degré de savoir-faire des opérateurs privés, notamment en matière de techniques commerciales pour la vente de prestations wellness, et l'animation d'activités aquagym ;
- le poids de la piscine dans le budget de la collectivité, qui conduit à rechercher l'optimum économique ;
- la technicité de l'équipement ;
- une plus grande souplesse dans la gestion du personnel ;
- la limitation des risques financiers ;
- le transfert de responsabilité au délégataire.

⁸ Enquête menée conjointement par EDF COLLECTIVITE et l'ANDES, 2012, « PISCINES PUBLIQUES : De la conception au fonctionnement, quels enjeux pour l'élu ? »

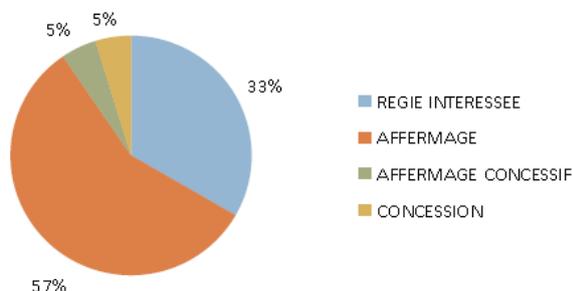
Tableau 1 : Comparaison de quelques indicateurs de gestion de 78 centres aquatiques

Paramètres	Gestion directe	Gestion déléguée
Résultat d'exploitation	-270 à -690 K€	-15 à -210 K€
Coût net	-350 à -750 K€	-210 à -450 K€
Dépenses	-800 à -1470 K€	-620 à -960 K€
Recettes	350 à 810 K€	350 à 570 K€
Tarifs adultes	3,6 à 4,6 €	4,1 à 4,8 €
Tarifs réduits	2,5 à 3,3 €	3 à 3,9 €
Tarifs enfants	2,3 à 3,2 €	3 à 3,8 €
Tarifs activités	5,7 à 7,7 €	8,5 à 9,8 €
Fréquentation	130 000 à 225 000	75 000 à 145 000
SHON	2600 à 5400 m ²	1900 à 3300 m ²
Nombre d'équipements	3 à 6	3 à 5
Effectif	16 à 25	10 à 15
Nombre d'habitants	30 000 à 130 000	15 000 à 45 000
Budget de la collectivité	25 à 115 M€	10 à 30 M€

(Source : « Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques », IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009)

Cette évolution se traduit dans les chiffres puisque le recensement des équipements sportifs⁹ et l'étude IGD¹⁰ sur les partenariats public-privé dans les centres aquatiques mettent en exergue que, sur les 3 187 piscines publiques recensées en 2008, 8,3 % sont en gestion déléguée. Si l'on prend en compte uniquement les piscines mises en service depuis dix ans, la part des équipements "délégés" passe à 23 %, ce chiffre s'étant certainement accru à ce jour. Dans le domaine de l'exploitation des piscines, la gestion déléguée s'est beaucoup développée et les contrats les plus fréquents sont des contrats d'affermage ; contrats que l'on retrouve au sein des trois complexes aquatiques de la COBAS.

Graphique 3 : Répartition des contrats de gestion déléguée de 78 centres aquatiques



(Source : « Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques », IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009)

⁹ Recensement des équipements sportifs, ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, 2008.

¹⁰ Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques, IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009.

Celui-ci suppose une exploitation aux risques et périls du gestionnaire, c'est-à-dire que ce dernier doit en principe tirer l'essentiel de sa rémunération des recettes qu'il perçoit auprès des utilisateurs de la piscine (le risque vient du fait que l'utilisation de la piscine n'est pas garantie, sauf pour ce qui concerne les utilisateurs scolaires).

La gestion déléguée par contrat d'affermage se caractérise par les éléments suivants :

- l'autonomie de gestion du délégataire : « le délégataire gère et l'administration contrôle ». Il interdit à la collectivité de s'immiscer dans la gestion quotidienne du délégataire et dans ses choix. En revanche, il ne lui interdit pas de définir dans le cahier des charges, annexé au contrat, les obligations principales qu'elle entend voir respectées ;
- les pouvoirs de la collectivité, autorité délégante : comme dans tous les contrats portant sur l'exploitation d'un service public, la collectivité peut notamment sanctionner le délégataire (la sanction suprême allant jusqu'au retrait du contrat) en lui infligeant des pénalités, lui imposer certaines modifications de l'organisation du service (mais à condition de compenser financièrement les charges nouvelles ou les pertes de recettes qui en découlent), et surtout elle dispose du pouvoir de contrôler l'exécution du service. Pour cela, elle peut se faire remettre régulièrement les comptes de l'exploitation et avoir accès à la piscine ;
- les règles comptables applicables au délégataire : le délégataire est en règle générale soumis à la comptabilité privée des entreprises. Pour lui l'exploitation du service est une activité commerciale comme une autre. Il est néanmoins tenu de présenter les comptes afférents à l'exploitation du service, ce qui lui impose un minimum de comptabilité analytique.

Le mariage entre « le sport et l'argent » est donc consommé, n'en déplaise aux tenants de l'idéologie « coubertienne » qui se sont obstinés, pendant des décennies, à le considérer comme étant contre nature¹¹. L'évolution de la piscine traditionnelle en régie directe, aux complexes aquatiques en gestion déléguée atteste de cette évolution ; transférant alors la gestion et l'exploitation des centres aquatiques des collectivités territoriales aux sociétés privées spécialisées.

¹¹ *Le financement du sport : enjeux méthodologiques et zones de turbulences – par Dominique Charrier*

C. La société EQUALIA confrontée à une importante intensité concurrentielle sur ce marché de la gestion de complexes aquatiques par délégation de service public.

Les principaux exploitants de complexes aquatiques sont des sociétés commerciales spécialisées dans l'animation sportive et de loisir qui se sont développées dans les années 1990 à l'initiative de cadres territoriaux. VERT-MARINE, l'UCPA, RECREA et EQUALIA sont à ce jour les principaux leaders sur ce marché, en atteste les chiffres du tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Principaux gestionnaire de complexes aquatiques (source : www.societe.com)

Sociétés	UCPA Sport loisir	VERT MARINE	RECREA	FINANCIERE Sport loisir	CARILIS	SEGAP	PRESTALIS
Siège social	75014 Paris	76300 Mont-St-Aignan	14200 Hérouville-St-Clair	92110 Clichy	75020 Paris	17000 La Rochelle	35410 Château-giron
Forme juridique	SAS	SAS	SA à CA	SA à CA	SA à CA	SARL	SARL
Code activité ⁸⁴	6430Z	9311Z	9311Z	9311Z	9311Z	9311Z	6420Z
Immatriculation	29-12-1989	25-02-1992	23-05-1989	16-08-1984	NC	01-02-1993	17-05-2000
Effectif	NC	700 à 770	180 à 200	70 à 75	85 à 90	NC	0 à 5
Sites référencés	40	55	26	NC	20	8	9
dont piscines	NC	42	23	NC	15	8	9
Capital social	1 905	1 000	37	300	180	98	40
CA	93	45 000	13 500	4 100	4 100	1310	-
Résultat net/CA	10,50%	1,50%	4,25%	3,50%	1,25%	112,75%	-

Comptes de résultat 2007 ; chiffres en k€

(Source : « Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques », IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009)

Tableau 3 : Autres concurrents non référencés au sein du précédent document

Sociétés	ELIPSE	SPADIUM	EQUALIA
Siège Social	75007 Paris	29200 Brest	92150 Suresnes
Effectif	250	100	NC
Sites référencés	35	7	25
Dont Piscines	7	7	23
Capital Social	150k euros	42,7k euros	300k euros

(Source : GUINCHE Raphaël via le site www.societe.com)

Face à cette concurrence, la société EQUALIA se positionne progressivement comme un acteur non-négligeable sur ce secteur d'activité. Elle a vu le jour le 24 mai 2006 et possède un capital social de 300.000,00 euros. Spécialisée dans le secteur des activités récréatives et de

loisirs, elle est en charge, à ce jour, de la gestion et l'exploitation de 25 complexes sportifs de loisirs dont 23 centres aquatiques.

Bien que les principaux leaders sur le marché soient implantés depuis de nombreuses années, et possèdent aujourd'hui une certaine reconnaissance dans le milieu, de nouveaux entrants cherchent à se faire une place dans ce secteur d'activité, et ce, malgré les risques financiers que représente la gestion d'un équipement aquatique.

Du fait du vieillissement du parc des équipements sportifs français, le secteur d'activité des complexes aquatiques est à ce jour considéré comme un marché relativement « porteur ». Différents appels d'offres sont à prévoir dans un futur proche, au vu de l'importante demande concernant la création ou la rénovation de complexes aquatiques. Et, bien que de nombreux concurrents se positionnent sur ce marché, EQUALIA, pourrait, de par son expérience, mettre en avant lors du dépôt de candidature son savoir-faire afin de décrocher de nouveaux contrats. Pour cela, il est alors primordial que la gestion et l'exploitation des complexes aquatiques actuellement sous sa responsabilité soient gérées de manière pertinente pour mettre en exergue le savoir-faire de l'entreprise.

Partie II :

Analyse des axes stratégiques de gestion d'un complexe aquatique ; l'exemple du diagnostic interne des trois complexes aquatiques de la communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon sud

A. Etude des contrats de délégations exposant les centres aquatiques à différentes contraintes

Dans le cas de contrats de DSP, la personne publique transfère à son co-contractant les risques de gestion.

Malgré la diversité de structure des contrats de délégation, un certain nombre de clauses indispensables à la cohérence des relations contractuelles demeurent et font référence aux clauses relatives aux dispositions générales du service, aux conditions d'exploitation, au régime des travaux ; mais également aux clauses de nature financière, coercitive et résolutoire¹².

Au vu de l'analyse des contrats de délégation (cf. annexe¹³), il peut être constaté que ces derniers se complexifient. La collectivité au moyen des diverses clauses régule ce partenariat afin de préserver et assurer une exploitation de l'équipement respectant la notion de service public qu'elle a envisagée (horaires d'ouverture, tarifs, accueil des scolaires et associations, etc.). Au travers de ces contrats la collectivité se protège juridiquement en cas de non-respect de certaines clauses par le gestionnaire privé.

Dans le cadre des trois conventions d'affermage signées entre les communes et EQUALIA concernant la gestion des trois équipements aquatiques de la COBAS, les différentes collectivités confient au fermier (EQUALIA) la gestion, l'exploitation et une partie de l'entretien et de la maintenance des centres aquatiques. L'exploitation de l'équipement consiste notamment dans sa promotion, sa commercialisation, sa gestion, et son animation.

De par la signature de la convention EQUALIA s'engage à mettre en œuvre, à ses risques et périls, un service de qualité au sein des trois équipements, permettant d'assurer le bon fonctionnement des centres aquatiques, dans des conditions optimales d'accueil, de continuité, de propreté, de convivialité et de sécurité.

¹² *Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques, IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009.*

¹³ *Annexe 1 : Analyse des contrats de délégations des trois complexes aquatiques de la COBAS*

Chacune des communes conserve cependant la direction et le contrôle du service. En conséquence, EQUALIA ne pourra s'opposer à la demande de l'une des villes tendant à obtenir tous renseignements nécessaires à l'exercice de ses droits et obligations. Les communes se réservent également le droit d'imposer, à tout moment, au fermier, de nouvelles obligations ou restrictions de service, afin d'assurer, dans l'intérêt général, un meilleur service.

EQUALIA est autorisé, dans le cadre de ce contrat, à percevoir directement l'intégralité des recettes d'exploitation de la délégation, notamment les droits d'entrée perçus auprès des usagers (visiteurs, abonnés, scolaires, associations, etc.) et l'ensemble des produits d'exploitation de la délégation (recettes annexes).

La ville verse au fermier une compensation annuelle forfaitaire destinée à couvrir les contraintes particulières de fonctionnement imposées par les exigences du service public délégué (accueil des scolaires et mise à disposition de lignes d'eaux pour les associations).

EQUALIA verse aux différentes communes une redevance annuelle d'occupation et d'utilisation du domaine public. Ces redevances dues pour l'occupation des biens, objet de la présente délégation sont composées d'une part fixe et d'une part variable (dont le calcul est explicité dans la convention d'affermage).

Le gestionnaire fournira à la ville un rapport annuel comprenant : un compte-rendu financier, un compte-rendu technique et un compte-rendu d'activité.

Le fermier est entièrement responsable des préjudices qu'il pourrait causer à la Ville, aux usagers ou aux tiers dans le cadre de l'exécution du présent contrat.

De par la gestion de ces équipements en DSP, les délégataires sont donc fortement soumis au pouvoir des instances territoriales tout au long de l'exécution du contrat de délégation.

B. Analyse des facteurs clés de succès pour la gestion de ces centres aquatiques

Pour que l'exploitation d'un centre aquatique soit efficace et satisfasse le plus grand nombre d'utilisateurs, il est important de porter un intérêt tout particulier aux différents facteurs clés de succès qui caractérisent sa gestion.

i. Une utilisation optimisée

L'accessibilité spatiale, temporelle et sociale :

Une des caractéristiques majeures des complexes aquatiques sport-loisirs est de privilégier l'accueil de tous les publics, en favorisant une accessibilité importante, tant sur le plan spatial que temporel et social.

L'accessibilité spatiale se manifeste dans la facilité d'accès, liée généralement à une position géographique stratégique et à un réseau routier et de transports en commun particulièrement étudié.

Les complexes aquatiques de la COBAS bénéficient d'une accessibilité spatiale intéressante : en effet la majorité des déplacements des utilisateurs s'effectuent en voiture, or les piscines sont accessibles par le réseau autoroutier et départemental et sont équipées de parkings privés pour accueillir les utilisateurs. Les complexes aquatiques sont également desservis par différentes lignes de transports en commun de la COBAS (ligne de bus Baïa et Eho) et l'ensemble des trois piscines sont accessibles par des pistes cyclables.

Les piscines de La Teste de Buch et de Gujan-Mestras sont à proximité la N250, axe routier principal desservant le sud du bassin et permettant de se rendre à Arcachon, ce qui leur offre une importante visibilité. En revanche la piscine d'Arcachon est, elle, confrontée à un problème de visibilité du fait de sa situation géographique, le nouveau complexe aquatique n'étant pas dans le même quartier que l'ancienne piscine et étant enclavé entre différents bâtiments de grande envergure.

L'accessibilité temporelle des centres aquatiques est généralement très importante. Ces établissements sont généralement ouverts 330 à 350 jours par an, la réglementation imposant au moins deux semaines d'arrêt technique pour vidanger les bassins et procéder aux réparations éventuelles. Selon le type d'équipement et la capacité d'accueil correspondante, le volume horaire journalier consacré à l'ensemble des publics peut varier de 9 heures à plus de

14 heures et la fréquentation journalière peut aller de 250 à près de 750 individus environ. Ces indicateurs journaliers varient également selon la période d'exploitation (32 à 34 semaines de période scolaire, 7 à 8 semaines de vacances, 9 à 10 semaines de saison estivale).

A titre d'exemple, les établissements de la COBAS sont contraints par les contrats de délégations d'assurer une ouverture 350 jours par an, le volume horaire journalier consacré à l'ensemble des publics est de 12h en moyenne sur ces trois équipements. La fréquentation journalière moyenne est, elle, très variable d'un centre aquatique à l'autre ; allant de 366 entrées à Gujan-Mestras, à 284 au stade nautique de La Teste de Buch et 177 à la piscine d'Arcachon.

En dépit des contraintes scolaires et fédérales subies par ces établissements, l'accessibilité de l'équipement pour le public est très importante et se traduit par un large panel de créneaux tant sur le plan quantitatif (50 % environ des heures d'ouverture de ce type de piscine sont réservées au public, soit un chiffre très au-dessus de la moyenne des piscines françaises¹⁴), que qualitatif (créneaux horaires bien adaptés à la disponibilité de la demande).

L'accessibilité sociale s'inscrit en général dans une volonté de proposer aux usagers un équipement qui soit à la portée du plus grand nombre.

Le souci de rentabilité est aussi à prendre en compte dans la mise en place de cette dynamique d'accessibilité. Il est alors primordial pour le gestionnaire de faire preuve d'adaptations, d'innovations, dans un univers aquatique encore trop souvent prisonnier de préceptes traditionnels (quasi-gratuité d'accès) et trop soumis à l'hégémonie fédérale (primat des exigences de la compétition dans la conception et l'utilisation de l'établissement).

L'un des points clés de la démarche d'accessibilité développée par les complexes aquatiques sport-loisirs est donc de proposer davantage de souplesse et d'autonomie dans l'utilisation de l'équipement. L'emprunt aux techniques de management des espaces commerciaux qui ont, les premiers, initié ce mode de fonctionnement, est ici patent¹⁵.

Diversité des activités et des publics obligeant la planification de l'équipement :

Les équipements sportifs doivent devenir des lieux de vie où le confort et les services offerts sont optimisés pour séduire de nouveaux usagers, voir une nouvelle clientèle. Le rayonnement des équipements passera également par leur multifonctionnalité : l'apprentissage, le

¹⁴ L. RIPPERT, "Radioscopie des piscines publiques couvertes", in Alain Loret (sous la dir), *Sport et management*, Dunod, 1993, pp. 370-382

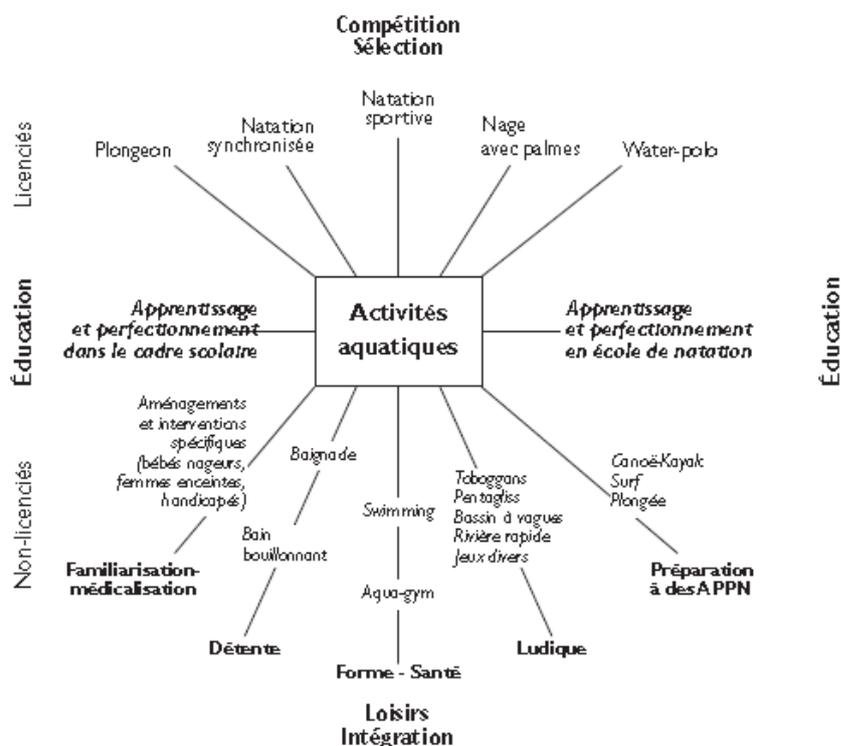
¹⁵ O. BESSY, "Les stratégies marketing des centres de mise en forme", in Alain LORET (sous la dir), *Sport et management*, Dunod, 1993, pp. 243-248

perfectionnement, la compétition et les loisirs aquatiques seul, en famille, avec des amis ou par le biais d'associations.

L'enjeu réside en la capacité de ces complexes à proposer une animation sportive pour toute la famille. Cette diversité de loisirs peut se trouver dans un même complexe avec des aires d'évolution différentes en proposant des espaces de découverte pour les plus petits, des cours basés sur le fitness pour les parents, la possibilité de nager librement ou d'accéder à des espaces de bien-être, sans oublier les zones ludiques avec toboggan, rivières sauvages ou espaces de jeux extérieurs.

Le cas des piscines est révélateur de l'adaptation perpétuelle que doivent adopter les gestionnaires et les éducateurs. Du fait de nouvelles motivations de la part des usagers ou de par le développement de nouvelles activités aquagym issues essentiellement des pratiques en salles (aquabike, aquajogging, aquafight, etc.) ; une perpétuelle adaptation est demandée au gestionnaire, ainsi que d'importants investissements afin de proposer du matériel adapté et toujours plus perfectionné.

Schéma 1 : L'offre aquatique des complexes à vocation sport-loisirs



(Source : Le complexe aquatique sport-loisirs ; Un concept innovant - OLIVIER BESSY – maître de conférences à l'Université de la Réunion CURAPS – Juin 2002)

La multitude de pratiques aquatiques fait de l'exploitation temporelle des complexes aquatiques l'un des enjeux majeurs pour le gestionnaire. La planification de leur utilisation est

une problématique importante dans la gestion de la structure car elle doit être le moteur de l'établissement, elle doit permettre d'éviter les temps d'inactivité, et doit surtout présenter un équilibre entre les différents usagers.

Cette planification doit être organisée en amont entre des publics n'ayant pas les mêmes objectifs. En fonction des équipements sportifs, le gestionnaire sera amené à coordonner un planning où s'y retrouvent les associations et les clubs sportifs, les établissements scolaires, l'école de natation et les différents profils d'usagers individuels. Le taux d'occupation de l'équipement sportif sera fonction de la diversité du planning proposé.

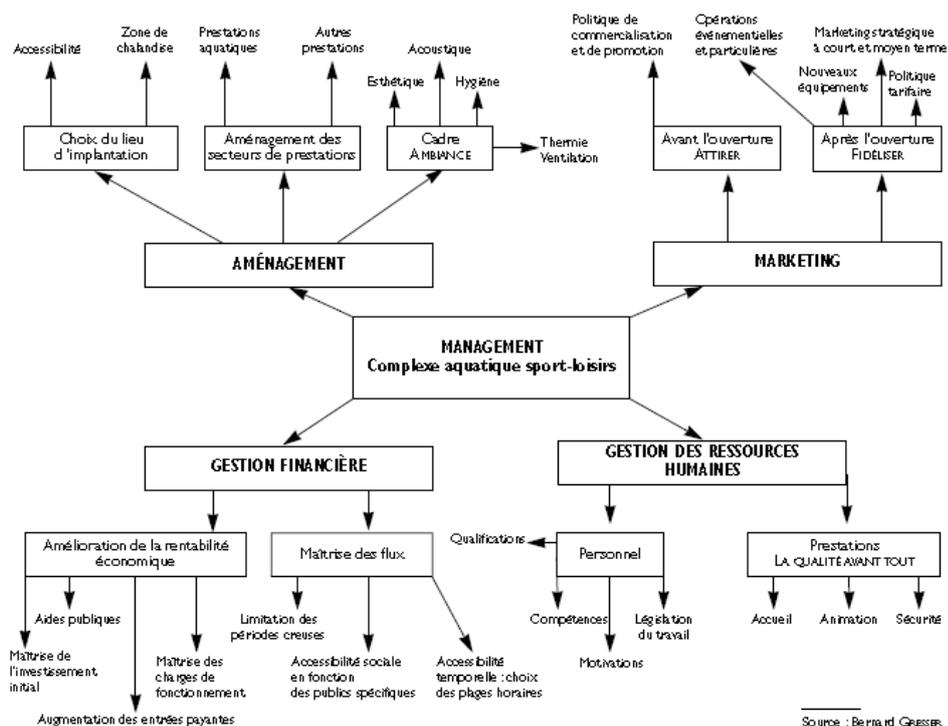
L'ère de la piscine en couloir programmée uniquement pour faire des longueurs dans une atmosphère spartiate est révolue. Elle cède la place à l'ère de la piscine, lieu de vie et de plaisir, imaginée pour nager, se baigner, s'entretenir, s'amuser et se relaxer dans une ambiance sympathique et confortable.

ii. L'adoption d'un management particulier

Management adapté à ce type d'équipement :

Innover dans une piscine, c'est aussi mettre au point un type de management adapté à ce type d'établissement et à ses objectifs.

Schéma 2 : Le management d'un complexe aquatique sport-loisirs



(Source : Le complexe aquatique sport-loisirs ; Un concept innovant - OLIVIER BESSY – maître de conférences à l'Université de la Réunion CURAPS – Juin 2002)

Les ressources humaines :

À partir du moment où l'utilisateur, la qualité et le service, deviennent des enjeux majeurs, le management des ressources humaines prend une importance capitale au sein de l'exploitation de l'équipement.

Les directeurs concernés cherchent ainsi à développer un management participatif, dans le but d'impliquer l'ensemble du personnel dans le fonctionnement de la piscine et de créer dans cette dynamique une véritable culture d'entreprise.

Le recrutement et la formation du personnel constituent une composante essentielle de la mise en exploitation et repose sur le choix des différentes qualifications :

- Brevet Professionnel de la Jeunesse de l'Education Populaire et des Sports, spécialité Activités Aquatiques (BPJEPS AA). Diplôme qui confère le titre d'éducateur des activités aquatiques et de la natation, ainsi que le titre de Maître-Nageur Sauveteur (MNS), il possède les compétences pour conduire des actions d'éveil, de découverte, d'apprentissage et d'enseignement de la natation et de conduire toutes les activités aquatiques.
- Brevet d'Etat d'Educateur Sportif des Activités de Natation (BEESAN) ; il confère à son titulaire, le titre de Maître-Nageur Sauveteur, la possibilité d'enseigner, de surveiller les activités de la natation et d'entraîner, dans la spécialité choisie au cours de la formation suivie.
- L'éducateur des APS (activités physiques et sportives) peut animer et enseigner la natation, même s'il n'est pas titulaire du BEESAN ou du MNS. Mais il ne peut surveiller. NB : La présence d'un MNS ou BEESAN est obligatoire.
- Le BNSSA (Brevet National de Sauvetage et de Sécurité Aquatique). Le titulaire peut assister le MNS. Exceptionnellement, pour des périodes limitées (1 à 4 mois), il peut remplacer le MNS, en cas d'accroissement saisonnier de la clientèle.
- Le professeur d'EPS a compétence pour enseigner la natation dans le second degré, dans le cadre strict de son activité professionnelle. De même, l'instituteur (ou le Professeur des Ecoles) a compétence pour enseigner la natation dans le premier degré, dans le cadre strict de son activité professionnelle.

La qualité et la motivation du personnel ont un impact direct et important sur les facteurs de réussite de l'équipement : accueil, sécurité, hygiène, confort, animation.

L'établissement d'un plan de formation en visant une formation pluridisciplinaire (accueil, sécurité, gestion, communication) permet de rendre le personnel polyvalent.

La masse salariale représentant, plus de 50% des dépenses, justifie une étude précise sur l'adéquation des horaires d'ouverture aux flux de fréquentation du public.

iii. La valorisation de l'équipement par la mise en place d'une stratégie marketing pertinente

La communication est également un outil essentiel pour valoriser l'équipement, le faire connaître et le faire rayonner.

Ces établissements développent en général lors de de leur création ou de leur modernisation, une campagne de communication ayant un triple objectif :

- se faire connaître afin de réussir le lancement de ce nouvel équipement,
- séduire une clientèle importante rapidement afin d'assurer un petit équilibre à court terme,
- valoriser l'image du gestionnaire et de la collectivité

La communication des informations concernant l'équipement (horaires d'ouverture, tarifs, activités proposées, etc.) se doit d'être constamment mise à jour, l'utilisateur exigeant aujourd'hui d'obtenir l'information en temps réel via les outils informatiques.

Une programmation événementielle diversifiée et attractive permet également de promouvoir la structure en augmentant sa notoriété et en dynamisant son image. Des animations particulières et ponctuelles (expositions, spectacles divers...) sont aussi proposées pour créer une dynamique et favoriser l'identification à l'espace.

L'originalité des complexes aquatiques est de traiter tous les espaces avec le même souci de confort. La rupture avec les piscines traditionnelles est ici très nette dans la mesure où, avant, seule la fonction sportive importait, les autres fonctions étant, le plus souvent, traitées à l'économie.

À l'entrée, dans les vestiaires et les sanitaires, comme sur les bassins, tout le personnel, en plus de sa tâche spécifique de gestion, de nettoyage, d'enseignement ou de surveillance, remplit une fonction d'accueil. À l'interface de l'offre et de la demande, le personnel joue un rôle capital car il s'agit de faire passer un message, de s'adapter aux besoins différents des clients (bébés-nageurs, enfants, adolescents, adultes, retraités, famille, ...) afin de favoriser leur venue et de les fidéliser.

On peut, en effet, avoir le plus bel équipement, s'il reste inanimé et froid, l'échec est garanti.

iv. Une gestion financière raisonnée

Le suivi de la gestion de l'établissement vise à adapter l'exploitation à la demande, afin d'optimiser les recettes tout en limitant les dépenses.

Afin d'optimiser les recettes différents vecteurs sont à prendre en considération :

- Trouver le bon équilibre entre une tarification trop élevée qui limite la fréquentation et une tarification trop basse qui limite la recette sans effet sur la fréquentation ;
- La modulation des tarifs entre les différentes périodes permet de limiter les pointes de fréquentation difficilement absorbables par l'équipement et de favoriser la fréquentation aux périodes creuses ;
- Les forfaits par périodes de temps (semaine, mois), en particulier pour les activités aquagym, constituent une bonne manière de favoriser la fréquentation ;
- une fréquentation insuffisante sur une période horaire justifie la suppression du créneau horaire, à la fois pour des raisons d'économie, mais aussi parce qu'un déficit d'ambiance dans la piscine rebute la majorité des clients ;
- des recettes annexes sont envisageables : recettes de restauration et de bar, location de l'établissement à des sociétés, organisation du contrôle et du suivi.

C. Les domaines d'activités stratégiques des centres aquatiques

i. Analyse des domaines d'activités stratégiques (DAS)

Pour optimiser l'exploitation de ces complexes aquatiques, une analyse des différents DAS permet à l'entreprise gestionnaire d'adopter différentes stratégies marketing afin de remédier à certaines problématiques.

La mise à disposition de ligne d'eau pour le public

Cette activité sportive non-compétitive mobilise des pratiquants portés par la motivation de s'entretenir physiquement et/ou pour des motifs de santé.

Afin de satisfaire les revendications de ces pratiquants, il est important de proposer un large panel de créneaux horaires lors desquels une surveillance des bassins devra être assurée par le personnel de la piscine.

Assurer des séances de natation axées sur l'apprentissage et le perfectionnement

Ces créneaux viseront essentiellement à séduire les personnes dont le projet personnel est de maîtriser les techniques de nage aux différents niveaux de compétences (du débutant au compétiteur). Les pratiquants individuels sont, pour cette pratique, majoritaires, mais il est parfois possible que cette activité soit fréquentée par des associations.

Il est nécessaire pour la réalisation de cette pratique de mettre à disposition le personnel nécessaire que ce soit pour la surveillance du bassin et l'animation du cours.

La mise à disposition de ligne d'eau à destination des activités compétitives :

Cette pratique, essentiellement exercée par les différentes associations, nécessite la mise à disposition de l'espace de pratique, en revanche la surveillance des bassins et l'animation de l'activité sont généralement assurées par un intervenant de l'association.

Animer des activités de forme

Ces activités de forme sont à destination de pratiquants ayant pour motivation l'entretien et l'esthétique du corps.

Pour animer ces activités, le personnel est mobilisé à la fois pour assurer la surveillance des bassins et l'animation de l'activité.

Proposer des activités axées sur la détente

Ces activités à vocation ludique et bien-être permettent de compenser les effets de la fatigue et du stress quotidiens.

L'expertise du gestionnaire doit permettre d'offrir la possibilité aux différents publics de pratiquer conjointement une activité aquatique de qualité et ainsi voir se concrétiser une certaine synergie entre ces DAS.

ii. Portefeuille d'activités

Pour gérer ces différents domaines d'activités stratégiques de manière cohérente, il est possible de répartir les DAS de ces trois établissements au sein de la matrice « BCG » (Boston Consulting Group) qui permet d'identifier les activités à forte croissance, les activités assurant des recettes à moindre coût et les activités à faibles recettes.

Tableau 4 : Matrice « BCG » des établissements aquatique de la COBAS

Nombre d'entrées	Elevées	Faibles
Croissance		
Forte	<i>Produit Vedette :</i> - Activités de forme (aquagym)	<i>Produit Dilemme :</i> - Espace détente
Faible	<i>Vache à Lait :</i> - Activités d'apprentissage et de perfectionnement - Mise à disposition de ligne d'eau pour le public.	<i>Poids Mort :</i> - Mise à disposition de ligne d'eau pour les associations.

(Source : Guinche Raphaël – 2014)

Produit Vedette : Activité à forte croissance qui génère d'importantes liquidités. Secteur d'activité qui génère le plus de bénéfice pour l'entreprise.

Produit Dilemme : Activité à forte croissance mais qui aujourd'hui ne rapporte que peu de liquidité au vue de son développement potentiel. L'espace détente peut être considéré comme un « produit dilemme » au vu de sa faible fréquentation par rapport à la demande qu'il suscite.

Vache à Lait : Activité en position dominante, elle représente ici une grande majorité des entrées de la piscine. En revanche son potentiel de croissance reste limité.

Poids mort : Activité à faible croissance, et ne mobilisant qu'une minorité du public de l'établissement. Les enjeux économiques y sont peu intéressants mais la délégation de service public impose généralement que cette activité soit maintenue.

iii. Synthèse de l'analyse S.W.O.T

Les trois complexes aquatiques de la COBAS ont pour principaux atouts le fait que les trois équipements soient neufs, lumineux et agréables, et qu'ils résultent d'une véritable demande de la part de la population résidente. De plus la diversité des activités proposées satisfait un grand nombre d'usagers.

Au vu de la croissance de la demande concernant les activités de loisirs, de remise en forme et de bien-être, il semblerait que la fréquentation de ces établissements puisse être à l'avenir accrue. Une des forces du Stade Nautique de La Teste de Buch, qui a pour répercussion d'être la principale faiblesse des complexes aquatiques de Gujan-Mestras et d'Arcachon, est le tarif en vigueur des activités aquagym, qui est particulièrement faible au sein du Stade Nautique,

notamment lorsque les abonnements sont comparés à partir du coût d'une séance (Cf. annexe 3¹⁶).

En période estivale, la proximité des plages du bassin d'Arcachon et les nombreuses activités de loisirs proposées sur le territoire de la collectivité ont un impact négatif non négligeable sur la fréquentation des complexes aquatiques, notamment concernant les entrées individuelles.

Au vu de la vocation « loisirs » de ces complexes aquatiques, le peu d'aménagements ludiques et jouets pour enfants peut constituer une véritable faiblesse pour ces établissements, notamment au vu de la concurrence potentielle de l'espace Spadium à Salles (25 km du bassin d'Arcachon) sur la spécialisation « ludique » (équipement possédant un toboggan).

Malgré les spécificités de chacun des trois établissements de la COBAS, cette synthèse de l'analyse SWOT (Cf. Annexe 4¹⁷) permet de rendre compte des points de convergence concernant certaines problématiques telles que l'impact du bord de mer sur la fréquentation estivale ou la politique de prix adoptée par un des établissements et impactant directement les deux autres.

D. Etude de la satisfaction des usagers au moyen des chiffres de fréquentation et de l'enquête de satisfaction

i. Analyse de la fréquentation du public au sein des trois établissements de la COBAS

La fréquentation des trois complexes aquatiques de la COBAS par les différents usagers permet de rendre compte de leur satisfaction sur un plan quantitatif.

