

Gestion déléguée des centres aquatiques

Bilan et perspectives

JEAN-PASCAL GLEIZES

Directeur général

Vert Marine

[jean-pascal.gleizes@vert-marine.com]

PHILIPPE JOURDAN

Directeur de la communication institutionnelle

Vert Marine

[philippe.jourdan@vert-marine.com]

Dans le secteur des sports et des loisirs, les DSP concernent 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. Elles ont commencé à se développer dans les années 1990 avec l'évolution des politiques du sport. Bien que la loi sur le sport n'impose pas d'obligations aux collectivités territoriales (communes et intercommunalités) en matière sportive, celles-ci assument *de facto* une mission de service public aux côtés de l'État, avec le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de la Santé et des Sports, le mouvement sportif avec le CNOSF et les fédérations délégataires, au travers du financement des équipements sportifs. En assurant la mise à disposition des équipements qu'elles financent aux établissements scolaires ainsi qu'aux clubs et associations de leurs territoires, elles contribuent à l'enseignement de l'éducation physique et sportive, ainsi qu'à la promotion du sport.

À partir des années 1990, alors que le sport fédéral connaît une certaine stabilité, les pratiques sportives orientées vers le sport loisirs, la remise en forme, la recherche de bien-être ou de bénéfices 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.

Les maîtres d'ouvrage ont été ainsi conduits à repenser les schémas des équipements traditionnellement orientés vers l'apprentissage scolaire ou les pratiques fédérales, afin de satisfaire un besoin social de loisirs sportifs pour des publics diversifiés, qui s'inscrit aujourd'hui comme une mission d'intérêt général essentielle dévolue aux collectivités. La spécificité de ces nouveaux équipements, présentant un caractère hybride fortement marqué, au confluent des secteurs public et marchand, a contribué à favoriser l'émergence de la gestion déléguée comme mode de gestion alternatif, dans un contexte juridique redéfini par la loi Sapin du 29 janvier 1993, qui a permis une plus grande ouverture à la concurrence.

On notera que les équipements à vocation touristique ou culturelle connaissent, depuis les années 1990 également, un développement significatif de la gestion déléguée, pour des salles de spectacles ou de concerts, des musées, des monuments historiques, des centres d'interprétation, des parcs aquatiques ou de loisirs, etc. Enfin, on a pu constater depuis une dizaine d'années une évolution similaire en matière d'équipements sociaux, le cas des crèches étant de ce point de vue le plus caractéristique.

LES CENTRES AQUATIQUES, DES ÉQUIPEMENTS REMARQUABLES

Nous avons choisi de focaliser notre analyse sur les centres aquatiques, qui constituent l'un des premiers secteurs économiques de la gestion déléguée des équipements sport et loisirs (et le premier s'agissant de Vert Marine). Ce sont aussi les équipements les plus emblématiques des collectivités, touchant par ailleurs le plus large public. C'est dire qu'ils sont à plusieurs titres parmi les plus représentatifs des équipements sport et loisirs, et qu'ils illustrent parfaitement l'ensemble des problématiques qui touchent le secteur.

Depuis une trentaine d'années, les piscines se transforment pour devenir des complexes aquatiques où les loisirs, la détente et la santé complètent les fonctions sportives et éducatives traditionnelles. La plupart des équipements mis en service s'inscrivent dans le concept des piscines dites sport-loisirs, avec plusieurs bassins (trois et plus) et une surface de plan d'eau comprise, en général, entre 500 et 1 000 m². Au-dessus de 1 000 m², on parle de grands équipements – le complexe aquatique l'Odyssée de Chartres, ouvert en septembre 2009 et géré par Vert Marine, est le plus grand en France actuellement, avec plus de 3 000 m² de plan d'eau). Ces équipements, qui sont le plus susceptibles de faire l'objet d'une gestion déléguée, sont caractérisés par une thématisation des espaces, avec un ou plusieurs bassins de natation ou d'apprentissage, des bassins balnéo-détente dédiés au bien-être, des bassins et des équipements à vocation ludique (jeux aquatiques, toboggan, pentagloss) ainsi qu'un espace *wellness* comprenant saunas, hammams et jacuzzis. On constate par ailleurs que de plus en plus d'équipements aquatiques intègrent dès leur conception un espace *fitness* (près de deux équipements sur trois mis en service au cours des trois dernières années en comportent un).

