



**RAPPORT**

**AUDIT DE LA DSP DE LA PISCINE PONTOISE  
(Paris 5<sup>ème</sup>)**

**n° 08-07**

**- juin 2009 -**

Rapporteurs :

....., *Ingénieur général, chef de la mission*

....., *Inspecteur*

....., *Chef des services administratifs*

....., *Chargée de mission*

....., *Chargé de mission, (reportage photographique)*

Note

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

-=-=-=-

**Objet : Plan de contrôle de délégations de service public passées par la Ville de Paris pour 2008.**

La Ville de Paris délègue dans plusieurs champs de compétence des missions de service public. Je souhaite m'assurer que le service rendu aux parisiennes et aux parisiens par les délégataires soit d'excellente qualité.

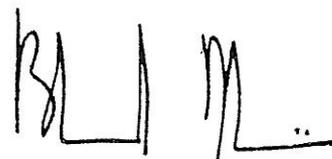
Aussi, il me paraît utile que l'Inspection Générale procède de façon régulière à des missions d'évaluation de ces délégations de service public (DSP), ces audits de l'Inspection Générale venant compléter le contrôle qu'exercent de façon permanente les Directions de la Ville compétentes.

Pour 2008, je vous demande de procéder à l'évaluation des délégations de service public suivantes :

- dans le secteur sportif des DSP Piscine Pontoise (5<sup>ème</sup>),

Le Secrétariat Général et la Direction des Finances de la Ville de Paris vous apporteront leur soutien dans ces missions.

*Très cordialement*



Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHESE**

**RAPPORT D'AUDIT DE LA DSP DE LA PISCINE PONTOISE**

**(5ème arrondissement)**

---

Par note du 23 Avril 2008, le Maire de Paris prescrivait l'audit de la piscine PONTOISE située à Paris 5<sup>ème</sup>, en mettant l'accent sur l'évaluation de la satisfaction des parisiens et sur le comportement du délégataire. La présente synthèse, après avoir décrit les grandes caractéristiques du complexe nautique, s'attache à résumer les conditions d'exécution de la DSP un an avant son échéance en particulier au regard de la mesure du service rendu aux usagers.

Description sommaire de l'équipement

Situé 19 rue de PONTOISE, cet ensemble, construit sur un terrain de la Ville à proximité du collège des BERNARDINS récemment rénové, se développe sur 5 niveaux correspondant à près de 2900m<sup>2</sup> de surface. Un bassin de 33m x 15m, une salle de gymnastique, quatre terrains de squash et toutes les commodités accompagnant les activités pratiquées constituent l'essentiel de cet équipement aux caractéristiques architecturales reconnues. Construite en 1933 par l'architecte Lucien POLLET et inscrite depuis juin 1978 à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques, la piscine PONTOISE est un lieu emblématique d'un passé parisien riche d'évènements sportifs dont plusieurs n'étaient pas en lien direct avec la natation (catch...).

La société les Piscines de France exploite cet équipement depuis 1978, date également de fin du bail emphytéotique de construction prévoyant le transfert de propriété de ce complexe à la VILLE.

Doté d'équipements techniques bien entretenus par l'actuel délégataire, cet ensemble n'en reste pas moins à moderniser au niveau de ses systèmes de chauffage, de filtration d'eau du bassin et de traitement de l'air. Détaillée dans le rapport, une proposition originale contribuant à l'atteinte des objectifs du plan climat de la Ville, est proposée pour la modernisation du chauffage et de la production d'eau chaude sanitaire, au moyen de la récupération de la chaleur contenue dans l'effluent de l'égout situé sous le boulevard Saint GERMAIN.

La mesure du service rendu à l'utilisateur

L'Inspection Générale a retenu trois critères pour effectuer cette mesure :

1) la qualité des équipements

L'aspect historique de cette piscine avec des extérieurs revêtus de briques, un intérieur habillé de céramique et doté de cabines de déshabillage se déployant en coursive sur deux étages autour du bassin confèrent un charme particulier à ce lieu. L'aspect art déco et le côté rétro de ses cabines bleues et blanches attirent une clientèle à la recherche d'un équipement de proximité pour pratiquer des activités de loisirs centrées sur la natation (ainsi que des activités associées tels que les cours d'aquagym...) mais aussi de remise en forme (danse, gymnastique, musculation, cardio training, sauna...) et de squash (quatre terrains sont dédiés à cette activité sportive prisée à Paris).

## 2) la mesure quantitative de la satisfaction

La piscine Pontoise fait partie des 3 piscines les plus fréquentées de Paris (entre 270 000 et 300 000 entrées). Elle bénéficie d'une plage horaire exceptionnelle : nocturnes uniques à Paris cinq fois par semaine et toute l'année jusqu'à 23h 45. Sa fréquentation, mesurée au cours des 5 premières années de la présente délégation, met néanmoins en évidence une certaine irrégularité avec une chute en 2007. Cette baisse présente cependant un caractère accidentel qui n'est pas liée à la qualité de sa gestion mais probablement aux nuisances du chantier de rénovation du couvent des Bernardins achevé en Juillet 2008.

## 3) la mesure qualitative de la satisfaction

L'Inspection Générale relève dans ce domaine un des principaux points faibles de la délégation actuelle en ce sens que peu d'initiatives ont été prises par le Responsable pour mettre en œuvre les outils classiques de cette mesure : cahier de réclamation inexistant, site Internet ne permettant pas d'archivage, rapports d'activité lacunaires et surtout absence de réalisation d'enquêtes de satisfaction. L'obligation d'en réaliser au moins une par an est préconisée dans la liste des recommandations du rapport.

## Conditions d'exécution de la délégation

L'Inspection Générale a audité ces conditions auprès du délégataire et auprès des services concernés de la Ville.

- Du point de vue du délégataire responsable de l'exploitation, ont été principalement relevées les conditions financières déficitaires permanentes de l'exécution de la délégation. Cette situation trouve son origine dès le début de l'actuel contrat. Une explication majeure réside dans la diminution des recettes due à l'obligation d'appliquer une tarification pour la piscine au plus près des tarifs municipaux. Néanmoins, les initiatives prises pour diminuer les charges en conséquence, à l'exception de celles insuffisantes touchant à la réduction des charges de personnel, n'ont pas permis -et loin s'en faut- de revenir à l'équilibre.
- Du point de vue des services de la Ville en charge du contrôle, les difficultés évoquées en matière de vérification de la satisfaction des usagers et de mise ne œuvre de mesures de redressement de la situation financière de la délégation, n'ont fait l'objet ni de signalement ni de mise en demeure de la part de ces services. De même, concernant le programme conventionnel de travaux d'entretien prévus dans la convention, la Ville n'a pas exigé sa réalisation devenue, certes très problématique, face aux difficultés financières du délégataire. Ce dernier a néanmoins réalisé les travaux les plus urgents sans véritable contrôle du délégant et en particulier de son service de l'équipement.

## Propositions pour le renouvellement de la DSP

Compte tenu des constats ci-dessus, l'Inspection Générale s'est attachée, sans devoir remettre en cause le montage juridique actuel jugé approprié à l'exploitation de ce complexe, à identifier les moyens de l'améliorer tout en le pérennisant.

### 1) la pérennisation du mode de gestion actuel

Le maintien d'un mode de gestion sous le régime d'une DSP en affermage a été proposé. En effet, les deux hypothèses autres possibles d'une gestion soit sous la forme d'un marché de service (article 30) soit sous la configuration d'une DSP en régie intéressée, ont été examinées au moyen de sept critères développés dans le rapport (critère financier, visibilité et transparence du service, réversibilité du choix du mode de gestion, lourdeur des procédures, responsabilisation de l'exploitant, souplesse de gestion et contrôle du gestionnaire). En conclusion de cette étude, aucun de ces deux modes de gestion n'apparaît pertinent d'autant que le maintien de la DSP par affermage, unique à Paris est très utile pour comparer les performances des différentes formes d'exploitation.

## 2) les conditions de l'équilibre financier

L'Inspection Générale n'a pas trouvé matière à remettre en cause le quasi alignement des tarifs d'entrée à la piscine sur le régime municipal en vigueur obéissant ainsi au principe « à prestations égales, tarif égal », d'autant que l'activité natation reste le cœur de cet équipement et constitue la prestation principale de la délégation.

Par contre, s'agissant d'une des activités annexes, la remise en forme, l'Inspection Générale fait deux propositions concordantes avec celles de la Chambre régionale des Comptes. Le Conseil de Paris devrait délibérer en conséquence sur les points suivants :

- la suppression du risque juridique contenu dans les dispositions arrêtées par les instances municipales qui régissent actuellement la nature et la tarification de ces espaces forme.
- la possibilité d'une augmentation conséquente des tarifs de l'espace forme du complexe de la piscine PONTOISE, seule variable d'ajustement au niveau des recettes que l'audit retient (le niveau des prix d'accès au squash serait maintenu) pour parvenir à l'équilibre de la future exploitation et cela, sans risque juridique.

## 3) les conditions futures du contrôle

L'Inspection Générale propose une série d'améliorations possibles tant pour développer la transparence de ce contrôle que pour en connaître le coût et en coordonner les modalités. Elle est favorable à un report d'un an de l'actuelle fin de contrat pour préparer le suivant, à la lumière des recommandations que propose le présent rapport.

