

Rencontre

Quel financement pour les équipements sportifs ?

C'est le thème abordé lors de la récente journée technique organisée par Fedairsport, en partenariat avec Engie Cofely et Topsec Equipement., à Marseille, Capitale européenne du sport 2017.

En accueillant les quelques 180 participants, Robert Miron, Adjoint au maire délégué au sport de la ville de Marseille, Président de la commission Sport et Bien-être au Conseil Régional, s'est dit fier que Marseille soit capitale européenne du sport 2017. « A cette occasion, nous allons investir, cette année, 20 millions d'euros (contre 12 habituellement) car nous sommes convaincus que le sport est un facteur de bien-être, essentiel au lien social, à la santé et à l'espérance de vie. Même s'il faut parfois en convaincre les décideurs ou ceux qui ont l'illusion de décider. Aujourd'hui, alors que les financements du CNDS sont stables, voire en baisse, nous n'avons plus les moyens d'investir dans la rénovation et la remise aux normes de nos équipements. Sachant que l'Etat vient de nous « refiler » les CREPS, or compte tenu de l'état des bâtiments, leur rénovation est un vrai casse-tête pour les collectivités locales. Il faut avoir une forte dynamique sportive qui, au delà des mots, doit porter des investissements. C'est pourquoi nous devons avoir recours aux financements et partenariats privés. A titre d'exemple à Marseille, nous gérons 13 piscines, une 14ème d'ici fin 2017, et le seul établissement qui est financièrement équilibré est géré en DSP! Tous les autres perdent de l'argent : les problèmes sont techniques, financiers et humains. Alors ce colloque sur le financement des équipements sportifs est intéressant pour nous ouvrir de nouveaux horizons. Si définir une politique sportive est le préalable à tout investissement, le recours aux investissements et aux gestionnaires privés peut nous permettre de mieux gérer nos équipements sportifs. »

En effet, précise Paul **Gérard Server**, le financement est essentiel car c'est le nerf de la guerre. Aujourd'hui les équipements sportifs, comme les centres aquatiques, ont des financements et des coûts de fonctionnement de plus en plus complexes. Il nous faut sensibiliser les élus et les collectivités locales sur nos savoir-faire professionnels. C'est le rôle de Fedairsport.

La collectivité doit garantir le service public

Pour Sophie Pignon, avocate (cabinet Bird & Bird), l'objectif est d'établir une relation gagnant/gagnant dans ce partenariat public/privé. L'enjeu est de faire vivre l'investissement public sans désintéresser la personne publique. Car l'équipement est et reste, avant tout, un investissement public. Ainsi c'est la collectivité qui est seule à l'initiative du projet, elle doit donc définir son projet, ses besoins puis analyser et comparer. Il lui incombe de définir les obligations de service public à la charge du gestionnaire, les tarifs du service public... Mais aussi et surtout de contrôler l'exécution du



contrat et donc du service public. Cette responsabilité relève de la collectivité locale qui est seule garante de la politique de service public.

La charge de l'investissement et du fonctionnement peut être portée par le gestionnaire qui se rémunère par les tarifs d'entrée et la subvention de la collectivité.

La collectivité doit aussi choisir le montage adapté (gestion en régie, concession de travaux, concession de service, marché de travaux, marché public global, marché de partenariat). Il est nécessaire de procéder à une analyse comparée avant de choisir le montage juridique le plus pertinent en fonction de l'équilibre économique de l'équipement. Cette analyse préalable permet de choisir la solution la plus adaptée et donc de sécuriser son exécution à terme.

Et **Sophie Pignon** d'insister : « C'est donc à la collectivité publique de définir et de choisir car c'est elle qui assure le service public qui doit perdurer dans une relation gagnant/gagnant. Externaliser, ce n'est pas se désintéresser, ni se désinvestir même si faire-faire est plus compliqué que faire! Ce type de partenariat public/privé exige d'accompagner le partenaire et de contrôler l'exécution du contrat et la qualité du service. La personne publique doit user de son droit de contrôle». Alors que le service public est en mutation, de plus en plus diversifié et plus complexe, externaliser la gestion permet à la collectivité de bénéficier de compétences et de savoir-faire qui permettent de pérenniser le projet.

Quel mode de gestion adopter ?

Pour Sébastien Franchi (Cabinet comptable Cifralex), il y a des avantages, des opportunités et des inconvénients entre régie et externalisation. Pour décider, il faut étudier la stratégie financière engagée à chaque étape du projet : quelle est la structure qui porte le projet, qui porte l'investissement (fonds propres, emprunts, charges d'amortissement, TVA...), qui porte les engagements financiers, le risque ou le bénéfice d'exploitation, qui apporte les garanties (incidences sur les comptes) ? Ces choix impactent durablement, ou pas, le budget de la collectivité locale. Si elle choisit la régie, la collectivité va porter tout le risque de l'investissement et de l'exploitation, elle devra maîtriser la politique de l'équipement (au regard du public, des clubs...), la gestion des tarifs, la gestion du personnel mais elle évite le parcours de mise en concurrence !

