

## EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU BUREAU COMMUNAUTAIRE DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES AVRE LUCE NOYE

L'An DEUX MILLE VINGT DEUX, le 24 janvier à 18 H 30, le Bureau Communautaire convoqué légalement, s'est réuni à l'Hôtel d'entreprises à Ailly-sur-Noye, sous la présidence de **Monsieur DOVERGNE Alain**

**Membres  
du Bureau Communautaire**

**Titulaires** : 29  
**Membres présents** : 16

**Date de la convocation**  
18 janvier 2022

- **Etaients présents les Vice-Présidents et Conseillers Communautaires Délégués :**  
Mesdames BERTOUX Julia, PREVOST Anne-Marie, DOUAY Sonia, DAMAY Lydie  
Messieurs DOVERGNE Alain, SURHOMME Alain, LAMOTTE Dominique, DURAND Pierre, MOURIER Francis, VAN DE VELDE Michel
- **Etaients présents les Conseillers Communautaires :**  
Messieurs LEROY Jean-Maurice, DELANAUD Stéphane, LESCUREUX André, CAPELLE Hubert, VAN OOTEGHEM J. Michel, VERONT Fabrice
- **Absent(e)s et / ou Excusé(e)s :**  
Mesdames RAMON Marie-Gabrielle, PATRICE-BOURDELLE Christine, RIHET Anne, PERONNET Fabienne,  
Messieurs WABLE Vincent, BOUCHER Michel, CHANTRELLE Brice, HOLLINGUE Rémy, TOURNIQUET Gautier,  
DUTILLEUX Olivier, MAROTTE Philippe, BEAUMONT Joël, LEVASSEUR Roger

### OBJET : REGIE DE GESTION ALMEO – MODE DE GESTION

#### Rapport de M. Alain DOVERGNE, Président de la CCALN

La Communauté de Communes Avre Luce et Moreuil (CCALM avant fusion 2017) a ouvert le centre aquatique intercommunal ALMEO en juillet 2008 sous la forme d'une Régie dotée de personnalité morale et de l'autonomie financière.

Cette régie est administrée par un Conseil d'Administration, la direction administrative portée par un agent de Droit public, le directeur opérationnel et les employés relèvent du Droit Privé (Convention collective du Sport).

La comptabilité est suivie et contrôlée par le Trésor public.

Chaque année, la CC verse une subvention à la Régie de gestion d'ALMEO dans le cadre d'une convention. L'exploitation technique est portée par la société DALKIA via un contrat de prestations (P1, P2 et P3 + 2 prestations supplémentaires : Fourniture Elec et Fourniture Eau) (Contrat signé le 16.09.2020 pour une durée de 5 ans)

En octobre 2020, après douze années de fonctionnement sans aucune difficulté, la CCALN a reçu le courrier (PJ) émanant de la DDFIP. Lors d'une réunion qui s'est déroulée fin octobre 2020, les parties présentes (Préfecture au titre du contrôle de la légalité et DDFIP) ont semblé admettre qu'une remise en question du SPIC prenait du temps.

A l'occasion du vote du BP 2021 de la Régie de gestion d'ALMEO (début mai), le contrôle de légalité a fait part de ses observations (courrier début juillet 2021 en PJ).

A ce dernier, la CCALN et la Régie de gestion, ont répondu conjointement la semaine suivante (PJ : courrier de réponse)

La période de crise sanitaire s'étant étendue et avec elle les périodes de fermeture d'ALMEO, ce sujet peut désormais être repris et traité plus sereinement.

Suite au Conseil d'Administration de la Régie de gestion d'ALMEO du 16 décembre 2021, il est proposé dans un premier temps de requérir l'expertise d'un bureau d'études dont la mission est détaillée en annexe, tout en sachant que celle-ci sera à compléter au vu du mode de gestion retenu, par l'expertise complémentaire d'un cabinet d'avocats.

Après en avoir délibéré à l'unanimité, le Bureau comm

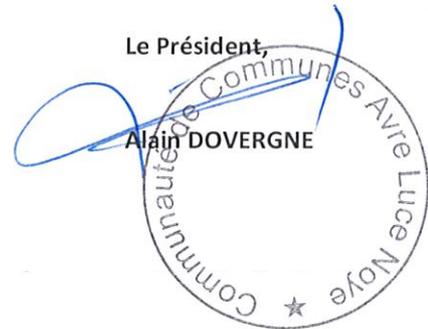
- Entérine la proposition d'accompagnement de Sémaphores, 105 avenue Raymond Poincaré 75116 PARIS, pour un montant de 8 250 € HT,
- Autorise le Président à signer les documents en rapport avec cette décision.