---

### Rapporteurs :

- ..., Ingénieur général, chef de la mission
- ..., Inspecteur
- ..., Chef de service administratif
- ..., Chargée de mission
- ..., Chargé de mission (reportage photographique)

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Les équipements et les activités mis à la disposition des usagers .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Un complexe aquatique et sportif de grande valeur architecturale.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Données patrimoniales.....	4
1.1.2. Quelques caractéristiques architecturales et données historiques .....	4
<b>1.2. Un complexe doté d'équipements techniques bien entretenus à moderniser .....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Le système de chauffage et d'eau chaude sanitaire.....	6
1.2.2. Le système de filtration de l'eau et de traitement de l'air .....	6
1.2.3. La maintenance des installations, la sécurité incendie et l'accessibilité aux handicapés .....	7
<b>1.3. Plusieurs services de proximité proposés aux parisiens et aux usagers occasionnels .....</b>	<b>10</b>
1.3.1. Les activités développées.....	10
1.3.2. Les principales conditions matérielles d'exploitation.....	10
<b>2. Analyse du contrat actuel régissant la délégation de service public.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. L'essentiel du contenu du mode de gestion .....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Les obligations générales et spécifiques de la délégation .....	12
2.1.2. Les obligations principales d'accueil et tarifaires .....	13
2.1.3. L'organisation du contrôle et de la sécurité sanitaire.....	14
<b>2.2. Les performances de la délégation : des résultats contrastés.....</b>	<b>16</b>
2.2.1. Le rapport annuel : des rapports standardisés, produits avec retard qui n'analysent pas la qualité du service à l'utilisateur .....	16
2.2.2. La fréquentation : une piscine qui maintient une des plus fortes fréquentations de Paris. ...	19
2.2.3. La qualité du service rendu : un manque de connaissance des attentes des usagers .....	27
2.2.4. La situation financière et comptable : un déficit structurel .....	29
<b>2.3. L'exercice du contrôle : des méthodes et une coordination perfectibles.....</b>	<b>44</b>
2.3.1. Les moyens du contrôle .....	44
2.3.2. Les dysfonctionnements constatés .....	45
2.3.3. Les contrôles intermédiaires .....	46
2.3.4. Le contrôle annuel .....	46
2.3.5. Les perspectives.....	47
<b>3. La problématique de la fin de la délégation et de son renouvellement .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. Les modes de gestion possibles et leur conséquences financières .....</b>	<b>48</b>
3.1.1. Le critère financier.....	48
3.1.2. Le contrôle du gestionnaire par la Ville.....	49
3.1.3. Arbitrage entre les deux régimes possibles de DSP : régie intéressée et affermage.....	50
<b>3.2. Le périmètre de la délégation et la tarification des activités annexes .....</b>	<b>50</b>
3.2.1. La nature de l'activité .....	51
3.2.2. Incertitude juridique née de la délibération des 15 et 16 mai 2006 .....	51
3.2.3. Conséquences de l'intégration de l'équipement de remise en forme .....	52
3.2.4. La tarification proposée .....	52
<b>4. Les recommandations pour la gestion future.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1. Propositions à caractère général : obligations à imposer quel que soit le mode de gestion retenu.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2. Propositions relatives à un mode de gestion en DSP.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3. Propositions techniques.....</b>	<b>58</b>

## **INTRODUCTION**

### **Préambule et physionomie générale de la délégation**

Par note du Maire de Paris du 23 avril 2008, l'Inspection générale a été chargée d'auditer la délégation de service public (DSP), dans le secteur sportif, de la piscine Pontoise située dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement.

Sur un plan général, deux séries de compétences sont requises d'un délégataire pour que la gestion d'un tel équipement réponde aux besoins du service public :

- des compétences techniques pour l'entretien du bâtiment et la maintenance des équipements complexes notamment en matière de gestion de l'eau, de consommation énergétique et de sécurité sanitaire.
- des compétences en matière de communication et d'organisation pour l'accueil du public, l'animation des équipes, la sécurité des personnes sans oublier une forme d'appétence commerciale pour conférer à l'outil sinon la rentabilité tout au moins un moindre coût pour la collectivité.

A Paris, la DSP reste un mode de gestion minoritaire de plus en plus encadré, l'autorité municipale entendant garder la main mise sur la gestion de ses équipements -dont les piscines- en exigeant du délégataire un quasi alignement tarifaire sur ceux des piscines en régie directe, mettant ainsi en application les orientations de la Chambre régionale des comptes dans son rapport au Maire de Paris du 31 décembre 2004 portant sur la gestion des piscines et banalisant de fait cet outil de gestion.

### **Les objectifs de la mission**

Trois séries d'objectifs doivent être atteints :

- caractériser la qualité du service rendu auprès des différents publics (les clubs, les associations, les scolaires et le public individuel...),
- analyser le comportement et les résultats du délégataire notamment à partir de sa capacité à équilibrer financièrement l'exploitation,
- examiner les conditions de renouvellement du mode de gestion actuelle en adoptant une démarche comparative des modes de gestion et en proposant des axes d'amélioration touchant l'outil et son exploitation.

### **La méthode suivie a comporté plusieurs étapes :**

- audit technique de l'équipement et analyse des méthodes de gestion
- écoute d'élus et des différents services de la Ville ainsi qu'audition du délégataire à l'aide de questionnaires élaborés à partir des deux guides en usage à l'Inspection générale de la Ville (guide de la procédure de passation des DSP mis à jour en septembre 2005 et guide du contrôle financier des DSP de juillet 2007 établi sous l'autorité de La Direction des Finances et de L'Inspection Générale).

- examen de diverses sources nous renseignant en particulier sur les usagers.
- analyse financière avec examen des pièces comptables dont les comptes de la délégation des exercices précédents ont permis de déterminer le niveau de respect par la société gestionnaire des stipulations de la convention et notamment des engagements contractuels relatifs aux travaux et investissements à réaliser.
- propositions des solutions pour l'avenir avec leurs conséquences financières pour la Ville.
- enfin, un reportage photographique de la piscine, a été réalisé (annexe 1). Il illustre la qualité architecturale de cette construction constituant un des rares équipements sportifs, avec les piscines PAILLERON et MOLITOR, réalisé dans l'entre deux guerres et ayant conservé ses colonnes et ses décors intacts. Un tel reportage permet aussi de prendre davantage conscience de la complexité des systèmes techniques (chauffage, désinfection et filtration...) de ce type d'équipements dont les coûts de fonctionnement restent lourds pour la collectivité.

**Principe ayant présidé au plan et à la déclinaison du rapport:** Le cœur et l'intérêt de ce rapport sont d'aider les décideurs parisiens à choisir le mode de gestion le plus approprié à l'issue de la fin du présent contrat prévue le 10 février 2010. En conséquence, le rapport propose quatre parties centrées sur les usagers fréquentant cet établissement:

- Une première partie décrit le complexe municipal avec un regard particulier sur les qualités architecturales et les données historiques du site ainsi que l'état de l'organisation et des dispositifs techniques nécessaires au bon fonctionnement de la piscine.
- La seconde partie examine les clauses du contrat régissant la délégation de service public ainsi que les performances constatées. Elle se termine par un examen du contrôle exercé par les services de la Ville de Paris.
- La troisième partie permet de rentrer dans le cœur de la problématique de fin du mode de gestion actuel et des différentes propositions pour son renouvellement en examinant les conséquences financières pour la Ville.
- Le rapport aborde en quatrième partie les recommandations. Celles-ci sont destinées à l'établissement d'un plan d'actions pour rendre plus efficace le système de gestion du délégataire d'une part et mieux organiser le contrôle de la délégation par les services de la Ville d'autre part.

Procédure contradictoire : *Le rapport provisoire a été adressé, le 17 Avril 2009, à la DJS, à la DF ainsi que partiellement au délégataire. Leurs réponses sont intégralement reproduites en annexe. Les remarques prises en compte l'ont été soit par modification du texte initial soit par inclusion en italique dans le corps du texte concerné.*

## **1. LES EQUIPEMENTS ET LES ACTIVITES MIS A LA DISPOSITION DES USAGERS**

### **1.1. Un complexe aquatique et sportif de grande valeur architecturale**

#### **1.1.1. Données patrimoniales**

Situé 19, rue de Pontoise à Paris 5<sup>ème</sup>, cet ensemble contigu au collège des BERNARDINS et construit sur une parcelle de 2150 m<sup>2</sup>, se développe sur 5 niveaux correspondant à 2 897m<sup>2</sup> de plancher se décomposant de la façon suivante :

Sous-sol : superficie de 819 m<sup>2</sup> abritant les vestiaires, les réserves, les locaux techniques (chaufferie et filtration), le squash. Une zone prévue pour la restauration et bar a été transformée en salle de cardio-training avec distributeurs de boissons et de confiseries.

Rez-de-chaussée : superficie de 60 m<sup>2</sup> comprenant l'accueil, les circulations et une réserve,

Premier étage : superficie de 1102 m<sup>2</sup> comprenant le bassin de 33 m X 15 m, les plages associées, des bureaux, des douches, des sanitaires, les escaliers et circulations ainsi que des locaux de stockage de matériels d'animation,

Second étage : superficie de 458 m<sup>2</sup> comprenant une galerie périphérique avec ses cabines individuelles typiques, une salle de gymnastique, des salles spécialisés « cardio-training ».

Troisième et dernier niveau : superficie de 458 m<sup>2</sup> comprenant la même galerie périphérique avec ses cabines, les vestiaires collectifs et une salle de musculation.