Si leur gestion implique évidemment la prise en compte des missions de service public traditionnelles, ces équipements 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*, 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, mais aussi la limitation des risques financiers ainsi que le transfert de responsabilité au délégataire.

Par ailleurs, le développement continu de l'intercommunalité, notamment en milieu rural (environ 40 % des piscines publiques mises en service ces dix dernières années sont la propriété de groupements de communes), et l'absence fréquente de services des sports intercommunaux favorise le développement de la gestion déléguée. On note également une tendance à l'externalisation des grands équipements urbains d'envergure, qui peut s'expliquer par une certaine complexité de gestion, à la fois technique et commerciale.

La prise en compte de ces différents facteurs conduit les collectivités à recourir de façon croissante à la délégation de service public pour la gestion de leurs équipements.

Cette évolution se traduit dans les chiffres. En analysant les données du recensement des équipements sportifs⁽¹⁾ et l'étude IGD⁽²⁾ sur les partenariats public-privé dans les centres aquatiques, on constate 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 "délégués" passe à 23 %.

Concernant la répartition des modes de gestion déléguée, on constate une très forte prédominance des formes contractuelles dites "simples" (type affermage) par rapport aux contrats "complexes", qui intègrent en plus la conception, la construction et le financement de l'ouvrage (concession, contrat de partenariat). Toutefois, ces derniers contrats commencent à émerger dans ce secteur d'activités. Si les collectivités préfèrent encore, dans de nombreux cas, opter pour des contrats "simples", elles cherchent aujourd'hui à mettre en balance ces différentes options.

Compte tenu des sujétions de service public et des tarifications sociales mises en place, les équipements aquatiques restent, sauf rares exceptions, structurellement déficitaires, les recettes commerciales ne couvrant que la moitié environ des charges de fonctionnement. On constate cependant que ce taux de couverture peut varier dans des proportions importantes en fonction du type et de la vocation de l'équipement (accueil de publics scolaires et associatifs importants, présence de services annexes dans le domaine de la remise en forme, etc.).

Selon certaines études récentes⁽³⁾, le coût à la charge de la collectivité serait néanmoins significativement inférieur dans le cas de la gestion déléguée par rapport à la gestion directe, en raison principalement d'un développement relativement plus important des recettes commerciales. Ces études demandent toutefois à être affinées sur la base de panels plus représentatifs, et de données précises sur des tailles et configurations d'équipements comparables. Selon notre expérience sur des équipements de toutes typologies, nous confirmons pour notre part un taux de couverture moyen de l'ordre de 60 %, avec des situations très contrastées.

GESTIONNAIRE D'ÉQUIPEMENTS AQUATIQUES, UN MÉTIER QUI S'EST PROFESSIONNALISÉ

Si l'on excepte quelques très rares cas d'équipements délégués selon un schéma concessionnaire pouvant remonter aux années 1950, la gestion déléguée des équipements sport et loisirs s'est véritablement développée dans les années 1990, ce qui a permis l'émergence de sociétés commerciales spécialisées dans l'animation sportive et de loisirs ou dans l'exploitation des piscines et des patinoires, avec une croissance plus forte (près de 30 % par an) à partir des années 2000.

Selon notre analyse de l'évolution de ce secteur encore jeune, trois périodes peuvent être distinguées : les années 1990, qui ont correspondu à la mise en place des fondamentaux de gestion ; les années 2000, qui ont été celles de l'animation et de la valorisation des équipements, et, enfin, la période actuelle, qui devrait être celle de la complémentarité des acteurs.

(1) Recensement des équipements sportifs, ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, 2008.

(2) 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.