Analyse de la fréquentation des usagers individuels (natation + activités aquagym) :

Les trois complexes aquatiques, lors des cinq premiers mois de l'année 2014, sont fréquentés par un public aux motivations hétérogènes (sportives, de remise en forme, de loisirs).

La similitude entre le profil des nageurs « individuels » et celui des administrés est un phénomène particulièrement marqué au sein des différents établissements ; et ce tout particulièrement au sein de la piscine d'Arcachon dont le public est essentiellement constitué de personnes âgées fréquentant le complexe à travers les activités aquagym proposées ou pratiquant « librement » la natation.

¹⁶ Annexe 3 : Tableau comparatif des tarifs appliqués au sein des centres aquatiques du bassin d'Arcachon

¹⁷ Annexe 4 : Analyse S.W.O.T de chacun des trois complexes aquatiques de la COBAS

Les données, fournies par le logiciel *Horanet*, font état d'une fréquentation satisfaisante depuis le début de l'année 2014 sur les trois établissements. Les équipements ont certes été exposés à l'effet « nouveauté », ce qui a pu influencer positivement leurs ventes ; mais ils n'ont encore que faiblement bénéficié des retombées de la communication et du phénomène de « bouche à oreille ». Après cinq mois d'activité (janvier à mai 2014 inclus), la fréquentation globale du stade nautique de La Teste de Buch est de 47 335 entrées, tout type d'utilisateurs confondus, dont 34 150 utilisateurs ayant pratiqué la natation de manière individuelle ou dans le cadre d'une activité aquatique encadrée. Le stade nautique enregistre également, une fréquentation journalière moyenne de 284 nageurs et une moyenne mensuelle de 6 830 utilisateurs¹⁸. Un pic de fréquentation à 9 404 personnes a été enregistré au mois de mai.

En ce qui concerne les données de fréquentation globale de la piscine d'Arcachon, cette dernière a réalisé en cinq mois 32 394 entrées, tous types d'utilisateurs confondus, dont 24 391 utilisateurs ayant pratiqué la natation de manière individuelle ou dans le cadre d'une activité aquatique encadrée. Elle enregistre également, une fréquentation journalière moyenne de 177 nageurs et une moyenne mensuelle de 4.878 utilisateurs. Cette fréquentation est croissante chaque mois et atteint un pic à 7 798 personnes, enregistré au mois de mai.

Après cinq mois d'activité (janvier à mai 2014 inclus), la fréquentation globale de la piscine et spa de Gujan-Mestras est de 47 712 entrées, tout type d'utilisateurs confondus, dont 42 565 utilisateurs ayant pratiqué la natation de manière individuelle ou dans le cadre d'une activité aquatique encadrée. Elle enregistre également une fréquentation journalière moyenne de 366 nageurs et une moyenne mensuelle de 8 513 utilisateurs. Cette fréquentation est, cependant, en déclin depuis le mois de février. Il serait alors intéressant d'analyser les raisons de ce déclin en recueillant les différents avis et recommandations des clients.

La principale inconnue réside dans la fréquentation que connaîtra l'établissement lors de la période estivale. Il sera primordial d'analyser la fréquentation de cet été pour mieux appréhender cette période particulière les années à venir. Il faudra alors tenir compte des nombreux facteurs pouvant impacter ces chiffres, tels que la météo, l'attractivité touristique de la commune lors de la saison estivale, etc.

Les chiffres de la fréquentation des trois établissements aquatiques appartiennent à la moyenne inférieure des établissements français en gestion déléguée, qui accueillent entre 75.000 et 145 000 personnes à l'année soit au moins 31 250 personnes en 5 mois.¹⁹

¹⁸ *Nageurs individuels et utilisateurs fréquentant les activités aquagym*

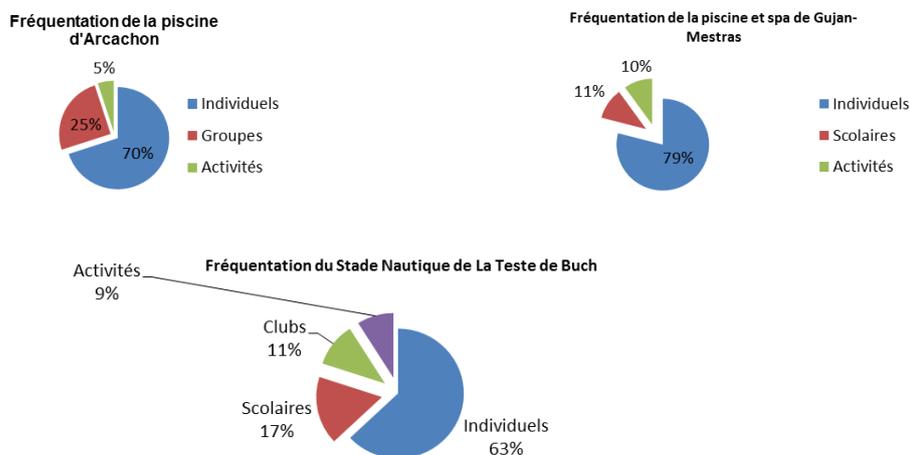
¹⁹ *Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques*, IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009. (Les chiffres de cette étude sont annuels, or en les ramenant à cinq mois pour réaliser une comparaison, le phénomène de saisonnalité n'est pas pris en compte).

Ces résultats sont cependant à relativiser au vu de l'attente qu'ont pu susciter ces nouveaux établissements (de par l'obsolescence de l'ancienne piscine et le potentiel de ce nouveau complexe aquatique).

Analyse de la fréquentation de l'établissement par les scolaires et les clubs sportifs :

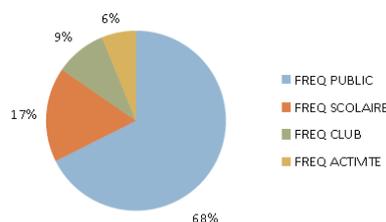
La mise à disposition des lignes d'eau aux scolaires et clubs sportifs représente près d'un tiers de la fréquentation globale des trois établissements. En effet, sur la période de janvier à mai 2014, 7 969 scolaires ont été accueillis et 5 366 membres de clubs ont fréquenté le stade nautique de La Teste de Buch ; 8 003 membres de groupes (scolaires et clubs) ont été accueillis au sein de la piscine d'Arcachon. La piscine et spa de Gujan-Mestras se distingue des deux autres complexes de la COBAS du fait qu'elle n'ait pas de clubs sportifs résidents. En revanche elle accueille différents établissements scolaires des communes de Gujan-Mestras et du Teich. Sur la période de janvier à mai 2014, 5 147 « scolaires » ont été accueillis au sein de l'établissement.

Graphique 4 : Répartition de la fréquentation des trois complexes aquatiques de la COBAS



(Source : Données issues du logiciel Horanet utilisé sur chacun des complexes aquatiques – GUINCHE R, 2014).

Graphique 5 : Etude de la fréquentation par répartition des publics de 78 centres aquatiques



(Source : « Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques », IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009).

La fréquentation des différents établissements par les usagers individuels peut être améliorée, notamment au vu des pics de fréquentation qu'ont connu les complexes de La Teste de Buch et d'Arcachon au mois de mai et des chiffres qu'a pu réaliser la piscine de Gujan-Mestras en début d'année, avant de connaître un léger déclin en avril et mai. Il est alors primordial de fidéliser la clientèle existante, prendre en compte ses remarques, ses revendications (cf, questionnaires de satisfaction et livre de doléances) et chercher à sensibiliser de nouveaux usagers par différentes actions de communication et offres promotionnelles.

ii. Analyse de la fréquentation des activités aquatiques de chacun de ces établissements

Les activités aquatiques sont la principale source de recette de l'établissement. Lors de ces cinq premiers mois, l'établissement de La Teste de Buch a réalisé 4 295 entrées pour ces activités. Sur cette même période la piscine d'Arcachon a accueilli depuis le début de l'année 2014, 1.659 usagers lors des différentes activités aquatiques ; et la piscine de Gujan-Mestras a accueilli 4.611 usagers au sein des différentes activités aquagym et d'apprentissage, proposées depuis le début de l'année 2014.

Si l'on analyse la fréquentation de ces activités sur les trois établissements, certains aménagements peuvent être envisagés afin de répondre au mieux aux attentes du public (Cf. Annexe 5²⁰).

Sur les trois établissements l'Aqua-Bike et l'Aqua-Tonic sont les deux activités « phare » séduisant le plus grand nombre d'usagers. Ces données peuvent s'expliquer par le phénomène de « mode » que connaissent actuellement ces deux activités très demandées par le public.

Concernant le planning de ces activités, il est primordial de proposer les cours à des créneaux horaires répondant aux disponibilités du public ciblé : en matinée s'il s'agit de séniors (aqua-douce et aqua-body), et entre 12h15 et 13h15 ou en soirée, s'il s'agit de personnes actives. Proposer des cours à ces personnes après 13h15 semble peu judicieux du fait que ces activités aquagym soient des activités physiques que les usagers préfèrent réaliser avant de déjeuner.

Les cours ciblant les personnes actives (Aqua-Bike, Aqua-Tonic, Aqua-Fight, Aqua-Jogging) connaissent leur plus fort taux de fréquentation sur les créneaux du lundi, mardi, jeudi et vendredi. Le dernier créneau de la journée est généralement moins fréquenté que les précédents. La diminution des effectifs le mercredi et le samedi peut se justifier par le fait que cette activité soit fréquentée par des usagers ayant une activité professionnelle et une vie

²⁰ Annexe 5 : Analyse de la fréquentation des activités aquatiques de chacun de trois complexes aquatiques de la COBAS.

de famille. Une réflexion peut donc être menée pour éventuellement envisager la suppression du dernier créneau le mercredi et le samedi midi. En revanche, lorsque deux créneaux de la même activité, quelle que soit celle-ci, sont proposées à la suite, la fréquentation du second créneau s'en voit impactée à la baisse.

Le principal point d'insatisfaction relevé concernant les plannings de ces activités, quel que soit l'établissement, est le manque d'harmonisation des créneaux entre les différentes périodes scolaires, petites vacances et périodes estivales, pour assurer une continuité dans le service proposé. La fréquentation est, en effet, toute aussi importante en période scolaire qu'en période de vacances scolaires, or le nombre de créneaux en période de vacances diminue fortement, ce qui a pour conséquence de générer un certain mécontentement chez les usagers, rapporté par le questionnaire de satisfaction qui leur a été soumis.

Pour relancer les activités peu fréquentées, différents leviers peuvent être sollicités :

- Concernant certaines activités, il semblerait qu'il y ait un nombre trop important de créneaux proposés au vu de leurs taux de remplissage (moins de 30% pour certains créneaux). Il pourrait donc être judicieux, sur les plannings 2014-2015 de réduire le nombre de créneaux proposés et ainsi relancer ces cours en instaurant de nouveau une certaine dynamique de groupe (facteur clé de succès d'un cours d'aquagym).
- Pour les activités connaissant un certain déclin, une discussion avec les maîtres-nageurs serait souhaitable pour analyser le contenu de l'activité et réfléchir à d'éventuelles améliorations. C'est le cas par exemple de l'Aqua-Fight, qui a vu la déception des participants s'accroître, du fait du contenu de ce cours, dont l'animation a souvent été perçue comme peu différenciée des autres activités aquagym.
- Les activités victimes de la méconnaissance du public (Aqua-Fight, Aqua-Dos, Aqua-Palme) sont relativement peu fréquentées. Il serait alors sans doute judicieux de mettre en place différentes actions de promotion, au moyen d'offres de réductions ou de clauses particulières dans les contrats d'abonnement (obligeant par exemple à choisir deux activités différentes par semaine lorsque l'on possède un « pass' plénitude ») et d'évènements.

Les activités d'apprentissage (Bébé Nageurs ; Jardin d'Eveil ; Ecole de Natation ; Cours Enfants) ont un taux de remplissage correct (près de 50%), mais du fait que cette activité soit considérée comme un produit « Vache à lait » sa fréquentation pourrait être améliorée. Pour relancer la fréquentation de ces activités, la communication en septembre, pour le début de l'année scolaire, sera primordiale. Il est à noter que ces activités seront impactées l'an prochain par le fait que les enfants aient école le mercredi matin. Les séances seront

repoussées l'après-midi, mais elles seront en concurrence avec les autres activités de loisirs que pratiquent les enfants.

iii. Résultat de l'enquête de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction constituent l'indicateur de qualité externe des équipements aquatiques, avec le cahier de réclamations, et les différents retours par mails que peuvent recevoir les directeurs d'exploitation (envoyés par les usagers eux-mêmes ou par la Mairie). Ces trois moyens de communication témoignent de la perception qu'a l'utilisateur de l'équipement, à la fois en terme de satisfaction ou de réclamation, et du dialogue qu'entretient le délégataire avec sa clientèle.

Méthodologie de la diffusion du questionnaire de satisfaction :

L'enquête de satisfaction (Cf Annexe 6²¹) a été menée à des tranches horaires différentes et représentatives de la fréquentation. Les questionnaires ont été distribués aux usagers, sur cinq jours en mai 2014 au sein du stade nautique de la Teste de Buch (100 réponses) ; de janvier à mai au sein de la piscine d'Arcachon (101 réponses) et sur cinq jours au sein du complexe aquatique de Gujan-Mestras (50 réponses).

Les objectifs définis visaient la connaissance de la satisfaction globale des usagers sur cinq thèmes : l'accueil, les vestiaires et les sanitaires, le bassin, l'équipe de maîtres-nageurs, les activités proposées. Ils visaient également la détermination des domaines d'amélioration.

L'échelle de satisfaction est celle classique d'une classification standard en 4 degrés: *très satisfait, plutôt satisfait* constituant le groupe des satisfaits, *plutôt insatisfait, très insatisfait* constituant la catégorie des non-satisfaits.

Résultats :

La synthèse des résultats témoigne de la satisfaction globale des usagers vis-à-vis des trois complexes aquatiques (La Teste de Buch : l'établissement obtient une note minimum de 3/4 dans 95% des cas ; Gujan-Mestras : la piscine obtient une note de 5/6 dans 77% des cas ; Arcachon : 85% des usagers sont au moins satisfaits de l'ensemble des thèmes abordés dans le questionnaire). Dans le même ordre d'idée, le taux d'utilisateurs recommandant la piscine atteint 94% à La Teste de Buch, et 96% à Gujan-Mestras.

De nombreux indices de satisfaction sont « bons » :

²¹ Annexe 6 : Questionnaires de satisfaction distribués sur les piscines de Gujan-Mestras et La Teste de Buch

- L'accueil des usagers : à La Teste de Buch 99% sont au moins *plutôt satisfait* dont 71% de *très satisfait* ; à Gujan-Mestras 95% sont au moins *plutôt satisfait* dont 71% de *très satisfait* ; à Arcachon 97% sont au moins *plutôt satisfait* dont 89% de *très satisfait*.
- L'espace aquatique (la qualité de l'eau, la température, la fréquentation des lignes d'eau, etc.) : à La Teste de Buch 94 % sont au moins *plutôt satisfait* dont 56% de *très satisfait*; à Gujan-Mestras 87% sont au moins *plutôt satisfait* dont 58% de *très satisfait* ; à Arcachon 96% sont au moins *plutôt satisfait* dont 48% de *très satisfait*.
- Les activités proposées : à La Teste de Buch 100% des usagers sont au moins *plutôt satisfait* des activités aquagym dont 81% de *très satisfait* ; à Gujan-Mestras 100% des usagers sont au moins *plutôt satisfait* des activités aquagym dont 69% de *très satisfait*.

Les indices sont « moins bons » dans les domaines comme :

- les tarifs, jugés trop élevés (à Arcachon 42 % des usagers sont *plutôt insatisfait voir très insatisfait*, à Gujan-Mestras ce chiffre est de 39%); en commentaire et perspectives d'évolution, les clients mentionnent le souhait de voir la création d'un « pass » permettant de se rendre sur les trois établissements de la COBAS, de baisser le coût des abonnements aquagym, et la création d'un abonnement aquagym + aquabike ;
- la température de l'eau jugée trop froide (à La Teste de Buch 14% de *plutôt insatisfait voir très insatisfait* ; à Gujan-Mestras 17% des usagers sont *plutôt insatisfait voir très insatisfait*; cette remarque revient également de manière récurrente à Arcachon) ;
- la propreté (à La Teste de Buch 38% des usagers disent être *plutôt insatisfait voir très insatisfait* de la propreté des vestiaires et des sanitaires, ce chiffre est de 21% à Gujan-Mestras) ;
- l'enseignement sportif : que ce soit à Gujan-Mestras ou à La Teste de Buch, la principale critique concernant les activités d'enseignement (école de natation, jardin d'éveil, etc.) porte sur le manque de continuité et de suivi d'une séance à l'autre, du fait notamment de changements récurrents de maître-nageur.
- les créneaux horaires des activités (à La Teste de Buch 34% des usagers pratiquant une activité aquagym sont *plutôt insatisfait voir très insatisfait* de ces créneaux, ce chiffre est de 16% à Arcachon), le principal commentaire concerne le souhait de voir être effectuée une harmonisation du nombre de créneaux et de leurs horaires entre la période scolaire et les semaines de « petites vacances ».

La mise en place, de façon régulière, de la distribution du questionnaire doit permettre au délégataire de se fixer des objectifs réalistes, en s'appuyant sur les premiers résultats, et de mettre en place des actions, visant à améliorer les domaines où la satisfaction de l'utilisateur est insuffisante.

Un lien sur le site internet de chacun des complexes aquatiques, permettant aux usagers de remplir l'enquête de satisfaction, pourrait être un moyen efficace de distribuer ce questionnaire à un grand nombre d'utilisateurs.

Pour sonder les usagers, un cahier de réclamations est également mis à disposition dans les complexes aquatiques de La Teste de Buch et d'Arcachon (il prend la forme de « fiches clients » à Gujan-Mestras). Ce cahier permet aux usagers de faire part de leurs remarques à l'exploitant et à la Ville ; une synthèse est ensuite faite au sein des rapports trimestriels et des réponses leur sont formulées.

A partir des données recueillies, classées par thèmes et nombre, les gestionnaires peuvent mettre en place des actions visant l'amélioration du service à l'utilisateur.

E. Analyse des comptes d'exploitation et du Business Model

L'étude des résultats d'exploitation d'une grande majorité de piscines et complexes aquatiques a démontré que l'apprentissage de la natation et l'ouverture des bassins au grand public représentaient des activités économiques largement déficitaires. Les résultats financiers sont cependant bien meilleurs, en ce qui concerne les centres aquatiques, atteignant souvent le petit équilibre, voire mieux, du fait des recettes importantes réalisées grâce à l'étendue des prestations proposées. Ce plus large panel d'activités permet en effet de réduire fortement le coût par usager.

Le suivi des postes de dépenses a pour objectif de limiter ces dernières en prenant en compte les différentes données d'exploitation de l'équipement. Les principales sources de dépenses incombant aux gestionnaires de complexes aquatiques sont les charges de personnel (de 60 à 70 % du budget total), la promotion, la communication et l'organisation d'événements (de l'ordre de 10% du budget total) et l'aménagement de la structure (de l'ordre de 5% du budget total).²²

L'analyse des comptes d'exploitation²³ des trois centres aquatiques de la COBAS a été réalisée à partir des ratios proposés dans l'ouvrage *Coût de fonctionnement, tarification et*

²² Enquête menée conjointement par AITF, ATTF, et EDF, « Piscines Publiques ; Guide Technique »

²³ Cf Annexe 9 : Analyse des comptes d'exploitation des trois centres aquatiques de la COBAS

pilotage des équipements sportifs, de Jérôme Dupuis et Patrick Bayeux²⁴. Les trois centres aquatiques étant dans leur première année de contrat, cette analyse s'appuie sur les données du prévisionnel 2014 et des chiffres réalisés par les centres aquatiques lors du premier semestre d'exploitation (1^{er} janvier au 31 mars 2014). De ce fait, deux phénomènes ne sont pas pris en compte :

- le phénomène de saisonnalité que connaissent les établissements et qui impacte leur fréquentation sur la période estivale
- les nombreux abonnements vendus à l'ouverture des centres aquatiques en décembre 2013 ne sont pas considérés et impacteront également les chiffres de décembre 2014.

Ce choix de débiter l'analyse en janvier 2014 (et non dès l'ouverture en décembre 2013) a pour objectif de pouvoir la perpétuer dans les années à venir, afin de réaliser une comparaison. Pour ce travail, il a également été considéré que la masse salariale était en proportion suffisamment importante pour omettre les autres dépenses et ainsi réduire les charges pour le gestionnaire à cette seule masse salariale.

Ce travail met en exergue l'important impact des activités aquatiques sur le chiffre d'affaire de ces complexes. Ainsi il est tout à fait logique, au vu de la fréquentation de ces activités, que le stade nautique de la Teste de Buch ait une recette moyenne par usager et par usager « payant » supérieure aux deux autres établissements ; et ce malgré le fait que pour cet établissement « le nombre d'heures hebdomadaires globales pendant lequel l'équipement accueille l'ensemble des usagers » soit supérieur et engendre donc un « coût horaire d'utilisation » lui aussi plus important. En revanche, la piscine d'Arcachon a un chiffre d'affaire inférieur au prévisionnel fixé, qui peut se justifier par le faible taux « d'usagers payants » accueillis au sein de la structure lors du premier trimestre. Ce taux est dû à une amplitude horaire d'ouverture au public moins importante que les deux autres structures, et à des activités aquatiques moins nombreuses et moins fréquentées lors de ce premier trimestre.

Au vu du « business model » des centres aquatiques, l'enjeu est de sensibiliser de nouveaux « usagers payants » et fidéliser ceux qui fréquentent déjà à ce jour les différents établissements, afin de pouvoir à la fois dynamiser la structure, satisfaire les objectifs fixés par les différents documents prévisionnels et améliorer les résultats financiers. Pour améliorer les résultats d'exploitation de ces trois équipements, différents axes d'optimisation peuvent être activés, en espérant ainsi à l'avenir redynamiser globalement les trois équipements.

²⁴ DUPUIS, J. et BAYEUX P. 2008. *Coût de fonctionnement, tarification et pilotage des équipements sportifs*, Paris, Presse Universitaire du Sport.

Partie III :

Différents leviers d'optimisation de la gestion d'un complexe aquatique

A. L'adoption d'une politique tarifaire judicieuse

La spécialisation de chacune des piscines définie par le plan piscine de la COBAS, qui prévoyait une piscine à vocation « sportive » à La Teste de Buch, un établissement à vocation « ludique » à Gujan-Mestras et un complexe à vocation « intergénérationnel » à Arcachon, est à ce jour difficilement perçue par les usagers. En effet ces derniers se rendent dans l'un ou l'autre des complexes aquatiques principalement en fonction de la politique tarifaire adoptée, éventuellement au vu des horaires proposés, mais en aucun cas en fonction du positionnement marketing qu'il a retenu.

L'harmonisation des tarifs entre les trois piscines semble donc aujourd'hui être un enjeu primordial pour pouvoir par la suite proposer une spécification des complexes aquatiques. Et ainsi, par le biais de cette stratégie, offrir aux usagers la possibilité de choisir l'établissement fréquenté, non plus sur un critère de prix, mais bien sur le service proposé par celui-ci.

Le principal aménagement tarifaire envisageable serait la création d'un abonnement trimestriel pour les activités aquatiques à Arcachon et Gujan-Mestras (à la place de la carte 30 séances) et la suppression de l'abonnement annuel à La Teste de Buch. Cette proposition permettrait d'homogénéiser les tarifs (notamment harmoniser les tarifs lorsque ceux ci sont comparés à la séance²⁵) tout en évitant certaines difficultés de gestion avec les abonnements annuels (prestations non-assurées lors des fermetures techniques et autres situations exceptionnelles). L'absence de certains résidents en juillet et août est également un argument pouvant justifier la mise en place de cet abonnement.

B. Autres actions envisageables ayant pour objectif d'accroître l'activité des complexes aquatiques.

Pour assurer un service de qualité au sein des complexes aquatiques, et au vu des facteurs clés de succès cités précédemment, différents leviers peuvent être activés dans cette optique.

²⁵ Cf. Annexe 4 : Tableau comparatif des tarifs appliqués au sein des centres aquatiques du bassin d'Arcachon

i. Assurer une prestation de qualité et diversifier l'offre des équipements

Dans un premier temps la planification des activités aquatiques de manière plus pertinente (continuité des créneaux horaires d'une même activité sur la semaine, ainsi qu'entre les plannings des périodes scolaires, petites vacances et estivales) pourrait permettre d'accroître le taux de fréquentation de ces cours. L'effet de groupe dynamisera les séances et accroîtra donc leur attractivité.

Le groupe EQUALIA pourrait rédiger un « book » définissant le concept, les objectifs, le contenu et des exercices types pour chacune des activités aquatiques proposées par le groupe. L'objectif serait alors de créer une gamme de produit qui soit similaire, quel que soit l'établissement et le maître-nageur animant la séance. Ce guide pourrait ainsi permettre de limiter le phénomène de choix de cours en fonction du MNS.

Une réflexion pourrait être menée concernant l'intégration d'un temps de préparation des activités d'aquagym dans le planning des MNS (une à deux heures par semaine avec parfois un temps partagé avec un autre MNS). Ce temps de préparation permettrait un renouvellement régulier du contenu et de l'accompagnement musical des activités aquatiques proposées et ainsi accroître la satisfaction des usagers en évitant le sentiment de lassitude.

Dans la même optique d'améliorer la satisfaction du public, éviter aux MNS de faire des semaines de plus de 40h et des journées de plus de 10h, permettrait de préserver leur forme physique et leur motivation pour animer les différentes activités. Il pourrait également être prévu un quart d'heure de passation entre les équipes et la mise en place d'un carnet de liaison entre les équipes de personnel (rotation entre les agents d'accueil ou entre les MNS lors de la surveillance des bassins) afin que le temps soit pris de transmettre l'ensemble des informations. Ce quart d'heure pourrait également intégrer le temps de changement de tenue.

Pour permettre une certaine continuité dans les séances proposées, il serait bien d'éviter au maximum une rotation importante des MNS sur les différentes activités proposées tout particulièrement concernant les activités d'apprentissage, ou au moins proposer la mise en place d'un carnet de suivi pour les activités pédagogiques.

Pour accroître l'attractivité des complexes aquatiques et renforcer leur appropriation par les différents profils d'usagers, il serait intéressant de diversifier l'offre de chacun des équipements et renforcer leurs spécificités. Pour cela il pourrait être envisagé d'investir dans des jeux à destination des enfants pour renforcer l'aspect ludique des piscines (notamment à Gujan-Mestras et Arcachon) et optimiser l'utilisation des solariums en achetant des pédiluves permettant un accès aux solariums des trois complexes aquatiques sans détériorer la propreté des bassins.

ii. Harmonisation de la gestion des trois complexes aquatiques par une interaction accrue entre les différents établissements

L'anticipation est le maître mot lors de la gestion et l'exploitation d'un complexe aquatique. En amont du passage de la période scolaire à la période estivale (et vice-versa), une réunion entre les R.E de chacun des sites de la COBAS devrait être organisée avant la proposition des nouveaux plannings aux collectivités respectives (avril pour septembre dans l'espoir que le nouveau planning scolaire soit validé pour la mi-juin, et février pour l'été dans l'espoir que le nouveau planning estival soit validé pour la mi-avril). Cette réunion permettrait une éventuelle harmonisation des plannings et ainsi éviter la fermeture de bassins ludiques simultanément, d'activités aquatiques sur le même créneau et permettant l'échange éventuel de conseils et remarques. L'objectif serait alors de pouvoir renseigner en fin de période scolaire les usagers souhaitant connaître les plannings de la rentrée. Les informations concernant les horaires, tarifs et plannings d'activité des trois piscines devraient également être mises à la disposition du personnel de l'accueil, afin que ce dernier puisse informer avec justesse les clients lorsque l'établissement ne peut assurer la prestation qu'ils demandent (bassins fermés, pas de disponibilité pour passer un test de natation, etc.).

L'utilisation de logiciels informatiques (Suite Office notamment), de systèmes de réservation, d'outils d'analyse (tableau Excel) et la distribution d'un questionnaire de satisfaction similaire, permettraient de faciliter l'analyse croisée de l'exploitation des trois complexes aquatiques sur le long terme.

Il semble important que les trois établissements adoptent les mêmes procédures pour faire passer les tests de natation et pour gérer l'absentéisme. Cette problématique bloque aujourd'hui la réservation de nombreux créneaux du fait de la saturation de ces derniers et impacte donc le chiffre d'affaire. Pour remédier à cette problématique il peut être indiqué, dans les conditions générales de vente d'abonnements, que le débit d'une séance sera effectué sur les cartes lors du non-signallement d'absence 24h ou 48h avant celle-ci ; et/ou de refuser la prochaine réservation après 3 absences répétées. Il peut également être envisagé de créer une liste d'attente avec 1/3 de places supplémentaires (5 places sur liste d'attente si le créneau peut accueillir 15 personnes).

La création d'un seul et même site internet permettrait de clarifier et d'informer les usagers des prestations proposées sur chacun des sites. Un onglet sur les différents sites internet des piscines pourrait informer des prestations des autres complexes aquatiques.

Pour faciliter l'ouverture d'un nouveau centre aquatique et permettre l'homogénéisation de la gestion de ces derniers, la création d'un guide pourrait être proposée par la société

gestionnaire aux nouveaux responsables d'exploitations. Ce guide d'exploitation d'un centre aquatique Equalia permettrait de véhiculer une certaine image de marque vis-à-vis des services proposés par la société et ainsi permettre l'identification des complexes dont elle a la délégation.

iii. Faire la promotion des prestations actuelles

Pour faire la promotion des activités proposées au sein des établissements, il semble primordial de faire découvrir chacune des activités aquatiques au personnel de l'accueil afin que ce dernier puisse transmettre des renseignements justes et soumettre une activité aquatique adéquate aux attentes des clients. Développer la professionnalisation du personnel aux techniques de ventes additionnelles pourrait également être bénéfique pour accroître les recettes des complexes aquatiques.

Afin de promouvoir l'équipement et ses différentes prestations, il peut être judicieux de réaliser différentes actions de communication, et de réaliser l'animation d'évènements ponctuels.

Dans cette optique il est judicieux de porter une attention toute particulière à la concurrence des nombreux évènements déjà présents sur le bassin en période estivale. Les différentes animations pourraient être proposées en période de petites vacances scolaires et sur les mois de juin et septembre. Pour sensibiliser les administrés des différentes communes il serait intéressant de faire la promotion des différentes activités aquatiques lors d'une journée « portes-ouvertes » qui devrait être organisée sur l'un des deux premiers week-ends de septembre, lors du forum des associations par exemple (les 5 et 6 sept. 2014 à Gujan-Mestras).

iv. Fidélisation de la clientèle

La fidélisation des usagers est un facteur important pour assurer le succès de la gestion d'un complexe aquatique. Pour fidéliser la clientèle, il est primordial de respecter la satisfaction des clients qui accordent une importance toute particulière à la propreté, à la qualité de l'animation et à l'accueil au sein de l'établissement, l'objectif étant d'atteindre 100% de satisfaction client. Dans cette optique il est important d'adopter une attitude commerciale adéquate vis-à-vis des usagers, et essayer de trouver des compromis satisfaisant les deux partis lorsque survient un imprévu.

Outre la satisfaction des clients, qui impactera cette fidélisation, la mise en place d'offres promotionnelles ponctuelles peut également permettre de pérenniser la fréquentation de

l'établissement. Ces promotions peuvent prendre la forme de réductions de type « 10 entrées achetées, 2 entrées offertes », la mise en place d'actions de parrainage d'un proche pour bénéficier de réductions lors de la souscription à un abonnement ; ou encore proposer des offres promotionnelles en partenariat avec des commerces de la ville (exemple : pour l'achat d'un abonnement annuel, 10% de réduction dans un des commerces de la ville).

À l'interface de l'offre et de la demande, le personnel joue donc un rôle capital ; il s'agit de faire passer un message, de s'adapter aux besoins différents des clients (bébés-nageurs, enfants, adolescents, adultes, retraités, familles, ...) afin de favoriser leur venue et de les fidéliser.

v. Mise en place d'une stratégie marketing particulière en période estivale du faite de la densité concurrentielle à cette période

La majorité des complexes aquatiques voit la fréquentation s'accroître de manière exponentielle en période estivale, en revanche les établissements de la COBAS, situés en bord de mer, voient eux leur fréquentation diminuer. En effet, en période hivernale, ces centres aquatiques sont perçus par les administrés comme ayant une vocation « loisirs », en revanche en période estivale l'équipement fait face à une importante concurrence sur ce secteur d'activité. En effet, le bassin d'Arcachon, de par son attrait touristique, a vu fleurir de nombreuses activités de loisirs sur le territoire des différentes communes. Les différentes structures proposant ces activités se placent aujourd'hui comme des concurrents potentiels aux piscines de la COBAS, notamment en vue d'attirer au sein de ces équipements les « non-résidents de la COBAS » sur les week-ends, les petites vacances, ou la période estivale.

Sur cette période estivale et par mauvais temps, les établissements conservent leur vocation ludique et de loisir ; en revanche, dès les beaux jours, ils retrouvent alors d'avantage une vocation d'apprentissage et de perfectionnement à travers les stages proposés et la mise à disposition des lignes d'eau.

Du fait de la situation géographique et des caractéristiques de fréquentation qui en résultent sur la période estivale, différentes actions peuvent être envisagées. Tout d'abord il peut être envisagé de réduire l'activité des établissements en diminuant le nombre d'activités aquatiques, et l'amplitude des horaires d'ouverture. Cette résolution est cependant peu évidente à justifier auprès de la collectivité et ne permet de faire que de faibles économies du fait de l'annualisation de la masse salariale. Il est également important sur cette période d'adapter l'offre d'activité à la demande estivale et à ses caractéristiques spécifiques (tout particulièrement concernant l'organisation des stages d'apprentissage et de perfectionnement très prisés par des enfants en vacances et disponibles à des dates aléatoires).

Conclusion :

Les nouvelles contraintes liées à l'émergence des complexes aquatiques incitent les collectivités territoriales à déléguer la gestion et l'exploitation de ces structures à des partenaires privés. Pour qu'un équipement ait la reconnaissance des administrés, sa gestion se doit d'être irréprochable. En effet, même si l'on ne peut perdre de vue qu'en matière d'équipements sportifs, on ne pourra jamais parler de « rentabilité » (QUIOT 2013), ceux-ci ne doivent plus être perçus comme des établissements financièrement déficitaires, mais comme des équipements publics présentant une rentabilité sociale importante.

Partant de ce postulat, il s'avère judicieux, pour les gestionnaires, d'analyser les différents axes stratégiques afin d'assurer une exploitation optimale et pérenne de ces structures. La présente étude s'est donc axée autour de cette problématique au travers l'exemple de la gestion des complexes aquatiques de la COBAS.

La réflexion a permis de mettre en exergue le fait que la gestion d'un complexe aquatique par contrat d'affermage se devait être en perpétuelle recherche d'excellence. Ainsi la qualité de la mise en œuvre du service rendu permettra de rendre compte de la compétence de la société EQUALIA en tant que gestionnaire d'équipements de loisirs-sportifs. Dans cette optique il est primordial d'accorder une attention toute particulière aux différents facteurs clés de succès de la gestion de ce type d'infrastructure, de prendre en considération les retours évoqués par les clients et les différentes incohérences relevées par cette étude.