Insistons sur la qualité de localisation de cet équipement mitoyen d'un édifice récemment réhabilité par le diocèse de Paris et constituant le plus beau et vaste joyau des édifices médiévaux parisiens. Le collège des BERNARDINS, édifice cistercien du 13<sup>ème</sup> siècle de 5 000 m<sup>2</sup>, bâtiment classé depuis 1887, a été racheté par le diocèse de Paris à la Ville en 2001. Sa prestigieuse rénovation -non sans incidence sur l'activité de la piscine- est intervenue entre 2004 et 2008 pour en faire un lieu culturel de réflexion et de débat sur la condition humaine et les rapports entre la société et l'Eglise.

#### **1.1.2. Quelques caractéristiques architecturales et données historiques**

On doit à l'architecte Lucien POLLET, la conception du complexe nautique ainsi que ceux de MOLITOR, PAILLERON et de la JONQUIERE qui ont contribué à combler une partie du retard pris par la France en matière de piscines publiques (en 1922, la France compte 20 piscines dont 7 à Paris alors que l'Allemagne et l'Angleterre en dénombrent respectivement 1 360 et 800 !).

Cet ensemble est un bel exemple de l'architecture des années 1930 dont l'aspect emblématique lui a valu d'être inscrit à l'inventaire supplémentaire des Monuments historiques (arrêté du 19 Juin 1998). Sont notamment remarquables les 160 cabines alignées avec leurs portes peintes en bleu très caractéristique donnant sur deux

splendides coursives superposées. Des mosaïques ornent le hall d'entrée. Les piliers et les galeries équipées de grilles en fer forgé se déploient.

S'y ajoute la taille du bassin de natation de 33,33 m x 15 m reconnue adaptée au plus grand nombre bien que n'ayant plus cours depuis la création des bassins à la longueur homologuée de 50m. Le bâtiment est construit en briques avec une verrière rénovée il y a dix ans, intégrée à une charpente métallique très sobre. Cependant, la double peau translucide de la verrière présente des salissures noirâtres nuisant à l'harmonie de l'ensemble à cause de la quasi impossibilité technique de son nettoyage.

Construite en 1933 sur un terrain communal de la Ville de Paris, la piscine est devenue propriété de la Ville depuis 1978 à la fin du bail emphytéotique de construction. A partir de cette date, la société Les Piscines de France a obtenu la gestion et développé des activités complémentaires contribuant à la rentabilisation du complexe. Ainsi, en 1983, des courts de squash ont été construits et autour du Club Quartier Latin, créé en 1986, l'espace forme (activités de fitness) a vu le jour, se substituant aux matchs de catch que cet équipement avait contribué à populariser.

Ce lieu rappelle un passé parisien riche d'évènements éclectiques. En 1936, le Commandant LE PRIEUR et le Commandant COUSTEAU y ont pratiqué les premiers essais de scaphandre de plongée. Vers les années 30, Johnny WEISSMULLER champion olympique de natation et qui incarna Tarzan à l'écran, y fit des prestations remarquées. De nombreuses scènes de film ont été tournées et de nombreux défilés de modes organisés. Enfin, de 1955 à 1961, la piscine de PONTOISE devint le haut lieu d'accueil des critères nationaux d'hiver (équivalents des futurs championnats de France de natation). La décision, prise en 1957, par la Fédération internationale de natation de ne plus homologuer de records dans les bassins d'une autre dimension que celle de 50 mètres, mit fin alors à la possibilité de nager en compétition à PONTOISE.

Enfin, notons l'initiative du délégataire qui a souhaité protéger les noms attribués à cet équipement en faisant déposer deux attributions patronymiques auprès de l'INPI (l'Institut National de la Propriété Industrielle) le 5 mars 2003.

Le premier concerne le nom déposé : *Piscine PONTOISE* relatif aux produits et services pour les activités sportives et culturelles - club de santé (mise en forme physique) – culture physique - enseignement de la gymnastique – location de courts de tennis et squash – organisation de compétitions sportives – exploitation d'installations sportives – cafétéria – restauration à service rapide et permanent (snack bar).

Le second est relatif au nom déposé : *Club QUARTIER LATIN* touchant aux produits et services pour les activités sportives et culturelles - club de santé (mise en forme physique) – culture physique - enseignement de la gymnastique – location de courts de tennis et squash – organisation de compétitions sportives – exploitation d'installations.

Ces deux protections concernent l'actuel délégataire sans engager la Ville de Paris. Les conséquences de cette protection sont analysées dans le § 2.2.4.1 du présent rapport.

## **1.2. Un complexe doté d'équipements techniques bien entretenus à moderniser**

L'ensemble des dispositifs techniques touchant au chauffage, à la production d'eau chaude sanitaire et aux systèmes de traitement de l'eau et de l'air est surveillé au quotidien par un responsable technique très expérimenté, membre du personnel de la société délégataire depuis vingt ans .

Ce technicien travaille en synergie avec deux sociétés spécialisées : l'une pour la maintenance du système de traitement de l'air et de l'eau, la société ... ; l'autre pour la prestation particulière d'entretien du système de production du chlore permettant la régulation du PH et la désinfection de l'eau, la société .... Cette dernière, qui a plus de quarante ans d'expérience sur le traitement de l'eau des piscines en particulier dans les domaines de la chloration et de la microfiltration, fait preuve de capacités d'innovations reconnues par le Ministère de la Santé. Ces deux sociétés tiennent un carnet de maintenance dont la mise à jour a été vérifiée.

**Cette organisation, regroupant un permanent sur le site aidé par des sociétés privées spécialisées sous contrat, a paru optimale.**

### **1.2.1. Le système de chauffage et d'eau chaude sanitaire**

Le fluide énergétique est le gaz naturel. Trois chaudières au gaz d'une puissance d'environ 300KW chacune, assurent, via un circuit primaire, le chauffage de l'ensemble des volumes des bâtiments, de l'eau du bassin et du ballon de stockage de 1500 litres. Celui-ci assure la fourniture de l'eau chaude sanitaire.

Un groupe de cinq pompes permet le refoulement de l'eau du bassin et des différents radiateurs, cette eau étant chauffée préalablement dans deux échangeurs asservis à une vanne « trois voies ».

**Cette installation qui date de 1998, parfaitement entretenue, donne satisfaction ; son niveau de régulation automatisé est simple et fiable. Néanmoins, on ne peut nier que l'installation globale est vieillissante et qu'une rénovation avec un système innovant de récupération de chaleur pourrait apporter une amélioration en termes de consommation énergétique et de rejet en CO2.**

Le reportage photographique (annexe1-p.45) montre le bon état du branchement particulier qui pourrait servir de support à une modernisation énergétique.

### **1.2.2. Le système de filtration de l'eau et de traitement de l'air**

La filtration, de conception ancienne, est constituée d'une chaîne d'équipements éprouvés: un pré filtre, un système de floculation et une filtration via 3 bacs à sable à décantation (granulométrie variable : particules fines en dessous et granulats plus gros au dessus). Notons que la rénovation des bacs à sable a été totale en 1998 . Cette technique, bien qu'ancienne, donne satisfaction. Néanmoins, une interrogation subsiste sur la nécessité du changement du sable actuel, certes très régulièrement lavé (tous les deux jours) par inversion du circuit d'eau. **Cette intervention lourde mérite une réflexion technique et économique avant d'être programmée. En effet, l'abandon**

**du système de filtration au sable au profit d'une technique plus moderne et plus efficace peut être envisagée.**

Complétant ces dispositifs, un bassin tampon d'environ 25 m<sup>3</sup> permet de maintenir l'eau à niveau constant dans la piscine. Associé à la filtration, le système de traitement préventif et curatif de l'eau du bassin asservi à un appareillage d'analyse automatique de la qualité de l'eau permet de suivre le niveau du PH et la quantité de chlore. Cette installation injecte automatiquement l'acide chlorhydrique et l'hypochlorite de soude (eau de Javel concentrée) dans la canalisation d'alimentation de retour au bassin.

**Notons une anomalie dans la configuration des lieux de stockage de l'acide et de l'eau de Javel, particulièrement inadaptée et dangereuse.** La commission de sécurité, lors de son passage du 28 janvier 2009, a demandé une modification des lieux afin d'éviter les problèmes de corrosion dans la chaufferie largement dus aux installations de filtration et en particulier au stockage inadapté de l'acide et de l'eau de Javel. Nécessaires pour amoindrir les phénomènes de corrosion, la nouvelle configuration de ce stockage devra permettre, d'une part, d'éviter les émanations gazeuses dangereuses pour le personnel de maintenance et d'autre part, de supprimer l'utilisation des deux pompes de refoulement, systématiquement en panne à cause de la corrosion, ce qui oblige les agents à transporter par arrosoir ces produits dangereux.

Une armoire électrique sophistiquée rassemble les automatismes permettant l'exécution et le suivi de l'ensemble des opérations de filtration et de traitement de l'eau.

Le traitement de l'air est assuré par une centrale permettant d'aspirer puis de traiter et d'insuffler l'air au niveau supérieur du bassin afin de lutter contre les effets des chloramines produites par la combinaison du chlore avec des substances polluantes azotées en suspension dans l'eau et générées par les usagers du bassin (sueur, salive, sécrétions diverses, cosmétiques, mucus...). Le bon fonctionnement du système de traitement de l'air est essentiel car une insuffisance de la ventilation favorise l'inhalation des émanations de chloramines, substances toxiques et dangereuses qui entraînent des sensations de brûlure des yeux, de la gorge, une toux, voire des vomissements avec perte de connaissance.