POUR EXTRAIT CONFORME

Cet acte sera transmis en Sous-Préfecture le.....

Affiché le .....

Fait et délibéré, le 24 JANVIER 2022  
à Ailly sur Noye



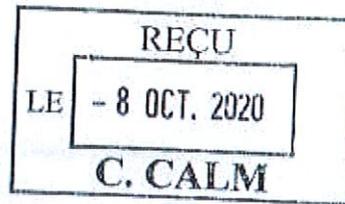


RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

Envoyé en préfecture le 25/01/2022  
Reçu en préfecture le 25/01/2022  
Affiché le   
ID : 080-200070969-20220124-2022\_2401\_01-DE

FINANCES PUBLIQUES



Amiens, le 5 octobre 2020

Direction départementale  
des Finances publiques de la Somme  
Pôle métiers et expertise  
Division du secteur public local  
22, rue de l'Amiral Courbet - CS 12613  
80026 AMIENS CEDEX 1  
Téléphone : 03 22 71 42 42  
Mél. : [ddfip80.pgp.spl@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:ddfip80.pgp.spl@dgfip.finances.gouv.fr)

La directrice départementale  
des finances publiques

à

Affaire suivie par Marion AMARANTINI  
[marion.amarantini@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:marion.amarantini@dgfip.finances.gouv.fr)  
Téléphone : 03 22 71 42 07  
Réf. : 68/2020 DSPL

Monsieur le président de la Communauté de  
communes Avre Luce Noye  
144, rue du Cardinal Mercier  
80110 MOREUIL

000106

**Objet :** problématiques budgétaires et financières de la régie personnalisée ALMEO

Monsieur le président,

En 2008, la Communauté de communes Avre Luce Moreuil (CCALM) a créé la régie de gestion d'Alméo, régie intercommunale à caractère industriel et commercial en la dotant de la personnalité morale pour gérer le centre aquatique communautaire.

À l'occasion d'un récent contrôle de la régie de recettes de l'établissement, différents constats d'audit ont été dressés portant plus largement sur la tenue des comptes de la régie, que je me dois de porter à votre connaissance.

**En tant que régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière en charge d'un service public à caractère industriel et commercial (SPIC), la régie est soumise, comme le prévoient ses statuts, aux dispositions prévues par les articles L.2224-1 et 2224-2 du CGCT.**

Il est rappelé que les articles L.2224-1 et L.2224-2 du CGCT visent expressément les communes, mais d'une manière générale, les dispositions applicables aux communes s'appliquent également aux EPCI auxquels elles ont adhéré (cf. réponse ministérielle Auban, JO du Sénat du 22/05/2003, n° 04951). Cette adhésion entraîne en effet de plein droit, le transfert des compétences mais aussi les droits et obligations qui s'y rattachent. L'article L.224-2 du CGCT est donc applicable dans son ensemble aux structures intercommunales.

Ainsi, le principe d'équilibre du budget prévu à l'article L.2224-1 du CGCT impose que le financement de l'activité de ses services soit assuré par une redevance perçue auprès des usagers, ce qui emporte 2 conséquences directes pour la régie ALMEO :

- quel que soit son mode de gestion, le SPIC est soumis au principe de l'équilibre financier au moyen de la seule redevance perçue sur l'utilisateur et ne peut pas être librement subventionné.
- le budget de la régie, quelle que soit sa forme, doit décrire l'ensemble des opérations d'investissement et d'exploitation liées à l'exécution du service pour en répercuter le coût sur l'utilisateur.

Or, l'analyse du budget et du fonctionnement de la structure fait apparaître que la régie ne respecte pas dans les faits, les règles de comptabilisation et d'amortissement des biens d'exploitation et les règles de financement applicables aux établissements publics industriels et commerciaux (EPIC).

**- Tout d'abord, en tant qu'EPIC, la régie doit respecter le principe d'équilibre financier des SPIC.**

La CCALM (CCALN : Communauté de Communes Avre Luce Noye depuis le 01/01/2017) a créé un Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC), c'est-à-dire une régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière qualifiée d'industrielle et commerciale par ses statuts. Dès lors, elle doit appliquer les règles budgétaires et comptables de l'instruction M4.