Après avoir identifié les axes stratégiques et analysé l'activité des trois complexes aquatiques de la COBAS, dans le cadre de cette étude, différentes problématiques de gestion se sont révélées. Or par l'intermédiaire d'actions stratégiques, l'exploitation de ces centres pourrait être optimisée. Se fixer comme objectif absolu d'atteindre cent pour cent de satisfaction de la part des usagers doit inciter les responsables d'exploitation à rechercher l'optimum concernant les trois piliers de la gestion d'un complexe aquatique, à savoir, l'accueil, la propreté et l'animation de l'équipement. La présence des trois complexes aquatiques de la COBAS, gérés par contrats d'affermage par la société EQUALIA, doit être perçue comme une force par les responsables d'exploitation, les collectivités et les usagers. Cependant, ces trois complexes sont d'avantage dans une position concurrentielle, notamment au vu de la politique tarifaire différenciée proposée en leur sein. Il semblerait judicieux de renforcer la coopération entre ces trois établissements au moyen de différents leviers de gestion, et ainsi envisager de réduire certains coûts, permettre une éventuelle polyvalence des employés d'un

équipement à l'autre (notamment lors de situations imprévues tel que l'absence d'un membre du personnel), et renforcer la spécificité des trois équipements (le plan piscine de la COBAS prévoyant initialement que le stade nautique de La Teste de Buch soit à vocation sportive, la piscine et spa de Gujan-Mestras soit à vocation ludique et la piscine d'Arcachon soit à vocation intergénérationnelle). Le succès d'une exploitation optimale ne pouvant naître qu'en tissant des relations privilégiées entre les différents acteurs qu'ils soient publics (collectivités, établissements scolaires), associatifs (clubs et associations de loisirs) ou privés (sociétés membres du PPP), l'adoption d'un management particulier à ce type de structure se révélera être l'un des enjeux majeurs auxquels seront confrontés les responsables d'exploitation dans l'exercice de leurs fonctions.

La délégation de service public apparaît donc comme étant une alternative judicieuse à la régie directe concernant la gestion et l'exploitation d'un équipement sportif structurant. Les collectivités, de par leur pouvoir de rédaction des contrats de délégation, puis du contrôle de leur application, s'assure ainsi de la continuité du service public. Tandis que les gestionnaires privés, malgré les différentes contraintes qui s'appliquent lors de l'exécution de leurs missions, assureront une gestion de l'équipement optimisée et raisonnée, dont ils tireront profit au travers du chiffre d'affaires réalisé par ces complexes aquatiques.

Bibliographie

Ouvrages :

- DUPUIS, J. et BAYEUX P. 2008. « *Coût de fonctionnement, tarification et pilotage des équipements sportifs* », Paris, Presse Universitaire du Sport.
- BAYEUX P. BOURRIER S. CALAMANIA G. CASSAN D. CHOUVET L. CRANGA JC. DAROK X. GARNIER A. GOUJU JL. ROUFFART L. TOUCHARD Y. VANROOSE P. 2012, « *Diriger une piscine de la conception à l'exploitation : guide à l'usage des responsable d'équipements aquatiques publiques* », Territorial Editions.

Contributions à un ouvrage collectif :

- QUIOT, A-L. 2013. « Les grands équipements sportifs : analyse critique des méthodes de programmation et de gestion » dans LAPEYRONIE, B. et CHARRIER, D. (coordonné par) *Les politiques sportives territoriales - savoirs et questionnement*, Paris, ANDIIS.
- HOCHART A. « Les conditions d'une gestion optimale des équipements sportifs au regard des principes du service public » dans LAPEYRONIE, B. et CHARRIER, D. (coordonné par) *Les politiques sportives territoriales - savoirs et questionnement*, Paris, ANDIIS.
- GLEIZES J.P. JOURDAN P. 2010, « *Gestion déléguée des centres aquatiques. Bilan et perspectives* » dans Montage Public-Privé - Cahier Espaces 105, Ed. Espaces Tourisme & Loisirs.

Rapports et Articles :

- IGD, 2003, « *Étude sur les centres aquatiques* », UFR STAPS, Université Paul Sabatier de Toulouse.
- IGD, 2009, « *Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques* », UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie.

- Enquête menée conjointement par EDF COLLECTIVITE et l'ANDES, 2012, « *PISCINES PUBLIQUES : De la conception au fonctionnement, quels enjeux pour l'élu ?* »
- Enquête menée conjointement par AITF, ATTF, et EDF, « *Piscines Publiques ; Guide Technique.* »
- Inspection Générale n°08.06, 2010, « *Rapport d'Audit de la DSP de la Piscine Suzanne Berlioux* », Mairie de Paris.
- BESSY O. 2002, « *Le complexe aquatique sport-loisirs. Un concept innovant.* »
- LAMELOISE V. 2012, « *Etat des lieux et perspectives de l'utilisation par les collectivités territoriales et leurs groupements du contrat de partenariat pour leurs équipements sportifs.* »
- MANGIN S. Contrôle de gestion des équipements sportifs et méthode BAPA. Le cas de la piscine de Villenave

Table des annexes

Annexe 1 : Fiches signalétiques des trois établissements aquatiques de la COBAS.

Annexe 2 : Analyse des contrats de délégation des trois complexes aquatiques de la COBAS.

Annexe 3 : Planning 2013-2014 d'occupation des bassins des trois complexes aquatiques de la COBAS.

Annexe 4 : Tableau comparatif des tarifs appliqués au sein des centres aquatiques du bassin d'Arcachon.

Annexe 5 : Analyse S.W.O.T de chacun des trois complexes aquatiques de la COBAS.

Annexe 6 : Tableau de comparaison de la fréquentation des trois complexes aquatiques.

Annexe 7 : Analyse de la fréquentation des activités aquatiques de chacun de trois complexes aquatiques de la COBAS.

Annexe 8 : Synthèse des rapports d'exploitation des trois établissements aquatiques de la COBAS.

Annexe 9 : Analyse des comptes d'exploitation des trois centres aquatiques de la COBAS.

Annexe 10 : Note méthodologique

Annexe 1

Fiches signalétiques des trois établissements aquatiques de la COBAS

➤ Stade Nautique de la Teste de Buch

Situation	La Teste de Buch, station balnéaire du Bassin d'Arcachon, 25.030 habitants en 2012.
Année d'ouverture	Décembre 2013
Maitrise d'ouvrage	Contrat de Partenariat entre la COBAS et la société AQUOBAS, dont les associés sont SPIE BATIGNOLLES et la Barclay's infrastructure funds.
Installations	1 fosse de plongée de 27m de profondeur, 1 bassin sportif couvert de 25mx15m, 1 bassin ludique couvert de 150m2 avec banc à bulles et geysers, 1 pataugeoire, 1 espace détente avec sauna, hammam et jacuzzi.
Mode de Gestion	DSP par voie de concession/affermage
Fermier	Equalia
Durée du Contrat	7 ans
Nombre jours d'ouverture annuelle	Ouverture théorique 350 jours / an.
Nombre d'heures d'ouverture hebdo. théorique aux différents publics	Public : espace aquatique : 72h / semaine (moyenne de 10,2h/jour) ; espace détente : 75h / semaine (moyenne de 10,71h/jour) Activités Aquatiques (aquagym + apprentissage) : 50h / semaine Scolaires : 13h / semaine Associations + clubs sportifs : 6h + 14h = 20h / semaine
CA annuel (prévisionnel 2014)	604 635 € TTC
Masse Salariale* Mensuelle	30 420 € brut « chargés »
Résultat d'exploitation synthétique prévisionnel (CA – Masse Salariale**)	$604\ 635 - (30\ 420 \times 12) = 604\ 635 - 365\ 040 = 239\ 595$ € TTC
Effectif	13 Personnes dont 1 responsable d'exploitation, 7 MNS, 4 hôtessees d'accueil, 1 responsable de la fosse à plongée.
Prévisionnel de la fréquentation 2014	157 806 entrées annuelles (73525 entrées publiques et 14 214 entrées activités aquatiques)
Fréquentation mensuelle moyenne	8526 entrées/mois (toutes entrées confondues)
Clientèle	1 école primaire, 1 collège, pompiers et police, 5 associations dont deux achetant des prestations bien-être. Un public familial et sportif. Attiré notamment par les activités de remise en forme et bien-être
Tarifs d'entrée	Individuel, adulte : 4,5 euros (5,25 euros pour les non-résidents) Individuel, enfant : 3,0 euros (3,75 euros pour les non-résidents)
Concurrence	2 autres complexes aquatiques sur la COBAS et 5 bassins de natation dans un rayon de 50km. Plages à moins de 5km.

* Masse Salariale mensuelle optimisée (sans arrêts maladies ni remplacements en CDD) en € brut chargée des charges patronales.

**Au vu de la proportion de la masse salariale, les autres dépenses ont volontairement été omises.

➤ Piscine et Spa de Gujan-Mestras

Situation	Gujan-Mestras, Station Balnéaire du Bassin d'Arcachon, 19.385 habitants en 2012.
Année d'ouverture	Décembre 2013
Maitrise d'ouvrage	Contrat de Partenariat entre la COBAS et la société AQUOBAS, dont les associés sont SPIE BATIGNOLLES et la Barclay's infrastructure funds.
Installations	1 bassin sportif couvert de 25mx15m, 1 bassin ludique couvert de 150m2 avec banc à bulles et geysers, 1 pataugeoire, 1 espace détente avec sauna, hammam et jacuzzi (en extérieur), plages en extérieur.
Mode de Gestion	DSP par voie d'affermage
Fermier	Equalia
Durée du Contrat	60/72/84 mois (selon l'option de durée retenue).
Nombre jours d'ouverture annuelle	Ouverture théorique 350 jours / an.
Nombre d'heures d'ouverture hebdo. théorique aux différents publics	Public : 84h / semaine. (moyenne journalière = 12h) ; Espace détente : 84h / semaine Activités Aquatiques (aquagym + apprentissage) : 40h / semaine Scolaires : 15h / semaine Associations + clubs sportifs : 4,25h + 0 / semaine
CA annuel (prévisionnel 2014)	874 851 € TTC
Masse Salariale* mensuelle	26 201,83 € brut « chargé »
Résultat d'exploitation synthétique prévisionnel (CA – Masse Salariale**)	$874\,851 - (26\,201,83 \times 12) = 874\,851 - 314\,412 = 560\,439 \text{ € TTC}$
Effectif	11 personnes dont 1 responsable d'exploitation, 6 MNS, 4 hôtesses d'accueil.
Prévisionnel de la fréquentation 2014	114460 entrées annuelles (54225 entrées publiques et 12630 entrées activités aquatiques)
Fréquentation moyenne mensuelle	10 986 entrées/mois (toutes entrées confondues)
Clientèle	2 écoles primaires, 2 collèges, 0 lycée, 2 associations achetant des prestations d'activités bien-être. Un public familial et sportif attiré notamment par les activités de remise en forme et bien-être.
Tarifs d'entrée	Individuel, adulte : 4,5 euros (5,25 euros pour les non-résidents) Individuel, enfant : 3,0 euros (3,75 euros pour les non-résidents)
Concurrence	2 autres complexes aquatiques sur la COBAS et 5 bassins de natation dans un rayon de 50km. Plages à moins de 5km.

* Masse Salariale mensuelle optimisée (sans arrêts maladies ni remplacements en CDD) en € brut chargée des charges patronales.

**Au vu de la proportion de la masse salariale, les autres dépenses ont volontairement été omises.

➤ Piscine d’Arcachon

Situation	Arcachon, Station Balnéaire du Bassin d’Arcachon, 11.748 habitants en 2012.
Année d’ouverture	Décembre 2013
Maitrise d’ouvrage	Contrat de Partenariat entre la COBAS et la société AQUOBAS, dont les associés sont SPIE BATIGNOLLES et la Barclay's infrastructure funds.
Installations	1 bassin sportif couvert de 25mx15m, 1 bassin ludique couvert de 150m2 avec banc à bulles et geysers, 1 pataugeoire.
Mode de Gestion	DSP par voie de concession/affermage
Fermier	Equalia
Durée du Contrat	7 ans
Nombre jours d’ouverture annuelle	Ouverture théorique 350 jours / an.
Nombre d’heures d’ouverture hebdo. théorique aux différents publics	Public : 44,75h / semaine (moyenne journalière : 6,4h) Activités Aquatiques (aquagym + apprentissage) : 20h/ semaine Scolaires : 35h/ semaine Associations + clubs sportifs : 5 heures + 14h30 = 20h / semaine
CA annuel (prévisionnel 2014)	353 662 € HT + TVA à 20% = 424 394 € (TTC)
Masse Salariale* Mensuelle	27 465 € brut « chargé »
Résultat d’exploitation synthétique (CA – Masse Salariale**)	$424\,394 - (27\,465 \times 12) = 424\,394 - 329\,580 = 94\,814 \text{ € TTC}$
Effectif	10 personnes dont 1 responsable d’exploitation, 5 MNS, 4 hôtesses d’accueil.
Prévisionnel de la fréquentation 2014	101 970 entrées annuelles (dont 57 225 entrées publiques et 17 370 entrées activités aquatiques)
Fréquentation mensuelle moyenne	5 315 entrées/mois (toutes entrées confondues)
Clientèle	2 écoles primaires, 2 collèges, 1 lycée, 8 associations dont trois achetant des prestations d’activités bien-être. Un public familial et intergénérationnel.
Tarifs d’entrée	Individuel, adulte : 4,5 euros (5,25 euros pour les non-résidents) Individuel, enfant : 3,0 euros (3,75 euros pour les non-résidents)
Concurrence	2 autres complexes aquatiques sur la COBAS et 5 bassins de natation dans un rayon de 50km. Plages à moins de 5km.

* Masse Salariale mensuelle optimisée (sans arrêts maladies ni remplacements en CDD) en € brut chargée des charges patronales.

**Au vu de la proportion de la masse salariale, les autres dépenses ont volontairement été omises.

Annexe 2

Analyse des contrats de délégation des trois complexes aquatiques de la COBAS

Ce document consiste en une étude comparée des trois contrats de délégation des centres aquatiques de la COBAS avec le travail de recherche mené par le Laboratoire de recherche « Information, Organisation, Action (EA 2131) Composante Politiques, Organisations, Stratégies » de l'UFR STAPS de Caen Basse-Normandie et intitulé, « Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et des loisirs en France - Coup de projecteur sur les centres aquatiques », publié à la date du 29/04/2009.

Le travail de comparaison sera effectué à partir des résultats recueillis auprès de 6 contrats d'affermage, par les auteurs de ce document de recherche.

A. Dispositions générales

a. Des priorités différentes dans l'objet du contrat.

La consultation des contrats de gestion déléguée révèle, dans la définition même de l'objet, des préoccupations ou des priorités différentes selon les collectivités : notoriété du centre aquatique, développement de la fréquentation du site, respect des principes de service public (continuité, adaptabilité), qualité de l'encadrement, rôle de conseil du délégataire, contrôle du délégant, etc.

Affermage n°1	Gestion et exploitation du service délégué, sous réserve du strict respect du principe de continuité du service et des prescriptions en matière de tarification, d'horaires d'ouverture, et de l'ensemble des prescriptions que la collectivité peut à tout moment proposer en considération de la préservation de l'intérêt public et la bonne exploitation du service.
Affermage n°2	Gestion aux risques et périls, le fonctionnement technique, administratif et financier de la piscine étant à l'entière charge du délégataire. Exploitation des ouvrages remis par la collectivité dans les conditions fixées au contrat. Autorisation de percevoir une rémunération auprès des différents utilisateurs de la piscine. Emploi de personnel qualifié et en nombre suffisant pour une gestion satisfaisante du service. Délivrance de tout renseignement nécessaire à l'exercice de contrôle du service public par la collectivité.
Affermage n°3	Idem (sauf personnel) Versement au délégant d'une redevance dont le montant est fixé selon les modalités prévues au contrat.

Affermage n°4	<p>Gestion et exploitation de la piscine intercommunale aux risques et périls.</p> <p>Gestion du service d'une manière régulière et continue, en veillant à respecter en tous points les dispositions législatives et réglementaires actuelles ou futures afférentes aux activités, ouvrages et installations faisant l'objet de la DSP.</p>
Affermage n°5	<p>Gestion aux risques et périls, le fonctionnement technique, administratif et financier de la piscine étant à l'entière charge du délégataire.</p> <p>Exploitation des ouvrages remis par la collectivité dans les conditions fixées au contrat</p> <p>Autorisation de percevoir une rémunération auprès des différents utilisateurs de la piscine.</p> <p>Délivrance de tout renseignement nécessaire à l'exercice de contrôle du service public par la collectivité.</p> <p>Réponses apportées par le délégataire aux questions posées par la collectivité, dans le cadre de la consultation et de la préparation du contrat, opposées en tant qu'obligations.</p>
Affermage n°6	<i>Informations non-renseignées.</i>
La Teste-de-Buch	<p>Gestion et exploitation du stade nautique, déléguées par voie d'affermage, dans les conditions fixées par le présent cahier des charges, sauf si le projet venait, au cours de sa réalisation, à être modifié dans ses caractéristiques essentielles, de nature à impacter les données techniques et financières ayant fondé les propositions du délégataire par rapport à la date d'entrée en vigueur du futur contrat.</p>
Gujan-Mestras	<p>Exploitation du service aux risques et périls du délégataire.</p> <p>Assurer le bon fonctionnement, la continuité, la qualité ainsi que la bonne organisation du service aux usagers.</p> <p>Assurer l'exploitation du service public et l'exploitation commerciale de la piscine.</p> <p>Affecter à l'exécution du service les moyens humains et techniques nécessaires.</p> <p>La Collectivité conservera la direction et le contrôle du service. Délivrance de tout renseignement nécessaire à l'exercice de contrôle du service public par la collectivité.</p>
Arcachon	<p>Assurer l'exploitation (sa promotion, sa commercialisation, sa gestion et son animation) et une partie de l'entretien et de la maintenance du centre aquatique.</p> <p>Gestion et exploitation à ses risques et périls, d'un service de qualité, permettant d'assurer le bon fonctionnement du centre aquatique, dans des conditions optimales d'accueil, de continuité, de propreté, de convivialité et de sécurité.</p>

b. Une mission de service public difficile à spécifier.

Si l'accueil de la natation scolaire et du grand public fait quasiment l'unanimité dans la définition du service public, une confusion règne entre les moyens et les buts : dans certains contrats consultés la gestion technique, administrative et financière de la structure, la maîtrise d'ouvrage (concession), ou encore le respect de la réglementation et des programmes officiels s'imposent en tant que tels ; dans d'autres conventions c'est l'accessibilité du public à des pratiques éducatives, sportives et de loisirs, voire le développement d'un territoire, qui sont clairement en jeu. L'absence d'indicateurs de performance clairement affichés à ce stade du contrat est également remarquable. Enfin, la prise en compte ou non d'associations et d'activités annexes au service public apporte des nuances qu'il est utile de souligner.

Affermage n°1	Accueil des usagers, animation et promotion de la piscine, gestion technique, administrative et financière de la structure, entretien courant dans le respect des règles en usage (sécurité des usagers, réglementation Education Nationale, code du travail, réglementation hygiène, etc.) afin d'offrir à l'ensemble de la population un équipement sportif attractif orienté vers des activités éducatives (apprentissage de la natation), ludiques (espaces réservés à la détente) et permettre un loisir nautique de qualité accessible en toutes saisons.
Affermage n°2	<i>Informations non-renseignées</i>
Affermage n°3	<i>Informations non-renseignées</i>
Affermage n°4	Exploitation, entretien et animation du complexe aquatique, de l'espace remise en forme, de l'espace de restauration saisonnier et de la boutique. Possibilité, dans le respect des règles édictées pour les équipements, et en préservant le principe de service public, d'exploiter toutes activités de service accessoires au service public délégué (vente de produits liés au domaine aquatique ou mise en place de distributeurs automatiques). Avec l'accord préalable et express du délégant, organisation de manifestations exceptionnelles et toutes propositions pour l'évolution et l'amélioration des missions confiées, ou l'aménagement d'activités annexes, sans aucune autre charge financière pour la collectivité et dans le respect de la continuité du service public.
Affermage n°5	<i>Informations non-renseignées</i>
Affermage n°6	Offrir à l'ensemble de la population un équipement de qualité proposant des activités et animations ludiques, sportives et de détente, faire du centre aquatique un lieu attractif et fédérateur pour les habitants du territoire.
La Teste-de-Buch	Organisation de la plongée et de la baignade publique dans les divers bassins prévus à cet effet et leurs espaces annexes intérieurs et extérieurs, praticables pendant les heures d'ouverture au grand public, Accueil des groupes (scolaires du 1er degré, scolaires du 2ème degré, lycées, centres d'apprentissage, clubs et associations, centres de loisirs, institutionnels, etc...) pendant les heures réservées à cet effet, Surveillance des séances pédagogiques à destination des élèves des établissements scolaires du premier et second degré pendant les périodes réservées à cet effet, Développement des activités de détente et de loisir, Développement des activités aquatiques telles que les cours de natation individuels ou collectifs, assurés directement par le personnel du délégataire, l'apprentissage de la plongée, les activités de gymnastique aquatique ainsi que toutes autres activités liées à l'usage de l'eau, Gestion du service, des locaux et équipements mis à sa disposition, Gestion technique, administrative, financière et commerciale du stade nautique, Assurer l'accueil des usagers, l'organisation et la coordination des activités sportives et de détente, la surveillance des baigneurs et autres usagers de l'équipement dans les conditions réglementaires et de sécurité en vigueur, Entretien courant des locaux (intérieur et extérieur), la maintenance, la réparation et le renouvellement des équipements, des installations et du matériel dans les conditions définies par le présent cahier des charges, Animation de l'équipement (activités) et l'organisation d'événements propices à la renommée de l'équipement, en liaison avec la Ville, Développement des synergies avec les différentes offres d'activités de sports et de loisirs existant sur le territoire de la Ville,

	<p>Prise en charge du recrutement, de la formation et de l'encadrement du personnel affecté au service,</p> <p>Perception des droits d'entrée auprès des usagers conformément aux tarifs fixés par la future convention de délégation de service public,</p> <p>Après accord préalable de la collectivité délégante, la proposition éventuellement à la vente des produits dérivés (draps de bain, tee-shirts, etc...) portant le logo (non défini à ce jour) du futur équipement.</p> <p>Faculté d'exercer, dans le respect de la réglementation en vigueur et après accord avec l'autorité délégante, toutes activités accessoires à l'exploitation du stade nautique sous réserve de ne pas perturber le bon fonctionnement et la vocation initiale de l'équipement.</p>
Gujan-Mestras	<p>Exploitation de la piscine, en adéquation avec le contrat de partenariat (établissement des plannings d'ouverture et d'accès de l'équipement et des programmes d'activités ludiques et aquatiques, proposition de services détente et bien-être, développement de l'identité visuelle du complexe, plan de communication, organisation de l'accès (contrôle d'accès), de l'accueil et des services proposés au public, gestion des espaces de vente, élaboration des tarifs) ;</p> <p>Gestion administrative et financière de la piscine (y compris élaboration des règlements et conventions, gestion du personnel, respect des règles d'hygiène et de sécurité, définition de prévisionnels relatifs à la fréquentation, réalisation de documents d'exploitation et définition des protocoles de sécurité) ;</p> <p>Mise en place de la billetterie (tickets d'entrée, cartes d'abonnements etc...) ;</p> <p>Perception des recettes sur les usagers ;</p> <p>Accueil du public, promotion de l'équipement, information aux usagers, commercialisation et développement des équipements;</p> <p>Accueil des établissements scolaires élémentaires relevant de la compétence de la Ville dans le respect des textes réglementaires, à l'exclusion des missions d'encadrement pédagogique ;</p> <p>Assurer la sécurité des installations et des usagers ;</p> <p>Assurer le respect des normes d'hygiène et de sécurité et l'ensemble des contrôles techniques réglementaires nécessaires, en adéquation avec le contrat de partenariat ;</p> <p>Assurer le parfait état de propreté des ouvrages, installations et biens confiés, en adéquation avec le contrat de partenariat ;</p> <p>Assurer l'entretien général, la maintenance courante et le renouvellement des ouvrages, installations et biens confiés, en adéquation avec le contrat de partenariat.</p> <p>Assurer une qualité globale de service dans toutes les missions dont il devra rendre compte à la Ville ;</p> <p>Fournir les rapports d'activité conformément à ses obligations contractuelles ;</p> <p>Assurer l'accueil, la surveillance et l'encadrement du public et des scolaires hors primaires et maternelles de Gujan-Mestras ;</p> <p>Assurer l'optimisation de l'équipement avec fourniture et gestion des moyens nécessaires (matériels et mobiliers spécialisés pour l'exploitation de l'équipement, ses activités, sa sécurité et sa protection, son nettoyage, son entretien, sa signalétique, etc.)</p>
Arcachon	<p>Assurer l'accueil du grand public et la surveillance des bassins de baignade,</p> <p>Organiser et assurer l'accueil et l'apprentissage de la natation scolaire et périscolaire du 1er degré (établissements publics et privés),</p> <p>Organiser l'accueil de la natation scolaire pour les établissements secondaires (publics et privés) de la commune d'Arcachon,</p>

Organiser l'accueil et la surveillance de la natation dite « individuelle » ou « libre », praticable pendant les heures d'ouverture au grand public,

Organiser des activités et animations encadrées pour le grand public,

Assurer et organiser l'enseignement de la natation individuelle encadrée pour le grand public (apprentissage, perfectionnement),

Organiser et assurer l'accueil de la natation associative et de tous ses dérivés (plongée, natation synchronisée, aviron, nage avec palmes, triathlon, pentathlon, SNSM, sauvetage en mer etc.),

Organiser, avec l'accord de la Ville, des manifestations sportives,

Assurer et prendre en charge financièrement la promotion, la commercialisation, la communication et le développement du centre aquatique,

Participer matériellement et financièrement aux manifestations d'inauguration du centre aquatique,

Organiser et assurer la mise en place de la billetterie (tickets d'entrée, cartes d'abonnements, etc.),

Organiser et mettre en place un système de contrôle d'accès, permettant le comptage et la gestion de l'accès du public,

Assurer la perception des droits d'entrée auprès des usagers,

Veiller à l'information des usagers et du public,

Veiller à la sécurité et à la propreté des installations, du personnel et des usagers, dans le respect des normes d'hygiène et de sécurité, et l'ensemble des contrôles techniques réglementaires nécessaires.

Le délégataire affectera à l'exécution du service les moyens humains et techniques nécessaires

c. La durée très variable des contrats

La durée du contrat varie selon les collectivités et leur désir de relancer la concurrence ou de consolider leur partenariat.

Affermage n°1	<i>Non-renseigné</i>
Affermage n°2	7 ans à compter de la date où le contrat est rendu exécutoire. L'échéance du contrat correspond à la fin de la 5ème année d'exploitation effective de l'ouvrage, le délai de 5 ans courant à compter du jour de la mise en service de l'ouvrage.
Affermage n°3	8 ans à compter de la date de prise en charge de la piscine. Prolongeable pour une durée maximale de 1 an pour un motif d'intérêt général.
Affermage n°4	7 années entières et consécutives à compter de la date notifiée par le délégant avant l'ouverture au public avec cependant la faculté pour le délégant de résilier unilatéralement la convention à partir de l'expiration d'une période de 3 exercices comptables.
Affermage n°5	6 ans à compter de la date de commencement d'exploitation du centre aquatique notifiée au délégataire par la Collectivité.
Affermage n°6	<i>Non renseigné</i>
La Teste-de-Buch	Le contrat d'affermage est conclu pour une durée de 7 ans qui courra à compter de la date de mise à disposition de l'équipement par l'autorité délégante.
Gujan-Mestras	La durée de la délégation est fixée à 60/72/84 mois (selon l'option de durée retenue) à compter de l'entrée en vigueur de la présente convention.

Arcachon	La durée de la présente délégation est fixée à 7 années à compter de la date de remise des installations du centre aquatique au fermier.
----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

d. Des modalités différentes de prise en charge du service par l'exploitant

Les charges de l'exploitant sont de trois sortes : l'exploitation des infrastructures mises à disposition, la fourniture des énergies et des fluides, les impôts et taxes liés à la gestion de la piscine. Les modalités de prise en charge peuvent différer selon que l'exploitant recourt ou non à des sous-traitants.

En affermage, il est souvent demandé à l'exploitant d'acquérir des biens complémentaires dont la nature et le montant sont déterminés avec plus ou moins de précision dans les contrats que nous avons consultés.

Affermage n°1	Exploitation des bâtiments, installations, agencements, aménagements et matériels décrits dans l'inventaire contradictoire. Maintenance des installations de traitement d'air, de traitement d'eau, plomberie et électricité Tous les impôts et taxes liés à la gestion de la piscine (sauf taxe foncière) Contrat de sous-traitance pour les fluides, la maintenance préventive et corrective des installations techniques et les produits de traitement d'eau.
Affermage n°2	Idem affermage n°1, plus Acquisition à ses frais des systèmes de billetterie, du matériel de maintenance, du matériel pédagogique et sportif, de l'informatique de gestion, du matériel d'hygiène et de premier secours (infirmierie), du mobilier de l'espace de restauration rapide, implantation permanente ou temporaire de services annexes (restauration légère, distributeurs de boissons ou de friandises).
Affermage n°3	Idem affermage n°1, plus Habilitation, lorsque des considérations économiques ou techniques, ou lorsque la préservation de l'intérêt général le justifient, à modifier le périmètre du service moyennant une renégociation des conditions financières du contrat et à l'établissement d'un avenant.
Affermage n°4	Idem affermage n°1, plus Acquisition à ses frais au plus tard un mois avant le démarrage de l'exploitation, et pour un montant évalué à 194.371 € HT, des outils de gestion et équipements de contrôle d'accès, de l'ensemble du mobilier et équipement de bureau, des équipements informatiques, du matériel et équipements pédagogiques, ludiques ou de détente, d'éventuels équipements liés à l'adjonction d'activités en cours de délégation ne générant pas de travaux d'infrastructure et de bâtiment, des équipements spécifiques d'accès des PMR, du matériel de nettoyage, du matériel médical pour l'infirmierie, des outils nécessaires à l'entretien courant de l'équipement, des équipements de billetterie, des extincteurs incendie, de la signalétique, du matériel de sonorisation.
Affermage n°5	Idem affermage n°1, plus Acquisition à ses frais, pour un montant évalué à 60.000 € HT (dont 30.000 € HT amortissable) des

	<p>équipements mobiles mentionnés dans le programme joint au dossier de consultation (meublé de bureau, matériel bureautique et informatique, poubelles, matériel de nettoyage et d'entretien (auto-laveuses, robot), tables à langer murales, fauteuils et transats, etc.), le matériel de maintenance, le matériel pédagogique et sportif ainsi que le matériel d'animation, le matériel d'hygiène et de premier secours (lit de repos, brancard, couvertures, etc.)</p>
Affermage n°6	<p>Idem affermage n°1, plus</p> <p>Acquisition du matériel nécessaire à l'exploitation du service pour un montant évalué à 86.000 € HT soit 102.856 € TTC et installés au plus tard un mois avant le démarrage de l'exploitation : mobilier de bureau, équipement informatique, matériel pédagogique, fauteuils roulants pour l'accueil des PMR en zone pied nus, matériel de nettoyage (robots...), extincteurs incendie, équipements relatifs à la billetterie.</p>
La Teste-de-Buch	<p>Réalisation de toutes les prestations d'entretien, de maintenance et de travaux relevant de sa compétence et définies par le présent cahier des charges, de manière à maintenir, pendant toute la durée du futur contrat de DSP, les biens en parfait état de fonctionnement et d'exploitation.</p> <p>Sont à la charge du délégataire, tous les frais relatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A la fourniture et l'installation de 3 tourniquets tripodes permettant le contrôle des flux de type « SlimStile EV » ou équivalent (documents techniques : fiche technique de l'équipement) ; - A la fourniture des consommables nécessaires à l'exploitation de l'équipement (produits d'entretien et d'hygiène.....) ; - Au fonctionnement et à l'entretien des systèmes de téléphonie, de sécurité, de contrôle d'accès, d'alarmes anti-intrusion, de détection incendie des systèmes automatisés; - A l'assainissement et à l'élimination des déchets pour l'ensemble des ouvrages, équipements, matériels et appareils nécessaires au fonctionnement du service. L'évacuation des déchets issus de l'activité du délégataire (emballages, encombrants, pièces démontées, produits toxiques et polluants.....) en respectant les filières de valorisation mise en place par la COBAS ; - A la consommation de l'eau sanitaire et de l'eau d'arrosage, sachant qu'une cuve de récupération des eaux de 20 m3 sera prioritairement utilisée pour l'arrosage des espaces verts ; - A la fourniture du matériel nécessaire pour pratiquer la plongée ainsi que pour s'initier à l'apnée.
Gujan-Mestras	<p>Le fermier s'assure de la conformité des ouvrages, équipements, matériels et appareils avec les dispositions et normes en vigueur en matière d'hygiène et de sécurité.</p> <p>Il a, à sa charge, toutes les opérations de nettoyage, d'entretien, de réparation et de renouvellement qui ne sont pas mises à la charge de la Collectivité, du Partenaire ou de la COBAS au titre du présent Contrat.</p> <p>La fourniture et le renouvellement des équipements suivants, qui sont nécessaires à l'exploitation, sont à la charge du Fermier quel que soit leur montant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les équipements pédagogiques et d'animation nécessaires aux missions d'encadrement pédagogique des établissements scolaires et de programmation d'activités pour le public au sein de la piscine ; - les équipements et mobiliers de l'espace détente destinés au public et aux baigneurs au sein de la piscine ; - les équipements et matériels, d'entretien, de nettoyage, l'outillage nécessaire à l'exécution des prestations d'exploitation décrites à l'article 5 ; - les équipements et matériels réglementaires nécessaires à l'organisation de la surveillance et des

secours, les équipements de l'infirmierie ;

- les équipements d'information à destination du public au sein de la piscine ;
- les fauteuils roulants nécessaires à l'accueil des personnes à mobilité réduite (PMR) dans les zones humides.
- les équipements nécessaires au comptage et gestion d'accès du public, en ce compris les équipements de contrôle d'accès et billetterie électronique ;
- l'ensemble des équipements et du mobilier permettant la bonne organisation administrative du service ;
- l'ensemble des équipements nécessaires à l'organisation et à l'exécution des activités annexes au service.

Le Fermier prend en charge les frais relatifs aux fournitures d'énergies, au fonctionnement et à l'entretien des systèmes techniques qui lui incombent.

Arcachon

Lors de l'établissement des inventaires prévus à l'article précédent et pendant la durée d'exécution de la présente convention, le fermier s'assurera de la conformité des ouvrages, équipements, matériels et appareils dont il a la charge avec les dispositions et normes en vigueur en matière d'hygiène et de sécurité à la date de délivrance du permis de construire (soit avril 2012).

La fourniture, le renouvellement et la mise aux normes des équipements suivants sont à la charge du fermier, quel que soit leur montant :

- les équipements pédagogiques et d'animation nécessaires aux missions d'encadrement pédagogique des établissements scolaires et de programmation d'activités pour le public,
- les équipements et mobiliers de l'espace détente destinés au public et aux baigneurs au sein du centre aquatique,
- les équipements et matériels d'entretien et de nettoyage, l'outillage nécessaire à l'exécution des travaux d'entretien, de nettoyage et de maintenance des installations, biens mobiliers et immobiliers,
- les équipements et matériels réglementaires nécessaires à l'organisation de la surveillance et des secours, les équipements de l'infirmierie,
- le fauteuil P.M.R. pour la circulation des personnes à mobilité réduite en zone humide,
- les équipements d'information à destination du public au sein du centre aquatique,
- les équipements nécessaires à la billetterie, au contrôle d'accès et à l'encaissement des recettes,
- l'ensemble des équipements et du mobilier permettant la bonne organisation administrative du service (bureaux administratifs, accueil, etc.),
- les équipements nécessaires à l'organisation et à l'exécution des activités annexes au service.