S'ajoutent aux chloramines, les floculations qui se déposent au fond du bassin. Est donc associé à ce traitement de l'air, un nettoyage quotidien systématique du fond du bassin effectué par un agent spécialisé muni d'une « pompe balai » qui aspire chaque matin le dépôt de chloramines et autres impuretés qui se sont déposés après la fermeture du bassin au public. **La conduite et la surveillance de la qualité d'eau des piscines doivent être confiées à un personnel consciencieux parfaitement formé aux procédés de chloration, ce qui est bien le cas actuellement pour la piscine PONTOISE.**

### **1.2.3. La maintenance des installations, la sécurité incendie et l'accessibilité aux handicapés**

Les observations les plus importantes faites lors de la visite de sécurité du 28 janvier 2009 sont développées ci-après:

### 1.2.3.1. La maintenance des installations

La gestion des fluides installés en sous-sol : La commission a demandé d'évacuer de cet endroit les objets encombrants.

Les installations électriques (contrôle périodique annuel): des raccordements hasardeux, des installations incomplètes, des mises à la terre défectueuses ont été constatées. Un rapport récent de l'organisme de contrôle APAVE (Association des Propriétaires d'Appareils à Vapeur et Electriques – organisme de certification et de contrôle destiné à assurer la sûreté des installations) a fait des préconisations qu'il convient de suivre, deux armoires techniques étant considérées comme vétustes.

Les installations de gaz (contrôle périodique annuel): des fuites ont été constatées; une réparation effectuée par un nouveau professionnel datant du 27 janvier 2009 a donné satisfaction à la commission lors de son passage le lendemain.

Le matériel sportif: lors de la procédure contradictoire le délégataire précise: *« un professeur de musculation est en charge du contrôle et de l'entretien des appareils de musculation et de cardio-training une matinée par semaine. En cas de besoin il contacte une entreprise spécialisée qui se charge des réparations les plus importantes. Nous avons noté le besoin de consigner chaque intervention sur un registre spécial »*.

La chaufferie, les systèmes de traitement de l'air et de l'eau : la maintenance périodique de ces équipements a été décrite précédemment. Une réponse devra être apportée aux observations concernant l'installation de la chaufferie dans le même local que celui des systèmes de filtration (problèmes de corrosion et de sécurité précédemment évoqués).

Les installations au plomb : un état exhaustif des canalisations au plomb est à faire.

La recherche de légionelloses : ce point est exposé au § 2.2.3

Le clos et le couvert : la structure de ce complexe est en bon état apparent. La verrière a fait l'objet d'une rénovation dans les années 1990. Pour assurer son entretien, la qualité de la conception d'origine avait prévu un pont roulant pour faciliter l'essentiel des interventions sur cette dernière (voir annexe photographique p.26). Enfin, notons le mauvais état du parement du mur donnant sur l'accès à la cour arrière, qui fait l'objet d'une recommandation de ravalement.

### 1.2.3.2. La sécurité incendie

Entretien annuel des extincteurs : il est réalisé par une entreprise agréée.

Les système d'alarme de détection ou d'extinction automatisé : une maintenance est assurée par une société spécialisée. Des travaux de transformation de l'installation actuelle sont requis par la commission de sécurité qui a noté un important dysfonctionnement du système de détection par radars, trop sophistiqué et inapproprié à la nature ainsi qu'au classement de l'équipement (instruction conjointe à la DJS).

Les systèmes d'évacuation : les portes coupe feu ne fonctionnent pas correctement ; certains blocs de sécurité ne s'allument pas automatiquement et l'un des trois « skydome (ouverture translucide) » ne s'ouvre que partiellement.

Le classement au feu des matériaux utilisés en rénovation : le délégataire doit utiliser des matériaux à faible potentiel calorifique afin d'en diminuer les risques vis-à-vis du public en cas d'incendie.

Insistons sur l'importance du respect du contenu de la Circulaire DGS/SD 7 A/DRT/CT 4 n°2003-47 du 30 janvier 2003 relative aux risques d'incendie ou d'explosion lors du stockage et/ou de l'utilisation de produits de traitement des eaux de piscine dans le contexte particulier du local technique qui pose manifestement un problème pour cette piscine et nécessite une étude.

### 1.2.3.3. L'accessibilité par les handicapés

Un rapport datant d'août 2004 établi par le cabinet .. ..... à la demande de la DJS a mis en exergue les conditions d'accessibilité de cet équipement par les handicapés.

Les conclusions de ce rapport sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Localisation	Handicap moteur	Handicap visuel	Handicap auditif
Hall d'entrée	Partiellement accessible (les fauteuils roulants)	Faiblement accessible (avec accompagnement)	Accessible
Piscine	Non accessible	Non accessible	Accessible
Squash	Non accessible	Non accessible	Accessible
Salle de Gym	Non accessible	Non accessible	Accessible
Salle fitness	Non accessible	Non accessible	Accessible

**Ce centre sportif n'assure donc pas l'accessibilité aux personnes handicapées.** En particulier, l'étroitesse des escaliers en est la première raison. Des travaux estimés en 2004 à 857 000 € permettraient de s'affranchir de cette discrimination et du non respect de la réglementation (décret 94-86 du 6 janvier 1994 portant sur l'accessibilité aux personnes handicapées des établissements recevant du public). Les principaux travaux sont les suivants :

- création de deux places de stationnement à l'entrée de l'établissement,
- création d'une rampe d'accès à la piscine et mise à disposition d'un équipement de mise à l'eau,
- rabaissement du comptoir de la banque d'accueil et agrandissement du hall,
- élargissement des escaliers et mise en place d'ascenseur de liaison,
- adaptation de la signalétique du balisage intérieur, des alarmes et des portes coupe feu.

Cette étude porte sur l'accessibilité à l'ensemble des équipements et cette liste d'améliorations n'a de sens que si toute la série des travaux énumérés est réalisée. La seule accessibilité à la piscine n'ayant pas été spécifiquement étudiée, une recommandation est faite afin que cette étude soit réalisée.

### **1.3. Plusieurs services de proximité proposés aux parisiens et aux usagers occasionnels**

#### **1.3.1. Les activités développées**

L'activité principale est de gérer l'accès au public du bassin de natation, de favoriser le développement de la pratique de la natation en allant de son apprentissage à son perfectionnement.

Des activités annexes, restant de nature sportive, peuvent être pratiquées dans l'enceinte de l'équipement qui y est adapté. Outre la natation pré et post natale et la gymnastique aquatique qui peuvent s'y exercer de façon naturelle, les équipements non affectés à la natation peuvent accueillir des activités de remise en forme touchant toutes les disciplines de l'entretien corporel, la musculation, ainsi que le squash.

Des activités dites accessoires peuvent être autorisées touchant à la convivialité et à la création d'évènements (petite restauration, bar, ventes de produits en relation avec les activités...) avec fermeture éventuelle, après autorisation du délégant, de la piscine au public.

#### **1.3.2. Les principales conditions matérielles d'exploitation**

Le délégataire est autorisé à fixer son siège social à l'adresse de l'équipement, droit dont il a fait usage.

La délégation comprend la mise à disposition des biens et du matériel nécessaires à l'exploitation de l'équipement, la surveillance et la sécurité des locaux.

La délégation distingue et énumère les biens de retour gratuit (attachés à la délégation), les biens de retour indemnisables (nouveaux, acquis ou créés par le délégataire) et les biens de reprise (biens restant la propriété du délégataire à l'échéance du contrat).

Tous les terrains et locaux décrits ci-dessus sont à la disposition du délégataire à l'exclusion d'un volume en tréfonds situé dans la cour mitoyenne au collège des BERNARDINS attribué à ce dernier, cette cour, revêtue de pavage, restant dans le champ de la délégation.

Le délégataire a la charge d'organiser l'entretien courant et la maintenance et la propreté des locaux, des ouvrages et des installations intégrées au complexe. Une liste non exhaustive décrivant les biens, les prestations, les intervenants et la fréquence des interventions est jointe à la convention d'exploitation (installations électriques, éclairage de sécurité, alarme incendie, désenfumage, extincteurs, conduites de gaz, installations de chauffage et eau chaude sanitaire, systèmes de filtration, ventilation, qualité de l'air ambiant avec le problème spécifique du taux de chloramine, entretien des ouvrants et de la toiture terrasse, assainissement intérieur).

Les grosses réparations, le renouvellement et l'amélioration des ouvrages liés au maintien du clos et du couvert sont à la charge du propriétaire représenté par la DJS.

Il a été prévu l'établissement de deux programmes contractuels d'investissement à réaliser pour chacun d'entre eux sur trois ans. Les dépenses correspondantes sont à inscrire au compte d'exploitation de la délégation.

Les charges liées aux dépenses en fluides, impôts, taxes et dispositions touchant à l'hygiène et à la sécurité sont du ressort du délégataire.

## **2. ANALYSE DU CONTRAT ACTUEL REGISSANT LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC**

### **2.1. L'essentiel du contenu du mode de gestion**

#### **2.1.1. Les obligations générales et spécifiques de la délégation**

Le délégataire doit assurer les obligations générales qui sont l'apanage d'un service public à savoir :

- la continuité de l'accueil du public défini par un planning d'ouverture pour toutes les catégories de public (individuels, scolaires et associatifs).
- l'égalité de traitement de tous les usagers placés dans des conditions de droit identique.
- l'adaptation de l'offre de service en fonction de l'évolution des besoins des usagers et des mutations techniques.
- le maintien de l'équilibre financier des comptes d'exploitation de la délégation qui sous entend une exécution des missions par le délégataire dans le respect de la neutralité et de la transparence financières.