(3) IGD, *op. cit.*, 2009 ; Étude sur les centres aquatiques, UFR STAPS, Université Paul Sabatier de Toulouse, 2003.

Les années 1990 • mise en place des fondamentaux de la gestion

Les années 1990 ont été celles de la structuration du métier. Cette période a été marquée par la mise en place de méthodes d'organisation adaptées à la spécificité des missions de service public, dans le cadre d'une optimisation des ressources visant à maîtriser les charges, à assurer la promotion et le développement commercial des centres, et à prendre en charge la gestion technique des installations.

• L'accueil des différentes catégories d'utilisateurs

La spécificité des centres aquatiques réside dans les missions de service public – éducative, sportive et sociale – qu'ils remplissent, d'où découle une cohabitation de publics contrastés. Trois grandes catégories d'utilisateurs peuvent être identifiées : le grand public ; les scolaires ; les clubs et associations.

– *Le grand public.* L'accueil des pratiques sportives ou ludiques correspond aujourd'hui à la vocation première des centres aquatiques, le grand public représentant en moyenne plus de 70 % de la fréquentation des équipements.

Les gestionnaires ont tout d'abord été conduits à développer l'accessibilité temporelle aux équipements, avec des amplitudes d'ouverture très larges (près de 350 jours d'exploitation par an, avec une amplitude hebdomadaire comprise entre 70 et 100 heures pour les très gros centres aquatiques), afin de répondre à la demande quantitative. Ils ont parallèlement développé un modèle de service adapté à l'évolution de la demande, marquée par une diversification des pratiques, une recherche de loisirs, d'entretien corporel et de détente, et un besoin d'animation et de convivialité. Ce modèle s'est notamment traduit par une structuration de l'offre d'activités encadrées proposées au travers de formules d'abonnement, centrées sur l'apprentissage, le perfectionnement ou la remise en forme. Par ailleurs, des

VERT MARINE, UNE SOCIÉTÉ ORIGINALE DANS LE MONDE DES LOISIRS SPORTIFS

Depuis sa création, Vert Marine s'est spécialisée dans la gestion et l'animation des équipements sport et loisirs en délégation de service public pour le compte des collectivités territoriales.

La société, qui a été parmi les premiers acteurs du secteur de la gestion des piscines de nouvelle génération, au début des années 1990, occupe désormais une place de leader dans la gestion déléguée des piscines et des patinoires en France. Elle gère et anime également d'autres équipements sport et loisirs, tels que parcs de loisirs, palais des sports, golf, etc., et s'est récemment développée dans le secteur connexe du tourisme et des loisirs (gestion de centres d'interprétation, de parcs animaliers, de parcs aquatiques).

Thierry Chaix et Jean-Pascal Gleizes, les fondateurs et

aujourd'hui encore seuls actionnaires de Vert Marine, sont tous deux d'anciens sportifs de haut niveau de hockey sur glace, le premier étant actuellement à la tête d'un club de niveau national. La création de Vert Marine, en 1992, a découlé des besoins de certaines collectivités de disposer de moyens alternatifs à la régie directe.

La culture sportive des dirigeants a fortement imprégné l'ensemble des équipes en favorisant le recrutement de nombreux anciens sportifs de haut niveau, contribuant ainsi à faire vivre et partager au quotidien une passion du sport et un goût du challenge qui sont la "marque de fabrique" de la société.

Vert Marine gère et anime aujourd'hui 65 équipements sport et loisirs, dont 41 centres aquatiques, et a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 75 millions d'euros.

programmes d'animation visant à développer la vocation ludique et conviviale des équipements sont venus élargir la clientèle traditionnelle : soirées thématiques, nuits de l'aquagym, animations diverses, ou encore tournois sportifs.

Les politiques tarifaires des services mises en œuvre, qui relèvent de la décision des collectivités, obéissent à un principe général de tarification sociale, intégrant également des logiques distributives (tarification selon le lieu de résidence, l'âge, etc.) ou allocatives. Les activités éducatives et compétitives sont à la charge financière des collectivités.