Le fermier assure à ses frais le nettoyage et l'entretien courant des ouvrages et équipements.

Les frais tels que ceux relatifs à la fourniture d'énergie et des fluides, à la fourniture des consommables nécessaires à l'exploitation de l'équipement et au fonctionnement,

Les frais relatifs aux systèmes de téléphonie, de sécurité, de contrôle d'accès, d'alarme anti-intrusion et de détection incendie relèvent également du fermier

Il prend également en charge les frais liés à l'assainissement et à l'élimination des déchets,

Les frais relatifs à la fourniture des consommables nécessaires à l'exploitation du service qui lui est confié.

A. Conditions générales d'exploitation

L'exploitation en gestion déléguée d'un centre aquatique est généralement conditionnée par les obligations contractuelles qui ont pu être définies, notamment en ce qui concerne l'étendue des responsabilités des parties au contrat, le régime du personnel impliqué dans le service et le contrôle de l'activité générée.

a. Les nombreuses obligations du délégataire

Les obligations du délégataire (ou prestataire), assez nombreuses, ont généralement trait à l'accueil des différents publics (dont les associations, clubs sportifs et centres de loisirs qui ont pu être identifiés), à l'hygiène et à la sécurité, aux périodes et horaires d'ouverture, à la planification des activités, à leur tarification (après accord du délégant) et à leur encadrement dans le respect des principes de service public (continuité, égalité d'accès et de traitement des usagers).

Affermage n°1	<i>Non renseigné</i>
Affermage n°2	<i>Non renseigné</i>
Affermage n°3	Exploiter la piscine dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, notamment sur les normes de qualité d'eau de baignade, l'encadrement des activités d'animation et la qualité des infrastructures mises à disposition. Ouvrir les installations dans le respect des horaires et périodes contractuelles définies en accord avec la collectivité. Maintenir les installations mises à disposition en état permanent d'exploitation effective . Veiller à l'application du POSS et à la propreté de l'établissement. Développer la qualité du service rendu aux usagers à travers la création d'animations et la motivation de son propre personnel. Assurer la publicité commerciale en conformité avec la législation. Faire son affaire de toutes réclamations émanant des usagers de la piscine et ses installations ou de tiers concernant l'exercice de son activité. Veiller par tout moyen approprié à éviter tous agissements des usagers ou de tiers qui puisse avoir pour conséquence d'entraîner la dégradation des ouvrages du service (vandalisme, effraction, etc.)
Affermage n°4	Idem Affermage 3, plus Interdire de s'immiscer dans les opérations de construction pour donner des instructions aux architectes et entrepreneurs.

Affermage n°5	<p>Idem, Affermage 3, plus</p> <p>Créer, dès signature de la convention, une filiale autonome détenue par lui au minimum à 90 % des parts sociales.</p> <p>Transférer l'ensemble des obligations nées de la convention à la filiale, à laquelle le délégataire, demeurant garant de la bonne exécution de l'ensemble des obligations contractuelles, doit automatiquement, et sans délai, se substituer en cas de carence totale ou partielle de celle-ci. Mettre en place une méthodologie de contrôle et d'évaluation informatisée sur la qualité (fréquentations, emploi du temps du personnel) à l'aide d'une compétence technique qualité maîtrisant la norme Qualicert dans le but d'obtenir la certification dans les 2 ans qui suivent le début d'exploitation, un audit qualité à l'issue de chaque année d'exploitation réalisé par un bureau de contrôle extérieur, une enquête de satisfaction auprès du public à la fin de la 1ère année d'exploitation et présentée à la collectivité au cours du 1er trimestre de la 2ème année d'exploitation.</p> <p>Maintenir l'eau des bassins de natation, pentagloss et rivière extérieure de 27 à 29°C, du bassin de loisir de 29 à 31°C, de la pataugeoire de 30 à 32°C, du spa de 34 à 37°C</p>
Affermage n°6	<p>Idem, Affermage 3, plus,</p> <p>Accueillir les élèves des collèges et lycées situés sur le territoire de la collectivité soit 108 classes et 2.109 élèves, les élèves des écoles maternelles et primaires situés sur le territoire de la collectivité soit 57 classes et 1.298 élèves</p> <p>Faire toute proposition utile à la collectivité, en accord avec les responsables des centres de loisirs, pour intégrer le centre aquatique au programme de ces centres.</p> <p>Appliquer toutes les mesures nécessaires pour organiser un accueil adapté aux PMR et leur accès à l'ensemble des activités proposées.</p>
La Teste-de-Buch	<p>A l'exclusion des deux périodes d'arrêts techniques annuelles programmées en concertation avec le titulaire du contrat de CP pour la vidange et l'entretien technique des bassins qui ne devront pas excéder 30 jours au total, le stade nautique sera ouvert au public 12 mois par an.</p> <p>Toute l'année, le délégataire est tenu d'accueillir le grand public (18 000 entrées en 2011) et d'organiser des séances d'apprentissage de la natation, des animations et activités ludiques et sportives autour de l'eau.</p> <p>Durant toute l'année, en période de vacances scolaires ou non, il sera demandé un minimum de 80 heures d'ouverture hebdomadaire, dimanches compris, selon des créneaux adaptés à la demande et aux besoins des populations locales mais aussi de toute autre clientèle possible avec une obligation d'ouverture de l'équipement jusqu'à 23 heures, 2 fois par semaine.</p> <p>Le délégataire est seul responsable de l'exploitation de l'espace forme/détente.</p> <p>Les horaires d'ouverture de cet espace seront laissés à l'appréciation des candidats.</p> <p>Le délégataire devra veiller à ce que ces activités ne nuisent directement ou indirectement ni à l'organisation, ni à l'image des activités prioritaires liées à l'apprentissage de la natation et la satisfaction des besoins des associations sportives et du grand public.</p> <p>Le délégataire est tenu de proposer un programme d'animation à destination du grand public (environ 6 000 entrées/an). Il dispose seul de cette prérogative.</p> <p>Dans le cadre de l'apprentissage de la natation, le délégataire est tenu d'organiser l'enseignement de la natation aux élèves des écoles primaires publiques et privées sous contrat d'association situées sur le territoire de la Commune (séances de 40 mn de pratique effective pour les cycles primaires de la collectivité), ainsi que tous les niveaux des collèges dont en priorité les classes de 6e (122 h sur 35 semaines en 2011) et</p>

éventuellement les lycées et centres d'apprentissage.

Le délégataire devra accueillir les membres des associations sportives testerines à concurrence de 11 000 entrées annuelles.

Le délégataire est tenu de mettre à disposition de l'autorité délégante l'équipement et les annexes sportives pour l'organisation de manifestations sportives et de compétitions, à concurrence de 7 weekends par an maximum.

Dans le cadre des mercredis et des périodes de petites et grandes vacances scolaires, le délégataire est tenu d'accueillir les ALSH de la Commune.

Le délégataire prend les mesures nécessaires pour organiser un accueil adapté aux personnes handicapées ou à mobilité réduite, de manière à ce qu'elles bénéficient d'un accompagnement particulier de leur arrivée sur le site jusqu'à leur sortie.

Le règlement intérieur sera élaboré par le délégataire puis soumis à l'approbation de l'autorité délégante

Le délégataire élaborera également le Plan d'Organisation de Surveillance et de Secours (POSS) (annexe 10).

Il sera soumis, après approbation des autorités compétentes (DDCS), aux mêmes dispositions d'affichage que le règlement intérieur.

Gujan-Mestras

D'une manière générale, les espaces de pratiques aquatiques et leurs annexes sont accessibles aux usagers (selon les catégories) 7 jours sur 7 tout au long de l'année à l'exception des périodes de fermeture pour arrêts techniques réglementaires. Le titulaire du contrat de partenariat procèdera à deux arrêts techniques par an, l'un au printemps, l'autre en hiver. La durée des arrêts techniques de printemps sera de 7 jours.

Ouvrir les installations dans le respect des horaires et périodes contractuelles définies en accord avec la collectivité.

Le gestionnaire de l'établissement assure l'accueil des catégories d'utilisateurs scolaires précisés par ordre de priorité suivant :

- les établissements scolaires des cycles primaires et maternels de la Collectivité ;
- les établissements scolaires collège et lycée de Gujan-Mestras ;
- les établissements scolaires des cycles primaire et maternelle et du cycle secondaire du Teich.

Le Fermier assure, à titre gratuit et de manière prioritaire, l'accueil des établissements scolaires du territoire communal.

Le nombre de créneaux annuels est évalué à 408.

La durée des créneaux pour les classes élémentaires est de 40 à 45 minutes de pratique effective. Chaque créneau est occupé par 1 classe en moyenne (sur deux lignes d'eau).

Les espaces de pratique restant disponibles lors des usages scolaires désignés par la Collectivité sont commercialisables par le délégataire.

L'encadrement pédagogique est assuré par le personnel de la Collectivité (agréés par l'inspection Académique) mis à disposition des classes concernées.

En revanche les établissements scolaires du cycle primaire et du cycle secondaire de la commune de la Teich doivent s'acquitter d'un droit d'utilisation auprès du fermier. Les conditions d'utilisation, d'encadrement, de surveillance et de mise à disposition des espaces de pratique feront l'objet d'une convention d'utilisation particulière avec la collectivité compétente (Commune du Teich et/ou Conseil Général).

Le Fermier peut organiser toute activité complémentaire propre à assurer la renommée de l'équipement, à favoriser la fréquentation du grand public, sous réserve qu'elle ne porte pas atteinte à sa vocation initiale et à

	la continuité du service.
Arcachon	<p>Le cumul de l'ensemble des périodes de fermeture du centre aquatique, toutes natures confondues, ne pourra excéder 4 semaines par an.</p> <p>Le nombre d'arrêts techniques est fixé à deux par an, sauf nécessité impérieuse.</p> <p>Le gestionnaire devra impérativement prévoir dans ses plannings :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au minimum une ouverture nocturne hebdomadaire (au minimum jusqu'à 22 heures) - l'ouverture quotidienne du centre aquatique entre 12 heures et 14 heures. <p>Mise à disposition de l'équipement pour l'organisation de compétition dans la limite maximum de deux journées (ou quatre demi-journées) par an.</p> <p>Mise à disposition à titre gratuit de l'équipement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour l'accueil des établissements scolaires des cycles primaires et secondaires (publics et privés) situés sur le territoire de la Ville d'Arcachon, pour un total de 300 créneaux par année scolaire environ. En plus de la surveillance, dont la mise en œuvre devra être conforme aux textes législatifs et réglementaires en vigueur, chaque classe bénéficie d'un soutien pédagogique par la mise à disposition d'une ou plusieurs personnes titulaires des diplômes requis. - Pour assurer l'accueil des A.L.S.H. de la Ville d'Arcachon à titre gratuit. - Pour accueillir les associations et clubs sportifs situés sur le territoire de la Ville dont l'objet est en rapport direct avec la pratique d'activités aquatiques à but non lucratif. <p>Le fermier est autorisé à percevoir auprès des différentes catégories d'usagers les tarifs issus de la grille tarifaire mentionnés en annexe de la convention.</p> <p>Ces tarifs figurant peuvent faire l'objet d'une révision annuelle, ne pouvant excéder 5% par rapport aux tarifs précédents.</p> <p>Le fermier s'engage à mettre à disposition du public un registre d'appréciation permettant à celui-ci d'exprimer son degré de satisfaction et ses remarques éventuelles. Une synthèse mensuelle des réponses est établie par le fermier afin d'adapter, en tant que de besoin, les conditions d'exécution du service. Ces éléments figurent dans le rapport annuel transmis à la Ville.</p> <p>Le fermier élabore, met en œuvre et affiche le Plan d'Organisation de la Surveillance et des Secours (POSS).</p>

b. Des responsabilités étendues

Dès la prise en charge des installations, l'exploitant est responsable du bon fonctionnement des installations qui lui sont confiées, dans le cadre de ses obligations contractuelles. Il est tenu de réparer les dommages aux personnes et aux biens causés par le fonctionnement du service et des ouvrages dont il a la charge.

Affermage n°1	<p>Responsabilité du prestataire concernant le bon fonctionnement du service ainsi que les dommages corporels, matériels et immatériels qui peuvent en résulter tant au niveau de la collectivité, des usagers du service que des tiers.</p> <p>Couverture des dommages aux personnes, aux biens et à l'environnement, causés par le mauvais fonctionnement du service et des ouvrages dont le prestataire a la charge</p>
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Exonération de la responsabilité de la collectivité à l'occasion d'un litige provenant de l'exploitation du service.</p> <p>Garantie de la collectivité contre tout recours des usagers ou des tiers</p> <p>Assurances des biens meubles et immeubles, contractées de manière à permettre la reconstruction de l'immeuble ou sa remise en état à l'identique en cas de dommages partiels</p> <p>Renoncement à tout recours en responsabilité contractuelle contre l'autorité délégante en cas de vol, vandalisme, actes délictueux, susceptibles de survenir dans les lieux mis à disposition, l'autorité délégante n'assurant pas leur surveillance, en cas d'interruption dans les services de distribution d'eau et d'électricité pour des causes non imputables à l'autorité délégante et en cas d'agissements de toutes personnes intervenant dans le périmètre délégué</p>
Affermage n°2	<p>Idem affermage 1, plus</p> <p>Engagement du délégataire à obtenir de ses assureurs que la collectivité soit considérée comme assurée additionnelle.</p> <p>Responsabilité de la collectivité résultant de l'existence des ouvrages (défaut de conception des ouvrages, troubles liés à la localisation des ouvrages, etc.) ou du défaut d'existence des ouvrages dont elle est propriétaire.</p>
Affermage n°3	<p>Responsabilité civile tous dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs à concurrence de 3.000.000 €.</p> <p>Responsabilité du délégataire écartée en cas de force majeure, fait d'un tiers échappant au contrôle du délégataire, fait du délégant lui-même, notamment en cas de non-respect des engagements souscrits par lui dans le cadre du contrat.</p> <p>Subrogation dans les droits et actions du délégant pour exercer tout recours contre les tiers, constructeurs, fournisseurs et fabricants de matériel à l'occasion des dommages pris en charge par le délégataire ou ses assureurs, notamment dans le cadre de l'application du gros entretien et renouvellement.</p>
Affermage n°4	<p>Souscription d'un contrat d'assurance « dommages aux biens », avec dérogation à la règle proportionnelle, garantissant les biens immobiliers et mobiliers, les risques locatifs, les recours des voisins et des tiers, au minimum contre les événements suivants : incendie, explosion, foudre, fumées, chutes d'appareils de navigation aérienne ou d'engins spatiaux, franchissement du mur du son, tempêtes, action du vent, grêle, glace, choc de véhicule terrestre identifié ou non, acte de vandalisme, attentats, dommage provenant de tout liquide, effondrement de bâtiment, bris de machines, dommages électriques, pertes de recettes ou d'exploitation, frais supplémentaires, catastrophes naturelles</p> <p>Engagement du délégataire à informer le délégant de tout sinistre touchant un bien confié et susceptible de faire jouer la garantie de l'assureur dès lors que ce sinistre s'élève à plus de 5.000 € de dommages</p> <p>Dans tous les cas de figure, engagement du délégataire à reverser l'intégralité des indemnités d'assurance reçues au délégant qui reste seul juge de l'affectation de ces fonds.</p>
Affermage n°5	<p>Idem affermage 1, plus,</p> <p>Souscription par le délégataire d'une « multirisques » en tant que locataire et pour ses propres biens</p> <p>Souscription par la collectivité d'une police dommage ouvrages couvrant les installations du service dont elle est propriétaire</p>
Affermage n°6	<p>Idem affermage 1, plus,</p> <p>Souscription d'une assurance de dommages aux biens pour notamment garantir les biens affermés contre les</p>

	pertes de recettes de la collectivité résultant des dommages aux biens dont le délégataire est responsable
La Teste-de-Buch	<p>Le délégataire fera son affaire de tous les risques et litiges pouvant survenir du fait de son exploitation. Il est seul responsable vis à vis des usagers, de son personnel et des tiers de tous accidents, dégâts et dommages, de quelque nature qu'ils soient, résultant de son exploitation.</p> <p>Le délégataire sera tenu de souscrire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une assurance de responsabilité civile du fait de l'exploitation du service délégué, couvrant notamment sa responsabilité à l'égard des usagers ainsi que de son personnel. La police d'assurance couvre les conséquences pécuniaires des dommages de toutes natures (corporels, matériels, immatériels) causés aux tiers, - une assurance couvrant les biens et équipements acquis par le délégataire.
Gujan-Mestras	<p>Le Fermier est entièrement responsable des préjudices qu'il pourrait causer à la Ville, aux usagers ou aux tiers dans le cadre de l'exécution du présent contrat.</p> <p>Il garantit la Ville contre toute éventuelle condamnation en raison de l'inexécution ou de la mauvaise exécution de ses missions.</p> <p>Le Fermier est tenu de souscrire tant pour son compte, que pour le compte de la Collectivité, auprès de compagnies notoirement solvables, toutes les assurances nécessaires à l'exploitation du service public délégué.</p> <p>Le Fermier fait son affaire de tous les risques et litiges pouvant survenir du fait de son exploitation et de toute réclamation de quelque nature qu'elle soit pour tout dommage causé directement ou indirectement par l'exécution du service. La responsabilité de la Collectivité ne peut être recherchée à ce titre et le fermier renonce à tout recours à son encontre.</p>
Arcachon	<p>Le fermier est entièrement responsable des préjudices qu'il pourrait causer à la Ville, aux usagers ou aux tiers dans le cadre de l'exécution du présent contrat.</p> <p>Le fermier est tenu de souscrire, tant pour son compte que pour le compte de la Ville, auprès d'une compagnie notoirement solvable, toutes les assurances nécessaires à l'exploitation du service public délégué.</p> <p>A ce titre, il doit notamment souscrire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une assurance « responsabilité civile » couvrant toutes les responsabilités découlant de l'exécution du service public délégué (le fermier fait son affaire de tous les risques et litiges pouvant survenir du fait de son exploitation. La responsabilité de la Ville ne pourra être recherchée à ce titre. Le fermier reste seul responsable vis-à-vis des tiers de tous accidents, dégâts et dommages de quelque nature qu'ils soient, résultant de son exploitation. Il lui appartient de souscrire, tant pour son compte que pour le compte de la Ville, auprès d'une ou plusieurs compagnies notoirement solvables, les garanties qui couvrent ces différents risques et qui correspondent aux risques normaux de ce type d'exploitation) ; - une assurance « dommages aux biens » afin d'assurer l'intégralité des biens de toute nature qui lui seront confiés par la Ville pour l'exécution du service, contre tous types de dommages tels que : incendie, explosion, foudre, dommages électriques, dégâts des eaux et fluides, gel, fumée, attentat, vandalisme, tempête, grêle, neige, choc de véhicule, chute d'avion, bris de glace, vol et tous autres types d'évènements non dénommés tout événement en lien avec l'exploitation.

c. Le régime du personnel en pointillé

Affermage n°1	<p>Communication au délégant, dans un délai de 6 mois à partir de la date où le service délégué a commencé à fonctionner, du statut applicable à un personnel approprié aux besoins.</p> <p>Nécessité en planning plein d'un effectif de MNS diplômés pour satisfaire à la législation en vigueur.</p>
Affermage n°2	<p>Recrutement sous statut privé de personnels en nombre et qualification nécessaire à l'accomplissement de la mission de service public puis formation et affectation au fonctionnement de la piscine</p> <p>Accord préalable de la collectivité pour les recrutements postérieurs</p> <p>Veille à l'application stricte des règles relatives à la surveillance médicale et à l'hygiène corporelle du personnel.</p> <p>Attribution aux agents accrédités par le délégataire pour la surveillance des installations et la police du réseau d'un signe distinctif et d'une carte mentionnant leur fonction.</p>
Affermage n°3	Néant
Affermage n°4	<p>Idem affermage n°2, plus,</p> <p>Veille à ce qu'aucun des agents du délégataire ne puisse, par sa tenue ou son comportement, susciter de plainte justifiée d'usagers</p> <p>Personnel entièrement rémunéré par le délégataire (charges sociales et patronales comprises et autres frais et taxes) Interdiction expresse aux MNS d'effectuer, en tant que travailleur indépendant, des cours individuels de natation.</p>
Affermage n°5	<p>Recrutement du personnel X jours avant l'ouverture du centre aquatique pour recevoir une formation appropriée et X mois pour le responsable du centre</p> <p>Interdiction de souscription de CDI dans les 12 mois précédant la fin de la délégation sans accord écrit de la collectivité qui se prononce dans le mois suivant la demande.</p> <p>Dans le cas contraire, versement au profit du délégataire des indemnités dues au salarié qui se trouverait en position de licenciement à l'issue de la délégation</p> <p>Emploi de MNS titulaires du BEESAN en nombre exigé par la réglementation en vigueur</p>
Affermage n°6	<i>Non renseigné</i>
La Teste-de-Buch	<p>Le délégataire s'engage à reprendre, à qualification professionnelle égale, l'intégralité du personnel affecté antérieurement à temps complet ou à temps partiel au fonctionnement du service (annexe 11 du contrat de délégation).</p> <p>Le délégataire recrute et affecte au fonctionnement du service le personnel, en nombre et en qualification qui est nécessaire pour remplir sa mission, conformément à la réglementation en vigueur.</p> <p>Le personnel est entièrement rémunéré par ses soins, charges sociales et patronales comprises et autres frais et taxes.</p>
Gujan-Mestras	Le fermier recrute et affecte au fonctionnement du service délégué le personnel nécessaire, en nombre et en qualification, à l'exercice de ses missions.
Arcachon	<p>Le fermier recrute et affecte au fonctionnement du service délégué le personnel nécessaire, en nombre et en qualification, à l'exercice de ses missions.</p> <p>Conformément à la législation en vigueur, le fermier s'engage à reprendre, à qualification professionnelle égale, le personnel affecté antérieurement à temps complet ou à temps partiel à l'exploitation du service délégué, qui en émettrait le souhait.</p> <p>Dans l'hypothèse d'une telle reprise, le fermier est tenu, à l'égard de ces salariés, par les obligations qui incombent à l'ancien employeur.</p>

Le personnel est entièrement rémunéré par le fermier, charges sociales et patronales comprises, ainsi que tous autres frais et taxes afférents

d. Vers une régulation conjointe dans le contrôle du service

La collectivité, qui a une obligation de maîtrise du service public, conserve le contrôle sur l'exploitation par le délégataire (ou prestataire) de l'ensemble des installations et moyens du service délégué et peut, à cette fin, obtenir de l'exploitant tout renseignement nécessaire à l'exercice de ses droits. La collectivité contrôle le service elle-même ou éventuellement par l'intermédiaire d'un organisme de contrôle librement désigné par elle.

Affermage n°1	Journal d'exploitation où sont consignés des relevés mensuels mentionnant toute anomalie de fonctionnement et incident de service CR financier et technique avant le 1er juin de chaque année Compte prévisionnel d'exploitation sur 3 ans Réunion annuelle avec la collectivité
Affermage n°2	Rapport mensuel fréquentation Rapport annuel (CR technique, financier, analyse qualité du service) avant le 30 mars. Réunion trimestrielle d'une commission tripartite comprenant des représentants de la collectivité, des représentants du délégataire et des représentants des utilisateurs pour évoquer le fonctionnement de la piscine.
Affermage n°3	CR technique et financier produit chaque année, dans un délai de 60 jours, à compter de la clôture de l'exercice considéré. CR prévisionnel d'exploitation établi pour les 5 premières années du contrat, un autre établi à la fin de chaque exercice pour l'exercice suivant. Rencontre des deux parties 2 fois par an au moins, en septembre et janvier, afin de faire le point sur le fonctionnement et le développement de la piscine.
Affermage n°4	Tableaux de bord trimestriels. CR technique et financier annuel Une 1ère rencontre avant le 30 avril de l'année pour préparer la saison estivale à venir et faire le point sur les travaux effectués et ceux restant à réaliser, l'état des équipements, les propositions tarifaires pour l'exercice suivant. Une 2ème rencontre entre septembre et octobre de l'année en vue de faire un bilan de la saison estivale.
Affermage n°5	Communication systématique des résultats des contrôles sanitaires de l'établissement et des audits qualité. Rapport annuel technique et financier, dans les 4 mois suivant la clôture de l'exercice Commission comprenant des représentants de la collectivité, du délégataire et des utilisateurs du centre aquatique réunie au moins 3 fois par an, les deux 1ères années, pour évoquer le fonctionnement du centre aquatique. Fréquence allégée à raison d'une réunion par semestre pendant les 4 années suivantes si la périodicité de 3 fois par an ne s'impose plus.
Affermage n°6	Idem affermage 1, plus,

Commission de suivi comprenant des élus du conseil communautaire, des représentants du délégataire, des usagers et des parents d'élèves, débattant de toutes les questions concernant le centre aquatique et étudiant toute amélioration du fonctionnement du service dans un souci de concertation et d'adaptation constante du service aux attentes du public.

La Teste-de-Buch

Le délégataire produira un **rapport mensuel** d'activité pour le 15 du mois qui suit la fin du mois de référence.

Le rapport mensuel sera accompagné de comptes rendus techniques et financiers, tels qu'ils sont définis aux articles 37 et 38 du présent cahier des charges. Il comportera également l'ensemble des informations telles que définies à l'article R.1411-7 du code général des collectivités territoriales.

Le délégataire devra en outre fournir un rapport comportant l'ensemble des éléments nécessaires à l'appréciation par l'autorité délégante de la qualité du service ainsi que de son évolution et notamment :

- le nombre d'entrées par catégories d'usagers (grand public, clubs, scolaires) et par type d'activités y compris celles à l'initiative du seul délégataire,
- le nombre de jours ouverts,
- le nombre de jours de fermeture et la cause de ces fermetures,
- les incidents et les moyens mis en œuvre pour y remédier.

Afin de permettre à l'autorité délégante d'exercer son pouvoir de contrôle, le délégataire devra lui adresser chaque année, au plus tard le 31 mai un **rapport annuel** comportant :

- une présentation du service délégué ;
- les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation (notamment le compte annuel de résultat de l'exploitation de la délégation) ;
- les conditions d'exécution du service ;
- une analyse de la qualité du service ;

Au titre du **compte rendu technique**, le délégataire devra fournir, pour l'année écoulée, au moins les indications suivantes :

- L'évolution générale de l'état des bâtiments, matériels et équipements exploités,
- Les effectifs affectés à l'exploitation,
- L'évolution de l'activité, comportant des statistiques relatives à la fréquentation selon tous les types d'utilisation,
- Les modifications éventuelles de l'organisation du service,
- Les travaux d'entretien et de renouvellement réalisés au cours de l'exercice écoulé, ainsi que les travaux de renouvellement prévus pour l'exercice à venir.

Ce document rappellera **les conditions économiques générales de l'année d'exploitation écoulée** et retracera la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation.

Il devra comporter :

- En dépenses : le détail par nature des dépenses et leur évolution par rapport à l'exercice antérieur et aux prévisions,
 - En recettes : le détail des recettes selon le type de tarification et leur évolution par rapport à l'exercice antérieur et aux prévisions,
 - Un état de l'actif et du passif du délégataire au titre du contrat de délégation,
 - Un état des dettes du délégataire au titre du contrat de délégation.
-

Gujan-Mestras	<p>Le Fermier produit chaque année à la Collectivité avant le 1er juin un rapport annuel comprenant un compte rendu technique, un compte rendu financier et une analyse de la qualité du service selon la nomenclature définie par la Collectivité.</p> <p>Le compte rendu technique comprend au minimum les indications suivantes (selon la nomenclature définie par la Collectivité) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'évolution de l'activité, les fréquentations détaillées ; - Un état de l'origine géographique des utilisateurs pour le grand public ; - L'organigramme du personnel, les effectifs et cadre d'emplois - Les actions de communication et de promotion ; - Les travaux d'entretien, de renouvellement, de modernisation et de maintenance engagés - L'évolution des postes de dépenses ; - L'état général des ouvrages et biens délégués ; - Les rapports de visites des organismes de contrôle ; <p>Pendant la durée de la Convention, la Collectivité exerce un contrôle des conditions d'exploitation du service et peut notamment contrôler l'ensemble des renseignements fournis par le Fermier à l'occasion de la remise de son rapport annuel ou faire procéder à un audit financier ou de gestion de la délégation.</p> <p>Ce contrôle peut être exercé à tout moment et, éventuellement, par l'intermédiaire d'agents spécialisés.</p>
Arcachon	<p>Pour permettre la vérification et le contrôle du respect des conditions techniques et financières du présent contrat, le fermier fournit à la Ville, chaque année avant le 30 avril, un rapport annuel</p> <p>Ce rapport comporte notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un compte-rendu financier et une annexe, - un compte-rendu technique et un compte-rendu d'activité. <p>La Ville contrôle les conditions d'exécution du service.</p> <p>Elle peut, notamment, contrôler l'ensemble des renseignements fournis par le fermier à l'occasion de la remise de son rapport annuel ou faire procéder, à tout moment, à un audit financier ou de gestion de la délégation.</p> <p>La Ville envisage de confier ce contrôle à un cabinet extérieur mandaté par elle. Les honoraires de contrôle seront pris en charge à hauteur de 50% par la Ville et à hauteur de 50% par le fermier, dans la limite de 2 500 Euros annuels à la charge de ce dernier.</p>

B. Entretien, travaux, réparations

Plus que tout autre ouvrage public, notamment du fait de leur corrosion, les centres aquatiques nécessitent un entretien régulier, une maintenance préventive et curative, voire des travaux de réhabilitation.

Les travaux d'entretien dont le délégataire a la charge comprennent toutes les opérations normales permettant d'assurer le maintien en état des installations du service jusqu'au moment où leur vétusté ou une défaillance, rend nécessaire des travaux de remplacement et de rénovation.

Affermage n°1	<i>Non renseigné</i>
Affermage n°2	<p>Les prestations de gestion et de maîtrise des énergies, de chauffage, climatisation et traitement de l'air, de désenfumage, de traitement des eaux de filtration, de contrôle des intrusions et des accès, de maintenance du second œuvre, des installations de sécurité, de plomberie et de réseaux eaux usées, des installations électriques.</p> <p>Exécution d'office des travaux nécessaires au fonctionnement du service, 15 jours après mise en demeure restée sans réponse, en cas de défaut d'entretien des installations, des équipements et du matériel. En cas de mise en danger des personnes, tel que défini à l'article 223.1 du nouveau Code pénal, habilitation du délégué à intervenir sans délai et sans préjudice des poursuites pénales éventuellement ouvertes.</p>
Affermage n°3	<p>Nettoyage et entretien courant des installations, équipements et matériels nécessaires à l'accomplissement du service public en conformité avec toutes les réglementations en vigueur, notamment avec les règles d'hygiène, de sécurité et de bruit applicables à l'activité affermée, à la charge du délégataire.</p> <p>Exécution d'office des travaux nécessaires au fonctionnement du service, 30 jours après mise en demeure restée sans réponse, en cas de défaut d'entretien des installations, des équipements et du matériel. En cas de mise en danger des personnes, tel que défini à l'article 223.1 du nouveau Code pénal, habilitation du délégué à intervenir sans délai et sans préjudice des poursuites pénales éventuellement ouvertes.</p>
Affermage n°4	<p>Respect scrupuleux de l'ensemble des règles d'hygiène, d'accessibilité et de sécurité (respect de la FMI)</p> <p>Mise en oeuvre d'un système de GMAO permettant le suivi des installations (avec système d'astreinte) et la prévention des pannes et dysfonctionnements.</p> <p>Exécution d'office des travaux nécessaires au fonctionnement du service, 20 jours après mise en demeure restée sans réponse, en cas de défaut d'entretien des installations, des équipements et du matériel.</p>
Affermage n°5	<p>Idem affermage n°2 plus,</p> <p>Tous les travaux d'entretien et de nettoyage des ouvrages de bâtiment et de génie civil ainsi que des équipements concourant à l'exploitation du centre aquatique et, plus généralement, de l'ensemble des travaux à caractère locatif à charge du délégataire.</p> <p>La maintenance : prestations de gestion et de maîtrise des énergies, de chauffage, climatisation, et traitement de l'air, de désenfumage, de traitement des eaux de filtration, de contrôle des intrusions et des accès, des installations de sécurité, de plomberie et de réseaux des eaux usées, des installations électriques.</p>
Affermage n°6	<p>Idem affermage n°2, plus,</p> <p>Engagement du délégataire à garantir l'hygiène et la propreté des installations et de leurs abords, à assurer le maintien en parfait état de fonctionnement des installations jusqu'au moment où leur vétusté ou une défaillance rend nécessaire des travaux de remplacement et de rénovation.</p>
La Teste-de-Buch	<p>Le délégataire sera responsable du nettoyage et de l'entretien courant des ouvrages, des installations, équipements et matériels nécessaires à l'exploitation du service.</p> <p>L'entretien courant des équipements c'est-à-dire toutes les opérations normales courantes permettant d'assurer le maintien en état des équipements jusqu'au moment où leur vétusté ou une défaillance ou une non-conformité actuelle ou prévisible rendent nécessaires des travaux de maintenance, de gros entretien ou de renouvellement, est à la charge du titulaire du CP (ici Groupement AQUOBAS)</p> <p>Le délégataire assure l'installation et l'utilisation d'un progiciel de GMAO (édition des demandes d'intervention de maintenance préventive et corrective, saisie des plans de maintenance, saisie et suivi des réunions) sur la durée du contrat.</p>

Gujan-Mestras	<p>Le Délégataire assurera à ses frais et selon les prescriptions figurant en Annexe A, le nettoyage et l'entretien courant des ouvrages, équipements matériels et appareils.</p> <p>Le Délégataire assurera à ses frais et selon les prescriptions figurant en Annexe A, le gros entretien et le renouvellement des ouvrages, équipements matériels et appareils visés à l'ARTICLE 5, à l'Annexe 1, à l'Annexe 2 et à l'Annexe 3 du contrat de délégation.</p>
Arcachon	<p>Le fermier doit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - assurer la gestion de l'entretien, de la maintenance selon les niveaux 1 et 2 de la norme EN 13-306 et le bon fonctionnement de l'ensemble des équipements par ses moyens propres ; - prendre un contrat de maintenance et d'intervention pour l'ascenseur ; - prendre toutes mesures de précaution ou de gestion relative aux installations techniques selon les prescriptions des installateurs et constructeurs.

C. Conditions financières

Pour à la fois répondre aux besoins de sécurité des investissements et d'adaptabilité aux contingences qui peuvent bouleverser l'économie du contrat, les PPP présentent généralement une batterie de clauses financières étendue : tarification, rémunération, surtaxe, intéressement, indexation, révision, fiscalité, etc.

a. Une tarification plus ou moins négociée

Selon les contrats consultés, l'exploitant ne dispose pas tout à fait du même pouvoir décisionnel sur la tarification du service public. L'assemblée délibérante peut effectivement voter les tarifs appliqués aux usagers chaque année, après consultation de l'exploitant mais sans que ce dernier puisse réellement contester ce vote, même en cas de nouvelles contraintes (cas notamment de la prestation de service et de la régie intéressée où l'opérateur est rémunéré par l'autorité publique). A contrario, le délégataire peut plus ou moins librement déterminer les prix et ensuite les soumettre au délégant pour accord (cas de l'affermage et de la concession où l'opérateur se rémunère sur les usagers). En tout état de cause, les acteurs doivent se conformer aux principes d'égalité de traitement des usagers, de transparence et de respect de la libre concurrence.