Se conjuguant avec ces obligations générales, plusieurs contraintes particulières s'imposent au délégataire :

- l'obligation d'accueil d'établissements scolaires parisiens désignés par le service de « tutelle » de la Ville et selon un calendrier annuel d'utilisation.
- l'obligation d'accueil des groupements et associations sportifs parisiens désignés par l'autorité municipale et selon un calendrier annuel arrêté avant chaque saison sportive, cette obligation n'ayant toutefois pas été imposée en pratique.
- l'obligation contractuelle d'autoriser l'utilisation de l'équipement en ordre de marche à raison de deux jours par an pour les besoins de la Mairie de Paris. Un défraiement du délégataire est prévu en fonction des frais engagés et prestations demandées. Cette obligation n'a pas non plus été mise en œuvre.
- des obligations essentielles en matière de qualification professionnelle, le délégataire ayant la charge de la qualification de son personnel qu'il se doit de recruter, de rémunérer et d'encadrer conformément au droit du travail et d'affecter en nombre adéquat par rapport aux missions prévues. Ainsi en 2007 sur la base de la durée de temps plein légal, la gestion et l'exploitation de ce complexe étaient effectuées avec 31,33 personnes « équivalent temps plein » (soit un effectif d'environ 49 personnes dont 19 à temps plein). Cet effectif est détaillé dans le tableau suivant :

<b><u>Effectif déclaré en 2007 sur la base d'équivalent temps plein (ETP)</u></b>	
Direction et accueil	5.93
Administration	3.00
Barmen	1.42
Personnel de cabines	4.19
Entretien -ménage	4.66
Entretien – équipements techniques	2.16
Maîtres nageurs	5.77
Professeurs fitness danse et gym	3.35
Activité squash	0.85
<b>Total général « ETP »</b>	<b>31.33</b>

## **2.1.2. Les obligations principales d'accueil et tarifaires**

### *2.1.2.1. Les obligations d'accueil*

Deux plannings d'accès au bassin sont prévus dans la convention.

Un premier planning hebdomadaire d'ouverture du bassin au public différencie les périodes scolaires des vacances scolaires d'une part et les horaires d'application des tarifs nocturnes d'autre part.

Un second planning, également hebdomadaire, de réservation du bassin pour les établissements scolaires primaires et secondaires, a été arrêté par la Ville de Paris. Ainsi, en période scolaire (sauf le mercredi après midi), du lundi au vendredi, de 8h30 à 11h30 ou 45 et de 13h30 à 16h30, le bassin peut être réservé aux scolaires.

### *2.1.2.2. Les obligations tarifaires*

La Ville de Paris impose au délégataire des contraintes tarifaires nombreuses et précises dans le périmètre d'activités principales de la délégation (les activités aquatiques) :

- un plafonnement des tarifs est institué pour les entrées individuelles et les différentes formules d'abonnement donnant accès au bassin. Il en est de même pour les leçons individuelles de natation et les formules d'abonnement associé.
- trois catégories tarifaires sont instituées :

**Le plein tarif :** le délégant impose le tarif municipal (tarif des entrées aux piscines gérées en régie majoré du service spécifique de cabine et de la TVA au taux en usage). L'indexation de ce tarif sur les tarifs municipaux a été retenue, une formule de révision tarifaire conduisant à une augmentation multiple de 0,10€ ayant été convenue entre les deux parties.

**Le tarif réduit :** les obligations de réduction tarifaire à caractère social appliquées dans les piscines gérées en régie directe s'imposent au délégataire. Sept catégories d'utilisateurs sont concernées.

La gratuité : la gratuité s'impose pour 12 catégories d'usagers supplémentaires

Les leçons de natation : un tarif unique est applicable à tous avec obligation d'acquitter en sus du coût de la leçon un droit d'accès au bassin.

Les tarifs des activités annexes et accessoires : ils sont librement déterminés par le délégataire ; en particulier, l'accès au bassin en nocturne selon les horaires prévus peut faire l'objet d'une tarification libre en raison notamment de la combinaison possible avec des activités annexes comme l'utilisation de l'espace forme et des terrains de squash dont les prix d'accès sont libres.

Dans son rapport du 14 février 2005, la Chambre régionale des comptes d'Ile de France cite expressément, dans un paragraphe consacré à la politique tarifaire, le cas de la piscine de PONTOISE qui ne respecterait pas totalement le principe d'égalité d'accès au service public. En effet, la Chambre a regretté l'harmonisation incomplète de la tarification prévue dans les piscines parisiennes quel que soit leur mode de gestion en mettant en cause l'article 7.2.4 de la délégation. Cet article, qui n'a pas été appliqué, permet au gestionnaire de proposer à la Ville des augmentations de tarifs pour l'accès au bassin ainsi que pour les leçons de natation. De plus, la Chambre relève la liberté tarifaire accordée au délégataire pour les activités annexes et accessoires.

### **2.1.3. L'organisation du contrôle et de la sécurité sanitaire**

L'organisation du contrôle et de la sécurité sanitaire relève de la responsabilité de la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales (DASS – autorité sous la tutelle de l'Etat) de Paris. Par convention entre cette dernière et la Ville de Paris représentée par le Laboratoire d'Hygiène de la Ville de Paris (LHVP), ce dernier est chargé des prélèvements d'eau réglementaires destinées aux analyses physiques, chimiques et bactériologiques ainsi qu'au contrôle de l'état sanitaire des établissements et de la surveillance du respect des règles d'hygiène. Les échantillons d'eau prélevés sont analysés par le CRECEP (Centre d'Expertise et de Contrôle des Eaux de Paris) en relation avec le LHVP qui coordonne tous les acteurs du contrôle.

**Notons que le LHVP est accrédité par le COFRAC** (Comité Français d'accréditation). Cet organisme se situe au sommet de l'édifice de certification souhaité par les pouvoirs publics dans la pyramide de la confiance. Attester que les organismes accrédités sont compétents et impartiaux, obtenir au niveau international l'acceptation de leurs prestations et la reconnaissance des compétences des laboratoires, organismes techniques d'inspection et de certification, telle est la double mission du COFRAC, menée en application des réglementations nationales et des directives européennes. **Cette distinction technique, conférée au LHVP, en fait un laboratoire reconnu et indépendant.**

La réglementation, dont les points essentiels sont détaillés dans l'annexe 2 concerne les normes d'hygiène et de sécurité applicables aux piscines et aux baignades aménagées. Les textes applicables sont le Code de la santé publique avec une vingtaine d'articles, le décret du 7 avril 1981 complété de 3 arrêtés et de deux circulaires et enfin le décret du 20 septembre 1991 complété de 3 arrêtés actualisant les obligations de 1981 à la suite de l'évolution des pratiques et des nouvelles techniques.

Une nouvelle norme vient d'être publiée le 11 mars 2009 par l'AFNOR pour les exploitants des piscines ; il s'agit de la Norme NF EN 15288 partie 2 consacrée aux exigences de sécurité pour le fonctionnement des piscines. Elle aborde de façon détaillée l'évaluation des risques à la charge de l'exploitant, la définition de la capacité d'accueil et la rédaction des procédures d'urgence.

A Paris, cet arsenal réglementaire et normatif est complété par l'arrêté préfectoral du 10 avril 2006 portant sur les modalités du contrôle sanitaire des piscines à la charge de l'exploitant, à savoir :

- l'institution d'un contrôle mensuel régulier complété de contrôles aléatoires et inopinés si nécessaires portant sur l'analyse biologique.
- une fois par an, la réalisation d'une analyse sur la potabilité des eaux du réseau alimentant le bassin ainsi qu'une recherche de légionellose sur l'eau chaude sanitaire. Lors de la procédure contradictoire le délégataire précise ce point : « *Nous avons modifié en 2009 notre contrat avec la société ..., dans le cadre de ce nouveau contrat, la recherche de légionellose est systématique et mensuelle* ».

Sur un plan pratique, les agents du LHVP contrôlent le PH (critère chimique caractérisant le niveau acide ou basique d'un liquide), la température, la teneur en chlore libre actif et en chlore combiné de l'eau de chaque bassin. **Il faut noter les trois actions du traitement au chlore : aseptiser** (détruire toutes les matières organiques) ; **désinfecter** (détruire toutes les bactéries pathogènes causes de maladie) et **oxyder** (détruire l'ammoniaque et l'azote provenant des nageurs à l'origine des chloramines).

De son côté, le CRECEP mesure l'oxydabilité de l'eau prélevée par les agents du LHVP et effectue des analyses microbiologiques (teneur en microorganismes revivifiables à 36°C, en bactéries coliformes E. coli, en staphylocoques totaux et en staphylocoques pathogènes *Pseudomonas aeruginosa*).

Dès qu'un manquement à la réglementation est observé, le LHVP saisit la DASS de Paris, la DJS et le gestionnaire de l'établissement concerné en lui donnant les consignes appropriées. La DASS de Paris, en tant qu'autorité exerçant la police sanitaire, peut alors se mettre en rapport avec l'exploitant manquant à la réglementation et prendre les mesures qui s'imposent.

Cet important travail mobilise deux ingénieurs (en relais) du LHVP et 13 agents préleveurs du secteur enquêtes et prélèvements sanitaires (dont 2 agents de maîtrise) du laboratoire. Le détail et les coûts des prestations de contrôle sont les suivants :

Prestation	Coût unitaire	Intervenants
Déplacements	28,00 €	LHVP
pH sur site	3,31 €	
Température sur site	2,21 €	
Chlore libre sur site	3,31 €	
Chlore total sur site	3,31 €	
Stabilisant sur site	5,25 €	
Oxydabilité	7,38 €	CRECEP
Microorganismes revivifiables à 36°C	71,17 €	CRECEP
Bactéries coliformes, <i>E. coli</i>		
Staphylocoques totaux, Staphylocoques pathogènes		
<i>Pseudomonas aeruginosa</i>		

L'examen du rapport annuel du LHVP montre que le bilan des contrôles sanitaires pour la piscine PONTOISE est bon. En 2007, les douze contrôles complets ont donné douze résultats conformes à la réglementation. Les personnels de la piscine de PONTOISE dédiés à la surveillance sanitaire apparaissent comme « impliqués et affichent une forte volonté d'assurer un service de qualité ».