L'un des principes inhérents au fonctionnement des services publics industriels et commerciaux est l'équilibre strict de chaque section, en application de l'article L.2224-1 du CGCT. Cela impose d'individualiser dans un budget dédié, la totalité des dépenses y afférents, afin de pouvoir déterminer

le montant de la redevance en fonction du coût identifié du service. **Le financement de l'activité de ces services doit en effet être assuré par une redevance perçue auprès des usagers.**

Toutefois, l'article L.2224-2 du CGCT prévoit des dérogations à cette interdiction de prise en charge directe des dépenses SPIC par les collectivités dans les cas suivants :

- Lorsque les exigences du service public conduisent la collectivité à imposer des contraintes particulières de fonctionnement ;
- Lorsque le fonctionnement du service public exige la réalisation d'investissements qui, en raison de leur importance et eu égard au nombre d'usagers, ne peuvent être financés sans augmentation excessive des tarifs ;
- Lorsque, après la période de réglementation des prix, la suppression de toute prise en charge par le budget de la commune aurait pour conséquence une hausse excessive des tarifs.

Hormis ces cas expressément prévus par le législateur, les produits de fonctionnement d'une régie SPIC sont assurés par les seules redevances versées par les usagers en contrepartie du service rendu.

De surcroît, quelle que soit la dérogation à laquelle se réfère l'assemblée délibérante pour déroger à l'interdiction de subventionnement de sa régie, il lui appartient, sous peine de nullité, de motiver la prise en charge qu'elle envisage et de fixer les règles de calcul et les modalités de versement de la subvention ainsi que le ou les exercices concernés. Cette prise en charge ne peut avoir pour effet de se traduire par une compensation pure et simple d'un déficit d'exploitation. Elle revêt un caractère exceptionnel et ne saurait être pérennisée.

**Or, au cas d'espèce, l'équilibre financier de la régie est assuré au moyen de subventions d'exploitation versées par la CCALN.**

Leur montant est fixé dans la convention d'occupation du domaine public passée entre la collectivité de rattachement et sa régie. Reconduite annuellement, la subvention d'exploitation est versée par la collectivité à sa régie sans être justifié ni sur le principe, ni en montant. Les conditions d'attribution de la subvention d'exploitation dont le montant est voté annuellement ne permettent en effet pas d'établir que son versement obéit à une dérogation prévue par l'article L. 2224-2 du CGCT.

Par conséquent, au cas présent, **les subventions d'exploitation versées par la CCALN afin d'assurer l'équilibre financier de la régie ne semblent pas réglementaires.**

**- De plus, le principe d'équilibre des SPIC impose le suivi dans le budget du service de la totalité des dépenses y afférent.**

Le budget de la régie, quelle que soit sa forme, doit, dès lors, décrire l'ensemble des opérations d'investissement et d'exploitation liées à l'exécution du service pour en répercuter le coût sur l'utilisateur. Aussi, il résulte des éléments exposés ci-avant que **l'ensemble des dépenses et recettes mais aussi de l'actif et du passif (y compris les emprunts) utiles à l'activité doit être retracé dans la comptabilité de la régie.**

En application du principe d'équilibre des SPIC, le budget de la régie doit décrire les dépenses d'acquisition et de construction des équipements nécessaires à son exploitation, les recettes d'investissement y afférentes (emprunt, subvention d'équipement), tout comme les dépenses de fonctionnement, doivent être comptabilisées directement au sein du budget M4 dédié au suivi du service public industriel et commercial.

S'agissant du transfert des biens nécessaires à l'exercice de l'activité, l'article R.2221-13 du CGCT précise que « la dotation initiale de la régie, prévue par l'article R. 2221-1, représente la contrepartie des créances ainsi que des apports en nature ou en espèces effectués par la collectivité locale de rattachement, déduction faite des dettes ayant grevé leur acquisition, lesquelles sont mises à la charge de la régie. Les apports en nature sont enregistrés pour leur valeur vénale. **La dotation s'accroît des apports ultérieurs, des dons et subventions et des réserves. »**

Ainsi, selon ces dispositions, les biens nécessaires au fonctionnement de la régie (immeuble) qui n'ont pas été intégrés dans le patrimoine de la régie lors de sa création peuvent être apportés ultérieurement et seront comptabilisés au titre de la dotation initiale de la régie.

S'agissant des règles spécifiques de financement des régies SPIC, l'article L.2224-1 du CGCT prévoit que « les budgets des services publics à caractère industriel ou commercial exploités en régie, affermés ou concédés par les communes, doivent être équilibrés en recettes et en dépenses. »

Cette dotation initiale a pour objet de mettre à disposition du service public concerné, les moyens matériels et financiers nécessaires à son fonctionnement initial. Pour respecter le principe de sincérité budgétaire, elle doit être constatée comptablement dans le budget de l'affectant (la CCALM/CCALN) et de l'affectataire (la régie ALMEO).