Au global, des tarifications très différenciées ont été mises en place, destinées à tous les usages (occasionnel, régulier, assidu) de la piscine, avec entrées unitaires, forfaits ou abonnements, notamment aux activités.

Par ailleurs, la mise en place de systèmes de contrôle d'accès informatisés a permis la mise en place de formules tarifaires innovantes, telles que les forfaits multi-entrées, ou encore les cartes horaires, que Vert Marine a été le premier à introduire dans le secteur des piscines.

– *Le public scolaire.* À l'appui des programmes d'enseignement de la natation pour les scolaires, qui relèvent de la mission de l'Éducation nationale, les gestionnaires d'équipements ont développé, dans une logique de partenariat avec les équipes enseignantes des écoles, des projets d'animation en vue de l'élaboration des projets pédagogiques définis au niveau des inspections d'académie.

Dans cette optique, Vert Marine a mis en place une démarche ouverte s'appuyant sur des aménagements pédagogiques de bassin, et favorisant la sensibilisation au milieu aquatique, le développement psychomoteur, l'apprentissage des bases techniques, ainsi que l'éducation à la sécurité.

– *Les clubs et associations.* L'accueil des clubs sportifs se traduit principalement par la mise à disposition d'infrastructures de qualité, selon les cahiers des charges établis par les collectivités, à partir d'un recensement des besoins. Au-delà des obligations contractuelles, les gestionnaires sont attachés à développer un partenariat avec les clubs, vecteurs d'identité forts pour les équipements, et à les soutenir dans la réalisation de leurs objectifs.

• Le management des organisations

Pendant la phase de démarrage de l'activité, les opérateurs ont défini des méthodes de management adaptées à la spécificité des équipements sport et loisirs, avec la mise en place d'organisations fonctionnelles types et d'une planification des ressources (depuis la période de pré-ouverture jusqu'à la mise en exploitation) et d'équipes de projet pour accompagner et conseiller les maîtres d'ouvrage dans les moments clés du lancement des équipements. Cette période a également été marquée, chez Vert Marine, par la structuration de référentiels des compétences dans les domaines clés de l'activité (recrutement et formation des personnels, gestion technique, accueil, marketing, vente, administration, comptabilité, etc.). Parallèlement, une organisation en directions régionales a été mise en place pour superviser les exploitations, assurer une relation de proximité avec les collectivités délégantes et la liaison avec les services centraux.

• La maintenance technique et l'entretien des équipements

La gestion technique des équipements aquatiques, permettant de garantir la sécurité, l'hygiène et le confort des usagers, et d'assurer le bon fonctionnement et la pérennité des installations, constitue un enjeu essentiel. S'agissant d'installations techniquement complexes, nécessitant des compétences dans les domaines du traitement d'eau et du traitement d'air, du chauffage, de la production de froid et du nettoyage industriel, on constate que ces missions d'entretien et de maintenance sont fréquemment sous-traitées par les gestionnaires.

La stratégie d'intégration technique de Vert Marine, qui se positionne comme un prestataire technique global sur la plupart de ses sites en exploitation, constitue de ce point de vue une exception notable.

En matière de sécurité des personnes, il convient également de mentionner le POSS (plan d'organisation de la surveillance et des secours), dispositif réglementaire validé en préfecture et incombant au gestionnaire, auquel est transférée la responsabilité des collectivités délégantes.

Les années 2000 • animation et valorisation des équipements

La deuxième période, dont on peut faire remonter le début à la fin des années 1990, avec le lancement de près de 150 nouveaux projets de construction et de rénovation, a été marquée par la volonté des maîtres d'ouvrage de parvenir à une meilleure optimisation des coûts de fonctionnement. Cette évolution a été promue notamment par les conseils des collectivités, qui ont proposé des programmes intégrant des équipements annexes susceptibles d'offrir une meilleure rentabilité : services de restauration, remise en forme, bowling, patinoire, etc.