## 2.2. Les performances de la délégation : des résultats contrastés.

### 2.2.1. Le rapport annuel : des rapports standardisés, produits avec retard qui n'analysent pas la qualité du service à l'utilisateur

- Ce que prévoit la convention de délégation :

La convention de délégation de service public prévoit dans son article 8 « Information et contrôle » que le délégataire doit remettre un rapport annuel, conformément aux dispositions définies à l'article 2 de la loi n° 95-127 du 8 février 1995 et à l'article L.141-3 du Code général des collectivités territoriales.

Ces dispositions prévoient que le délégataire produit chaque année au délégant « avant le 30 juin, un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de service public et une analyse de la qualité du service ». Ce rapport assorti d'une annexe est destiné à l'autorité délégante pour apprécier « les conditions d'exécution du service public ».

Afin de guider le délégataire dans cette démarche, un modèle type de rapport annuel est joint en annexe à la convention.

- Des rapports « standardisés » qui respectent globalement la convention contractuelle :

La lecture des quatre rapports fournis par le délégataire (exercices 2004, 2005, 2006, 2007), montre que l'architecture du rapport type est respectée. Ce point est souligné par la DF dans sa fiche type sur l'analyse de la DSP PONTOISE pour l'année 2005 (note DF à la DJS en date du 4 décembre 2006 sur les fiches constat relatives aux rapports des délégataires de service public, exercice 2005, secteur piscine).

Ainsi sont présentées les rubriques suivantes :

- installations (piscine, squash, gymnastique, cardio- training, sauna, vestiaires...),
  - services fournis (les différentes activités proposées par l'établissement, les horaires, les tarifs, la liste des personnels...),
  - capacités (relevés des fréquentations tout au long de l'année, les jours de fermetures, les comparatifs de fréquentation d'une année sur l'autre...),
  - le compte rendu financier (comptes sociaux, comptes de la délégation, immobilisations, stocks, matériels),
  - l'analyse de la qualité du service,
  - les conditions d'exécution du service public,
- Des rapports qui ne sont pas remis dans le délai prescrit :

Le délai de remise par la société Piscines de France à la mission piscines externalisées de la DJS du rapport annuel de l'année N au 1<sup>er</sup> juin de l'année N+1 n'est pas respecté. Or, l'article 8.6 de la convention de délégation précise que « l'absence de transmission à la DJS de la mairie de Paris des documents prévus... dans les délais susvisés, constitue une faute contractuelle sanctionnée ... ». Ainsi des pénalités de retard dans la fourniture des documents sont prévues à l'article 11.1., après une mise en demeure restée sans effet. Ces pénalités de 30 € par jour de retard n'ont jamais été appliquées, faute de lettre de mise en demeure de la part de la DJS. On peut, dans ces conditions, s'étonner du formalisme contraignant d'une convention de délégation qui prévoit des procédures strictes, alors même qu'à l'usage ces procédures ne sont pas appliquées.

Il conviendra à l'avenir que la mission des piscines externalisées mette en place une procédure automatique de relance écrite des délégataires qui ne respectent pas les délais de communication des rapports annuels d'activités.
--

- Des rapports indigents en éléments d'appréciation sur l'analyse de la qualité du service public :

La lecture des différents chapitres des quatre rapports annuels montre que certaines parties sont recopiées in extenso d'une année sur l'autre. C'est le cas des rubriques de l'analyse de la qualité du service et notamment des prestations fournies aux usagers (sécurité, hygiène et accidents, contraintes de l'environnement, réclamations et contentieux).

Deux passages, répétés à chaque fois, sont de plus sujets à caution. Ils concernent :

- le cahier de réclamation que l'on retrouve à la rubrique « prestations fournies aux usagers » et à la rubrique « réclamations et contentieux » qui suppléerait, semble-t-il, dans l'esprit du gestionnaire de l'équipement les enquêtes de satisfaction qu'il ne réalise pas ;
- la rubrique « contact » du site internet qui « reçoit tous les jours des messages portant sur les services offerts, comme sur les critiques , réclamations ou compliments ».

Sur ces points qui seront développés plus avant à la partie du rapport « service rendu à l'utilisateur », il convient de souligner l'absence de traçabilité de la satisfaction ou des critiques formulées par les usagers.

Le « cahier de réclamations » mentionné dans tous les rapports d'activité n'a eu qu'une existence limitée reconnue par le délégataire (novembre 2004-juillet 2006). Par ailleurs, ce n'était pas un véritable cahier de réclamation mais un informel carnet de liaison clients- professeurs. Sous l'appellation « cahier de correspondance des professeurs d'activités », il se présente sous la forme d'un banal cahier d'écolier à spirale de vingt pages non numérotées qui regroupe diverses remarques très hétéroclites d'utilisateurs. Aucun élément de réponse n'apparaît au regard de ces questions ou remarques.

Enfin, la rubrique contact du site internet de la piscine PONTOISE (Club quartier latin) ne permet ni l'édition des « critiques, réclamations ou compliments » formulés par les usagers, ni celles des « réponses appropriées apportées à tous rapidement » contrairement à ce que dit le rapport d'activité.

- Des thèmes qui ne sont pas abordés ou développés :

Le rapport du délégataire ne fait pas mention dans la rubrique « prestations fournies aux usagers » de l'abandon, au cours de l'année 2006, de deux services offerts à la clientèle : le bar-café et la boutique vendant des produits dérivés (tee-shirt essentiellement), ni des raisons de cet arrêt d'activités.

Ce rapport ne cherche pas à valoriser les efforts déployés en 2005 pour adapter les horaires et les activités pour faire face aux difficultés financières de fin 2004 alors que **cette réactivité et cette recherche d'adaptation à une situation donnée méritent d'être soulignées**. C'est ainsi que la nouvelle grille horaire soumise à l'approbation de la Mairie de Paris et entrée en vigueur en février 2005 aboutit à une meilleure utilisation du bassin de natation : ouverture au public avancée de 45 minutes le mercredi en temps scolaire et de 30, les lundi, mercredi et vendredi en période de vacances ; extension des créneaux de nocturnes toute l'année. Cette politique d'adaptation est, de plus, conforme au cahier des charges de la DSP, puisqu'elle respecte le volume global contractuel d'heures d'ouverture aux nageurs individuels pendant les vacances et les périodes scolaires et reste sans impact sur les créneaux horaires réservés à la natation scolaire.

**Enfin, un commentaire pertinent du gestionnaire sur l'évolution des données venant éclairer la « sécheresse » des chiffres de fréquentation serait le bienvenu.**

### **2.2.2. La fréquentation : une piscine qui maintient une des plus fortes fréquentations de Paris.**

- L'établissement PONTOISE présente des atouts historiques et géographiques favorables à la fréquentation

Située, dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement, rue de Pontoise, à proximité immédiate du quartier latin, et du cœur étudiant de Paris, proche des boulevards Saint Michel, Saint Germain et de la Seine (voir annexe photographique, page 1 Planche A), la piscine PONTOISE, avec son indéniable cachet, attire une clientèle à la recherche d'un établissement de proximité pour y pratiquer loisirs et activités de remise en forme.

L'aspect « historique » de la piscine construite en 1933, à partir d'un plan type bien particulier de l'architecte Lucien POLLET, contribue à sa « notoriété » : extérieurs des bâtiments revêtus de briques de parement, intérieur habillé de céramique, cabines de déshabillage en galeries hautes se déployant autour du bassin, verrière coiffant le bassin (cf. l'article : Architecture et sport entre 1918-1945 : une histoire culturelle ; le cas de Paris, page 5, in « *do.co.mo.mo.fr* »). De nombreux utilisateurs de PONTOISE mentionnent régulièrement le charme particulier de cette piscine, l'aspect « arts déco » du bassin, le côté « rétro » de ses cabines bleues et blanches. L'inscription à l'inventaire supplémentaire des bâtiments historiques du 19 juin 1998, contribue à la reconnaissance de l'image architecturale forte symbolisée par cet établissement<sup>1</sup>.

La consultation des nombreux sites internet référençant la piscine PONTOISE donne un aperçu de sa notoriété. Des particuliers témoignent de « son ambiance et son décor ». Un article du magazine hebdomadaire « l'Express » en date du 13 juin 2003 vante la possibilité de nager à deux pas de Saint Germain à 23 heures le soir, « dans une ambiance unique ». Le magazine féminin « Marie-Claire » du 21 janvier 2009 parle des nocturnes où « les lumières tamisées et la musique renforcent le côté intemporel de l'endroit ». Le site *paris.étudiants.fr* traitant des piscines parisiennes, parle de PONTOISE comme de la « piscine glamour ».