En outre, la régie doit supporter toutes les obligations qui en découlent, notamment en termes d'amortissement, d'entretien et de renouvellement des biens mis à sa disposition par la collectivité de rattachement.

**Or, l'actif et le passif afférents à l'activité de la régie ALMEO ne sont pas retracés dans sa comptabilité.**

En effet, dans le cas d'ALMEO, les biens nécessaires à l'exploitation du SPIC sont toujours dans le budget principal de sa collectivité de rattachement et ne sont pas amortis. La mise à disposition des biens nécessaires à l'activité de la régie prend annuellement la forme d'une convention d'occupation du domaine public consentie à titre gratuit. L'affectation des biens nécessaires à son activité (dont l'immeuble) n'a ainsi jamais été constatée comptablement.

De plus le remboursement de l'emprunt souscrit pour financer les moyens mis à disposition de la régie n'ont jamais été pris en charge directement (par voie d'avenant au contrat d'emprunt) ou indirectement par ALMEO (via une refacturation des annuités d'emprunt).

Aussi, pour régler les 2 problématiques exposées ci-avant, la communauté de communes pourrait envisager de modifier la nature juridique de la régie ALMEO.

**Il est en effet possible de considérer que l'activité du centre aquatique ALMEO s'assimile à une activité de Service public Administratif (SPA) au regard des caractéristiques de gestion du service précisées dans la saisine (objet du service, modalités de financement et de fonctionnement) mais également de la jurisprudence (TC, décision n°C4074 du 9 janvier 2017).**

Ainsi, sous réserve du contrôle du juge administratif, la communauté de communes pourrait envisager de modifier la nature juridique de la régie ALMEO (transformation de l'EPIC en EPA). Les statuts de la régie et plus précisément son objet seraient dans ce cadre modifiés dans les mêmes conditions que pour sa création, soit par délibération du conseil communautaire (CGCT, art.L.2221-10). La situation des personnels de la régie devrait également être réglée par délibération.

Enfin, le changement de nature juridique de l'établissement public devrait être déclaré à l'INSEE.

**La régie n'aurait alors plus à se soumettre aux principes d'équilibre des SPIC.**

**Si elle reste qualifiée de SPIC, les investissements nécessaires au fonctionnement de la régie et le passif y afférent devront être affectés comptablement à la régie.**

La dotation initiale à la régie devra être le cas échéant constatée : cf [guide comptable et budgétaire des opérations patrimoniales](https://www.collectivites-locales.gouv.fr/guide-comptable-et-budgetaire-des-operations-patrimoniales-0) consultable sur le site [collectivites-locales.gouv.fr](https://www.collectivites-locales.gouv.fr) : à l'adresse suivante : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/guide-comptable-et-budgetaire-des-operations-patrimoniales-0>

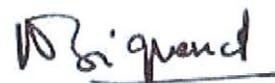
En application de l'article L.2321-2 du CGCT, les dotations aux amortissements des immobilisations constituent des dépenses obligatoires pour les communes et leurs établissements publics dont la population est égale ou supérieure à 3 500 habitants.

Elles peuvent faire l'objet d'une saisine de la CRC, conformément à l'article L.1612-15 du CGCT, si elles n'ont pas été inscrites au budget ou l'ont été pour une somme insuffisante.

Concernant la régularisation des amortissements non constatés, il est rappelé que l'avis du CnoCP du 18/10/2012 relatif aux corrections d'erreurs ne s'applique pas aux budgets M4.

En l'absence de comptabilisation régulière d'amortissements obligatoires, ils doivent être régularisés sur un seul exercice, ce rattrapage entraînant des conséquences budgétaires pouvant impacter de manière conséquente la situation financière de la collectivité.

Mes services se tiennent à votre disposition pour tout renseignement complémentaire et pour vous accompagner dans la mise en conformité de la situation budgétaire et comptable de la régie ALMEO et vous prie d'agréer, Monsieur le président, l'expression de ma considération distinguée.