Les expériences menées à l'époque sur certains sites pilotes ont toutefois montré que cette approche devait faire l'objet d'une évaluation au cas par cas, en fonction des caractéristiques de la zone de chalandise des équipements.

Parallèlement, les gestionnaires d'équipements ont poursuivi les efforts d'adaptation de leurs projets d'animation à l'évolution des tendances de consommation sportive, dans le contexte d'une concurrence avec d'autres formes de loisirs sportifs ou culturels.

Le service Développement produits et services de Vert Marine a ainsi élaboré des référentiels activités et animations, qui se sont substitués progressivement aux programmes types définis et mis en œuvre jusqu'alors par les équipes d'éducateurs sportifs personnels au niveau de chaque établissement.

Les activités encadrées traditionnelles ont ainsi été enrichies en termes de contenus pédagogiques, afin de s'adresser au public le plus large, dans le cadre d'une approche favorisant la remise en forme, tout en conservant une dimension ludique et conviviale.

Dans une optique de promotion des activités physiques et sportives pour tous, Vert Marine a notamment mis en place sur certains centres les "circuits Aqua Vitalité", concept d'activité en accès libre destiné à tous et proposé en séances publiques sur certains créneaux horaires, sur le principe d'un parcours santé aquatique à réaliser sur du matériel mis à la disposition du public (vélos aquatiques, palmes, haltères et petits accessoires), avec une communication originale.

La société a également mis en place un référentiel d'animations, constamment mis à jour et amélioré par les retours d'expérience, visant à organiser une thématique des espaces, à la fois spatiale et temporelle.

Ainsi, des micro-animations récurrentes, telles que des séances de jeux piscine pour les publics jeunes (les mercredis après-midi), des aménagements de bassins spécifiques pour les jeunes enfants et les familles, etc., viennent rythmer les plannings et positionnent les équipements comme des espaces polyvalents adaptés à la diversité des pratiques. Parallèlement, le renforcement des programmes d'animation à caractère événementiel (Soirées fluo, Soirée Zen, Fête du Printemps, etc.), qui mobilise un vrai savoir-faire, élargit l'offre des équipements vers de nouvelles cibles.

Le secteur des centres aquatiques est également influencé par les évolutions constatées sur

les secteurs proches de la remise en forme et des spas, qui se traduit par le développement d'espaces *wellness*, regroupant des fonctions traditionnelles (sauna, hammam, jacuzzis, espaces de relaxation), enrichies par des traitements d'ambiance ou des aménagements spécifiques : décoration, jeux de lumière, "jardin zen", prestations de soins du corps, etc., ainsi que de nouveaux concepts de *fitness* aquatique en accès libre (vélos et appareils de renforcement musculaire aquatiques).

Les services périphériques, parallèlement, ont fait l'objet d'une attention plus grande. Ainsi, la signalétique, le balisage précis des abords des équipements, l'aménagement et l'ergonomie des espaces d'accueil, la décoration florale, la qualité et la clarté des supports de communication, la mise en place le cas échéant d'un "design d'ambiance" musical ou olfactif sont des facteurs de l'offre de service de plus en plus pris en compte dans le cadre d'une approche globale visant à capter et à fidéliser les utilisateurs.

Des services annexes viennent également compléter les services de base, tels que par exemple des miniboutiques d'accessoires de natation, de textiles, des distributeurs automatiques, etc. Enfin, des espaces restauration, de plus en plus intégrés dans le programme de départ des équipements, contribuent à ancrer les publics grâce au service et à la convivialité qu'ils offrent.

En matière de politiques tarifaires, on constate une évolution vers des stratégies de segmentation et d'adaptation à la diversité des besoins et des habitudes de pratique, au travers de formules d'abonnement "packagées" pouvant associer différentes prestations (accès aux installations aquatiques, à l'espace forme et aux activités), qui viennent s'ajouter aux tarifs traditionnels. Ces nouvelles formules d'abonnement, plus différenciées et plus souples, ont pour vocation de fidéliser les différentes catégories de clientèles, au travers d'un véritable "contrat remise en forme", qui implique par ailleurs une vigilance constante sur la qualité des prestations, ainsi qu'une innovation de l'offre permanente.