- L'établissement « club quartier latin » propose des activités très diversifiées :

L'établissement offre aux usagers un large panel d'activités. C'est ainsi qu'il propose à sa clientèle (voir programmes d'activités de PONTOISE en annexe 3) :

- une piscine de 33,33 m sur 15 m pour la pratique de la natation au premier étage du bâtiment, (cf. clichés pages 26 et 27 du rapport photographiques Pontoise), avec 160 cabines individuelles en étages autour de la piscine,
- des activités fitness pour la remise en forme :
  - en salle de musculation (clichés page 37 et 38),
  - en salle de gymnastique (ex salle de catch) avec cours collectifs (clichés page 35 et 36),
  - en salle de cardio training au sous-sol (clichés pages 18 et 24),

---

<sup>1</sup> 1. L'inscription entraîne pour la Ville l'obligation d'informer préalablement le directeur régional des Affaires culturelles pour tous travaux de restauration, modification, réparation. Il y a liberté du choix des entreprises et de l'architecte. Un permis de démolir doit recueillir l'avis favorable du directeur régional des Affaires culturelles (loi du 31 décembre 1913 et décret du 18 avril 1961).

- dans les deux saunas au sous-sol (cliché page 21),
  - avec des cours d'aquagym dispensés dans la piscine,
- du squash, avec quatre salles dédiées à cette pratique sportive en sous-sol (clichés pages 24 et 25),

Au fil du temps, l'exploitant qui gère l'établissement sans interruption depuis les années 1950 a diversifié les offres d'activités ou de services au public. A la seule activité natation, se sont ajoutées : une salle dédiée au catch (transformée en salle de musculation), des courts de squash construits en 1983, une salle de gymnastique ouverte en 1986, des vestiaires en sous-sol ouverts en 1999 et une salle de cardio training en 2007.

- La piscine PONTOISE est le cœur de l'activité de la structure « club quartier latin » : la pratique des nocturnes la singularise parmi les piscines parisiennes

L'activité principale reste les loisirs aquatiques (natation, aquagym). Son bassin unique et sa profondeur comprise entre 1 m et 2 m 60 excluent la fréquentation de jeunes enfants, ce qui renforce son attractivité auprès des adultes : davantage de lignes d'eau disponibles pour la pratique de la natation, moins de bruit, problèmes de surveillance moins « pointus » pour les maîtres nageurs qui surveillent le bassin...

**La primauté de la piscine est clairement inscrite dans la DSP :** l'établissement communal parisien dénommé piscine PONTOISE est un « équipement d'intérêt public destiné principalement à la natation ».

**Toutefois, la singularité qui contribue fortement à sa fréquentation et à sa « notoriété » réside dans les « nocturnes » uniques à Paris, qui ont lieu cinq fois par semaine, toute l'année.** Comme l'indique la présentation des horaires en 2004 : « la piscine PONTOISE est la seule de Paris à vous accueillir tous les soirs de la semaine jusqu'à minuit et pour les lève-tôt dès 7 h du matin ». Par comparaison, la brochure de la mairie de Paris « Nager à Paris » mentionne, parmi les 37 piscines municipales, celles qui peuvent vous accueillir jusqu'à 20 heures et plus tard « au moins une fois par semaine ».

- Les différents type de publics : une politique d'ouverture permettant un accès privilégié aux nageurs individuels.

La DSP mentionne les obligations du gestionnaire pour le bassin de natation.

Ainsi en premier lieu, figure le fait que (article 3.1) « les horaires d'ouverture du bassin de natation au public (individuels) sont la clause essentielle du contrat. » Une annexe prévoit ces horaires d'ouverture au public.

Puis est mentionné l'accueil des établissements scolaires (article 4.1.), dans le cadre de la natation scolaire.

Enfin, l'accueil des groupements et associations sportifs est envisagé (article 4.2). Dans les faits, cette possibilité n'a jamais été utilisée par la DJS et la piscine n'accueille pas d'associations.

- Les horaires pratiqués reflètent cette situation :

Les horaires d'ouverture de la piscine se distinguent par une amplitude exceptionnelle à Paris. Ainsi la piscine est ouverte du lundi au vendredi de 7h à 23h45 (la fermeture effective intervenant à minuit) le samedi de 9H15 à 19H et dimanche et jours fériés entre 8H et 19h (voir tableaux horaires de PONTOISE en annexe 4)

La piscine n'est cependant pas accessible au public certains jours de l'année, selon un calendrier qui évolue en fonction des jours fériés (notamment les 14 juillet, 15 août, 24 décembre, 1<sup>er</sup> janvier) et des fermetures « techniques » indispensables pour les deux vidanges annuelles. En moyenne, les fermetures représentent 17 à 18 jours par an.

Le planning de réservation du bassin pour les établissements scolaires (à majorité primaires) indique que les scolaires bénéficient, pendant l'année scolaire, de créneaux journaliers du lundi au vendredi variant entre 3h30 (le mercredi) à 6h30 (les mardi et jeudi).

Le total hebdomadaire des scolaires représentent 28h45 (16h45 en matinée et 12h l'après-midi).

Le planning des horaires proposés au public se répartit suivant un calendrier double : période scolaire et vacances scolaires (les usagers individuels récupérant de facto les créneaux réservés aux scolaires le reste de l'année).

Il représente un volume hebdomadaire de 52h45 (cf. note DJS à l'adjoint au maire chargé des sports en date du 28 décembre 2004) en période scolaire et 76h pendant les vacances scolaires.

A ces chiffres, s'ajoutent les créneaux ouverts au public en nocturnes, soit 16h hebdomadaires toute l'année du lundi au vendredi.

**Ainsi, la piscine PONTOISE offre une plage d'ouverture hebdomadaire totale de 97h30 en période d'école et 92h en périodes de vacances scolaires.**

- La piscine présente une des fréquentations les plus fortes de Paris

Selon les chiffres communiqués par la mission piscines externalisées de la DJS, la piscine PONTOISE se situe parmi des piscines ayant, ces deux dernières années, le nombre d'usagers individuels parmi les plus importants de Paris avec BERLIOUX, PAILLERON (piscines également en DSP) et KELLER (piscine gérée en marché).

Selon ces mêmes données, sur les 37 piscines municipales (28 en régie et 9 piscines en gestion déléguées), la part des fréquentations individuelles en 2007 était de 42 % pour les piscines en délégation, PONTOISE se classant en troisième rang derrière BERLIOUX et PAILLERON. Ce bon résultat des piscines externalisées dans l'offre de fréquentation individuelle s'explique par l'absence de créneaux offerts aux associations, contrairement aux piscines en régie. **L'offre des piscines déléguées est ainsi plus orientée vers un public constitué des particuliers.**

- L'évolution de la fréquentation de PONTOISE marque une évolution à la baisse par rapport à la fréquentation constatée pendant la DSP précédente :

La fréquentation de PONTOISE a connu ces dernières années une évolution contrastée. Après une baisse, la fréquentation globale constatée en 2006 ne fait que rattraper le total 2003 de la dernière année de la délégation précédente (292 509 entrées contre 296 420 en 2003, avec un nombre de jours de fermeture plus faible, 14 jours en 2006 contre 18 jours en 2003). Les années 2007 et 2008 se signalent par une chute marquée de la fréquentation en 2007 avec 254 799 entrées et un redressement en 2008, avec 270 841 entrées.

Les tableaux de fréquentation sont fournis mensuellement par l'exploitant à la mission piscines externalisées. Un récapitulatif annuel est, par ailleurs, annexé au rapport annuel d'activités avec des données multiples (cf. annexe 5) :

- accès au bassin pour la natation, regroupant d'une part les entrées individuelles : plein tarifs, tarifs réduits, gratuit, accès libre (abonnement), nocturne, accès libre nocturne (abonnements) et d'autre part les scolaires,
- leçons de natation (perfectionnement adultes, leçons enfants 3 ans et 4 ans...),
- activités aquatiques (aquagym et autres activités : mono palmes, bi palmes...).

La comptabilisation de l'ensemble de ces données donne un total global de fréquentation. Celui-ci ne prend pas en compte des données pouvant donner lieu à une comptabilité double à partir de la tarification (les usagers seraient comptés deux fois : l'un comme usager du bassin, l'autre comme pratiquant une activité). Ainsi sont concernées les leçons de natation et autres activités aquatiques qui ont lieu pendant l'accès du bassin au public, contrairement à la natation scolaire et aux cours d'aquagym (ces dernières entrées donnent lieu à une comptabilisation spécifique, car l'accès du bassin est alors fermé au public).

Les rapporteurs ont retenu les données suivantes pour suivre l'évolution de la fréquentation sur les cinq ans de l'actuelle DSP :

- la fréquentation globale de la piscine : il s'agit de la reprise des données du questionnaire. Ces chiffres totalisent les accès au bassin en journée et nocturne, accès individuels et scolaires et les cours d'aquagym ;
- la fréquentation des individuels : il s'agit des mêmes données que celles mentionnées ci-dessus, moins les scolaires ; cela permet de mesurer l'impact réel de la piscine auprès des usagers clients, les scolaires étant un apport « captif » de la Ville de Paris, sur lequel les exploitants, rémunérés forfaitairement, n'ont aucune possibilité d'action pour accroître ces chiffres à la hausse ;
- le ratio fréquentation individuelle par jour, par rapport aux nombres de jours d'exploitation réelle (en tenant compte du nombre de jours annuels de fermeture et du caractère bissextile des années 2004 et 2008) ;

Les données relatives aux cours de natation et aux autres activités aquatiques et qui figurent sur les tableaux de données de l'exploitant et de la mission piscines déléguées, ne seront pas reprises. En effet, leur impact en terme de fréquentation est marginal par rapport à la fréquentation totale (10 000 entrées annuelles sur un total général qui évolue entre 292 000 et 260 000).

