Bird & Bird

Equipement de loisirs: comment faire vivre l'investissement public, sans désintéresser la personne publique?

Une relation public/privé gagnant/gagnant.

L'équipement de loisirs: un investissement public avant tout

La collectivité publique :

- ✓ A seule l'initiative du projet
- ✓ Définit son projet, son besoin
- ✓ Choisit le montage contractuel qui devra répondre à son besoin
- ✓ Définit les obligations de service public à la charge du gestionnaire du service
- ✓ Définit les tarifs du service public
- ✓ Contrôle l'exécution contrat et donc du service public

→ Avant tout, les contraintes du service public sont celles définies par la personne publique, garantes d'une politique de service public:

Quand la personne publique se désengage de la définition du service public: exemple de la piscine Molitor (bail emphytéotique "classique") → tarifs prohibitifs (droit d'entrée > 1000 € / adhésion annuelle > 3000 €).

L'équipement de loisirs: un investissement dont la personne publique doit se saisir

La personne publique choisit le degré et la manière de s'investir dans son projet d'équipement:

Gestion en régie : Un opérateur assure la construction du centre aquatique // la collectivité assure elle-même la gestion de l'activité.
L'évolution des besoins des usagers et le nécessaire renforcement des compétences qui doivent être variées rend plus compliqué pour les collectivités la gestion en direct d'un centre aquatique.

Concession de travaux : l'opérateur assure le financement, la conception et la construction de l'ouvrage puis se rémunère sur son exploitation.
La collectivité de faire appel à un opérateur dont c'est le cœur de métier, qui supportera l'investissement et le risque d'exploitation.

Concession de service : la collectivité conclut un marché public de travaux ayant pour objet la construction de l'ouvrage // la collectivité confie l'exploitation de l'ouvrage à un opérateur dans le cadre d'une concession de service.
Si la collectivité supporte l'investissement initial, c'est l'opérateur qui supporte le risque d'exploitation, la collectivité bénéficiant d'une redevance et généralement d'un intéressement.

Marché de travaux puis marché de services : la collectivité dissocie la phase de conception/construction de l'ouvrage et la phase d'exploitation de l'ouvrage.
C'est la collectivité qui supporte l'investissement initial et qui porte le risque d'exploitation, l'exploitant étant payé moyennant un prix.

Marché public global : la collectivité confie à un opérateur la conception, la construction et l'exploitation du centre aquatique et rémunère le titulaire du marché en payant un prix.
La collectivité supporte intégralement l'investissement et le risque d'exploitation // Le titulaire peut être incité à atteindre des niveaux de performances exigeants.

Marché de partenariat : la collectivité confie à un tiers une mission globale portant sur le financement, la conception, la construction, l'entretien et la maintenance, et l'exploitation d'un ouvrage aquatique et lui verse un loyer. Le marché de partenariat peut également ne confier au partenaire que le financement, la conception et la construction de l'ouvrage ; la gestion étant ensuite confiée à un autre opérateur par la voie d'une concession de service ou d'un marché de service.
Permet à la collectivité de lisser l'investissement sur toute la durée du marché et de bénéficier d'un opérateur unique, souvent sous forme de groupement associant les diverses compétences requises.

L'équipement de loisirs: une externalisation en tout état de cause

Constat:

Abandon de la conception traditionnelle de la piscine (réservée à l'apprentissage de la natation) au profit de centres aquatiques / aqualudiques (montages immobiliers complexes)

- → Projets qui associent les aspects sportifs traditionnels aux aspects ludiques, plus récents.
- → Spectre des usagers visés par les collectivités a ainsi évolué, adaptation des collectivités dans la définition de leur besoin.
- → Evolution de la configuration des piscines : passage d'ouvrages composés d'un ou deux bassins à des ouvrages faisant cohabiter : bassins de natation, bassins de loisirs, espaces de loisirs (rivières à courant, toboggans, jeux divers…), espace de détente et de bien-être (sauna, balnéothérapie, espace de musculation/cardiologie, SPA, bassins de senteurs, tisanerie, produits de soins…) // complexité immobilière
- → Le métier de gestion/exploitation de piscine a évolué vers des métiers.

La "vraie régie" n'existe pas:

- ✓ La personne publique ne construit pas elle-même le centre aquatique et externalise cette mission à un opérateur
- ✓ Recours *a minima* à des marchés publics de construction et les dérives qu'ils impliquent (gestion des interfaces, constructeur non intéressé à la phase exploitation)
- ✓ Les activités annexes/commerciales désormais nécessaires pour attirer les usagers sont confiées à des tiers
- ✓ Intérêt renforcé de la forme concessive

→ Effacement des différences entre régie et délégation de service public

L'équipement de loisirs: faire perdurer l'investissement public

- ✓ L'association public/privé se révèle une association gagnant/gagnant
- ✓ Externaliser n'est pas se désintéresser ou désinvestir
- ✓ La personne publique a tous les moyens de contrôler les opérateurs privés et doit s'en saisir pour faire perdurer l'équipement public et le service public:
  - C'est la collectivité qui analyse les offres et choisit l'offre économiquement la plus avantageuse
    → la collectivité doit mettre à profit la phase de négociation /dialogue et la phase d'analyse des offres
  - La personne publique peut contrôler l'exécution du contrat par l'opérateur privé, contrôler la qualité du service public
    → la collectivité doit utiliser son droit de contrôle
  - Les contrats administratifs comportent des clauses obligatoires au profit des personnes publiques (droit de contrôle et de sanction de la personne publique, droit à la résiliation pour motif d'intérêt général, absence d'exception d'inexécution, principe de mutabilité du service public…)
    → en tout état de cause, les contrat administratifs sont des contrats exorbitants de droit commun

→ L'externalisation de la gestion du service public:

- Permet aux collectivités publiques de bénéficier des compétences des opérateurs privés dans un contexte de plus en plus diversifié et complexe en vue de faire perdurer le projet…
- … sans supprimer la capacité des collectivités à définir le service public, les obligations qui en résultent, à répartir les risques, à définir les tarifs et la rémunération du délégataire.