Affermage n°1	Perception par le délégataire d'une rémunération issue des redevances des usagers de la piscine suivant les tarifs fixés dans le contrat, soumis à la TVA de 19,6%, révisés les 1er janvier de chaque année et communiqués à la collectivité. Possibilité d'ajouts d'autres tarifs après accord préalable de la collectivité.
Affermage n°2	Autorisation du délégataire à percevoir auprès des différents publics de la piscine les tarifs de base, perçus TTC au taux en vigueur, votés chaque année par l'assemblée délibérante de la collectivité et communiqués tous les ans au délégataire (à défaut, ce dernier applique les tarifs de l'année précédente). Possibilité, après

	accord de la collectivité, d'une tarification spéciale raison de l'organisation de manifestations ponctuelles.
Affermage n°3	Définition par le délégataire, en concertation avec le délégant, d'une politique de tarification adaptée aux différentes catégories de droit d'accès pour les usagers, de nature à satisfaire un public le plus large possible et d'assurer le meilleur équilibre de l'exploitation. L'évolution annuelle de cette tarification ne peut être > à 2 fois le taux d'inflation. Tout complément à la tarification, motivé par des prestations nouvelles ou exceptionnelles, répondant aux objectifs de cette politique, doit faire l'objet d'un accord entre les parties au contrat.
Affermage n°4	Application des principes d'égalité de traitement et de transparence à la tarification des services offerts aux usagers. Autres tarifs se rattachant à des activités accessoires au service délégué librement fixés par le délégataire, à condition de ne pas affecter les conditions d'accès au parc aquatique.
Affermage n°5	<i>Non Renseigné</i>
Affermage n°6	<i>Non Renseigné</i>
La Teste-de-Buch	<p>La rémunération du délégataire est assurée par les tarifs perçus auprès des usagers et par l'ensemble des produits d'exploitation. Les tarifs ainsi que l'ensemble des recettes perçues par le délégataire lui permettent d'assurer l'équilibre du contrat dans des conditions de fréquentation normale et eu égard aux charges qu'il supporte.</p> <p>La tarification des services offerts aux usagers reposera sur les principes d'égalité de traitement et de transparence.</p> <p>Des tarifications spécifiques liées à l'organisation de manifestations exceptionnelles peuvent être proposées à l'autorité délégante.</p> <p>Les candidats devront proposer une grille tarifaire complète pour le public (annexe 12) sachant que les tarifs ne devront pas dépasser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les adultes : 4,50 € - pour les enfants de moins de 16 ans : 3,00 € - pour les adultes handicapés : 3,50 € - pour les enfants handicapés : 2,00 € <p>Le délégataire fixera librement les tarifs d'utilisation de la fosse de plongée et de l'espace forme/détente.</p> <p>L'autorité délégante disposera, à tout moment, du droit d'imposer de nouveaux tarifs ou de nouvelles contraintes tarifaires par rapport à ceux fixés en annexe sans que cela modifie les autres conditions financières de la délégation.</p>
Gujan-Mestras	<p>La rémunération du Fermier est assurée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - par les tarifs perçus auprès des usagers - par les produits annexes (boutique, confiserie, accessoires...) - et par l'ensemble des produits d'exploitation. <p>Les tarifs ainsi que l'ensemble des recettes perçues par le Fermier lui permettent d'assurer l'équilibre du contrat dans des conditions normales de fréquentation et d'exploitation et eu égard aux charges qu'il supporte.</p> <p>Le Fermier est autorisé à percevoir auprès des différents usagers les tarifs issus de la grille tarifaire figurant en Annexe 6 du contrat de délégation.</p> <p>Toute modification ou complément des tarifs figurant en Annexe 6 ne peut se faire qu'après accord exprès et préalable de la Collectivité, matérialisée par une délibération du Conseil municipal.</p>

Des tarifs promotionnels ponctuels liés à l'organisation de manifestations exceptionnelles peuvent être proposées à la Collectivité dans le cadre d'une démarche inscrite dans la politique commerciale générale du Fermier et dans le respect du principe d'égalité.

Arcachon

Le délégataire est autorisé à percevoir directement l'intégralité des recettes d'exploitation de la délégation, notamment les droits d'entrée perçus auprès des usagers (visiteurs, abonnés, scolaires, associations, etc.) et l'ensemble des produits d'exploitation de la délégation (recettes annexes).

Les droits d'entrée ainsi que l'ensemble des recettes perçues par le fermier lui permettent d'assurer l'équilibre financier de la délégation dans des conditions normales de fréquentation et d'exploitation.

Le fermier est autorisé à percevoir auprès des différentes catégories d'usagers les tarifs issus de la grille tarifaire figurant en annexe 5 du contrat de délégation. Toute modification ou complément de la grille tarifaire ne peut se faire que sur délibération du conseil municipal de la Ville d'Arcachon, donnant lieu à un avenant à la présente convention.

Des tarifications spécifiques liées à l'organisation de manifestations exceptionnelles ou des tarifs promotionnels peuvent toutefois être proposés ponctuellement par le fermier, dans le cadre de sa politique commerciale, sous réserve du respect du principe d'égalité des usagers devant le service public et à condition d'en avoir informé préalablement la Ville.

Les tarifs figurant dans la grille tarifaire (annexe 5) peuvent faire l'objet d'une révision annuelle au cours du troisième trimestre sur proposition du fermier. L'augmentation des tarifs résultant de cette révision ne peut excéder 5% par rapport aux tarifs précédents.

b. Des politiques de rémunération différenciées

Trois types de subventions que l'on trouve dans la jurisprudence administrative apparaissent dans les contrats consultés :

- Une subvention d'équipement (versée en début de contrat, en contrepartie des investissements réalisés par le délégataire, en une seule fois dans le cas de l'affermage ou en plusieurs parts en fonction de l'avancement des travaux de concession par exemple) ;
- Une subvention pour complément de prix, qui permet de couvrir la différence entre un éventuel tarif « social » (à destination par exemple des publics défavorisés) et les prix du marché (ici destinés à rémunérer le délégataire pour l'accueil des primaires, des collèges et des lycées) ;
- Une compensation pour contrainte de service public dont l'assujettissement à TVA n'est pas automatique.

Affermage n°1

Montant défini au vu d'un compte prévisionnel d'exploitation qui porte sur 3 ans : 221.000 € dont 59.640 € au titre de la gratuité pour les classes maternelles et primaires de la collectivité, 22.860 € pour les collèges de la collectivité et 138.555 € de subvention d'équilibre.

Affermage n°2

303 € HT soit 362,39 € TTC par demi-journée réservée aux élèves de la collectivité, soit au global une rémunération annuelle calculée sur la base du créneau hebdomadaire égale à 41.310 € HT soit 49.406,76 € TTC, mandatée trimestriellement Rémunération de 200.000 € HT/an soit 239.200 € TTC/an, mandatée

	trimestriellement à hauteur de 50.000 € HT soit 59.800 € TTC au 1er jour de chaque trimestre exploité.
Affermage n°3	Charge de fonctionnement, pour les primaires, assurée de manière forfaitaire par la collectivité pour une fréquentation scolaire de 28.000 entrées à raison de 646 heures maximum d'utilisation par an soit une participation annuelle de 45 115 € HT, facturée mensuellement par 1/12ème indexé. Pour les années 2, 3, 4 et 5, cette participation est diminuée de 3.760 € HT.
Affermage n°4	<p>En contrepartie des réservations de créneaux horaires et de la gratuité pour l'accueil des scolaires du secondaire, prise en charge par le délégant du coût de la mise à disposition de l'équipement, facturée forfaitairement par acomptes trimestriels à terme échu au prix de 36.720 € HT/an (correspondant à un coût de 180 € HT/heure pour 6 heures/semaine sur la durée de la période scolaire soit 34 semaines). Règlement des sommes dues au délégataire dans les 45 jours de la réception de la facture.</p> <p>S'agissant des élèves du cycle élémentaire, facturation directe auprès des communes compétentes. Si le montant total réel des créneaux horaires facturé < 51.000 € HT/an (correspondant à un coût de 250 € HT/heure pour 6 heures/semaine sur la durée de la période scolaire), engagement du délégant à verser au délégataire la différence, après la clôture de l'exercice comptable considéré sur présentation de justificatifs certifiés par le commissaire aux comptes du délégataire, et au plus tard le 30 juin de l'année N+1 pour l'exercice N.</p> <p>En contrepartie des contraintes particulières de fonctionnement imposées (contraintes d'ouverture au public tout au long de l'année, politique tarifaire rendant l'accès de l'équipement à tous les publics de façon égalitaire, etc.) et afin de préserver la qualité et la continuité du service public, versement au délégataire, conformément aux dispositions de l'article L. 2224-2 du CGCT, une dotation financière de 105.000 € HT.</p> <p>En contrepartie des investissements supportés par le délégataire en début de contrat et en cours avec les opérations de renouvellement, versement par le délégataire d'une subvention lissée dans le temps fixée à 31.000 €/an HT, mandatée trimestriellement sur présentation de la facture au délégataire.</p>
Affermage n°5	Ressource garantie par la fréquentation des élèves des écoles primaires correspondant pour un tarif 80 €/séance TTC à une recette de 24.882 € HT, rémunération assujettie à la TVA au taux en vigueur au moment de la prestation Une compensation pour contrainte de service public fixée de la manière suivante : 1ère année 155.000 € HT, 2ème année 158.100 € HT, 3ème année 161.262 € HT, 4ème année 164.487 € HT, 5ème année 167.777 € HT, 6ème année 171.133 € HT, versée mensuellement sur présentation d'une facture, indexée et assujettie à la TVA au taux en vigueur au moment de la prestation.
Affermage n°6	Redevance mise en place en raison de l'organisation de manifestations sportives ponctuelles à hauteur de 630 € HT, soit 753 € TTC par demi-journée réservée, Subvention lissée dans le temps fixée à 278.600 € HT soit .332.488 € TTC/an, mandatée trimestriellement sur présentation de la facture du délégataire, révisable annuellement au début de chaque exercice par application au prix de base du coefficient K2.
La Teste-de-Buch	<p>Conformément aux dispositions de l'article L 2224-2 1° et suivants du CGCT, l'autorité délégante pourra verser annuellement au délégataire une compensation forfaitaire destinée à couvrir les sujétions de service public qui lui sont imposées.</p> <p>Le montant de la compensation découlera du compte d'exploitation prévisionnel fourni par les candidats et sera arrêté lors de la négociation.</p> <p>La contribution forfaitaire est révisable annuellement ; elle évoluera selon les modalités prévues à l'article 28 de la présente convention.</p>
Gujan-Mestras	Néant

Arcachon	<p>En vertu des dispositions de l'article L.2224-1 du Code général des collectivités territoriales, les budgets des services publics à caractère industriel ou commercial affermés ou concédés par les communes doivent être équilibrés en recettes et en dépenses.</p> <p>Conformément à la possibilité ouverte par l'article L.2224-2 du code général des collectivités territoriales, la ville verse au fermier une compensation annuelle forfaitaire destinée à couvrir les contraintes particulières de fonctionnement imposées par les exigences du service public délégué.</p> <p>La compensation est fixée pour la durée de la convention.</p> <p>Pour la première année de la délégation, le montant de la compensation, qui découle du compte d'exploitation prévisionnel joint en annexe 6 d contrat de délégation, est fixée à xxxxxxxx Euros, valeur janvier 2013.</p> <p>La compensation pour contrainte de service public est actualisée chaque année au mois de mai, par application de la formule de révision prévue à l'article 38.4 du contrat de délégation.</p>
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

c. Une redevance fixe ou variable

En contrepartie du droit d'exploiter les ouvrages, installations, équipements affermés et mis à sa disposition, le délégataire verse à la collectivité une redevance stipulée hors TVA, destinée à couvrir l'amortissement technique des biens et équipements financés par la collectivité. Prise en compte pour la détermination du prix de revient, elle constitue un des éléments du prix de service. Généralement forfaitaire, elle peut être variable et indexée aux résultats d'exploitation.

Affermage n°1	112.780 € versés par 1/12ème à terme échu.
Affermage n°2	110.000 €/an net de TVA à compter de la 1ère année d'exploitation, versée trimestriellement à hauteur de 27.500 € à la collectivité sur présentation d'un titre de recettes, dans les 15 jours qui suivent le versement des sommes du par la Collectivité.
Affermage n°3	1,77 € par entrée au-delà de 101.700 €.
Affermage n°4	<p>Compte tenu de la récente instruction fiscale (BOI 3 D-1-06 n°15 du 27 janvier 2006), tirant les conséquences de l'arrêt rendu le 6 octobre 2005 par la CJCE dans l'affaire C-243/03 « Commission c/ France », aucun versement d'une partie fixe de redevance annuelle exigée</p> <p>En revanche, en cas d'amélioration du résultat par rapport à ceux figurant dans les comptes d'exploitation prévisionnels, versement au délégant d'une partie variable de redevance (50% du montant du résultat d'exploitation > 10.000 € HT, auquel se rajoute la TVA au taux en vigueur), après l'approbation des comptes de l'exercice considéré, soit au plus tard le 30 juin de l'année N+1 pour l'exercice N. En cas d'extension de l'équipement, les parties se rapprocheront pour examiner ensemble les incidences financières de cette situation et convenir d'un ajustement du montant de la redevance.</p>
Affermage n°5	<i>Néant</i>
Affermage n°6	<i>Néant</i>
La Teste-de-Buch	Le délégataire est tenu de verser à l'autorité délégante une redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public communal en contrepartie de la mise à disposition des biens qui tient compte des avantages de toute nature procurée au titulaire de l'autorisation.

	Le montant de la redevance annuelle pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public communal et des biens mis à disposition est de€*
Gujan-Mestras	Le Fermier est tenu de verser à la Collectivité une redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine et due en contrepartie de la mise à disposition des biens qui tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation. Le montant de la redevance annuelle pour l'occupation ou l'utilisation du domaine et des biens mis à disposition est de [_____ €] HT*
Arcachon	En contrepartie de la mise à disposition des biens nécessaires à l'exécution de la présente délégation, et conformément aux dispositions des articles L.2125-1 et suivants du code général de la propriété des personnes publiques, le fermier verse à la Ville une redevance annuelle d'occupation et d'utilisation du domaine public. Conformément aux dispositions de l'article L.2125-3 du Code général de la propriété des personnes publiques, les redevances dues pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tiennent compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation. A ce titre, les redevances dues par le fermier pour l'occupation des biens objet de la présente délégation sont composées d'une part fixe et d'une part variable . Les montants et les modalités de calcul figurant ci-après ont été établis conformément au compte d'exploitation prévisionnel joint en annexe 6 du contrat de délégation. Pour la première année de la délégation, la part fixe annuelle est fixée à xxxxxxxx Euros. La part variable annuelle est calculée comme suit : Lorsque le montant annuel cumulé des recettes de la délégation est supérieur au seuil de 15 % du montant des recettes, telles que définies au compte d'exploitation prévisionnel, le montant de la part variable correspond à 20% de l'excédent de la part des recettes supérieure à ce seuil.

*Montant non-transmis.

d. Des clauses de révision des conditions financières révélatrices d'une incertitude de gestion

La révision des conditions financières du contrat de gestion déléguée est souvent laissée à la discrétion de la collectivité, pour des questions de politique générale (par exemple, modification de la répartition des heures consacrées aux écoles et centres de loisirs). Hormis ce cas de figure imposé unilatéralement par l'autorité délégante (dans les limites du droit à la concurrence), plusieurs évènements plus ou moins prévisibles sont invoqués pour rétablir l'équilibre financier du contrat : l'évolution de la réglementation (spécifique ou non au secteur), de la fiscalité, des indices servant au calcul de la formule d'indexation, de la fréquentation du site, des charges d'énergie et de fluides, etc. La construction de nouveaux ouvrages est également une condition de modification de la rémunération du délégataire (ou prestataire).

Affermage n°1	En cas de modifications fondamentale du régime et des bases des impôts et taxes En cas de variation annuelle d'un indice de la formule d'indexation > à 20 % En cas d'évolution de la réglementation
---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Si le délégant décide, pour raison de politique générale, de faire évoluer les conditions tarifaires d'une façon significative
Affermage n°2	<p>En cas de travaux de mises aux normes, d'extension et de renforcement</p> <p>En cas de changement dans la réglementation technique produisant ses effets pendant la durée du contrat et conduisant à un bouleversement de l'économie générale du contrat (déficit d'exploitation > à 5 % du CA pendant 2 exercices consécutifs)</p> <p>En cas d'évolution des tarifs des fluides (électricité, eau, gaz) > à 15 %</p> <p>En cas de modification de la fréquentation globale de l'établissement > à 15 %, le chiffre de référence étant de 74.529 entrées publiques par an à compter de la 3ème année d'exploitation</p> <p>En cas de modification du régime et des bases des impôts et taxes conduisant à une augmentation de plus de 10 % de ce poste</p> <p>En cas de modification dans la politique de la collectivité tant sur le plan tarifaire que sur le plan de l'occupation des créneaux horaires entraînant un déficit d'exploitation > à 5 % du CA pendant 2 exercices consécutifs</p> <p>Dans l'hypothèse où il existerait un différentiel de plus de 5% entre les tarifs d'entrées publics votés par la collectivité et les tarifs d'entrées publics en vigueur à la signature du contrat révisés annuellement à compter de la 1ère année d'exploitation sur la base du coefficient R1</p>
Affermage n°3	<p>Idem affermage n°1 (sauf formule d'indexation), plus,</p> <p>En cas de modification notable et durable de la fréquentation des scolaires de la collectivité</p>
Affermage n°4	<p>A la demande de l'une des parties, réexamen des conditions d'exploitation, par voie d'avenant à la fin du 1er exercice comptable</p> <p>En cas de création, intégration dans le périmètre de la délégation de nouveaux équipements ou services</p> <p>En cas de modification substantielle des caractéristiques du service public</p> <p>En cas d'évolution annuelle significative des tarifs (+/- 10%)</p> <p>En cas de variation significative du coût d'approvisionnement en bois pour la chaufferie (+/-10 %) sur 12 mois</p> <p>En cas d'événements extérieurs aux parties qui pourraient avoir des répercussions substantielles sur l'équilibre financier de la délégation</p>
Affermage n°5	Idem affermage n°2
Affermage n°6	<p>Aucune contrepartie financière au financement du déficit constaté après versement de la compensation et ce jusqu'au terme du contrat.</p> <p>Régularisation de la participation de la collectivité à la fin de chaque exercice si nécessaire.</p>
La Teste-de-Buch	<p>Les parties conviennent de se rapprocher afin de procéder à l'examen des conditions financières dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cas d'inclusion de nouveaux espaces ou ouvrages dans le périmètre de la délégation ; - En cas de changement dans la réglementation technique produisant ses effets pendant la durée du contrat et conduisant à une modification de l'économie générale de celui-ci (déficit d'exploitation supérieur à 5% du chiffre d'affaires pendant deux exercices consécutifs). - En cas de malfaçon sur les biens mis à disposition entraînant l'impossibilité d'exploiter totalement ou partiellement du stade nautique. - En cas de modification du régime et des bases des impôts et taxes conduisant à une augmentation

de plus de 10% de ce poste d'une année sur l'autre ;

- En cas de modification dans la politique tarifaire de l'autorité délégante tant sur le plan tarifaire que sur le plan de l'occupation des créneaux horaires entraînant un déficit d'exploitation supérieur à 5% du chiffre d'affaires pendant deux exercices consécutifs.
- En cas de travaux de mise aux normes, d'extension et de renforcement, la révision des conditions financières donnera lieu à la passation d'un avenant au présent contrat. Cette révision tiendra compte tant des charges que des recettes supplémentaires que les nouveaux équipements sont susceptibles d'apporter au délégataire.

Gujan-Mestras

Les parties conviennent de se rapprocher afin de procéder à l'examen des conditions financières dans les cas suivants :

- En cas d'inclusion ou d'exclusion de nouveaux espaces ou ouvrages dans le périmètre de la délégation ;
- En cas de modification des conditions légales ou réglementaires produisant ses effets pendant la durée du contrat et conduisant à une modification de l'économie générale de celui-ci ;
- En cas de malfaçon avérée et constatée par expertise sur les biens mis à disposition entraînant l'impossibilité d'exploiter totalement ou partiellement la piscine.

Toute révision devra être précédée de la production par le Fermier des justificatifs nécessaires.

Arcachon

Les parties conviennent de se rapprocher afin de procéder à l'examen des conditions financières, dans les cas suivants :

- en cas de modification substantielle des conditions d'exercice de la délégation, engendrant une augmentation des tarifs supérieure au taux de 5% prévu à l'article 38.1 ;
- en cas d'évolution substantielle des missions imposées au fermier mettant en cause l'économie financière de la délégation ;
- en cas de modification substantielle des créneaux d'accueil, tels que définis aux articles 26 à 29 de la présente convention ;
- si de nouveaux espaces ou ouvrages devaient être intégrés dans le périmètre de la délégation ou exclus de celui-ci ;
- en cas de modification substantielle des dispositions économiques légales ou réglementaires produisant des effets, pendant la durée de la présente délégation et conduisant à une modification de l'économie générale de celle-ci
- en cas de malfaçon avérée et constatée par expertise sur les biens mis à disposition entraînant l'impossibilité d'exploiter totalement ou partiellement le centre aquatique.
- en cas de création de nouveaux impôts ou taxes apparus après la notification de la présente convention ;
- en cas de fermeture totale ou partielle de l'équipement ou d'interruption totale ou partielle du service, dont la responsabilité ne pourrait être imputée au fermier qui ne serait pas du fait du délégataire et qui priverait ainsi celui-ci de revenus et par conséquent du droit à l'équilibre économique du contrat et ce, sous réserve que le fermier ait pris toutes les dispositions nécessaires afin d'informer le titulaire du contrat de partenariat et la Ville des désordres à l'origine de la fermeture totale ou partielle et/ou de l'interruption totale ou partielle du service, dans les meilleurs délais et, au maximum, dans les délais prévus au contrat de partenariat.

E. Sanctions, garanties, contentieux

En plus des garanties demandées à l'opérateur pour l'exploitation d'un service d'intérêt général, des pénalités financières, coercitives et résolutoires sont généralement prévues dans la convention qui lie partenaires publics et privés.

a. Des formules de garanties variables

Le versement d'une caution à la collectivité en début de contrat n'est pas systématiquement appliqué alors que cette mesure doit normalement justifier le respect des obligations du délégataire (ou prestataire) en matière de remise en état des installations en fin de contrat

Affermage n°1	Néant
Affermage n°2	Une garantie à première demande dans le délai d'un mois dès l'entrée en vigueur du contrat, à hauteur de 10% des recettes (y compris la subvention versée par la collectivité) de l'exploitation prévues au compte d'exploitation prévisionnel pour le 1er exercice.
Affermage n°3	Néant
Affermage n°4	Néant
Affermage n°5	Dépôt à la Caisse des Dépôts et Consignations, soit à la caisse du receveur de la collectivité, une somme équivalente à 1% du CA prévisionnel du contrat (3.493.203 € HT x 1 % = 34.932 €) en numéraires ou en rentes sur l'Etat, en obligations garanties par l'Etat ou en bons du trésor, dans les conditions prévues par les lois et règlements pour les cautionnements en matière de marchés publics, dans un délai d'un mois après le commencement de l'exploitation. Chaque fois qu'une somme quelconque est prélevée sur le cautionnement, le délégataire doit le compléter à nouveau dans un délai de 15 jours sous peine de déchéance. Ce cautionnement peut être remplacé par une garantie bancaire
Affermage n°6	Idem affermage n°2
La Teste-de-Buch	Un mois au plus tard après l'entrée en vigueur du présent contrat, le délégataire fournira à l'autorité délégante une garantie « Maison-mère », visant à garantir la bonne exécution, par le délégataire des missions qui lui sont confiées et qui sont contenues dans le présent contrat, notamment l'apport des moyens financiers, techniques et humains nécessaires à la continuité du service public.
Gujan-Mestras	Afin de garantir l'ensemble des obligations du Fermier, ce dernier devra fournir, un mois au plus tard après l'entrée en vigueur de la présente Convention, une garantie bancaire délivrée par un établissement de crédit de premier rang. Cette garantie, figurant en Annexe 7 8, pourra être mise en jeu pour : <ul style="list-style-type: none">- couvrir les pénalités dues à l'Autorité Délégante par le Fermier;- couvrir les dépenses faites en raison de mesures prises aux frais du Fermier pour assurer la reprise de l'exploitation du service public par la Collectivité en cas de mise en régie provisoire, ou la remise en bon état d'entretien et le renouvellement des ouvrages et équipements en fin de contrat et

de manière générale toutes conséquences financières imputables à un défaut de réalisation des obligations prévues à la Convention.

Arcachon Dans le mois de la mise à disposition de l'équipement, le fermier constitue une garantie à première demande ou une caution bancaire solidaire d'un montant de 50.000 Euros. L'absence de constitution de la garantie à première demande ou de la caution bancaire solidaire dans le délai d'un mois précité ouvre droit à la Ville, après une mise en demeure restée sans effet pendant un mois, à prononcer la déchéance du fermier.

Sur la garantie sera, le cas échéant, prélevé le montant des pénalités et les sommes restant dues à la Ville par le fermier en vertu du présent contrat, notamment les dépenses faites en raison des mesures prises par la Ville, aux frais du fermier, pour assurer la continuité du service ou la reprise de la délégation de service public en cas de mise en régie provisoire, ou la remise en bon état des ouvrages et équipements.

b. Pénalités

Des pénalités plus ou moins sévères sont rédigées au sein de ces contrats. En cas d'inexécution des obligations contractuelles, trois types de sanctions peuvent être appliquées : pécuniaires, coercitives et résolutoires.

Affermage n°1 En cas de faute grave, et notamment si la continuité du service n'est pas assurée en toutes circonstances, sauf cas de force majeure, de destruction totale des ouvrages, de retard du délégant ou de circonstances extérieures, imprévisibles et indépendantes de la volonté du délégataire, toutes mesures nécessaires pour assurer le service par les moyens jugés bons. Mise en régie provisoire précédée d'une mise en demeure restée infructueuse dans un délai de 20 jours

En cas de carence grave, de menace à l'hygiène ou à la sécurité, de mise en danger des personnes tel que défini à l'article 223.1 du nouveau code pénal, toute mesure adaptée à la situation, y compris la fermeture temporaire de l'exploitation, les conséquences financières de ces décisions étant à la charge du délégataire 300 € par manquement constaté ou par jour de retard s'il s'agit d'une prescription essentielle à la continuité du service public

En cas de faute grave mise sous séquestre précédée, sauf circonstances exceptionnelles, d'une mise en demeure fixant un délai de 15 jours pour rétablir pleinement le service.

Affermage n°2 En cas de faute grave, et notamment si la continuité du service n'est pas assurée en toutes circonstances, sauf cas de force majeure, de destruction totale des ouvrages, de retard du délégant ou de circonstances extérieures, imprévisibles et indépendantes de la volonté du délégataire, toutes mesures nécessaires pour assurer le service par les moyens jugés bons. Mise en régie provisoire précédée d'une mise en demeure restée infructueuse dans un délai de 20 jours.

En cas de carence grave, de menace à l'hygiène ou à la sécurité, de mise en danger des personnes tel que défini à l'article 223.1 du nouveau code pénal, toute mesure adaptée à la situation, y compris la fermeture temporaire de l'exploitation, les conséquences financières de ces décisions étant à la charge du délégataire.

En cas d'interruption du service d'une durée > à 24 heures (hors cas exonérant le délégataire de sa responsabilité) : 150 €/heure d'interruption au delà de 24 heures

En cas de remise tardive ou défaut de remise du rapport annuel : 100 €/jour de retard

En cas de refus avéré du délégataire de répondre aux demandes du délégant dans le cadre de l'exercice de

	<p>son pouvoir de contrôle: 100 €/jour de retard</p> <p>En cas de remise tardive ou défaut de remise des attestations d'assurance : 150 €/jour de retard, Acquittement des pénalités dans un délai maximal d'un mois à compter de la réception de leur notification. A défaut pénalités prélevées sur le montant du cautionnement.</p>
Affermage n°3	<p>En cas de faute grave, et notamment si la continuité du service n'est pas assurée en toutes circonstances, sauf cas de force majeure, de destruction totale des ouvrages, de retard du délégant ou de circonstances extérieures, imprévisibles et indépendantes de la volonté du délégataire, toutes mesures nécessaires pour assurer le service par les moyens jugés bons. Mise en régie provisoire précédée d'une mise en demeure restée infructueuse dans un délai de 20 jours</p> <p>En cas de carence grave, de menace à l'hygiène ou à la sécurité, de mise en danger des personnes tel que défini à l'article 223.1 du nouveau code pénal, toute mesure adaptée à la situation, y compris la fermeture temporaire de l'exploitation, les conséquences financières de ces décisions étant à la charge du délégataire</p>
Affermage n°4	<p>En cas d'interruption partielle ou générale du service : pénalité forfaitaire de 1.000 €/jour d'interruption sauf cas de force majeur</p> <p>En cas de constatation de non-respect de l'exploitation du service aux prescriptions du contrat : pénalité forfaitaire de 1.000 € après mise en demeure de 5 jours restée infructueuse</p> <p>En cas de constatation du non-respect des règles en vigueur en matière de sécurité : pénalité forfaitaire de 5.000 €</p> <p>En cas de retard dans le versement de la redevance : pénalité forfaitaire de 500 €/jour de retard.</p> <p>En cas de retard dans la remise des documents d'analyse technique et financière, une pénalité égale à 1.000 €/jour de retard après mise en demeure d'un mois restée infructueuse.</p>
Affermage n°5	<p>Idem affermage n°3, plus,</p> <p>En cas d'interruption du service d'une durée > à 24 heures hors cas exonérant le délégataire de sa responsabilité : 500 €/jour d'interruption au-delà de 24 heures.</p> <p>En cas de mesures correctives insuffisantes au regard des non-conformités constatées dans le cadre de l'audit qualité ou absence d'audit qualité ou absence de certification Qualicert dans les délais : 100 €/jour de retard.</p> <p>En cas de remise tardive ou défaut de remise des attestations d'assurance : 50 €/jour de retard.</p>
Affermage n°6	<p>Idem affermage n°3, plus,</p> <p>En cas de non-respect des obligations de continuité et des obligations techniques : 500 € par manquement constaté et par jour d'interruption.</p> <p>En cas de remise tardive, incomplète ou absente du rapport annuel : 150 €/jour de retard,</p> <p>En cas de refus avéré de répondre aux demandes du délégant dans le cadre de l'exercice de son pouvoir de contrôle : 150 €/jour de retard.</p> <p>Acquittement des pénalités dans un délai maximal de 15 jours à compter de la réception de leur notification. A défaut ces pénalités sont prélevées sur le montant du cautionnement.</p>
La Teste-de-Buch	<p>L'autorité délégante applique d'office les pénalités au délégataire, après mise en demeure restée infructueuse, dans les cas suivants :</p> <p>Exploitation du service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en cas de retard dans l'entrée en fonctionnement du service du fait du délégataire, d'interruption

générale ou partielle, de non-respect des règles d'hygiène et de sécurité, de négligence dans le renouvellement ou l'entretien des équipements et matériels, après une mise en demeure restée infructueuse pendant 5 jours calendaires, le délégataire sera redevable sur simple décision de l'autorité délégante, d'une pénalité forfaitaire égale à 1500 € par jour à compter du jour suivant la réception (par lettre recommandée avec accusé de réception) par le délégataire, de la mise en demeure restée infructueuse et jusqu'au rétablissement de la situation normale,

- En cas de violation manifestement délibérée d'une obligation de sécurité ou de prudence telles qu'elles sont déterminées par le POSS, dûment constatée par un agent assermenté, une indemnité égale à 2000 € par jour sera due à compter du jour de la constatation de la violation de l'obligation par l'autorité délégante, et jusqu'au jour de sa cessation dûment constatée, sans préjudice des poursuites pénales éventuellement engagées par la ou les victimes,

Production des documents :

- en cas de non-production des documents prévus aux articles 12 et 14 du présent cahier des charges, dans les délais impartis, et 5 jours calendaires après une mise en demeure restée infructueuse : 500 € par jour de retard sera appliquée.
- En cas de non production des rapports mensuels d'activité : 500 € par jour de retard à compter du 16ème jour qui suit la fin du mois de référence.

Interruption du service d'une durée supérieur à 24 heures hors cas exonérant le délégataire de sa responsabilité : 150,00 € par heure d'interruption au-delà de 24 heures ;

Remise tardive ou défaut de remise des attestations d'assurances : 150,00 € par jour.

Gujan-Mestras	Sans préjudice des autres sanctions prévues par la présente Convention et sauf cas de force majeure, la Collectivité peut infliger au Fermier des pénalités à titre de sanction des manquements à ses obligations dans les cas et selon les modalités prévues à l'Article 34.2 du contrat de délégation.
Arcachon	Dans les cas suivants, des pénalités pourront être infligées par la Ville au délégataire : <ul style="list-style-type: none">- Interruption générale ou partielle du service : 1 000 Euros.- Non-conformité de l'exploitation aux prescriptions techniques : 500 Euros.- Non-respect des règles de sécurité : 500 Euros.- Négligence dans le renouvellement ou l'entretien des équipements : 500 Euros.- Non-respect des dispositions des articles 46 à 50 du présent contrat : 200 Euros. Une pénalité de 200 Euros par jour calendaire de retard, en cas de défaut de production de tout ou partie des documents visés au Chapitre VII pourra être appliquée d'office au fermier, sans mise en demeure préalable.

c. Différents degrés de légitimité dans la résiliation du contrat

La résiliation du contrat de gestion déléguée est généralement prévue en cas de faute lourde, par exemple en cas de manquement répété aux obligations du délégataire (ou prestataire) : présentation des rapports d'activité, observation des consignes d'hygiène et de sécurité, continuité du service public, etc.