Nathalie BIQUARD

Administratrice générale des Finances publiques



**PRÉFÈTE  
DE LA SOMME**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction de la citoyenneté et de la légalité  
Bureau des collectivités locales**

Amiens, le **29 JUIN 2021**

La préfète de la Somme

à

Monsieur le président de la communauté  
de communes Avre Luce Noye

*Copie à Monsieur le président de la régie  
de gestion d'ALMEO*

*Copie à Madame la directrice  
départementale des finances publiques de  
la Somme*

*Copie à Madame la secrétaire générale de  
la sous-préfecture de Montdidier*



**Objet :** Subvention d'équilibre et statut juridique de la régie.

**Réf. :** DCL/BCL/n° 2021-133.

Code général des collectivités territoriales (CGCT).

Le président de la régie de gestion d'ALMEO m'a adressé, le 12 mai 2021, la délibération d'approbation de la convention d'occupation du domaine public passée avec votre collectivité au titre de l'année 2021, accompagnée de ladite convention qui porte sur la mise à disposition du centre aquatique intercommunal au profit de ladite régie.

Cette convention prévoit en son article 3 que « *chaque année, la CCALN vote le montant de la subvention d'exploitation, qui sera versée à la Régie de gestion d'ALMEO. Pour l'année 2021, le montant est fixé à 500 000 €* ».

Or, conformément à l'article L. 2224-2 du CGCT, la prise en charge directe des dépenses des services publics à caractère industriel et commercial (SPIC) par les collectivités est interdite, sauf dans les trois cas suivants :

- Lorsque les exigences du service public conduisent la collectivité à imposer des contraintes particulières de fonctionnement ;
- Lorsque le fonctionnement du service public exige la réalisation d'investissements qui, en raison de leur importance et eu égard au nombre d'usagers, ne peuvent être financés sans augmentation excessive des tarifs ;
- Lorsque, après la période de réglementation des prix, la suppression de toute prise en charge par le budget de la commune aurait pour conséquence une hausse excessive des tarifs.

L'article L. 2224-2 du CGCT précise que la décision d'attribution d'une subvention, doit faire l'objet, à peine de nullité, d'une délibération motivée fixant « *les règles de calcul et les modalités de versement des dépenses du service prises en charge [...] ainsi que le ou les exercices auxquels elles se rapportent. En aucun cas, cette prise en charge ne peut se traduire par la compensation pure et simple d'un déficit de fonctionnement* ».

Au cas présent, la convention précitée prévoit une subvention annuelle, d'un montant de 500 000 €, sans aucune justification ni précision. Cette subvention ne remplit donc pas les conditions fixées par l'article L. 2224-2 du CGCT.

Je tiens à cet égard à vous rappeler les termes de la lettre que vous a adressée le 5 octobre 2020 la directrice départementale des finances publiques de la Somme à l'issue d'un contrôle opéré par ses services sur la régie de recettes d'ALMEO. Cette étude mettait notamment en lumière l'irrégularité du versement d'une subvention d'équilibre, qui plus est reconduite annuellement, à défaut de motivation quant aux circonstances de fait de nature à la justifier, à titre dérogatoire.

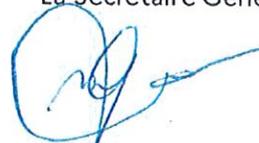
Ce constat, de même que la problématique plus globale des relations entre la régie ALMEO et la communauté de communes, ont également été abordés lors de la réunion qui s'est tenue dans les locaux de la DDFIP le 22 octobre suivant, à l'occasion de laquelle des pistes de réflexion, telle que le changement de nature juridique de la régie en cause, ont été évoquées, afin de remédier à cette situation.

J'appelle tout particulièrement votre attention, concernant l'absence de comptabilisation régulière des amortissements, sur le fait qu'à défaut de modification, la nature d'établissement public industriel et commercial de la régie ALMEO impose que ces amortissements devront être régularisés sur un seul exercice.

Au regard des observations qui précèdent, je vous invite à me faire part dans les moindres délais des suites qui ont pu être réservées aux différents échanges concernant le devenir de cette régie.

Mes services restent bien entendu à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire que vous estimeriez utile.

Pour la Préfète et par délégation,  
La Secrétaire Générale



Myriam GARCIA



Moreuil, le 06 juillet 2021

**Monsieur Olivier DUTILLEUX**  
Président de la Régie de gestion d'ALMEO

**Monsieur Alain DOVERGNE**  
Président de la CCALN

A

**Madame la Préfète**

s/c de Madame la Secrétaire Générale de la Préfecture

copie à Madame BIQUARD, Administratrice générale des Finances  
Publiques

**Objet : Subvention d'équilibre et statut juridique de la régie**  
**Vos réf : DCL/BCL/n°2021-133**

Madame la Préfète,

Nous accusons réception de votre courrier daté du 29 juin dernier, relatif à la nature juridique de la Régie de gestion et ses conséquences.