En cas de gestion déléguée avec redevance d'exploitation, la collectivité limite ses risques, elle profite d'une gestion externalisée du personnel, d'une plus grande souplesse et réactivité. Elle profite aussi des marges d'optimisation liées à l'expérience et à la mutualisation des compétences qu'apporte le délégataire. Toutefois un mauvais équipement sera toujours difficile à gérer et à rentabiliser. Il existe d'autres modes de partenariats public/privé comme les concessions de service public, les marchés de travaux.

De toute façon, pour **Sébastien Franchi**, quel que soit le projet, il faut étudier le territoire et ses besoins, choisir le mode de gestion adapté et opter pour le véhicule juridique et financier adéquate (opérateur privé, société publique locale, SEM, SEMOP...).

Exiger savoir-faire et compétences

Au delà du financement, il faut faire perdurer les équipements et donc satisfaire les publics d'aujourd'hui et de demain. C'est pourquoi, il faut co-construire ses projets pour les enrichir en cumulant plusieurs objectifs : l'apprentissage de la natation et les pratiques sportives et aqualudiques pour une piscine.

Les experts présents s'accordent à dire que, même dans un contexte budgétaire contraint, la sollicitation et l'octroi de subvention, qui influencent le financement, ne doivent pas impacter le



montage juridique! Par ailleurs, précise Sophie Pignon « quel que soit le contrat, il faut distinguer l'ingénierie financière liée à l'investissement et celle liée à l'exploitation ».

Et Paul **Gérard Server** de poursuivre : « la programmation doit déjà établir un schéma prévisionnel de financement et d'exploitation. La sollicitation des subventions ne résoudra pas les problèmes. Il faut déterminer un compte d'exploitation prévisionnel, idéalement signé par l'AMO même si cela ne se pratique pas encore en France ».

Pour tout projet, il faut définir préalablement les besoins des scolaires, des sportifs, du grand public, des touristes, donc les activités proposées, les tarifs, les horaires d'ouverture... Etudier les besoins de votre territoire, du bassin de vie dans lequel il est implanté en fonction des équipements existants à proximité pour ne pas les déstabiliser mais offrir de nouveaux services et ainsi compléter l'offre territoriale pour tous les publics.

Ainsi pour Jean-François Guillot, Directeur du CNDS, «avec les fonds collectés notamment par la Française des Jeux (219 sur 270 millions d'euros), il y a de l'argent dans le sport pour financer de beaux projets. Aujourd'hui, on ne peut opposer le public qui veillerait à l'intérêt général et le privé qui privilégierait les bénéfices, la réalité est plus complexe. Toutefois au regard de notre expérience, « on peut dire que le partenariat public/privé est comme une Formule 1qu'il faut savoir piloter pour ne pas sortir de la route ». Le financement et les besoins exprimés en matière d'équipements sportifs ne sont jamais faciles, ni stables car les équilibres évoluent en fonction des besoins des scolaires, des amateurs (le sport pour tous) et des sportifs de haut niveau, or les performances sportives des clubs peuvent évoluer rapidement d'une saison à l'autre.

Par ailleurs depuis 2015, le CNDS a engagé une politique plus sélective (équipements intercommunautaires, seulement 2 à 8 dossiers retenus par région, sur des territoires ZUS et ZRR en matière de bassins nautiques, d'équipements spécialisés (dojo...) ou multisports (dans les zones rurales). Et il subventionne des équipements innovants (à usages polyvalents avec des pratiques encadrées liées par des conventions d'usage, les équipements handisports, ou ceux qui minimisent leurs coûts de fonctionnement (éclairage, chauffage, matériaux recyclables, modularités...).

Au regard des nombreux retours d'expériences (Lormont, Liège...), il s'avère que tout équipement sportif doit s'inscrire, plus globalement, dans le projet de ville et d'agglomération, car il participe à l'organisation du territoire (infrastructures, transports, quartiers, logements, zones d'activités commerciales et/ou culturelles, attractivité touristique...). Et comme à Lormont, soyez capable de tout recommencer, de revoir complètement votre projet. En amont, il faut solliciter tous les partenaires, tous ceux qui savent pour comprendre et définir, dès la conception (avant la phase de programmation) les usages d'aujourd'hui et de demain, en analysant l'investissement et son exploitation. Car il s'agit de construire puis de gérer le meilleur projet pour le meilleur des équipements!

Tout l'enjeu est d'inscrire votre équipement dans son territoire local, voire métropolitain, son temps et son avenir, sans concurrencer, ni déstabiliser les équipements existants, en conciliant les obligations de service public et les besoins des divers publics, dans une relation gagnant/gagnant profitable à la collectivité et à l'exploitant.