Affermage n°1	En cas de faute d'une particulière gravité, notamment si le délégataire n'a pas mis l'exploitation de la piscine
---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	en service dans les conditions fixées par le contrat ou encore en cas d'interruption partielle ou totale du service public non justifiée par des causes de force majeure. Déchéance prononcée aux frais et risques du délégataire et précédée d'une mise en demeure restée sans effet dans le délai de 15 jours.
Affermage n°2	En cas de faute d'une particulière gravité, notamment en cas de mise en danger de la vie d'autrui, de non-respect des règles d'hygiène et de sécurité ou d'interruption totale prolongée du service du fait du délégataire, la collectivité prononce elle-même la déchéance du délégataire. Cette mesure est précédée d'une mise en demeure restée sans effet dans le délai imparti.
Affermage n°3	En cas de manquement grave du délégataire à l'une des obligations souscrites dans le contrat présentant un caractère irréversible, ou de manquement grave ayant fait l'objet d'une mise en demeure restée infructueuse dans un délai de 30 jours. En cas de cessation de paiement ou de liquidation judiciaire.
Affermage n°4	Idem, affermage n°3 plus, De façon anticipée, sans justifications, à l'expiration d'une période de 3 exercices comptables, le délégant signifiant sa décision au moins 6 mois à l'avance. Dans ce cas, le délégataire a droit à une indemnité fixée à la somme forfaitaire de 98.000 € HT En cas de dissolution de la société exploitante (application de l'article L. 1523-4 du CGCT), déchéance du délégataire sans attendre que les procédures engagées aient abouties (notamment la clôture de la liquidation amiable), de plein droit, dès la date de dissolution publiée au registre du commerce et sans indemnité du délégataire En cas de redressement judiciaire de la société, déchéance prononcée si l'administrateur judiciaire ne demande pas la continuation de la convention dans le mois suivant la date du jugement
Affermage n°5	Idem affermage n°3, plus, En l'absence de mise en place de management de la qualité, des moyens de sa maintenance ou de mise en oeuvre de ses préconisations
Affermage n°6	Idem, affermage n°6, plus Pour un motif d'intérêt général avec un préavis minimal de 6 mois, une indemnité compensant la perte du contrat, calculée sur la base de la valeur nette comptable des investissements réalisés par le délégataire, sauf pour les biens qui seraient réutilisés par le délégataire, comprenant en outre l'indemnisation de la perte de bénéfice sur la durée résiduelle du contrat, évaluée en tenant compte du solde des produits et des charges d'exploitation des 3 derniers exercices clos, en excluant des produits et des charges tous les éléments exceptionnels.
La Teste-de-Buch	En cas de dissolution du délégataire, l'autorité délégante pourra prononcer la résiliation de plein droit du futur contrat, dès la date de publication de la dissolution au Registre du Commerce et des Sociétés, sans attendre que les procédures engagées aient abouti. Le délégataire devra en aviser sans délai l'autorité délégante. Moyennant indemnisation intégrale du préjudice subi par le délégataire, l'autorité délégante pourra à tout moment, pour un motif d'intérêt général, mettre fin de façon anticipée au contrat, dans le respect d'un préavis de six mois.
Gujan-Mestras	La Collectivité peut mettre fin à la Convention avant son terme normal pour des motifs d'intérêt général, sans qu'une faute ait été commise par le délégataire. La décision, prise par délibération du Conseil Municipal, ne peut prendre effet qu'après un délai minimum de trois mois à compter de la date de sa notification dûment motivée, adressée par lettre recommandée avec

	accusé de réception au Fermier.
Arcachon	La Ville peut, à tout moment, résilier le présent contrat pour un motif d'intérêt général, sans qu'une faute n'ait été commise par le fermier. Cette décision, prise par délibération du conseil municipal, ne peut prendre effet qu'après un délai minimum de 3 mois à compter de la date de sa notification dûment motivée, adressée par lettre recommandée avec accusé de réception au fermier.

F. Fin du contrat

Le principe de la libre concurrence guidant la commande publique, les contrats de PPP ont une durée qui limite la monopolisation du marché. Les conventions doivent par conséquent contenir des clauses qui précisent les conditions de continuation du service, de retour et de reprise des biens à la personne publique ainsi que le sort réservé au personnel au moment de l'expiration du contrat.

- a. Assurer la continuité d'un service remis dans le jeu de la concurrence

Deux à six mois avant le terme du contrat, la collectivité prend toutes les mesures qu'elle juge utiles pour assurer la continuité du service en occasionnant le minimum de gêne vis-à-vis de l'exploitant sans que cette mesure donne droit à des indemnités pour ce dernier. L'organisation de visites des installations pour permettre à de futurs candidats d'une nouvelle DSP d'en acquérir les connaissances suffisantes (consignes, modes opératoires, etc.) en garantissant une égalité de traitement fait partie de ces mesures.

Affermage n°1	Faculté pour la collectivité (sans qu'il en résulte un droit à indemnité pour le délégataire) de prendre pendant les 3 derniers mois du contrat, toutes mesures pour assurer la continuité de l'exploitation en réduisant autant que possible la gêne qui en résulte pour délégataire, et toutes mesures nécessaires pour faciliter le passage progressif de la gestion déléguée au régime nouveau d'exploitation Subrogation aux droits du délégataire à l'expiration du contrat.
Affermage n°2	Faculté pour la collectivité, sans qu'il en résulte un droit à indemnité pour le délégataire, de prendre pendant les 6 derniers mois du contrat toute mesure nécessaire pour assurer la continuité du service en réduisant autant que possible la gêne qui en résulte pour le délégataire. Organisation des visites des installations du service par la collectivité pour permettre aux futurs candidats de la gestion déléguée d'en acquérir une connaissance suffisante, garantissant une égalité de traitement Remise à la collectivité de tous les plans des ouvrages et équipements du service détenus par le délégataire 12 mois au moins avant la date d'expiration du contrat. Remise gratuite à la collectivité à l'expiration du contrat de l'ensemble des documents, fichiers et données informatiques relatifs à l'exploitation du service Réunion des représentants du délégataire ainsi que, le cas échéant, ceux du nouvel exploitant, pour organiser le transfert de l'exploitation du service affermé et notamment pour permettre au délégataire d'exposer les

	principales consignes et les modes opératoires à suivre pour le fonctionnement des ouvrages, équipements et installations du service affermé.
Affermage n°3	Toute mesure afin d'assurer la continuité du service public, le délégataire mettant tout en œuvre pour que la substitution de gestionnaire se fasse dans les meilleures conditions possibles Subrogation aux droits du délégataire. Toutes mesures utiles pour assurer la continuité du service en fin de contrat, en réduisant au maximum la gêne ainsi occasionnée pour le délégataire pendant les 60 jours avant l'expiration du contrat
Affermage n°4	Idem affermage n°3
Affermage n°5	Faculté pour la collectivité, sans qu'il en résulte un droit à indemnité pour le délégataire, de prendre pendant les 6 derniers mois du contrat toute mesure nécessaire pour assurer la continuité du service en réduisant autant que possible la gêne qui en résulte pour le délégataire. Organisation des visites des installations du service par la collectivité pour permettre aux futurs candidats de la gestion déléguée d'en acquérir une connaissance suffisante, garantissant une égalité de traitement Remise à la collectivité de tous les plans des ouvrages et équipements du service détenus par le délégataire 12 mois au moins avant la date d'expiration du contrat
Affermage n°6	Idem affermage 6
La Teste-de-Buch	Non-Renseigné
Gujan-Mestras	A l'expiration de la Convention, le Fermier sera tenu de remettre gratuitement à la Collectivité, en état normal d'entretien compte tenu de leur usage, tous les biens définis à l'ARTICLE 4, à l'Annexe 2 et à l'Annexe 3 ainsi que, si elle le souhaite, ceux acquis postérieurement et nécessaires à l'exploitation du service. Six mois avant l'échéance de la Convention, une visite Diagnostic est réalisée par et avec la Collectivité pour évaluer l'état des biens et prévoir les travaux, intervention ou renouvellement nécessaire à la poursuite de l'exploitation de l'établissement.
Arcachon	À l'expiration de la présente convention, le fermier remet gratuitement à la Ville, en état normal d'entretien compte tenu de leur usage, tous les biens de retour, dont le détail figure en annexe 4, ainsi que, si elle le souhaite, ceux acquis postérieurement et nécessaires à l'exploitation du service. Six mois avant l'échéance de la présente convention, la Ville organisera une visite « Diagnostic » destinée à évaluer l'état des biens qui lui seront remis et à prévoir les éventuels travaux, interventions ou renouvellements nécessaires à la poursuite de l'exploitation de l'établissement.

b. Le régime des biens en question

A l'échéance de la convention de délégation, les parties procèdent à un inventaire contradictoire des biens mobiliers et immobiliers, avec éventuelle remise en état aux frais du délégataire. Trois types de biens sont considérés :

- Les biens de retour qui sont les biens mobiliers et immobiliers confiés au délégataire lors de la prise de possession des ouvrages et équipements, mais aussi mis à disposition en cours de contrat ainsi que tous les biens acquis ou créés par le délégataire amortis sur la durée du contrat puis ceux acquis ou créés pour le renouvellement des biens mis à disposition ;

- Les biens de reprise qui sont les biens, ouvrages et installations financés par le délégataire à son initiative, utiles à l'exploitation et au fonctionnement du service et que le délégant ou le nouveau délégataire peut acquérir en contrepartie du versement d'une indemnité ;
- Les biens propres du délégataire qui sont les biens de reprise que le délégant n'a pas souhaité acquérir et tous les autres biens non nécessaires à l'exploitation et non amortis sur les comptes de la délégation.

Affermage n°1	<p>Remise en état normal d'entretien par le délégataire de tous les immeubles, installations et équipements mis à disposition.</p> <p>Etat des lieux contradictoire au plus tard le jour de l'expiration du contrat emportant le relevé des réparations éventuelles à effectuer par le délégataire</p> <p>Installations, équipements et matériels acquis, hors renouvellement, par le délégataire remis à la collectivité en contrepartie d'une indemnité convenue à l'amiable ou évaluée par un expert désigné par le Juge des référés administratifs, payée dans un délai de 3 mois suivant la date d'expiration du contrat ou de la notification du dépôt du rapport d'expert.</p> <p>Tout retard de règlement donne lieu à intérêts de retard calculés selon les dispositions de la réglementation en vigueur afférente aux collectivités locales</p> <p>Possibilité pour la collectivité de reprendre, contre indemnité, les biens nécessaires à l'exploitation financés par le délégataire ne faisant pas partie intégrante de la gestion déléguée.</p>
Affermage n°2	<p>Remise en état normal d'entretien par le délégataire de tous les immeubles, installations et équipements mis à disposition 6 mois avant le terme du contrat, établissement d'un état des lieux et d'un état descriptif des travaux d'entretien restant à réaliser par le délégataire avant le terme du contrat.</p> <p>Possibilité pour la collectivité ou le nouvel exploitant de racheter le mobilier, les approvisionnements, les pièces de rechange et les matériels divers utilisés pour la gestion du service affermé appartenant au délégataire mais ne faisant pas partie intégrante de l'affermage, sans que celui-ci puisse s'y opposer.</p>
Affermage n°3	<p>60 jours avant l'expiration du contrat, estimation, après expertise, des travaux d'entretien éventuels ou de la remise en état des biens et ouvrages d'exploitation du service (tels que listés dans le procès-verbal de prise en charge) et ceux financés ultérieurement par le délégant, que le délégataire est tenu d'exécuter avant l'expiration de l'affermage.</p> <p>Aucun versement d'indemnité au délégataire lors du retour des biens et équipements d'exploitation qui font partie intégrante du service.</p> <p>Remise au délégant moyennant une indemnité fixée en tenant compte des conditions d'amortissement et payée au plus tard dans un délai de 30 jours suivant la remise, des installations financées par le délégataire en dehors des obligations du contrat.</p>
Affermage n°4	<p>Aucune indemnité au profit du délégataire pour les biens de retour sauf si ces biens ont été financés par le délégataire après autorisation expresse du délégant. Dans ce cas, indemnité correspondant à la valeur nette comptable des biens déduite des financements publics éventuellement obtenus par le délégataire lors de l'acquisition des biens.</p> <p>Possibilité, à la fin du contrat, pour le délégant ou le nouveau délégataire, à sa libre discrétion, d'acquérir</p>

	<p>tout ou partie des biens de reprise en contrepartie du versement au délégataire d'une indemnité correspondant au maximum à la valeur nette comptable des biens déduite des financements publics éventuellement obtenus par le délégataire lors de l'acquisition des biens.</p>
Affermage n°5	<p>Idem affermage 2, plus,</p> <p>Remise à la collectivité de l'ensemble des ouvrages et équipements du service à la fin du contrat, en état de marche et d'entretien normal (bassins intérieurs en eau avec les caractéristiques sanitaires répondant aux règlements et à température prévue au présent contrat).</p> <p>Prélèvement sur le montant du cautionnement en cas d'obligation de procéder à des travaux de réparation ou d'entretien pour assurer la continuité du service.</p> <p>Faculté pour la collectivité ou le nouvel exploitant de racheter les approvisionnements constitués par le délégataire à la valeur comptable, dans un délai maximum de 2 mois après l'acquisition (tout retard dans le versement des sommes dues donne lieu à intérêts de retard calculés selon le taux légal d'intérêt légal en vigueur).</p>
Affermage n°6	Non Renseigné
La Teste-de-Buch	<p>Les biens susceptibles d'être utilisés par le délégataire dans le cadre de la présente délégation pourront revêtir des caractéristiques juridiques différentes selon qu'ils font partie de l'une des trois catégories suivantes : biens de retour, biens de reprise, biens propres.</p> <p>La répartition entre ces trois catégories des différents biens affectés à l'exploitation du service public entre telle ou telle catégorie sera précisée dans l'inventaire dressé contradictoirement entre les parties.</p>
Gujan-Mestras	<p>Les biens financés par le Fermier et nécessaires à l'exploitation peuvent être repris par la Collectivité si elle le souhaite et à sa demande ; si ces biens ne sont pas amortis, ils sont repris moyennant une indemnité calculée à l'amiable ou à dire d'expert, en tenant compte notamment des conditions d'amortissement de ces biens. Cette indemnité est payée par la Collectivité ou par le nouveau Fermier par elle désigné dans le délai de trois mois suivant la remise.</p> <p>La Collectivité peut reprendre ou faire reprendre par un Fermier désigné par elle, contre indemnités, et sans que le Fermier ne puisse s'y opposer, les stocks nécessaires à l'exploitation, financés en tout ou partie par le Fermier pour l'exploitation du service.</p>
Arcachon	<p>Les biens financés par le fermier et nécessaires à l'exploitation peuvent être repris par la Ville si elle le souhaite et à sa demande ; si ces biens ne sont pas amortis, ils sont repris moyennant une indemnité calculée à l'amiable ou à dire d'expert, en tenant compte notamment des conditions d'amortissement de ces biens. Cette indemnité est payée par la Ville ou par le nouveau fermier désigné par elle, dans un délai de trois mois suivant la remise.</p> <p>La Ville pourra reprendre ou faire reprendre par le nouveau fermier désigné par elle les stocks nécessaires à l'exploitation, financés en tout ou partie par le fermier sortant pour l'exploitation du service. Ces biens de reprise seront, sur demande expresse de la Ville, mis à sa disposition moyennant le paiement d'une indemnité correspondant à la valeur nette comptable à la fin de la convention, majorée de la TVA à reverser au Trésor Public.</p>

c. Le sort du personnel laissé à l'appréciation du juge

Affermage n°1	Reprise éventuelle du personnel dans les conditions de la législation et de la jurisprudence en vigueur au
---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	moment de l'expiration du contrat.
Affermage n°2	Application des dispositions du droit de travail relatives à la reprise du personnel. Si le transfert est de droit privé, application de l'article L.122-12 du code du travail ; si le transfert est de droit public, application de la loi n°2005-843 du 26 juillet 2005, ou tout dispositif équivalent alors en vigueur.
Affermage n°3	Néant
Affermage n°4	Application des dispositions du droit de travail relatives à la reprise du personnel. Si le transfert est de droit privé, application de l'article L.122-12 du code du travail ; si le transfert est de droit public, application de la loi n°2005-843 du 26 juillet 2005, ou tout dispositif équivalent alors en vigueur.
Affermage n°5	<p>Fourniture par le délégataire, au moins un an avant l'expiration du contrat, de la liste des personnels travaillant pour son compte, leur qualification, leur âge et leur ancienneté, le type de contrat dont les personnels bénéficient, les éventuelles échéances des contrats, la convention collective applicable, les indices de rémunération, les échelons de rémunération et le montant de la rémunération annuelle brute des personnels détaillant les primes et indemnités, le régime d'intéressement appliqué, le régime de travail, de congé et d'aménagement du temps de travail.</p> <p>Le délégataire collaborera avec son éventuel successeur dans la délégation pour examiner le sort des personnels ou avec la collectivité en cas de reprise en régie.</p>
Affermage n°6	<p>Communication un an avant la date d'expiration du contrat des renseignements non nominatifs concernant les personnels affectés au service affermé : âge, niveau de qualification professionnelle, tâche assurée, temps d'affectation sur le service, convention collective ou statut applicables, montant total de la rémunération pour l'année civile précédente (charges comprises), existence éventuelle, dans le contrat ou le statut, d'une clause ou d'une disposition pouvant empêcher le transfert du contrat de l'intéressé à un autre exploitant.</p> <p>En cas de cessation du contrat d'affermage ou de reprise du contrat par la collectivité ou le nouveau délégataire, application des dispositions de l'article L.122-12 du Code du Travail</p>
La Teste-de-Buch	<p>A l'expiration du futur contrat pour quelque cause que ce soit, les parties conviendront de se rapprocher pour examiner la situation des personnels en application :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des dispositions de l'article L.1224-1 du code du travail pour l'ensemble des personnels affectés à l'exploitation de la piscine à vocation sportive et dont la relation de travail relève dudit code, - des dispositions de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 et du décret 86-68 du 13 janvier 1986 pour les agents de l'autorité délégante placés, le cas échéant, en position de détachement auprès du délégataire. <p>En outre, le délégataire sera tenu de communiquer sur simple demande de l'autorité délégante, une liste du personnel à jour, mentionnant l'âge, le niveau de qualification professionnelle, l'ancienneté, les statuts applicables ou les conventions collectives et plus généralement toute indication concernant la fonction des personnels et indiquant les masses salariales correspondant à chaque catégorie de personnel.</p> <p>Cette liste, rendue anonyme par l'autorité délégante, sera communiquée à tout candidat lors du renouvellement de la délégation, conformément aux obligations d'information en vigueur.</p> <p>Les personnels détachés seront remis à disposition de la Collectivité.</p>
Gujan-Mestras	<p>En cas de résiliation ou à l'expiration de la Convention, la Collectivité et le Fermier conviendront de se rapprocher pour examiner la situation des personnels concernés.</p> <p>Dans les douze mois qui précèdent la fin de la Convention ou sans délai en cas de résiliation, le Fermier communique à la Collectivité une liste non nominative des personnels susceptibles d'être repris par elle ou</p>

par le futur Fermier qu'elle aura retenu.

Cette liste mentionne la rémunération, la qualification, l'ancienneté et plus généralement toute indication concernant l'aptitude des personnels susceptibles d'être ainsi repris. A compter de cette communication, le Fermier informe la Collectivité, dans les plus brefs délais, de toute évolution affectant cette liste.

Toute embauche supplémentaire de personnel dans les douze mois précédant le terme de la présente délégation doit être dûment justifiée.

Arcachon

En cas de résiliation ou à l'expiration de la présente convention, la Ville et le fermier conviennent de se rapprocher pour examiner la situation des personnels concernés.

Dans les 12 mois qui précèdent la fin de la convention ou sans délai en cas de résiliation, le fermier communique à la Ville une liste non nominative des personnels susceptibles d'être repris par elle ou par le futur fermier qu'elle aura retenu. Cette liste précise la rémunération, la qualification, l'ancienneté et plus généralement toute indication concernant l'aptitude des personnels susceptibles d'être ainsi repris. À compter de cette communication, le fermier informe la Ville, dans les plus brefs délais, de toute évolution affectant cette liste.

Toute embauche supplémentaire de personnel dans les douze mois précédant le terme de la présente délégation doit en outre être dûment justifiée par le fermier.

				07H00	08H00	09H00	10H00	11H00	12H00	13H00	14H00	15H00	16H00	17H00	18H00	19H00	20H00	21H00	22H00	23H00		
				07H30	08H30	09H30	10H30	11H30	12H30	13H30	14H30	15H30	16H30	17H30	18H30	19H30	20H30	21H30	22H30			
Mercredi La Teste de Buch	Espace Aquatique	Bassin Sportif	1																			
			2																			
			3																			
			4																			
			5																			
			6																			
	Espace Forme	Bassin Loisir																				
Fosse plongée																						
Pataugeoire																						
Balnéo																						
Bien-être																						
Mercredi Gujan Mestras	Espace Aquatique	Bassin Sport	1																			
			2																			
			3																			
			4																			
			5																			
			6																			
	Espace Forme	Bassin Loisir																				
Fosse plongée																						
Pataugeoire																						
Balnéo																						
Bien-être																						
Mercredi Arcachon	Espace Aquatique	Bassin Sport	1																			
			2																			
			3																			
			4																			
			5																			
			6																			
	Espace Forme	Bassin Loisir																				
Fosse plongée																						
Pataugeoire																						
Balnéo																						
Bien-être																						
Jeudi - La Teste de Buch	Espace Aquatique	Bassin Sportif	1																			
			2																			
			3																			
			4																			
			5																			
			6																			
	Espace Forme	Bassin Loisir																				
Fosse plongée																						
Pataugeoire																						
Balnéo																						
Bien-être																						
Jeudi - Gujan Mestras	Espace Aquatique	Bassin Sport	1																			
			2																			
			3																			
			4																			
			5																			
			6																			
	Espace Forme	Bassin Loisir																				
Fosse plongée																						
Pataugeoire																						
Balnéo																						
Bien-être																						
Jeudi - Arcachon	Espace Aquatique	Bassin Sport	1																			
			2																			
			3																			
			4																			
			5																			
			6																			
	Espace Forme	Bassin Loisir																				
Fosse plongée																						
Pataugeoire																						
Balnéo																						
Bien-être																						

				07H00	08H00	09H00	10H00	11H00	12H00	13H00	14H00	15H00	16H00	17H00	18H00	19H00	20H00	21H00	22H00	23H00			
				07H30	08H30	09H30	10H30	11H30	12H30	13H30	14H30	15H30	16H30	17H30	18H30	19H30	20H30	21H30	22H30				
Vendredi - La Teste de Buch	Espace Aquatique	Bassin Sportif	1				SDIS33																
			2																				
			3																				
			4																				
			5																				
			6																				
	Espace Forme	Bassin Loisir				DOUCE	BIKE	BIKE	TONIC	BIKE	BIKE				DOUCE								
	Fosse plongée																						
	Pataugeoire																						
	Balnéo																						
	Bien-être																						

				07H00	08H00	09H00	10H00	11H00	12H00	13H00	14H00	15H00	16H00	17H00	18H00	19H00	20H00	21H00	22H00	23H00			
				07H30	08H30	09H30	10H30	11H30	12H30	13H30	14H30	15H30	16H30	17H30	18H30	19H30	20H30	21H30	22H30				
Vendredi - Gujan Mestras	Espace Aquatique	Bassin Sport	1				Primaires de Gujan																
			2																				
			3																				
			4																				
			5																				
			6																				
	Espace Forme	Bassin Loisir				RSSB	BODY	TONIC	BIKE	BIKE			LYM	OUSTAOU	LASGM	Enfant	Enfants	JOGG	BIKE	FIGHT			
	Fosse plongée																						
	Pataugeoire																						
	Balnéo																						
	Bien-être																						

				07H00	08H00	09H00	10H00	11H00	12H00	13H00	14H00	15H00	16H00	17H00	18H00	19H00	20H00	21H00	22H00	23H00			
				07H30	08H30	09H30	10H30	11H30	12H30	13H30	14H30	15H30	16H30	17H30	18H30	19H30	20H30	21H30	22H30				
Vendredi - Arcachon	Espace Aquatique	Bassin Sport	1				50 eleves Collège Condorcet			POLICE					ENF DEB	ENF MOYENS			Triathlon				
			2																				
			3																				
			4																				
			5																				
			6																				
	Espace Forme	Bassin Loisir				AVF ARSA			TONIC	BIKE	BIKE			E	DOUC	OCEANNE							
	Fosse plongée																						
	Pataugeoire																						
	Balnéo																						
	Bien-être																						

				07H00	08H00	09H00	10H00	11H00	12H00	13H00	14H00	15H00	16H00	17H00	18H00	19H00	20H00	21H00	22H00	23H00			
				07H30	08H30	09H30	10H30	11H30	12H30	13H30	14H30	15H30	16H30	17H30	18H30	19H30	20H30	21H30	22H30				
Samedi - La Teste de Buch	Espace Aquatique	Bassin Sportif	1					PALMES	AST KAYAK														
			2																				
			3																				
			4																				
			5																				
			6																				
	Espace Forme	Bassin Loisir				DOS																	
	Fosse plongée																						
	Pataugeoire																						
	Balnéo																						
	Bien-être																						

				07H00	08H00	09H00	10H00	11H00	12H00	13H00	14H00	15H00	16H00	17H00	18H00	19H00	20H00	21H00	22H00	23H00				
				07H30	08H30	09H30	10H30	11H30	12H30	13H30	14H30	15H30	16H30	17H30	18H30	19H30	20H30	21H30	22H30					
Samedi - Gujan Mestras	Espace Aquatique	Bassin Sport	1																					
			2																					
			3																					
			4																					
			5																					
			6																					
	Espace Forme	Bassin Loisir																						
	Fosse plongée																							
	Pataugeoire																							
	Balnéo																							
	Bien-être																							

				07H00	08H00	09H00	10H00	11H00	12H00	13H00	14H00	15H00	16H00	17H00	18H00	19H00	20H00	21H00	22H00	23H00				
				07H30	08H30	09H30	10H30	11H30	12H30	13H30	14H30	15H30	16H30	17H30	18H30	19H30	20H30	21H30	22H30					
Samedi - Arcachon	Espace Aquatique	Bassin Sport	1																					
			2																					
			3																					
			4																					
			5																					
			6																					
	Espace Forme	Bassin Loisir																						
	Fosse plongée																							
	Pataugeoire																							
	Balnéo																							
	Bien-être																							

Annexe 4

Tableau comparatif des tarifs appliqués au sein des centres aquatiques du bassin d'Arcachon

Tarifs Espaces Aquatiques :

	Arcachon	La Teste	Gujan	Biscarosse	Andernos	Salles
Entrée Adultes (+ 16 ans)	4,50 € / 5,25 €	4,50 € / 5,25 €	4,50 € / 5,25 €	2,70 €	2,90 € / 3,80 €	4,70 €
Entrée Jeunes (16 – 25 ans)					2,35 € / 3,25 €	
Entrée Enfants (3-16ans)	3,00 € / 3,75 €	3,00 € / 3,75 €	3,00 € / 3,75 €	1 €	1,90 € / 2,60 €	3,80 €
Entrée Enfants (-3 ans)	Gratuit	Gratuit / 2,00 €	Gratuit		Gratuit	
Entrée Adultes Juillet/Aout	4,50 € / 6,00 €		4,50 € / 6,00 €	Fermé		
Entrée Enfants Juillet/Aout	3,00 € / 4,50 €		3,00 € / 4,50 €	Fermé		
Pass' Famille (2 enfants + 2 adultes)	12,00 € + 2,00 € si pers. supp. / 16,00 € + 2,75 € si pers. supp.	12,00 € + 2,00 € si pers. supp. / 16,00 € + 2,75 si pers. supp.	12,00 € + 2,00 € si pers. supp. / 16,00 € + 3,00 € si pers.supp.			
Entrée Enfants si groupe (10 pers.)					1,50 € / 1,80 €	
Entrée Adulte si groupe (10 pers.)					2,20 € / 2,80 €	
Carte 10 heures	36,00 € / 42,00 €	36,00 € / 42,00 €	35,00 € / 45,00 €			
Carte 10 Entrées Adultes	36,00 € / 42,00 €	36,00 € / 42,00 €	35,00 € / 45,00 €	24, 50 €	22,85 € / 32,20 €	39,60 €
Carte 10 Entrées Jeunes					18,25 € / 28,60 €	
Carte 10 entrées Enfants	24,00 € / 30,00 €	24,00 € / 30,00 €	25,00 € / 30,00 €		12,65 € / 21,60 €	32 €
Abonnement Trimestre Enfant						73 €
Abonnement Trimestre Adulte						99 €
Abonnement Semestre Enfant						122 €
Abonnement Semestre Adulte						180,50 €
Abonnement Annuel Enfant						200 €
Abonnement Annuel Adulte						312,50 €

* Résidents de l'Intercommunalité

* Résidents de la Commune

Tarifs Activités Aquatiques :

	Arcachon	La Teste	Gujan	Le Teich	Salles
Séance Activité Aqua (AquaGym, Aquatonic, etc.)	9,50 € / 12,00 €	9,50 € / 12,00 €	9,50 € / 12,00 €	12 €	
Abonnement Activité Aqua – 10 séances	89,00 € / 109,00 €		89,00 € / 109,00 €	100 €	74 €
Abonnement Activité Aqua Trimestriel (2 séances / semaine) = 24 séances		99,00 € (4,13 €) / 129,00 € (5,38 €)		190 € - les 20 séances (9,50 €)	
Abonnement Activité Aqua – 30 séances	229,00 € (7,63 €) / 289,00 € (9,63)		229,00 € (7,63 €) / 289,00 € (9,63 €)	450 € - 50 séances (9,00 €)	
Abonnement Annuel Activité Aqua (2 séances / semaine) = 104 séances		179,00 € (1,72 €) / 199,00 € (1,91 €)			222 €
Séance AquaBike	13,50 € / 16,00 €	13,50 € / 16,00 €	13,50 € / 16,00 €		
Abonnement AquaBike – 10 séances	129,00 € (12,9 €) / 159,00 € (15,9 €)		129,00 € (12,9 €) / 159,00 € (15,9 €)	140 € (14 €)	99 €
Abonnement Trimestriel AquaBike (2 séances / semaine) = 24 séances		129,00 € (5,38 €) / 159,00 € (6,63 €)		260 € - 20 séances (13 €)	
Abonnement AquaBike – 30 séances	319,00 € (10,63 €) / 389,00 € (12,97 €)		319,00 € (10,63 €) / 389,00 € (12,97 €)	360 € (12 €)	
Abonnement Annuel AquaBike (2 séances / semaine) = 104 séances		209,00 € (2,01 €) / 249,00 € (2,39 €)			297 €
Stage Activ'Form	18,00 € / 25,00 €	18,00 € / 25,00 €	18,00 € / 25,00 €		
Session annuelle Multi- Activités pour enfants et ados (water-polo, sauvetage, pmt, etc.)					222 €

* Résidents de l'Intercommunalité

* Résidents de la Commune

() Le prix à la séance des différents abonnements

Tarifs Espace Détente :

Tarifs Espaces Détente + Aquatique :

	La Teste	Gujan	Salles
Entrée	8,00 € / 10,00 €	8,00 € / 10,00 €	13,00 €
Carte 10 entrées	59,00 € / 79,00 €	59,00 € / 79,00 €	
Abonnement Trimestriel	79,00 € / 99,00 €	79,00 € / 99,00 €	
Abonnement Annuel	199,00 € / 299,00 €	199,00 € / 299,00 €	

	La Teste	Gujan	Salles
Entrée	10,00 € / 12,00 €	10,00 € / 12,00 €	
Carte 10 entrées	79,00 € / 99,00 €	79,00 € / 99,00 €	98 €
Abonnement Trimestriel	99,00 € / 129,00 €	99,00 € / 129,00 €	210 €
Abonnement Annuel	259,00 € / 349,00 €	259,00 € / 349,00 €	600 €

* Résidents de l'Intercommunalité

* Résidents de la Commune

Tarifs Pass' Annuel – Multi Activités :

	Arcachon	La Teste	Gujan
Pass' Equilibre (Accès illimité Espace Aquatique)	19 € / mois / 25 € / mois **	19 € / mois / 25 € / mois **	19 € / mois / 25 € / mois **
Pass' Performance (Accès illimité Espace Aquatique + 1 séance activité aqua/semaine)	29 € / mois / 35 € / mois **	29 € / mois / 35 € / mois **	29 € / mois / 35 € / mois **
Pass' Plénitude (Accès illimité Espace Aquatique + 2 séances activité aqua/semaine)	39 € / mois / 45 € / mois **	39 € / mois / 45 € / mois **	39 € / mois / 45 € / mois **

* Résidents de l'Intercommunalité

* Résidents de la commune

** Frais de dossier de 25 € à valoir lors de la 1^e souscription à un Pass'

Tarifs Apprentissage :

	Arcachon	La Teste	Gujan	Le Teich	Andernos	Salles
Leçons collectives à l'unité					6,05 € / 7,30 €	
Ecole Natation Abonnement trimestriel (10 séances)	89,00 € (8,9 €) / 109,00 € (10,90 €)	99,00 € (9,9 €) / 109,00 € (10,9 €)	89,00 € (8,9 €) / 109,00 € (10,9 €)	150 €	15 leçons - 80,50 € (5,37 €) / 100,00 € (6,67 €)	91,50 €
Ecole Natation Abonnement Annuel (30 séances)	229,00 € (7,63 €) / 289,00 € (9,63 €)	219,00 € (7,3 €) / 249,00 € (8,3 €)	229,00 € (7,63 €) / 289,00 € (9,63 €)	390 €		274,50 €
Ecole Natation enfants supp - Abonnement Annuel 30 séances /	159,00 € / 179,00 €	159,00 € / 179,00 €	159,00 € / 179,00 €			
Cours collectifs natation adultes/enfants – 10 séances (Période scolaire)	85,00 € / 95,00 €	99,00 € / 109,00 €	89,00 € / 109,00 €	125 € - 5 séances		74 €
Cours collectifs natation adultes/enfants -10 séances (période vacances)	85,00 € / 95,00 €		85,00 € / 95,00 €	90 € - 6 séances		
Stage Perfectionnement adultes/enfants – 10 séances (période vacances)		85,00 € / 95,00 €	85,00 € / 95,00 €			
Perfectionnement adultes à l'année						222 €

* Résident de l'Intercommunalité

* Résidents de la Commune

() Le prix à la séance des différents abonnements

Annexe 5

Analyse S.W.O.T des trois complexes aquatiques de la COBAS

- Arcachon :

Forces

- L'équipement : neuf, lumineux, agréable, bien agencé.
- Diversité des activités proposées.
- Véritable demande de la part de la population résidente.

Faiblesses

- Tarifs activités aquatiques
- Situation Géographique
- Absence d'espace détente
- Peu d'aménagements ludiques et jouets pour enfants.
- Horaires d'ouverture au public relativement faible (notamment mercredi après-midi).

Opportunités

- Croissance de la demande concernant les activités de loisirs, de remise en forme et de bien-être.
- Attractivité touristique de la ville.
- Densité de l'offre associative aquatique, au vu d'un éventuel partenariat lors d'évènements ponctuels.

Menaces

- La proximité de la plage
- Nombreuses activités de loisirs et évènements proposés en période estivale.
- Concurrence de l'espace Spadium à Salles sur la spécialisation « ludique » (Toboggan).
- Différence de fréquentation entre les différentes activités proposées.
- Exigence des clients quant à la qualité de la prestation fournie.

- La Teste de Buch :

Forces

- L'équipement : neuf, lumineux, agréable, bien agencé.
- Tarifs attractifs des activités aquatiques
- Situation Géographique
- Diversité des activités proposées.
- Fosse à plongée.

Faiblesses

- Faible spécialisation sportive
- Bassin de 25m et non 50m malgré la vocation sportive.
- Surpopulation de nombreux créneaux pour les activités aquatiques

Opportunités

- L'existence d'une demande latente.
- Croissance de la demande concernant les activités de loisirs, de remise en forme et de bien-être.

Menaces

- Concurrence de l'espace Spadium à Salles sur la spécialisation « ludique » (Toboggan).
- Nombreuses activités de loisirs et évènements proposés en période estivale.
- Amplitude horaire d'ouverture au public notamment si la fréquentation des bassins est faible.
- Exigence des clients quant à la qualité de la prestation fournie.

- Gujan-Mestras :

Forces

- L'équipement : neuf, lumineux, agréable, bien agencé.
- Diversité des activités proposées.