En effet, à l'occasion de la rencontre avec les services de la DDFIP, en présence du Bureau des collectivités locales et sauf erreurs dans les principales conclusions que nous avons retenues :

- En dehors de l'audit diligenté par la DDFIP sur la Régie de recettes, le versement de la subvention de la CCALN à la Régie de gestion n'a jamais posé de difficulté et depuis juillet 2008, date d'ouverture de l'établissement, aucune observation sur sa légalité n'a été ni soulignée, ni notifiée.
- La Régie de gestion d'ALMEO et la CCALN ont clairement exprimé leur volonté de se conformer à la légalité, qui plus est, à partir de la décision du Tribunal des Conflits C4074 du 09 janvier 2017 (soit récemment) qui permettait de régulariser le fondement de la subvention versée par la CCALN mais également la difficulté liée aux amortissements de cet équipement.
- Les arguments suivants ont été avancés par ALMEO et la CCALN :
  - o Crise sanitaire 2020-2021 : fermeture de l'établissement le 15 mars 2020, réouverture au public le 27 juin 2020, nouvelle fermeture le 30 octobre 2020 (soit quelques jours après la rencontre), réouverture prévue le 23 juillet 2021. Le personnel a été placé en activité partielle et la Régie a bénéficié (de par son statut actuel) des indemnisations liées à l'activité partielle (qu'elle n'aurait pas pu percevoir en régie directe...)
  - o Les services concernés par l'élaboration de ces dossiers étaient en fin d'année 2020 mobilisés par le contrôle de gestion de la Chambre Régionale des Comptes puis concentrés sur l'élaboration du Budget Primitif 2021, début 2021.  
Cette charge de travail avait été mentionnée et un décalage de calendrier envisageant une régularisation sur 2022 semblait être entendue ... (tout au moins par les services de la DDFIP)
  - o Le nouveau mode de gestion (régie directe, DSP...), une fois étudié et déterminé par la CCALN, impliquera nécessairement et parallèlement une concertation avec les membres du personnel, qui reprennent pour certains, à partir du 19 juillet 2021.

Toujours au cours de cette réunion, le Bureau des Collectivités Locales avait été alerté sur le risque qui pesait sur le vote du Budget primitif 2021 et la convention entre la CCALN et la Régie de gestion.

Nous renouvelons notre engagement auprès des services de l'Etat d'étudier tous les moyens de se conformer à la légalité. Seulement, nous comptons sur leur compréhension pour nous permettre d'appréhender toutes conséquences juridiques et pratiques d'un tel changement voire même de nous accompagner dans nos avancées.

Nous vous prions, Madame la Préfète, de croire en l'expression de nos respectueuses salutations.

Alain DOVERGNE

Olivier DUTILLEUX

A l'attention de Madame Douchet

Objet : Etude comparative des modes de gestion Piscine (Régie / DSP)

### Méthodologie d'intervention

Le cabinet débutera la mission par l'**analyse documentaire relative à l'exploitation de l'espace aquatique exploité en régie** pour établir un état des lieux de la situation actuelle (équipement et matériels, activités, moyens humains et matériel, animation et communication, équilibre financier, tarification).

Pour ce faire, le cabinet établira une **liste détaillée des documents techniques** (rapports d'activités, comptes d'exploitation, Tableaux de bord détaillés des charges et recettes pour les 3 derniers exercices, conventions avec les tiers (écoles, associations, clubs), fréquentation par catégories d'utilisateurs, de tarifs et d'activités détaillée pour les 3 derniers exercices, détail des effectifs et de la qualification des salariés, Inventaire détaillé des biens au 31 12 2021, organisation de la régie, contrats de maintenance, etc.).