Parallèlement, l'évolution des attentes et la tendance constatée au *zapping* des consommations sportives dans le marché très concurrentiel des loisirs obligent à développer des politiques de communication et de commercialisation toujours plus efficaces.

Afin de garantir la qualité et la réactivité de sa communication, Vert Marine a mis en place une politique de réseau pour la communication opérationnelle des sites, permettant de structurer et d'harmoniser les plans de communication dans le cadre d'une recherche permanente d'efficacité et d'économies d'échelle.

Aujourd'hui, l'avènement des nouvelles techniques de communication internet (web 2.0, TNT, RNT, etc.) oblige les acteurs du marché à développer une expertise spécifique, afin d'optimiser les coûts et l'efficacité de la communication.

Les années 2010 • partenariats entre acteurs

Plus de vingt ans après l'apparition de la gestion déléguée des équipements sport et loisirs dans le paysage français, celle-ci est aujourd'hui reconnue par les collectivités comme une solution alternative crédible dans leur choix d'organisation et de gestion, en fonction du contexte local et des ressources dont elles disposent.

La comparaison des modes de gestion (gestion directe ou gestion déléguée) continue bien évidemment d'alimenter de nombreux débats au niveau des collectivités territoriales. Ces débats ne sont plus aujourd'hui teintés d'idéologie, mais centrés sur la nécessaire maîtrise du service public au meilleur coût, qu'il soit délégué ou non (les collectivités restent de toute façon responsables des orientations), dans une logique de saine compétition (dans le cas

de la régie directe) ou de partenariat (dans le cas de la gestion déléguée).

Concernant l'évolution de la gestion déléguée, on constate aujourd'hui une volonté des collectivités d'optimiser à la fois la rentabilité sociale et économique des équipements.

L'amélioration de la rentabilité sociale passe par le rapprochement avec les acteurs locaux, en vue de développer des actions communes capitalisant sur le caractère structurant des équipements (les piscines et centres aquatiques sont les équipements sport et loisirs les plus fréquentés par tous les publics) : services de la collectivité (Sports, Éducation et Jeunesse, Vie des quartiers et politique de la Ville, Culture), équipes pédagogiques, partenaires institutionnels ou associatifs (clubs sportifs et associations à objet sportif ou éducatif, maisons de quartiers, centres sociaux, MJC, centres culturels...), organismes humanitaires ou caritatifs, sans oublier les partenaires économiques que sont les entreprises locales. De telles opérations transversales peuvent notamment concerner les domaines du développement durable, la promotion de l'activité physique et sportive ou encore du sport adapté, dans le cadre d'un maillage avec tous les acteurs des territoires, et contribuer au rayonnement et à la vocation sociale de ces équipements. C'est dans ce cadre notamment que Vert Marine, dans les équipements qu'elle gère et anime, a récemment inscrit son opération Noël solidaire 2009, en relation avec la Croix-Rouge, ou encore le jeu-concours Le Parcours du Nageur, qu'elle a organisé à destination des classes élémentaires, et dont l'objectif était de sensibiliser les enfants aux questions d'hygiène et d'écologie dans les piscines en les associant à l'élaboration de supports pédagogiques.

S'agissant de la rentabilité économique, nous militons pour un rapprochement des acteurs économiques du secteur des équipements sport et loisirs (maîtres d'ouvrage, architectes, bureaux d'études, conseils et gestionnaires), permettant de favoriser les échanges d'information en vue de l'amélioration des fonctionnalités et des performances des équipements. Le développement récent des projets de concession ou des contrats de partenariat peut d'ailleurs être interprété comme une réponse possible à cette volonté des collectivités de disposer de solutions globales de financement et de gestion pour les équipements de demain, en phase avec les missions de service public essentielles et l'évolution des tendances de consommation des loisirs sportifs, dans le cadre d'une meilleure efficacité économique. ○