Faiblesses

- Peu d'aménagements ludiques et jouets pour enfants.
- Equipement austère : pas de lieux d'accueil et pour patienter, pas de décoration sur les plages des bassins malgré la vocation ludique de l'établissement.

Opportunités

- L'existence d'une demande latente.
- Croissance de la demande concernant les activités de loisirs, de remise en forme et de bien-être.

Menaces

- Pas de tarifs préférentiels COBAS mais seulement résidents de Gujan-Mestras qui incite de nombreux habitants du Teich à se rendre dans les autres complexes aquatiques de la COBAS.
- Concurrence de l'espace Spadium à Salles sur la spécialisation « ludique » (Toboggan).
- Nombreuses activités de loisirs et évènements proposés en période estivale.
- Exigence des clients quant à la qualité de la prestation fournie.

Annexe 6

Tableau de comparaison de la fréquentation des trois complexes aquatiques

* Chiffres issus des passages aux différents "tripodes" des complexes et non des ventes réalisées en caisses (Il ne permet donc pas de distinguer le nageur individuel, du client d'une activité aquatique. Certaines ouvertures manuelles du tripode par le personnel ont également pu être comptabilisées.)

*** Chiffres issus des dossiers de réservation et fiches de présence des différents complexes aquatiques

	Total annuel entrées publiques *				Total Annuel entrées Groupes (Scolaires + clubs)*		
	Gujan-Mestras	Arcachon	La Teste de Buch		Gujan-Mestras	Arcachon	La Teste de Buch
Total				Total			
Semestre 1	42565,0	24391,0	30298,0	Semestre 1	5147,0	9519,0	13185,0
Période Estivale				Période Estivale			
Total Semestre 2				Total Semestre 2			
Total annuel	42565,0	24391	30298	Total annuel	5147,0	9519,0	13185,0
Moyenne Mensuelle	3547,1	2032,6	2524,8	Moyenne Mensuelle	428,9	793,3	1098,8

	Total Fréquentation annuel Activité ***								
	Gujan-Mestras			Arcachon			La Teste de Buch		
	Activités Aquagym	Cours d'apprentissage	Anniversaire	Activités Aquagym	Cours d'apprentissage	Anniversaire	Activités Aquagym	Cours d'apprentissage	Anniversaire
Nombre de Créneaux Hebdo	52	23	2	21	19	2	50	22	2
Total Semestre 1	4815	1118	NR	1756	467	41	4142	358	NR
Période Estivale									
Total Semestre 2									
Total annuel	4815,0	1118,0	NR	1756,0	467,0	41,0	4142,0	358,0	NR
Moyenne Mensuelle	401,3	93,2	NR	146,3	38,9	3,4	345,2	29,8	NR

	Total fréq. annuel Bike ***		
	Gujan-Mestras	Arcachon	La Teste de Buch
Nombre de Créneaux Hebdo	16	9	22
Nombre de places par créneaux	11	11	17 puis 20
Total Semestre 1	1342	842,0	1122,0
Période Estivale	16	16	
Total Semestre 2			
Total annuel	1358,0	858	1122
Moyenne Mensuelle	113,2	71,5	93,5
Moyenne d'un créneau	6,3	4,2	12,5

	Total fréq. annuel Bébés Nageurs ***		
	Gujan-Mestras	Arcachon	La Teste de Buch
Nombre de Créneaux Hebdo	2	1	4
Nombre de places par créneaux	15	10	10
Total Semestre 1	205	26	80
Période Estivale	11	1	
Total Semestre 2			
Total annuel	216	27	80
Moyenne Mensuelle	18,0	2,3	6,7
Moyenne d'un créneau	5,5	1,3	1,1

Analyse Fréquentation Tonic Arcachon												Total Semaine Créneaux 11h15	Total Semaine Créneaux 12H-14H	Total Semaine	
	Lundi Matin 11h30	Lundi 18H45	Mardi 9H	Mardi 11H30	Mercredi 19H	Jeudi 9h	Jeudi 11H30	Jeudi Midi 13h00	Jeudi 19H30	Vendredi 11h30	Vendredi 18H45	Vendredi 19H30			
Semaine 1													0	0	0
Semaine 2	6							6		3			6	9	15
Semaine 3	14							4		4			14	8	22
Semaine 4	11							7		0			11	7	18
Semaine 5	11							3		2			11	5	16
Semaine 6	11							3		8			11	11	22
Semaine 7	13							3		12			13	15	28
Semaine 8	5							4		10			5	14	19
Semaine 9	7							0		9			7	9	16
Semaine 10	10							3		8			10	11	21
Semaine 11	10							2		6			10	8	18
Semaine 12	9							4		3			9	7	16
Semaine 13	13							7		4			13	11	24
Semaine 14	15							5		5			15	10	25
Semaine 15	13							5		4			13	9	22
Semaine 16	3							0		4			3	4	7
Semaine 17	3							1		2			3	3	6
Semaine 18	11							1		6			11	7	18
Semaine 19	10							2		4			10	6	16
Semaine 20	11							3		6			11	9	20
Semaine 21	11							4		7			11	11	22
Semaine 22	9							4		7			9	11	20
Semaine 23	12							2		3			12	5	17
Semaine 24	6							6		4			6	10	16
Semaine 25	10							1		7			10	8	18
Semaine 26	FERME							FERME		FERME			0	0	0
Semaine 27								1		2			0	3	3
Semaine 28		4	4		4	4			4		2		0	4	20
Semaine 29	FERIE	6	6		3	5			2		3		0	2	16
Semaine 30		5	4		2	3			3			11	0	3	17
Semaine 31		7	5		3	8			2				0	2	25
Semaine 32													0	0	0
Semaine 33													0	0	0
Semaine 34													0	0	0
Semaine 35													0	0	0
Semaine 36													0	0	0
Semaine 37													0	0	0
Semaine 38													0	0	0
Semaine 39													0	0	0
Semaine 40													0	0	0
Semaine 41													0	0	0
Semaine 42													0	0	0
Semaine 43													0	0	0
Semaine 44													0	0	0
Semaine 45													0	0	0
Semaine 46													0	0	0
Semaine 47													0	0	0
Semaine 48													0	0	0
Semaine 49													0	0	0
Semaine 50													0	0	0
Semaine 51													0	0	0
Semaine 52													0	0	0
Nombre de places par créneaux	15														
Moyenne par Créneaux		9,8	5,3	4,8	#DIV/0!	3,0	5,0	#DIV/0!	3,2	2,8	5,2	5,3	#DIV/0!		
Taux d'occupation par créneaux en %		65,0	35,6	31,7	#DIV/0!	20,0	33,3	#DIV/0!	21,6	#DIV/0!	34,7	35,6	#DIV/0!		
Moyenne Journée		9,8	#DIV/0!	4,8		3,0	3,4				5,2				
Moyenne du créneau matin 11H30	#DIV/0!														
Moyenne créneau 12H- 14H	4,1														
Moyenne créneau soirée	4,1														

Annexe 7

Analyse de la fréquentation des activités aquatiques de chacun de trois complexes aquatiques de la COBAS

- La Teste de Buch :

Lors de ces 5 premiers mois, l'établissement a réalisé 4.295 entrées pour ces activités.

Aqua-Bike :

Cette activité fut en pleine croissance jusqu'à la semaine 14 de cette année 2014, avant de connaître une certaine stagnation lors des semaines suivantes.

L'aqua-bike connaît son plus fort taux de fréquentation sur les créneaux du lundi, mardi, jeudi et vendredi. Le dernier créneau de la journée est généralement moins fréquenté que les précédents. La diminution des effectifs le mercredi et le samedi peut se justifier par le fait que cette activité soit fréquentée par des usagers ayant une activité professionnelle et une vie de famille. Une réflexion peut donc être menée pour éventuellement envisager la suppression du dernier créneau le mercredi et le samedi midi.

La fréquentation est en revanche toute aussi importante en période scolaire qu'en période de petites vacances, or le nombre de créneaux en période de vacances scolaires diminue fortement, ce qui a pour conséquence de générer un certain mécontentement chez les usagers, rapporté par le questionnaire de satisfaction qui leur a été soumis (manque de places au sein des créneaux proposés).

Aqua-Tonic :

Cette activité est celle qui connaît la plus forte fréquentation, avec pas moins de 1.804 entrées depuis le début de l'année 2014.

Les créneaux de 19h15 sont régulièrement saturés, ceux du matin connaissent, eux aussi, un bon taux de remplissage ; en revanche les créneaux de l'après-midi sont eux nettement moins fréquentés.

En période de « petites vacances », le nombre de créneaux diminue fortement, ce qui induit une saturation des créneaux proposés.

Deux profils se distinguent pour cette activité, en effet le créneau de 19h15 est essentiellement fréquenté par des personnes actives tandis que ceux en fin de matinée sont essentiellement fréquentés par des personnes âgées.

La principale évolution qui pourrait être envisagée serait de remplacer les deux cours proposés l'après-midi par un cours le mercredi ou le vendredi soir.

Aqua-Douce :

L'Aqua-Douce est une activité ayant une fréquentation relativement fiable, du fait notamment que deux créneaux soient réservés par les associations le mardi et jeudi matin. Les pratiquants sont des personnes âgées qui apprécient cette activité le matin. On constate en effet que les créneaux de l'après-midi à 16h30 sont nettement moins fréquentés.

Au vu des places disponibles sur les créneaux du matin, il pourrait être envisagé de supprimer les créneaux de l'après-midi et inciter les personnes les fréquentant à se rendre au cours du matin.

Aqua-Jogging :

L'Aqua-Jogging est une activité fréquentée essentiellement sur les créneaux du soir. Ce constat se justifie principalement par le fait que les pratiquants soient essentiellement des personnes actives, qui ne sont pas disponibles le matin. De plus, les chiffres démontrent que la fréquentation n'est pas impactée en périodes de vacances scolaires. En effet, les créneaux proposés sur cette période ne sont que des créneaux en soirées, or ces derniers connaissent une fréquentation plus importante qu'en période scolaire, ce qui signifie que les personnes fréquentant le cours du matin, sont également disponibles en soirée.

Il peut donc être envisagé, pour optimiser le taux de remplissage de cette activité, de supprimer les créneaux du matin, en espérant ainsi atteindre une moyenne de 20 personnes (pour 24 places) sur les trois créneaux du soir.

Aqua-Dos :

L'aqua-dos est une activité ayant un faible taux de fréquentation. En effet le taux de remplissage moyen des créneaux proposés n'est que de 36,6%. De plus, cette activité, proposée le samedi matin, est en déclin depuis son lancement en décembre 2013.

Cette activité, également présente au sein de la piscine de Gujan-Mestras sur des créneaux différents (lundi, mercredi, jeudi et vendredi 12h30) qui ne remporte pas plus de succès.

Pour améliorer la fréquentation de cette activité, des actions de communication et offres promotionnelles sont à envisager pour relancer cette activité.

Une discussion avec les maîtres-nageurs serait également souhaitée pour analyser le contenu de l'activité et réfléchir à d'éventuelles améliorations.

Aqua-Palme :

L'activité aqua-palme, proposée le samedi matin, connaît une fréquentation intéressante avec un taux de remplissage des cours à près de 70%. Cependant la fréquentation de l'activité, après avoir connu un important développement, a entamé depuis la semaine 14 une phase de déclin, qu'il est important de surveiller.

Les cours d'apprentissages (Bébé Nageurs ; Jardin d'Eveil ; Ecole de Natation ; Cours Enfants) :

Hormis l'école de natation qui présente un taux de remplissage de ses cours, correct, à hauteur 50%, les trois autres activités d'apprentissage n'attirent pas plus de deux élèves par séance en moyenne.

Il semblerait alors judicieux de réduire le nombre de créneaux par semaine pour chacun de ces cours et de mettre en place d'importantes actions de communication à la rentrée pour tenter d'attirer de nouveaux usagers.

- Arcachon :

La piscine d'Arcachon a accueilli depuis le début de l'année 2014, 1.659 usagers lors des différentes activités aquatiques.

Aqua-Douce :

L'Aqua-Douce est une activité ne connaissant pas une fréquentation importante (21% de taux d'occupation moyenne de chacun des créneaux proposés actuellement) mais elle croît depuis son lancement pour atteindre un pic de fréquentation lors de la semaine 22.

Les pratiquants sont des personnes âgées qui apprécient cette activité sur les créneaux du matin. On constate en effet que le seul créneau du matin proposé à 8h45 obtient une fréquentation tout aussi importante que les 4 autres créneaux en fin d'après-midi.

Au vu des places disponibles sur les créneaux du matin, qui n'est aujourd'hui occupé qu'à 40%, il pourrait être envisagé de supprimer les créneaux de l'après-midi et créer un second voire troisième cours sur des matinales. L'idée sous-jacente est ici de passer de 5 à 3 créneaux hebdomadaires et inciter les personnes fréquentant actuellement les cours en soirée à se rendre à ceux du matin.

Aqua-Fight :

L'Aqua-Fight est une activité à faible fréquentation, proposée sur deux créneaux le mardi et mercredi soir. Elle est fréquentée par en moyenne par 2 personnes.

Les principaux arguments pouvant expliquer ces résultats sont, tout d'abord, la nouveauté de cette activité aquagym peu répandue ; elle pourrait cependant séduire de nouveaux participants si l'on prend en compte l'intérêt porté actuellement aux sports dits de « combat ». Le second argument régulièrement avancé est la déception des participants sur le contenu de ce cours, dont l'animation a souvent été perçue comme peu différenciée des autres activités aquagym.

Il pourrait donc être judicieux, sur les plannings 2014-2015, de ne proposer qu'un seul créneau. Pour relancer la fréquentation de cette activité, différentes actions de promotion devraient être mises en place, au moyen d'offres de réduction ou de clauses particulières dans les contrats d'abonnement (obligeant par exemple à choisir deux activités différentes par semaine lorsque l'on possède un « pass' plénitude »).

Une discussion avec les maîtres-nageurs serait également souhaitée pour analyser le contenu de l'activité et réfléchir à d'éventuelles améliorations ; l'objectif étant de surprendre et fidéliser les nouveaux participants à cette activité.

Aqua-Tonic :

L'aqua-tonic est une activité constante depuis son lancement à l'ouverture de la piscine. Deux publics différents fréquentent cette activité en fonction des créneaux horaires, tout d'abord des personnes âgées dynamiques sur le créneau du lundi en fin de matinée puis des personnes ayant une activité professionnelle sur les créneaux du midi.

Au vu de la fréquentation du créneau du jeudi à 13h15, deux pistes de réflexion peuvent être envisagées. Tout d'abord, il semble peu judicieux de proposer des activités aquagym se terminant après 13h puisque les personnes préfèrent généralement pratiquer une activité physique avant de déjeuner. La seconde évolution serait de supprimer ce créneau du jeudi pour concentrer la fréquentation sur le créneau du vendredi midi.

Aqua-Bike :

Au sein de la piscine d'Arcachon, l'activité aqua-bike est celle qui connaît la plus forte fréquentation, avec pas moins de 737 entrées depuis janvier 2014.

L'aqua-bike connaît son plus fort taux de fréquentation sur les premiers créneaux du midi (le lundi, mardi, jeudi et vendredi). Depuis son lancement en mai, le créneau du mardi soir est en pleine croissance et dépasse un mois plus tard certains créneaux de 13h.

Au vu de la fréquentation des seconds créneaux du midi à 13h, il semble peu judicieux de proposer des activités aquagym se terminant après 13h puisque les personnes préfèrent généralement pratiquer une activité physique avant de déjeuner.

Il pourrait donc être envisagé de supprimer ces seconds créneaux du midi et en proposer d'avantage en soirée après 18h.

Une réflexion peut également être menée pour éventuellement envisager d'avancer les créneaux du samedi après-midi au samedi midi et ainsi poursuivre une certaine continuité avec l'ensemble des horaires proposés sur la semaine.

La fréquentation est en revanche tout aussi importante quels que soient le jour et la période (scolaire ou petites vacances) ; or le nombre de créneaux en période de vacances scolaires diminue fortement, ce qui a pour conséquence de générer un certain mécontentement chez les usagers, rapporté par le questionnaire de satisfaction qui leur a été soumis (manque de places au sein des créneaux proposés). Il pourrait donc être envisagé de poursuivre le planning aqua-bike proposé en période scolaire pendant les « petites vacances ».

Aqua-Phobie :

L'aqua-phobie est une activité qui n'est pas présente sur les deux autres complexes aquatiques du bassin d'Arcachon. Elle cible une clientèle particulière qui, du fait du sentiment de peur, est très avide de conseils et de proximité avec le maître-nageur, ce qui oblige des cours à effectif très restreint. Cependant les chiffres relatant la fréquentation de cette activité montre qu'il existe une réelle demande pour cette spécialité. Aujourd'hui proposée sur deux créneaux hebdomadaires, à savoir le mardi à 11h15 et le vendredi à 16h45, l'activité est très prisée. Le taux d'occupation des créneaux avoisinant les 75%. Il pourrait être envisageable de proposer un troisième créneau, en respectant le fait que cette activité, nécessitant du calme, ne puisse se dérouler en même temps que des scolaires ou sur une période de grande affluence (par exemple le jeudi soir à la place du cours d'aqua-douce).

Bébés Nageurs et Jardin d'éveil :

Les activités Bébés-Nageurs et Jardin d'éveil sont à ce jour, et ce depuis le début de l'année, des activités très peu fréquentées (2 bébé nageurs et 2 enfants en jardin d'éveil en moyenne).

Pour relancer la fréquentation de ces activités, la communication en septembre, pour le début de l'année scolaire, sera primordiale. Différentes actions de promotion pourraient également être proposées.

Une discussion avec les maîtres-nageurs serait souhaitable pour analyser le contenu de l'activité et réfléchir à d'éventuelles améliorations ; l'objectif étant de surprendre et fidéliser les nouveaux participants à cette activité.

- Gujan-Mestras :

La piscine de Gujan-Mestras a accueilli 4.611 usagers au sein des différentes activités aquagym et d'apprentissages proposés, depuis le début de l'année 2014.

Aqua-Douce :

Cette activité possède une fréquentation intéressante avec près de 50% de taux d'occupation des cours proposés le matin (39% le lundi, 51% le mardi et 52% le jeudi). Elle est en pleine croissance depuis le début de l'année. Avec le phénomène de « bouche à oreille », il paraît alors primordial de proposer une activité de qualité, répondant aux attentes des usagers, et de fidéliser cette clientèle.

Les pratiquants sont des personnes âgées qui apprécient cette activité sur les créneaux du matin. On constate en effet que le seul créneau proposé le jeudi à 20h n'est que faiblement occupé.

Au vu des places disponibles sur les créneaux du matin, pour le planning de la rentrée, il pourrait être envisagé de supprimer le créneau du soir et maintenir les trois autres créneaux du matin.

Les créneaux proposés lors des petites vacances sont différents de ceux proposés en période scolaire, or il est à noter que ces créneaux sont nettement moins fréquentés pendant « les petites vacances ». Il serait certainement souhaitable d'harmoniser et offrir une certaine continuité concernant les créneaux des différents plannings quelles que soient leurs périodes.

Aqua-Body :

L'aqua-body est une activité spécifique de la piscine de Gujan-Mestras, elle n'est en effet pas proposée au sein des complexes de La Teste de Buch et d'Arcachon.

Cette activité connaît une fréquentation importante et constante depuis l'ouverture de la piscine (près de 85% de taux de remplissage). Deux publics différents se répartissent sur cette activité en fonction des créneaux horaires, tout d'abord des seniors dynamiques sur le créneau du matin (lundi, mardi, jeudi, vendredi) puis des personnes ayant une activité professionnelle sur le créneau du mercredi soir.

Pour cette activité également, les créneaux diffèrent entre les deux périodes, or il est à noter que ces créneaux sont nettement moins fréquentés pendant « les petites vacances ». Il serait certainement souhaitable d'harmoniser et offrir une certaine continuité concernant les créneaux des différents plannings quelles que soient leurs périodes.

Aqua-Fight :

Contrairement à la piscine d'Arcachon, les cours d'aqua-fight connaissent à Gujan-Mestras un certain engouement avec des taux de fréquentation supérieurs à 50%.

Cependant, comme pour les activités d'aqua-body et d'aqua-douce, il existe un manque de continuité entre les horaires des périodes scolaires et de petites vacances ; or il serait certainement souhaitable d'harmoniser ces horaires.

Aqua-Tonic :

L'aqua-tonic est une activité constante depuis son lancement à l'ouverture de la piscine. Deux publics différents fréquentent cette activité en fonction des créneaux horaires, tout d'abord des personnes âgées dynamiques sur le créneau de fin de matinée (mardi, jeudi, vendredi) puis des personnes ayant une activité professionnelle sur les créneaux du soir (mardi et vendredi).

Au vu de la fréquentation actuelle, il peut être envisagée d'harmoniser, là aussi, les horaires entre le planning scolaire et le planning de « petites vacances » en proposant par exemple un cours à 11h15 (le mardi, jeudi ou vendredi) et en déplaçant le cours du vendredi soir, le mardi soir. Il est également possible d'envisager la création d'un second créneau en soirée au vu du taux de remplissage de celui du mardi soir 20h (95%), et ainsi alléger ce dernier.

Aqua-Bike :

Au sein de la piscine de Gujan-Mestras, l'activité aqua-bike est celle qui connaît la plus forte fréquentation, avec pas moins de 1207 entrées depuis janvier 2014.

Au vu de la fréquentation des seconds créneaux du midi à 13h, il semble peu judicieux de proposer des activités aquagym se terminant après 13h puisque les personnes préfèrent généralement pratiquer une activité physique avant de déjeuner. La suppression de ces seconds créneaux du midi fût donc semble-il une décision judicieuse.

Aqua-Palme :

L'activité aqua-palme, proposée le mercredi soir, connaît une fréquentation intéressante avec un taux de remplissage des cours à près de 60%. En revanche les créneaux du midi ne connaissent pas ce même succès. Il pourrait être envisagé, à la rentrée, de proposer un seul créneau le midi qui pourrait être le lundi.

Aqua-Jogging :

Concernant l'activité aqua-jogging, il semblerait qu'il y ait un nombre trop important de créneaux proposés au vu de leurs taux de remplissage (30% en moyenne). Il pourrait donc être

judicieux, sur les plannings 2014-2015 de réduire le nombre de créneaux proposés (2 créneaux par semaine en soirée semble être la solution la plus appropriée).

Cette activité connaît un certain déclin ; une discussion avec les maîtres-nageurs serait donc souhaitable pour analyser le contenu de l'activité et réfléchir à d'éventuelles améliorations ; différentes actions de promotion devraient être mises en place au moyen d'offres de réduction ou de clauses particulières dans les contrats d'abonnement (obligeant par exemple à choisir deux activités différentes par semaine lorsque l'on possède un « pass' plénitude ») et d'évènements.

Aqua-Dos :

L'activité aqua-dos, proposée deux midis par semaine, est une activité possédant un taux de remplissage moyen de 45%, si l'on excepte les résultats des créneaux en période de vacances scolaires.

La principale recommandation, au vu de la fréquentation actuelle, serait, une fois encore, d'harmoniser les horaires entre le planning scolaire et le planning de « petites vacances ».

Bébés-Nageurs :

La principale recommandation, au vu des chiffres de la fréquentation serait de supprimer le cours du mercredi matin, en espérant ainsi que ces bébés se reportent sur le cours du samedi matin.

Jardin d'éveil :

Cette activité connaît une bonne fréquentation (Taux d'occupation de 90%). Elle sera en revanche impactée l'an prochain par le fait que les enfants aient école le mercredi matin. Les séances seront repoussées l'après-midi, mais elles seront en concurrence avec les autres activités de loisirs que pratiquent les enfants.

Annexe 8

Synthèse des rapports d'exploitation des trois établissements aquatiques de la COBAS

	Arcachon 2014											
	Fréquentation Prévisionnel	Fréquentation 1er Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Fréquentation 2e Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / fréq. trim. préc. (en %)	Fréquentation 3e Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / trim. préc.	Fréquentation 4e Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / trim. préc.
Entrées Publiques	57225	7457	13,0	7919	26,9	6,2		26,9	-100,0		26,9	#DIV/0!
Activités Aquagym et abonnement multi-activité	17370	2062	11,9	1469	20,3	-28,8		20,3	-100,0		20,3	#DIV/0!
Sous-Total	74595	9519	12,8	9388	25,3	-1,4	0	25,3	-100,0	0	25,3	#DIV/0!
Scolaires	8750	2575	29,4	1751	49,4	-32,0		49,4	-100,0		49,4	#DIV/0!
Clubs, Asso. et institutions	12800	3717	29,0	3360	55,3	-9,6		55,3	-100,0		55,3	#DIV/0!
Groupes et CE.	5825	134	2,3	178	5,4	32,8		5,4	-100,0		5,4	#DIV/0!
Total	101970	15945	15,6	14677	30,0	-8,0	0	30,0	-100	0	30,0	#DIV/0!

	Arcachon 2014											
	CA Annuel Prévisionnel (€ - HT)	CA 1er Trimestre (€ - HT)	% progression CA cumulé	CA 2e Trimestre (€ - HT)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc. (en %)	CA 3e Trimestre (€ - HT)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc.	CA 4e Trimestre (€ - HT)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc.
Entrées Publiques	158436	28207	17,8	25432,5	33,9	-10		33,9	-100		33,9	-100
Activités Aquatiques	105411	16610	15,8	13976,0	29,0	-16		29,0	-100		29,0	-100
Abonnements multi-activités	76395	4807	6,3	1330,0	8,0	-72		8,0	-100		8,0	-100
Sous - Total	340242	49624	14,6	40739	26,6	-18	0	26,6	-100	0	26,6	-100
Scolaires Arcachon	0	0	#DIV/0!	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!
Scolaires Extérieurs	2216	0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!		0,0	#DIV/0!		0,0	#DIV/0!
Groupes, Associations et C.E	11204	8910	79,5	7987,5	150,8	-10		150,8	-100		150,8	-100
Location Bassins	4682	0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!		0,0	#DIV/0!		0,0	#DIV/0!
Total	353662	58534	16,6	48726	30,3	-17	0	30,3	-100	0	30,3	-100

Gujan-Mestras 2014												
	Fréquentation Prévisionnel	Fréquentation 1er Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Fréquentation 2e Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / fréq. trim. préc. (en %)	Fréquentation 3e Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / trim. préc.	Fréquentation 4e Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / trim. préc.
Entrées Publiques	54225	15992	29,5		29,5	-100,0		29,5	-100,0		29,5	-100,0
Activités Aquagym	12630	2856	22,6		22,6	-100,0		22,6	-100,0		22,6	-100,0
Espace Détente	8800	5395	61,3		61,3	-100,0		61,3	-100,0		61,3	-100,0
Pass Annuel	12000	2606	21,7		21,7	-100,0		21,7	-100,0		21,7	-100,0
Sous-Total	87655	26849	30,6	0	30,6	-100,0	0	30,6	-100,0	0	30,6	-100,0
Scolaires	17700	3526	19,9		19,9	-100,0		19,9	-100,0		19,9	-100,0
Clubs, Asso. et institutions	2880	1879	65,2		65,2	-100,0		65,2	-100,0		65,2	-100,0
Groupes et C.E.	6225	704	11,3		11,3	-100,0		11,3	-100,0		11,3	-100,0
Total	114460	32958	28,8	0	28,8	-100,0	0	28,8	-100,0	0	28,8	-100,0

Gujan-Mestras 2014												
	CA Annuel Prévisionnel (€ - TTC)	CA 1er Trimestre (€ - TTC)	% progression CA cumulé	CA 2e Trimestre (€ - TTC)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc. (en %)	CA 3e Trimestre (€ - TTC)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc.	CA 4e Trimestre (€ - TTC)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc.
Entrées Publiques	181020	75130	41,5		41,5	-100		41,5	-100		41,5	-100
Activités Aquatiques	96565	49778	51,5		51,5	-100		51,5	-100		51,5	-100
Espace Détente	60213	25902	43,0		43,0	-100		43,0	-100		43,0	-100
Pass Annuels	77358	30445	39,4		39,4	-100		39,4	-100		39,4	-100
Sous Total	415156	181255	43,7	0	43,7	-100	0	43,7	-100	0	43,7	-100
Scolaires de Gujan	6271	0	0,0		0,0	#DIV/0!		0,0	#DIV/0!		0,0	#DIV/0!
Scolaires Extérieur à Gujan	11539	3000	26,0		26,0	-100		26,0	-100		26,0	-100
Clubs	11371	5910	52,0		52,0	-100		52,0	-100		52,0	-100
Groupes, Associations et C.E.	15358	2916	19,0		19,0	-100		19,0	-100		19,0	-100
Location Bassins			#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!
Total	874851	193081,3	22,1	0,0	22,1	-100	0,0	22,1	-100	0,0	22,1	-100

La Teste de Buch 2014												
	Féquentation Prévisionnel	Fréquentation 1er Trimestre*	% progression cumulé fréquentation	Fréquentation 2e Trimestre **	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / fréq. trim. préc. (en %)	Fréquentation 3e Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / trim. préc.	Fréquentation 4e Trimestre	% progression cumulé fréquentation	Tx d'évolution / trim. préc.
Entrées Publiques	73525	9316	12,7	6009	20,8	-35,5		20,8	-100,0		20,8	#DIV/0!
Entrées Plongée	12977	2104	16,2	1469	27,5	-30,2		27,5	-100,0		27,5	#DIV/0!
Activités Aquagym	14214	5463	38,4	3909	65,9	-28,4		65,9	-100,0		65,9	#DIV/0!
Espace Détente	6240	480	7,7	356	13,4	-25,8		13,4	-100,0		13,4	#DIV/0!
Pass Annuel	12000	770	6,4	607	11,5	-21,2		11,5	-100,0		11,5	#DIV/0!
Sous-Total	118956	18133	15,2	12350	25,6	-31,9	0	25,6	-100,0	0	25,6	#DIV/0!
Scolaires	15600	4727	30,3	3685	53,9	-22,0		53,9	-100,0		53,9	#DIV/0!
Clubs, Asso. et institutions	11000	2667	24,2	1450	37,4	-45,6		37,4	-100,0		37,4	#DIV/0!
Groupes et C.E.	12250	53	0,4	435	4,0	720,8		4,0	-100,0		4,0	#DIV/0!
Total	157806	25580	16,2	17920	27,6	-29,9	0	27,6	-100,0	0	27,6	#DIV/0!

* le premier trimestre reprend les données issu des rapports mensuels de Janvier, Février et Mars 2014

**le second trimestre reprend les données issu des rapports mensuels de Avril et Mai

La Teste de Buch 2014												
	CA Annuel Prévisionnel (€ - TTC)	CA 1er Trimestre* (€ - TTC)	% progression CA cumulé	CA 2e Trimestre** (€ - TTC)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc. (en %)	CA 3e Trimestre (€ - TTC)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc.	CA 4e Trimestre (€ - TTC)	% progression CA cumulé	Tx d'évolution CA. / trim. préc.
Entrées Publiques	235571	60975	25,9	24173	36,1	-60		36,1	-100		36,1	-100
Entrées Plongée	119441	34877	29,2	10622	38,1	-70		38,1	-100		38,1	-100
Activités Aquatiques	92774	56042	60,4	7970	69,0	-86		69,0	-100		69,0	-100
Espace Détente	44270	3382	7,6	1365	10,7	-60		10,7	-100		10,7	-100
Pass Annuels	77358	9852	12,7	1728	15,0	-82		15,0	-100		15,0	-100
Sous Total	569414	165128	29,0	45858	37,1	-72	0	37,1	-100	0	37,1	-100
Scolaires de la Teste	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!
Scolaires Extérieur	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!
Clubs	4682	2390	51,0	2600	106,6	9		106,6	-100		106,6	-100
Groupes, Association s et C.E	30539	1210	4,0	965	7,1	-20		7,1	-100		7,1	-100
Location Bassins	1400	334	23,9	1704,0	145,6	410		145,6	-100		145,6	-100
Total	604635	168728	27,9	49423	36,1	-71	0,0	36,1	-100	0,0	36,1	-100

* le premier trimestre reprend les données issu des rapports mensuels de Janvier, Février et Mars 2014

**le second trimestre reprend les données issu des rapports mensuels de Avril et Mai

Annexe 9 :

Analyse des comptes d'exploitation des trois centres aquatiques de la COBAS

Rappel des données principales issues des rapports (trimestriels, mensuels ou annuel) des différents complexes aquatiques :

	La Teste de Buch	Gujan-Mestras	Arcachon
Nombre de jours d'ouverture annuelle	350 jours/an	350 jours/an	350 jours/an
Nombre d'heures hebdo globale où l'équipement accueille l'ensemble des usagers / Moyenne Journalière	91h / 13h	84h / 11,5h	86h / 12,25h
Nombre d'heures hebdo. d'ouverture au public / Moyenne journalière	72h / 10,28h	84h / 12h	44,75h / 6,4h
Nombre d'heures activités aquatiques hebdomadaires	54h	44,25h	31,75h
CA annuel (prévisionnel 2014 en € TTC)	604 635 €	874 851 €	424 394 €
CA premier trimestre 2014 (en € TTC)	168 728 €	193 081 €	59 548,8 €
Fréquentation annuelle (prévisionnel 2014)	157 806 entrées	114 460 entrées	101 970 entrées
Fréquentation premier trimestre 2014	25 580 entrées	32 958 entrées	15 945 entrées
Prévisionnel 2014 - Nombre « d'usagers payants » (entrées public + activités aquatiques)	87 739 entrées	87 655 entrées	74 595 entrées
Nombre « d'usagers payants » (entrées public + activités aquatiques) au premier trimestre	18 133 entrées	26849 entrées	95 19 entrées
Masse Salariale mensuelle (Brut « Chargée ») / Masse Salariale Annuelle	30 420 € / 365 040 €	25 675 € / 308 010 €	27 465 € / 329 580 €

▪ **Ratios de gestion énoncés dans l'ouvrage :**

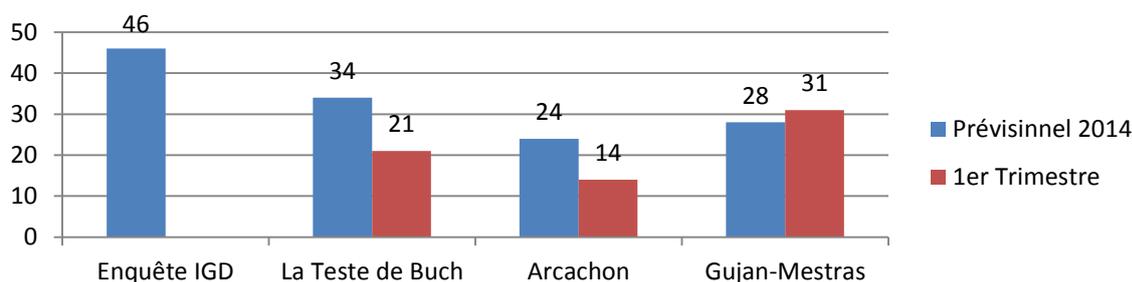
« Coût de fonctionnement, tarification et pilotage des équipements sportifs », de Jérôme Dupuis et Patrick Bayeux

Ratios de gestion	Piscine simple avec 2 ou 3 bassins*	La Teste de Buch	Arcachon	Gujan-Mestras
T1 - Taux moyen de fréquentation horaire	27 à 46	Prévisionnel : 34 1 ^{er} Trimestre : 21	Prévisionnel : 24 1 ^{er} Trimestre : 14	Prévisionnel : 28 1 ^{er} Trimestre : 31
R1 - Coût horaire d'utilisation	175 à 300 €	Prévisionnel** : 80,22 €	Prévisionnel** : 76,90 €	Prévisionnel** : 76,50 €
T2 - Taux « d'usagers payants »		Prévisionnel : 55% 1 ^{er} Trimestre : 70%	Prévisionnel : 73 % 1 ^{er} Trimestre : 59 %	Prévisionnel : 76 % 1 ^{er} Trimestre : 81 %
R2 - Coût brut moyen d'un usager	5,6 à 7,4 €	Prévisionnel** : 2,31€ 1 ^{er} Trimestre ** : 3,56 €	Prévisionnel** : 3,23€ 1 ^{er} Trimestre** : 5,16€	Prévisionnel** : 2,69€ 1 ^{er} Trimestre** : 3,24€
R3 - Recette moyenne d'un usager	2,2 à 3,8 €	Prévisionnel : 3,8€ 1 ^{er} Trimestre : 6,6€	Prévisionnel : 4,2€ 1 ^{er} Trimestre : 3,7€	Prévisionnel : 7,6€ 1 ^{er} Trimestre : 5,9€
R4 – Recette moyenne d'un « usager payant »		Prévisionnel : 6,9 € 1 ^{er} Trimestre : 9,3 €	Prévisionnel : 5,7 € 1 ^{er} Trimestre : 6,2 €	Prévisionnel : 10 € 1 ^{er} Trimestre : 7,2 €

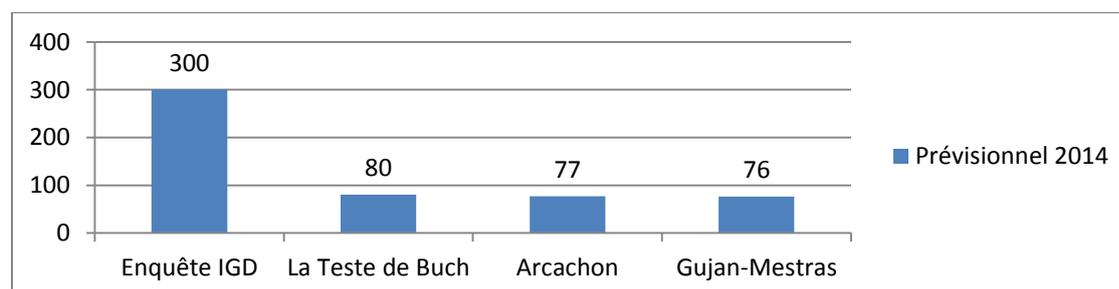
*Source : Enquête IGD 2009, « Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques », UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie.