Sur la base du pré-diagnostic, le cabinet organisera **une réunion de travail avec la Collectivité pour préciser l'état des lieux et discuter des objectifs politiques de la Collectivité.**

Sur cette base, nous rédigerons une **analyse comparative détaillée des différents modes de gestion pertinents** pouvant être envisagés pour l'exploitation de cet équipement aquatique. Il s'agira d'étudier, plus précisément, les modes de gestion suivants :

- La conclusion d'une convention de délégation de service public, sous forme d'affermage voire de concession en cas de volonté de confier des investissements substantiels à son titulaire
- La continuité en gestion en régie

Ces différents modes de gestion seront analysés sur la base d'une **analyse multicritères** définis avec la Collectivité, et devant nécessairement comprendre les critères juridiques, financiers et techniques, suivants :

- **Critères stratégiques :**
  - Attractivité de l'équipement et potentiel de développement
  - Zone de chalandises et analyse concurrentielle
  - Vocation de l'équipement : grand public, ludique, sportive, bien-être
  - Montant des investissements à prévoir
  - Efficacité et souplesse dans la gestion de l'équipement (travaux, maintenance, gestion du personnel, reporting, relations avec les tiers)
- **Critères juridiques : Par commande séparée à un cabinet d'avocat**
  - La volonté de la Collectivité de porter ou non le risque d'exploitation du service
  - La répartition des responsabilités entre l'opérateur et la Collectivité
  - L'impact sur le personnel affecté à l'exploitation du centre aquatique
  - La souplesse de la procédure de passation du contrat en cas de gestion déléguée

- **Critères financiers :**

- La maîtrise des coûts (frais généraux, personnel, exploitation des activités et animations, entretien et maintenance, fluides)
- Les relations financières avec les tiers (écoles, associations, clubs)
- Le développement de la fréquentation et des recettes commerciales
- L'équilibre économique général et la contribution financière demandée à la collectivité
- Le niveau de redevance attendu par la Collectivité
- La clause d'intéressement
- Les impacts fiscaux

Pour établir une analyse comparative des modes de gestion tenant compte des spécificités de l'équipement, le cabinet fera un bilan économique et financier synthétique de la régie actuelle.

Cette analyse débouchera sur des données repères concernant l'équilibre économique (résultats), le niveau des charges, de la fréquentation et des recettes et le coût pour la collectivité.

Il mettra en perspective cette analyse au regard de la qualité de service offerte aux usagers et des moyens actuellement déployés (personnel, moyens généraux, siège, entretien et renouvellement, activités et animations).

Cela permettra ensuite de comparer le mode DSP par rapport à la régie au regard des priorités de la collectivité en termes de partage des risques, maîtrise des coûts, pilotage et suivi du service, etc.

- **Critères d'exploitation :**

- Variation éventuelle de la qualité du projet d'exploitation : plannings, gestion harmonieuse des différents usages, prise en compte de la saisonnalité, des nouveaux comportements des usagers et des besoins du territoire, réservation et organisation des activités, surveillance, sécurité, propreté, vente de produits dérivés
- Prise en compte des difficultés de recrutement et des compétences existantes en interne
- Interactions / partenariats avec les acteurs territoriaux publics et privés : écoles, associations, clubs, CE... et les équipements existants dans une démarche de complémentarité, de recherche de synergies, d'attractivité globale du territoire et de qualité de vie locale (propositions pour dynamiser les fréquentations et favoriser la fidélisation)
- Maintien des investissements (renouvellement et gros entretien, matériel pédagogique, structures ludiques, etc.)
- Outils Communication & Marketing qualitatifs
- Outils de Suivi et de contrôle de la future gestion

Ces éléments seront ensuite **restitués à la Collectivité sous la forme d'un support Powerpoint pédagogique et illustré.**

Le cabinet précisera les **modalités opérationnelles** d'évolution éventuelle du mode de gestion selon le scénario choisi (planning, délibération, mode opératoire de la procédure).

L'équipe de réalisation de la mission sera la suivante par 2 consultants experts :

**Emmanuel COUET – Directeur de mission - SEMAPHORES**



Emmanuel COUET intervient pour les acteurs publics dans leurs projets stratégiques. Ancien Président d'une SEM d'aménagement et de Rennes Métropole, il est un spécialiste reconnu des questions d'économie et de gestion des services publics.

Il sera en charge du pilotage de la mission.

**Antoine CELERIER – Directeur associé - SEMAPHORES**



Antoine CELERIER est consultant auprès des acteurs publics locaux depuis 21 ans :

- Philippe Laurent Consultants (PARIS) : 2000-2006
- SEMAPHORES (Paris puis Nantes) : depuis 2007
- Formation : DEA Modélisation économique & applications, Université de CAEN

Economiste de formation, il accompagne les collectivités locales dans le montage de projets complexes. Il est spécialisé dans la modélisation économique des projets, l'analyse des modes de gestion des services publics et la négociation des contrats publics.

Il est Directeur du Bureau de Nantes (20 salariés) depuis 2014 et est responsable de l'animation Métiers du cabinet au niveau national sur les activités « Intercommunalité – Performance Publique – DSP ».

Economiste de formation, il accompagne les collectivités locales dans le montage de projets complexes. Il est spécialisé dans la modélisation économique des projets, l'analyse des modes de gestion des services publics et la négociation des contrats publics en particulier sur les centres aquatiques.

**SEMAPHORES : extrait de références comparables**

COMMUNAUTE DE COMMUNES ESTUAIRE ET SILLON (2020-2021)	Etude stratégique pour le choix du mode de gestion de l'espace aquatique de Cordemais AMO DSP Espace aquatique
COMMUNAUTE DE COMMUNES VAL DE SULLY (2021)	Audit de l'espace aquatique de Dampierre-en-Burly Choix du mode de gestion AMO DSP Espace aquatique
NANTES GESTION EQUIPEMENTS (2021-2021)	Elaboration du plan stratégique [stationnement, équipements de loisirs (espace aquatique, patinoire, salles sportives), camping et infrastructures portuaires]

VILLE DE SAINT-CAST-LE-GUILDON (2018-2019)	Etude d'opportunité et de faisabilité pour l'aménagement du parc des Mielles (Complexe hôtelier privé, espace paysager, piscine, salle multifonction) – Scénario de cession Salle des fêtes / piscine
VILLE DE JUGON LES LACS (2020)	Etude stratégique pour l'avenir du camping 4* et de l'espace aquatique (Audit économique, évaluation de cession du site, établissement et notation des scénarios d'évolution, choix du mode de gestion, accompagnement opérationnel au suivi de la procédure)
COMMUNAUTE DE COMMUNES CHATEAUBRIANT-DERVAL (2020)	Etude stratégique pour le choix du mode gestion des 3 piscines communautaires (audit, analyse comparative des scénarios d'évolution, mutualisation & harmonisation tarifaire des sites)
DÉPARTEMENT DE LOIRE-ATLANTIQUE	AMO pour développer un concept innovant de coordination des activités nautiques sportives, touristiques et de loisirs en Loire Atlantique
VILLE DE SAINT MALO (2019)	Etude stratégique sur l'évolution du camping d'Aleth et de l'Aire de campings cars Les Îlots (audit, élaboration des scénarios d'évolution, modélisation économique, AMO DSP)
VILLE DE SAINT MALO (2020-2021)	Analyse des impacts du COVID-19 sur le nouvel Espace aquatique
SYNDICAT MIXTE DU FORUM DE TRÉGASTEL	Audit stratégique & AMO D.S.P. du forum de Trégastel (complexe aquatique : piscine, centre de remise en forme, espace bien-être)
VILLE DES SABLES D'OLONNE	AMO D.S.P. Camping des Dunes AMO D.S.P. Centre aquatique (dont centre de remise en forme)
DEPARTEMENT DES COTES D'ARMOR (2017_2019)	Audit et accompagnement pour l'évolution du mode de gestion et la mutualisation des ports de plaisance départementaux (création SPL)
VILLE DE SAINT-BRÉVIN-LES-PINS (2018)	Accompagnement stratégique et opérationnel à l'évolution du mode de gestion des tennis et du centre nautique

## Budget et délais d'intervention

Le budget de la mission s'élève à 8 250 € HT pour 7,5 jours d'intervention y compris les frais de déplacement, et est détaillé comme suit :

Prix jours [EUR HT]	Sémaphores Consultants Experts
	1 100
<b>Etude comparative des modes de gestion de la piscine</b>	
● Analyse de la documentation et bilan de la gestion actuelle	1,0 j
● Réunion de travail et note stratégique	1,0 j
● Analyse comparative des modes de gestion	3,5 j
● Rédaction du rapport	1,0 j
● Réunion de restitution du rapport et perspectives (modalités opérationnelles)	1,0 j
<b>● TOTAL Jours - consultants experts</b>	<b>7,5 j</b>
<b>= Mission globale HT</b>	<b>8 250.0</b>
<b>Mission globale TTC</b>	<b>9 900,0</b>

Les interventions supplémentaires demandées seront facturées au prix de journée mentionnés.

La mission débutera dès la réception du bon de commande et les conclusions de l'étude pourront être apportées au plus tard 3 mois après réception des documents techniques demandés.

Restant à votre disposition pour en discuter, nous vous prions d'agréer, l'expression de nos respectueuses salutations.

Bon pour accord,  
 le 24.01.2022 A Ailly / Noye  
 Le Président  
 A. DOVERGNE

Emmanuel COUET  
 Directeur de mission