**La masse salariale est en proportion suffisamment importante pour omettre les autres dépenses.

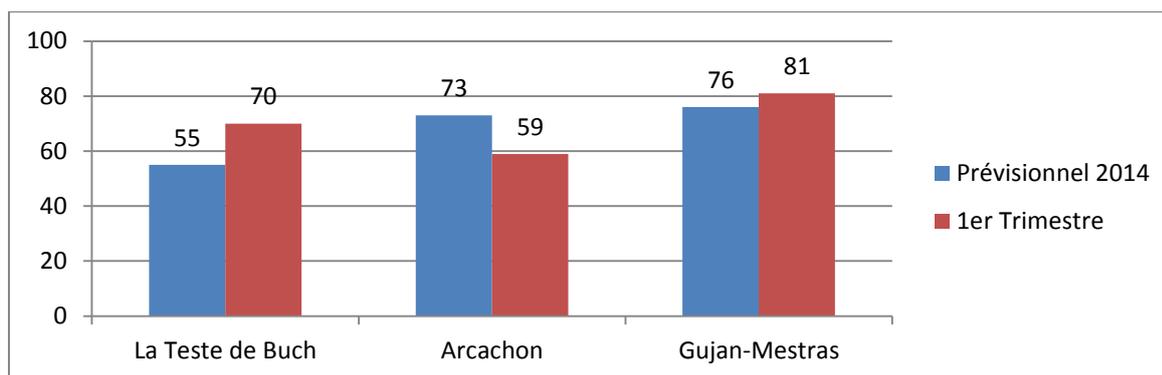
T1 - Taux moyen de fréquentation horaire (en nombre d'usagers)



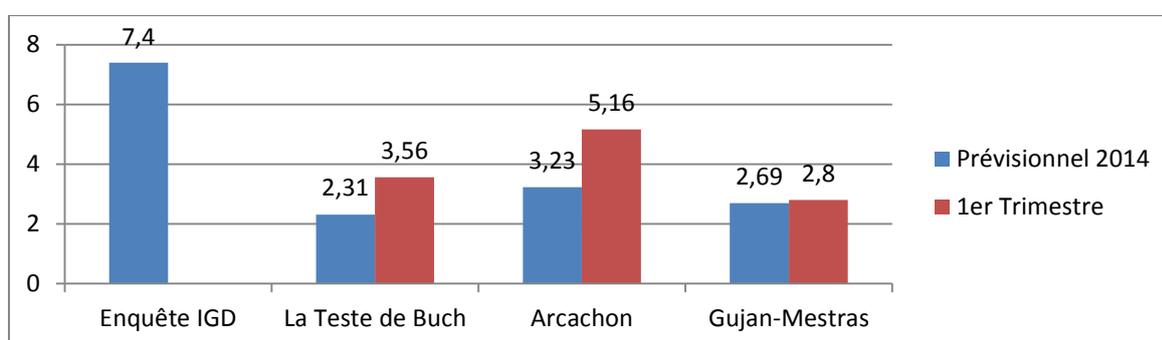
R1 - Coût horaire d'utilisation (en €)



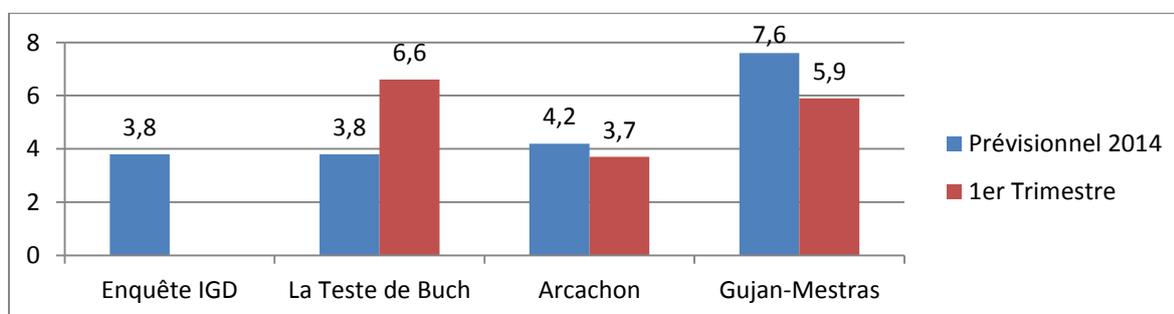
T2 - Taux « d'utilisateurs payants » (en %)



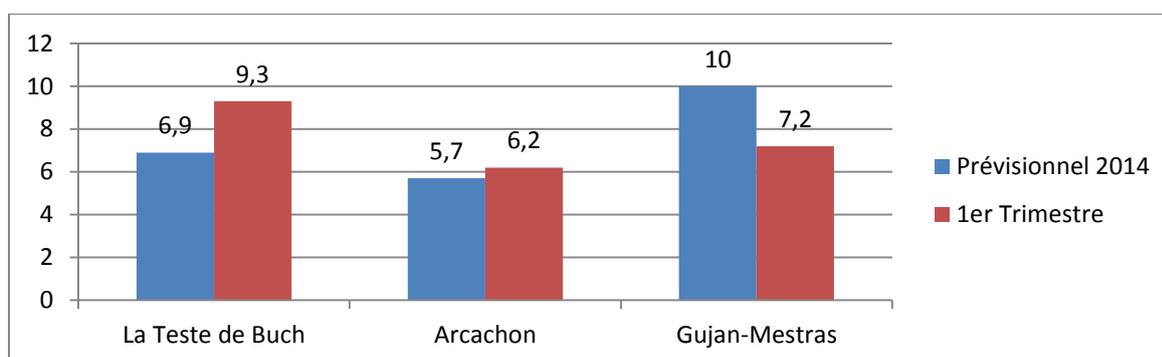
R2 - Coût brut moyen d'un utilisateur (en €)



R3 - Recette moyenne d'un utilisateur (en €)



R4 - Recette moyenne d'un « utilisateur payant » (en €)



➤ Détails des ratios permettant de se comparer à soi-même :

- **Taux moyen de fréquentation horaire réelle** : mesurer l'activité de l'équipement
➔ **Fréquentation annuelle / Nombre d'heure ouverture réelle au public**
(moyenne ouverture journalière x le nombre de jours sur la période intéressée).

La Teste de Buch :

Prévisionnel : $157\ 806 / (13 \times 350) = 157\ 806 / 4\ 550 = 34$ personnes par heure d'ouverture sont attendues en 2014

1^{er} Trimestre : $25\ 580 / (13 \times 90) = 25\ 580 / 1\ 170 = 21$ personnes par heures d'ouverture au 1^{er} trimestre 2014.

Le prévisionnel de l'année 2014 prévoyait 34 usagers par heures d'ouverture au sein de l'établissement ; or au premier trimestre le taux moyen de fréquentation horaire est de 21 usagers.

Arcachon :

Prévisionnel : $101\ 970 / (12,25 \times 350) = 101\ 970 / 4\ 287,5 = 24$ usagers par heure d'ouverture sont attendus en 2014.

1^{er} Trimestre : $15\ 945 / (12,25 \times 90) = 15\ 945 / 1\ 102,5 = 14$ usagers par heure d'ouverture au 1^{er} trimestre 2014

Gujan-Mestras :

Prévisionnel : $114\ 460 / (11,5 \times 350) = 114\ 460 / 4\ 025 = 28$ usagers entrées « public » par heure d'ouverture sont attendues en 2014

1^{er} Trimestre : $32\ 958 / (11,5 \times 90) = 32\ 958 / 1\ 035 = 31$ usagers

- **Taux horaire de fréquentation par type de public** : mesurer le niveau d'utilisation du public par rapport au nombre d'heures attribuées

➔ **Nombre d'usagers / nombre d'heures**

La Teste de Buch :

Prévisionnel annuel public : $73\ 525 / (10,28 \times 350) = 73\ 525 / 3,598 = 20,4$ personnes par heure ouverte au public.

Prévisionnel annuel activité aquatique : $14\ 214 / (7,1 \times 350) = 14\ 214 / 2\ 485 = 6,3$ usagers par heure d'activité aquatique.

1^{er} Trimestre public : $9\ 316 / (10,28 \times 90) = 9\ 316 / 925,5 = 10$ usagers

1^{er} Trimestre activité aquatique : $5\ 463 / (7,7 \times 90) = 5\ 463 / 693 = 7,8$ personnes

Arcachon :

Prévisionnel annuel public : $57\,225 / (6,4 \times 350) = 57\,225 / 2240 = 25,5$ usagers

Prévisionnel annuel activité aquatique : $17\,370 / (4,5 \times 350) = 17\,370 / 1575 = 11$ personnes

1^{er} Trimestre public : $7\,457 / (6,4 \times 90) = 7\,457 / 576 = 13$ usagers

1^{er} Trimestre activité aquatique : $2\,062 / (4,5 \times 90) = 2\,062 / 405 = 5$ personnes

Gujan-Mestras :

Prévisionnel annuel public : $54\,225 / (12 \times 350) = 54\,225 / 4200 = 12,9$ usagers

Prévisionnel annuel activité aquatique : $12\,630 / (6,3 \times 350) = 12\,630 / 2205 = 5,7$ personnes

1^{er} Trimestre public : $15\,992 / (12 \times 90) = 15\,992 / 1080 = 15$ usagers

1^{er} Trimestre activité aquatique : $2\,856 / (6,3 \times 90) = 2\,856 / 567 = 5$ personnes

- **Coût horaire d'utilisation** : mesurer le coût de la surveillance et de l'animation de l'équipement en fonction de son utilisation réelle.

➔ **Masse salariale / nombres d'heures d'utilisation**

La Teste de Buch :

Prévisionnel : $365\,040 / (13 \times 350) = 365\,040 / 4\,550 = 80,22$ €

Le coût horaire d'utilisation de l'équipement prévisionnel de l'année 2014, calculé uniquement à partir de la masse salariale (la masse salariale est en proportion suffisamment importante pour omettre les autres charges) est de 80,22 €.

Arcachon :

Prévisionnel : $329\,580 / (12,25 \times 350) = 329\,580 / 4\,287,5 = 76,9$ €

Gujan-Mestras :

Prévisionnel : $308\,010 / (11,5 \times 350) = 308\,010 / 4\,025 = 76,5$ €

Prévisionnel si recrutement BNSSA : $318\,037 / (11,5 \times 350) = 318\,037 / 4\,025 = 79$ €

➤ **Détails des ratios permettant de se comparer aux autres :**

- **Taux d'usagers payants** : mesurer la fréquentation des usagers payants / fréquentation globale

➔ **Nombre d'usagers payants / fréquentation annuelle**

La Teste de Buch :

Prévisionnel : $87\,739 / 157\,806 = 55\%$

1^{er} Trimestre : $18\,133 / 25\,580 = 70\%$

Le prévisionnel pour le stade nautique de la Teste de Buch prévoyait 55% d'usagers payants par rapport à la fréquentation globale de l'établissement ; au premier trimestre le taux d'usagers payant est de 70%.

Arcachon :

Prévisionnel : $74\,595 / 101\,970 = 73\%$

1^{er} Trimestre : $9\,519 / 15\,945 = 59\%$

Gujan-Mestras :

Prévisionnel : $87\,655 / 114\,460 = 76\%$

1^{er} Trimestre : $26\,849 / 32\,958 = 81\%$

L'important taux de fréquentation des activités aquatiques à la Teste (du fait des prix proposés notamment) permet à cet établissement d'obtenir un bon taux d'usagers payants par rapport à l'ensemble de fréquentation de l'établissement. A la piscine de Gujan-Mestras, la fréquentation de l'établissement par des usagers « payants », en avance sur le prévisionnel, et l'absence de club sportif sont deux arguments pouvant justifier ce bon ratio.

A Arcachon en revanche, le taux d'usagers « payants » du premier trimestre est inférieur au prévisionnel du fait certainement de l'amplitude horaire hebdomadaire accordée au public et du nombre d'heures hebdomadaires proposées pour la pratique d'activités aquatiques ; ces deux données étant nettement inférieures aux deux autres établissements.

- **Coût brut moyen d'un usager** : Mesurer la performance de gestion de l'équipement en fonction du nombre d'usagers

➔ **Masse Salariale / Fréquentation Annuelles**

La Teste de Buch :

Prévisionnel : $365\,040 / 157\,806 = 2,31\text{ €}$

1^{er} Trimestre : $(30\,420 \times 3) / 25\,580 = 91\,260 / 25\,580 = 3,56\text{ €}$

Le coût brut moyen d'un usager prévisionnel en 2014, pour le stade nautique de La Teste de Buch, est de 2,31 € par personnes, or ce chiffre s'élève à 3,56 € au premier trimestre 2014.

Arcachon :

Prévisionnel : $329\,580 / 101\,970 = 3,23 \text{ €}$

1^{er} Trimestre : $(27\,465 \times 3) / 15\,945 = 82\,395 / 15\,945 = 5,16 \text{ €}$

Gujan-Mestras :

Prévisionnel : $308\,010 / 114\,460 = 2,69 \text{ €}$

Prévisionnel si recrutement BNSSA : $318\,037 / 114\,460 = 2,77 \text{ €}$

1^{er} Trimestre : $(25\,675 \times 3) / 32\,958 = 107\,025 / 32\,958 = 3,24 \text{ €}$

- **Chiffre d’Affaire moyen d’un usager** : mesurer la contribution relative d’un usager

➔ **CA / Fréquentation annuelle**

La Teste de Buch :

Prévisionnel : $604\,635 / 157\,806 = 3,8 \text{ €}$

Prévisionnel Public : $235\,571 / 73\,525 = 3,2 \text{ €}$

Prévisionnel Act. Aqua : $92\,774 / 12\,977 = 7,1 \text{ €}$

1^{er} Trimestre : $168\,728 / 25\,580 = 6,6 \text{ €}$

1^{er} Trimestre Public : $60\,975 / 9\,316 = 6,6 \text{ €}$

1^{er} Trimestre Act. Aqua : $34\,877 / 2\,104 = 16,6 \text{ €}$

Le prévisionnel pour le stade nautique de la Teste de Buch prévoyait un chiffre d’affaire moyen par usager de l’ordre de 3,8 € ; au premier trimestre ce chiffre atteint 6,6 €.

Arcachon :

Prévisionnel : $424\,394 / 101\,970 = 4,2 \text{ €}$

Prévisionnel Public : $158\,436 / 57\,225 = 2,8 \text{ €}$

Prévisionnel Act. Aqua : $105\,411 / 17\,370 = 6 \text{ €}$

1^{er} Trimestre : $59\,548,8 / 15\,945 = 3,7 \text{ €}$

1^{er} Trimestre Public : $28\,207 / 7\,457 = 3,8 \text{ €}$

1^{er} Trimestre Act. Aqua : $16\,610 / 2\,062 = 8 \text{ €}$

Gujan-Mestras :

Prévisionnel : $874\,851 / 114\,460 = 7,6 \text{ €}$

Prévisionnel Public : $181\,020 / 54\,225 = 3,3 \text{ €}$

Prévisionnel Act. Aqua : $96\,565 / 12\,630 = 7,6 \text{ €}$

1^{er} Trimestre : $193\,081 / 32\,958 = 5,9 \text{ €}$

1^{er} Trimestre Public : $75\,130 / 15\,992 = 4,7 \text{ €}$

1^{er} Trimestre Act. Aqua : $49\,778 / 2\,856 = 17 \text{ €}$

- **Recette moyenne d'un « usager payant »** : mesurer le coût moyen permettant l'accueil d'un usager payant.

➔ **CA / Nombre « d'usager payant »**

La Teste de Buch :

Prévisionnel : $604\,635 / 87\,739 = 6,9 \text{ €}$

1^{er} Trimestre : $168\,728 / 18\,133 = 9,3 \text{ €}$

Le prévisionnel pour le stade nautique de la Teste de Buch prévoyait un chiffre d'affaire moyen par usager « payant » de l'ordre de 6,9 € ; au premier trimestre ce chiffre atteint 9,3€.

Arcachon :

Prévisionnel : $424\,394 / 74\,595 = 5,7 \text{ €}$

1^{er} Trimestre : $59\,548,8 / 9\,519 = 6,2 \text{ €}$

Gujan-Mestras :

Prévisionnel : $874\,851 / 87\,655 = 10 \text{ €}$

1^{er} Trimestre : $193\,081 / 26\,849 = 7,2 \text{ €}$

Annexe 10
Note Méthodologique

Rappel Commande de Stage

Mon stage a été effectué au sein de l'entreprise EQUALIA. Cette entreprise est spécialisée dans le secteur des activités récréatives et de loisirs, elle est en charge, à ce jour, de la gestion et l'exploitation de 25 complexes sportifs de loisirs dont 23 centres aquatiques. Depuis l'inauguration des trois complexes aquatique de la COBAS, le deux décembre 2013, elle est en charge, de par la signature de contrat de délégation par convention d'affermage, de la gestion et l'exploitation du stade nautique de La Teste de Buch, de la piscine et spa de Gujan-Mestras et de la piscine d'Arcachon. Mon référent professionnel encadrant ce stage est Mr FARDEL, chargé de développement au sein de la société EQUALIA. Mon stage se déroulant en implant sur les trois complexes aquatiques, il a été suppléé sur le terrain par Mme ANFRAY, Mr BEL, et Mr BOURLOIS, respectivement responsables d'exploitation au sein des équipements de Gujan-Mestras, La Teste de Buch et Arcachon.

Mon intervention fait suite à la volonté d'EQUALIA d'optimiser la gestion et l'exploitation de ces trois centres aquatiques au vu des spécificités du contexte géographique du bassin d'Arcachon et de la proximité des trois équipements. Ces équipements étant dans leur première année d'exploitation, l'intérêt est donc pour les responsables d'exploitation de pouvoir remédier aux différentes problématiques soulignées par cette études, afin d'envisager les années futures avec sérénité en adoptant une gestion optimisée.

L'objectif de ce stage est de réaliser une enquête permettant de mettre en lumière les axes stratégiques de la gestion et l'exploitation d'un complexe aquatique, d'identifier les différentes problématiques de gestion auxquelles sont confrontés les trois établissements de la COBAS et d'envisager des pistes de réflexions permettant d'optimiser l'exploitation de ces équipements

Ce stage a donc pour principale problématique, l'optimisation de la gestion d'un complexe aquatique lorsque celui-ci est exploité par un gestionnaire privé, dans le cadre d'une délégation de service public par convention d'affermage. Cette problématique n'est en soit pas spécifique aux établissements aquatique de la COBAS, puisque elle est tout d'abord issue des évolutions de ce secteur d'activité qui a vu, ces dernières années, de nombreuses collectivités adopter ce type de partenariat lors de la création ou la rénovation d'un équipement sportif structurant.

I. La COBAS une collectivité accueillant trois complexes aquatiques gérés par DSP sur son territoire.

a. Description des trois complexes aquatiques de la COBAS, possédant théoriquement trois finalités différentes

Dans le cadre de sa compétence sport, la Communauté d'Agglomération du Bassin d'Arcachon Sud, a engagé un plan de construction simultanée de trois piscines sur son territoire, intitulé « Plan Piscines ». Dans le but de répondre à une demande grandissante concernant ces équipements sportifs structurant et du fait de l'obsolescence des anciennes piscines présentes sur les communes d'Arcachon et La Teste de Buch ; la nécessité de créer ces trois nouveaux complexes sur le territoire intercommunal a rapidement été mise en exergue par les élus et, a été relativement bien acceptée par les administrés.

Le « plan piscine » prévoyait lors de son élaboration, la création de trois complexes relativement proches les uns des autres, qui se distingueraient par leur spécificité (le stade nautique étant à vocation sportive, la piscine et spa de Gujan-Mestras à vocation ludique et la piscine d'Arcachon à vocation intergénérationnelle).

La communauté d'agglomération a engagé la procédure de « dialogue compétitif » avec les candidats en 2010, avant de s'engager sur un contrat de Partenariat Public-Privé (PPP) de 32 ans avec le groupement constitué par SPIE BATIGNOLLES, BARCLAYS, INFRASTRUCTURE FUNDS et COFELY, qui, pour mener à bien les missions qui leur ont été confiées par la COBAS, ont créé une société dédiée : AQUOBAS. L'inauguration des trois complexes aquatiques a été célébrée le 2 décembre 2013. L'exploitation a, dans un premier temps, été déléguée aux trois communes. Ces dernières ont ensuite fait le choix de déléguer, par convention d'affermage, la gestion de ces structures à une société privée. Trois conventions, ayant chacune ses particularités, ont été rédigées par les trois communes accueillant un nouveau complexe, avant d'être soumises à trois appels d'offres différents. Les trois communes ont finalement retenu la même candidature, à savoir celle de la société EQUALIA, spécialiste de la gestion et l'exploitation de complexes sportifs et de loisirs par délégation de service public. Cette société est donc, à ce jour, l'unique gestionnaire de ces trois structures, liées à chacune des communes, par les trois conventions d'affermage respectives. Ainsi les différentes communes confient au fermier, EQUALIA, la gestion, l'exploitation et une partie de l'entretien et de la maintenance des centres aquatiques, tout en conservant cependant la direction et le contrôle du service.

Malgré la volonté de spécificité des trois établissements prévus par le « plan piscine », l'architecture des trois bâtiments et notamment l'aménagement des espaces aquatiques restent similaires. Chacun d'eux est composé d'un bassin ludique équipé d'un bain à bulle et de cols de signes, d'un bassin sportif possédant 6 couloirs de nage de 25m de long et d'une pataugeoire. La finalité de l'équipement passe donc rarement au premier plan lorsqu'il s'agit de choisir le lieu de pratique de son activité qu'elle soit physique ou de loisir. En effet elle est souvent devancée par les critères de tarifs, de proximité géographique et du critère de satisfaction (résultant de l'appréciation des trois piliers que son l'accueil, la propreté et l'animation au sein des équipements).

b. La spécificité de l'exploitation de ces trois équipements

Les responsables d'exploitation des trois équipements de la COBAS sont soumis lors de l'exercice de leur fonction à différentes problématiques de gestion du faites de différentes spécificités.

Tout d'abord, la contrainte lié à la particularité de l'agglomération, qui connaît, une « poussée démographique significative. » (*cf rapport d'activité de la COBAS 2012*) En effet, il est à noter que la population permanente du Bassin d'Arcachon (COBAS+COBAN) devrait connaître une progression de près de 70 000 habitants nouveaux à l'horizon 2030. (*Source SIBA*) De plus, chacune des trois communes possèdent une population aux caractéristiques particulières. Arcachon tout d'abord, possède une population vieillissante, composée majoritairement de séniors (52% de la population est retraitée ; pourcentage en augmentation puisqu'en 1999 il n'était que 42%²⁶). La Teste de Buch et Gujan-Mestras, possèdent une population plus jeune et constituée en majorité d'actifs (56%), mais elle est, elle aussi vieillissante (croissance des administrés appartenant à la tranches d'âge des 44 ans et plus et diminution des 0-44 ans). Les personnes actives sont réparties de manière relativement homogène dans les différentes catégories. On constate cependant une croissance des effectifs au sein des cadres et professions supérieurs ainsi que des artisans commerçants, contre une diminution des effectifs dans les autres secteurs d'activités (entre 1999 et 2010). Le Teich, possède lui aussi une population relativement jeune constituée en majorité d'actifs (58%). C'est également la commune où l'on retrouve le plus d'administrés au sein des catégories socioprofessionnelles des ouvriers, employés et professions intermédiaires.

De par la gestion de ces équipements en DSP, les responsables d'exploitations des trois établissements aquatiques de la COBAS sont fortement soumis au pouvoir des instances

²⁶ *Source INSEE 2012*

territoriales tout au long de l'exécution du contrat de délégation ; qui les exposent à différentes contraintes de gestion (tarifs, horaires d'ouverture, accueil des scolaires, etc.)

L'exploitation est également impactée par les contraintes liées au contexte géographique particulier dans lequel s'inscrivent les trois équipements. Dans un premier temps, la proximité géographique, qui place aujourd'hui, ces trois équipements, en position de concurrence et dont l'harmonisation de la gestion pourrait permettre une plus grande coopération. Mais également du fait que ces trois équipements se situent sur le territoire touristique du Bassin d'Arcachon, à la réputation internationale ; la COBAS étant, en effet, exposée à une forte saisonnalité de son activité économique, liée au tourisme. En atteste l'évolution de la population sur le territoire intercommunale entre la période hivernal et la période estivale (multipliant par 4 sa population), ainsi que le nombre important de résidences secondaires (78,3% du parc d'hébergements disponibles dans le Bassin d'Arcachon).

Les trois complexes aquatiques ont donc comme cœur de cible les administrés de la Communauté d'Agglomération du bassin d'Arcachon Sud (Arcachon, La Teste de Buch, Le Teich), qu'ils soient des particuliers aux profils (enfants, actifs, séniors) et aux motivations diverses (sportive, bien-être, détente, loisirs, etc. ; des scolaires ; des associations et ALSH (clubs sportifs, association séniors, pompiers, etc.)). La cible secondaire regroupe l'ensemble de la population touristique venant séjourner sur le territoire intercommunal. Enfin en cible tertiaire, les exploitants cherchent à attirer la population résident à moins de 40 minutes de trajet de l'une des trois piscines (communes de Biscarosse, Andernos, etc.), quel que soit le moyen de locomotion.

c. Une problématique de gestion et d'exploitation à la fois commune à l'ensemble des complexes aquatique mais devant respecter les spécificités locales

La gestion optimisée d'un complexe aquatique n'est pas une exclusivité des établissements de la COBAS. Ce type d'équipement sportif structurant repose sur des enjeux stratégiques similaires qu'il convient d'adapter aux spécificités locales.

Il est donc du devoir des gestionnaires d'identifier ces axes stratégiques, avant de pouvoir analyser les performances d'exploitation de leur site. Pour dynamiser l'activité des centres aquatiques ; il est important de proposer une gestion de l'équipement en attente avec les revendications de chacun des acteurs (collectivités, entreprises privés membre du PPP, associations) et avoir pour objectif une satisfaction optimum de la part des usagers (celle-ci se basant sur trois piliers l'accueil, la propreté et l'animation).

Après avoir analysé l'actuelle gestion des centres aquatiques de la COBAS, il sera également important de définir les différents enjeux et objectifs résultant de l'organisation de chacune de ces structures, avant de proposer différentes pistes de réflexion ayant pour objectif d'optimiser la gestion de ces équipements. Pour orienter les pistes de réflexion il est nécessaire dans un premier temps d'identifier les facteurs à l'origine des différentes problématiques de gestion auxquels sont exposés les responsables d'exploitation ; et ainsi par la suite, formuler des propositions en adéquation avec les caractéristiques des chacun des complexes aquatiques.

II. Différents outils peuvent être mobilisés pour illustrer les enjeux stratégiques liés à la gestion et l'exploitation des centres aquatiques en gestion délégué.

a. Un travail de contextualisation permettant de situer les complexes aquatiques dans un contexte géographique particulier

Le premier outil consiste en la réalisation d'un travail de contextualisation des complexes aquatiques de la COBAS.

Cette enquête apportera des informations sur les thèmes suivant :

- Caractéristiques démographiques de la COBAS (nombre d'habitant, diagramme des âges, évolution en période estivale)
- Etude de l'accessibilité des établissements aquatiques de la COBAS.
- Analyse de la concurrence directe (autres bassins de nages à moins de 40 min en voiture) et indirecte (autres structures de loisirs à moins de 40min en voiture).
- Etude du secteur d'activité des complexes aquatiques (positionnement de la société EQUALIA par rapport à la concurrence sur ce marché).
- Etude de l'activité proposée par chacun des complexes aquatiques
- Etude des contrats de délégations auxquels sont soumis les trois établissements

Ces informations seront recueillies au moyen du site internet de la COBAS, de sites internet spécialisés sur ce secteur d'activité des centres aquatiques et des informations transmises par les trois responsables d'exploitation et mon tuteur professionnel.

L'enjeu de ce travail de contextualisation est d'identifier les particularités territoriales qui impactent l'exploitation des trois complexes aquatiques.

b. Veille documentaire dans le but de mettre en exergue les différents enjeux stratégiques résultant de la gestion d'un complexe aquatique

L'objectif de cette veille documentaire est de ce familiarisé avec le secteur d'activité des complexes aquatiques. Sur la base d'une bibliographie, composée d'ouvrages, articles et rapports, les enjeux stratégiques résultant de la gestion d'un complexe aquatique seront mis en exergue, et permettront ensuite de réaliser une étude croisée avec les méthodes de gestion employées par les responsables d'exploitations au sein de leurs équipements, dans l'espoir de révéler certains dysfonctionnements.

c. Une étude de la satisfaction à la fois quantitative et qualitative

Une étude de la satisfaction des usagers a été réalisée. Dans un premier temps elle a consisté en une analyse quantitative, se traduisant par l'étude de la fréquentation, et l'évolution de cette dernière depuis le début l'inauguration de chacun des trois établissements. Cette analyse de la fréquentation pouvant en effet traduire de manière absolue la satisfaction des usagers de par la fréquence de leurs séances mais également mettre en exergue le taux d'occupation des horaires d'ouverture et des créneaux d'activités.

Une enquête de satisfaction a été distribuée au sein trois complexes aquatiques pour révéler la satisfaction qualitative des usagers. Elle avait pour objectif de sonder l'opinion des usagers vis-à-vis de l'activité de chacun des établissements. Elle a abordé les problématiques de l'accueil, de la propreté, de l'animation et d'obtenir le profil des pratiquants et leurs coordonnées. Ce questionnaire a permis par la suite, grâce aux réponses récoltées, de proposer des pistes de réflexions en accord avec les attentes des usagers.

d. Une analyse du Chiffre d'Affaire de chacun des trois complexes aquatiques

L'analyse du chiffre d'affaire des trois établissements a pour objectif de pouvoir réaliser des comparaisons que ce soit entre les trois équipements de la COBAS ou d'une année sur l'autre. Cette étude permet de renseigner des données clés pour l'analyse de l'exploitation d'un équipement, à partir de différents ratios (coût brut d'un usager, le chiffre d'affaire moyen d'un usager, etc.) Ce travail a été réalisé à partir des rapports trimestriels transmis par les trois responsables d'exploitation et renseignant à la fois des chiffres prévisionnels et des résultats d'exploitation du premier trimestre 2014. Les ratios sont tirés de l'ouvrage « Coût de fonctionnement, tarification et pilotage des équipements sportifs », de Jérôme Dupuis et Patrick Bayeux.

Table des matières :

Remerciements.....	2
Table des abréviations.....	4
Table des illustrations.....	6
Introduction.....	7
I. <u>Le marché des piscines accueillant du public : Analyse du macro-environnement</u>	12
A. Des piscines aux complexes aquatiques, analyse de l'évolution du secteur d'activité.....	12
i. Un secteur économique en pleine mutation depuis une trentaine d'année.....	12
ii. Analyse socio-culturelle des usagers de ces complexes aquatiques...	13
B. La délégation de service public par la signature de convention d'affermage, comme mode de gestion de ces structures.....	16
C. La société EQUALIA confrontée à une importante intensité concurrentielle sur ce marché de la gestion de complexes aquatiques par délégation de service public.....	19
II. <u>Analyse des axes stratégiques de gestion d'un complexe aquatique ; l'exemple du diagnostic interne des trois complexes aquatiques de la communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon sud</u>	21
A. Etude des contrats de délégations exposant les centres aquatiques à différentes contraintes.....	21
B. Analyse des facteurs clés de succès pour la gestion de ces centres aquatique.....	23
i. Une utilisation optimisée.....	23
ii. La valorisation de l'équipement par la mise en place d'une stratégie marketing pertinente.....	26

iii.	L'adoption d'un management particulier.....	28
iv.	Une gestion financière raisonnée.....	29
C.	Les domaines d'activités stratégiques des centres aquatiques.....	29
D.	Etude de la satisfaction des usagers au moyen des chiffres de fréquentation et de l'enquête de satisfaction.....	32
i.	Analyse de la fréquentation du Public au sein des trois établissements de la COBAS.....	32
ii.	Analyse de la fréquentation des activités aquatiques de chacun de ces établissements.....	35
iii.	Résultat de l'enquête de satisfaction.....	37
E.	Analyse des comptes d'exploitation et du Business Model.....	39
III.	<u>Différents leviers d'optimisation de la gestion d'un complexe aquatique.....</u>	41
A.	L'adoption d'une politique tarifaire judicieuse.....	41
B.	Autres actions envisageables ayant pour objectif d'accroître l'activité des complexes aquatiques.....	41
i.	Assurer une prestation de qualité et diversifier l'offre des équipements.....	42
ii.	Harmonisation de la gestion des trois complexes aquatiques par une interaction accrue entre les différents établissements.....	43
iii.	Faire la promotion des prestations actuelles.....	43
iv.	Fidélisation de la clientèle.....	44
v.	Mise en place d'une stratégie marketing particulière en période estivale du faite de la densité concurrentielle à cette période.....	45
	Conclusion.....	46
	Bibliographie.....	48
	Table des annexes.....	50