Enfin, le nombre de jours de fermeture indiqué en regard de chaque année, représente les jours où l'établissement n'a pas pu accueillir du public. Les deux raisons principales sont les jours fériés et les vidanges sanitaires annuelles.

Par ailleurs, des problèmes techniques ponctuels peuvent également déboucher sur une fermeture partielle ou totale de l'établissement. Cela a été le cas en 2004 (une demi-journée le 30 mars et les 28, 29 et 30 novembre).

La durée totale de ces interruptions d'activités est comprise entre 12 jours au minimum (année 2007) à 18,50 jours en 2004. Interrogée par les rapporteurs, la mission piscines déléguées a fait savoir que ces durées de fermeture sont normales au regard de l'exploitation d'une piscine. PONTOISE ne se singularise sur ce point ni par rapport aux autres piscines déléguées, ni par rapport aux piscines en régie (où peut intervenir, en plus, la non ouverture de l'établissement, par manque de personnel ESAN pour assurer la surveillance du bassin).

Enfin des événements spécifiques peuvent également se traduire par des fermetures exceptionnelles : organisation de manifestations ou d'animations particulières. Celles-ci interviennent très ponctuellement à PONTOISE (une en 2004 et deux en 2008).

En 2004, il s'agissait d'une présentation de l'opération TOUAREG pour aider les populations du Niger à construire des puits. Cette manifestation n'a pas entraîné de fermeture spécifique selon l'exploitant.

**En 2008**, les rapporteurs ont constaté que **l'établissement avait fermé en raison de l'organisation de deux événements :**

- **le samedi 4 octobre pour un événement .... / .....**
- **le mercredi 12 novembre pour un concours de la firme de lingerie « ..... » appelé « Show me your ..... ». Cette manifestation a donné lieu à de courts reportages sur la chaîne CANAL + (émissions « le Grand journal » et « le Zapping »). Ce concours 2008 était référencé en français : « les plus belles fesses en lingerie ..... ». En réalité, pour organiser une telle manifestation, le bassin ayant dû être recouvert par un plancher, la piscine a été fermée deux jours : les 11 novembre, jour férié et le 12, jour du défilé et du concours.**

**On peut s'interroger sur l'intérêt d'organiser de telles manifestations** (un défilé de mode et un concours de lingerie) et les liens avec le service public que représente une piscine. La convention de DSP PONTOISE prévoit pour le délégataire la possibilité d'organiser des animations ou réunions. Ainsi l'article 5 prévoit que « pour toute organisation dans l'équipement de réunions ou de manifestations à caractère non sportif, le délégataire doit obtenir un accord préalable et écrit de la DJS ».

Cela n'a pas été le cas (un courriel tardif pour le second événement, qui équivalait à mettre la DJS devant le fait accompli et aucune demande pour le premier). Il y a eu sur ce point rupture de la continuité du service public rendu à l'utilisateur, ce qui contrevient à une des clauses essentielles de la DSP (article 3.1 : « Le délégataire doit assurer la continuité du service public »).

Le délégataire interrogé sur l'organisation de manifestations annexes a déclaré que celles-ci étaient rares à cause de la faible disponibilité de la piscine et des « pertes de recettes » qu'engendraient une fermeture. Il aurait perçu 25 000 euros pour l'organisation du concours ..... . Néanmoins, il y aurait beaucoup de demandes très diverses (tournage de films, de publicité....) liées à la qualité du site, demandes que l'exploitant refuserait.

L'évolution de la fréquentation telle que la retracent les tableaux ci-après, montre qu'après une première année 2004 difficile, tronquée par un début de la DSP le 11 février, (un recul de la fréquentation /jour de 14,50 %), la piscine retrouve une progression en 2005 (+7,70 %) et 2006 (+ 6,9 %), année où elle retrouve une fréquentation du même niveau que l'année 2003.

Cependant, l'année 2007 constitue une rupture nette, avec une chute brutale de la fréquentation de 14% (la fréquentation public/jour est même légèrement inférieure à celle de l'année 2004).

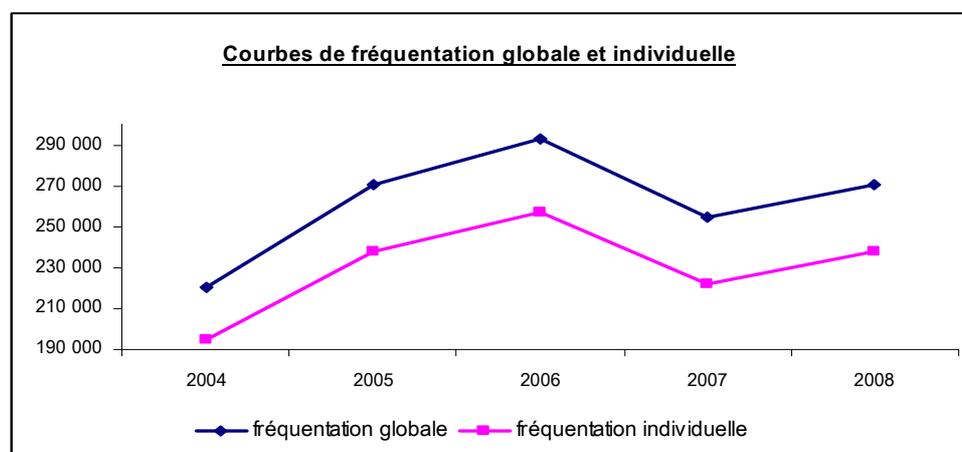
**Enfin, l'année 2008 se traduit par le retour à un niveau plus satisfaisant (+8,42 %), l'établissement retrouvant ses niveaux de fréquentation de l'année 2006.**

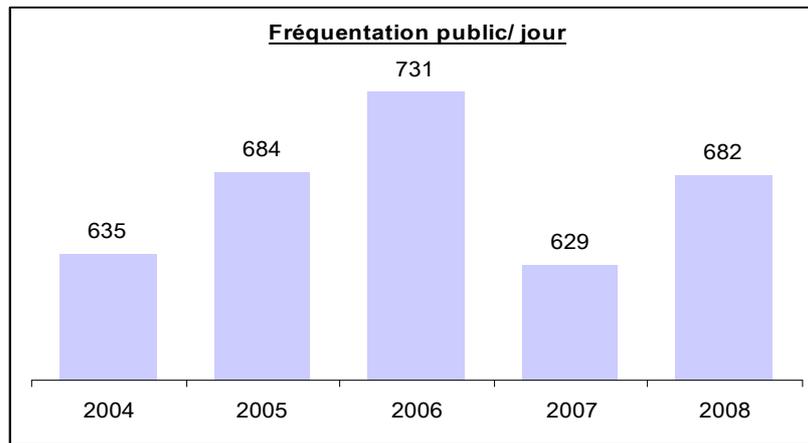
TABLEAU DE LA FREQUENTATION DE PONTOISE  
(Données chiffrées issues des indicateurs annuels de fréquentation de l'exploitant)

années	jours de fermeture	accès du public au bassin	natation scolaire	cours aquagym	fréquentation générale	fréquentation du public	Public/jour
2003	18	NS	30 382	8 035	296 420	258 003	743
2004	18,5	187 063	25 489	7 525	220 077	194 588	635
2005	17	229 935	32 806	8 002	270 743	237 937	684
2006	14	248 696	35 771	8 042	292 509	256 738	731
2007	12	215 381	32 580	6 838	254 799	222 219	629
2008	18	230 528	33 325	6 988	270 841	237 516	682

NB : 2003 est la dernière année de la DSP précédente (l'exploitant est le même, toutefois les conditions tarifaires sont différentes).

2004 : l'exploitation ne commence que le 11 février 2004. Janvier 2004 a totalisé 17 692 entrées, non prises en compte ici.





• Comment expliquer une telle évolution ?

Pour l'année 2004, première année difficile de la DSP, le délégataire « Piscines de France » avance que la clientèle habituelle a été désorientée par les changements tarifaires introduits par la nouvelle délégation et décidés par la Mairie de Paris. Ceux-ci se traduisaient notamment par une baisse notable du prix d'entrée à la piscine (quasi alignement sur le tarif municipal) et l'application des cas de réduction de tarifs (demi tarifs) et de gratuité, qui n'existaient pas avant. Aurait été ainsi creusée une différence avec les tarifs des autres activités (squash et remise en forme) qui eux restaient librement fixés par l'exploitant. Une partie de l'ancienne clientèle aurait ainsi « migré », une nouvelle se manifestant, attirée par « les prix pas chers ». L'ambiance de la piscine aurait changé et le fonctionnement des autres activités aurait été perturbé. Sa clientèle, le jour et les week-ends, continue cependant à provenir essentiellement du 5<sup>ème</sup> arrondissement et, le soir, touche les quartiers limitrophes. Le squash concerne tout Paris (peu de salles intra muros) et la remise en forme s'adresse à une clientèle locale.

**L'année 2007 est marquée une chute importante de l'activité** après deux années de progression ; la restructuration lourde du couvent des BERNARDINS serait à l'origine du phénomène. Cette réfection s'est traduite par :

- des travaux importants sur le gros œuvre,
- le surcreusement de la cour mitoyenne, ce qui entraîné des vibrations dans PONTOISE et des entrées de poussière à l'intérieur de la piscine (par la verrière),
- une noria de camions de gravats,
- des difficultés de circulation.

Ainsi, la clientèle aurait, pour une part notable, diminué fortement sa fréquentation devant ces nuisances affectant la piscine.

Ces éléments explicatifs paraissent plausibles. Néanmoins, les rapporteurs regrettent que l'exploitant ne soit pas en mesure de produire le moindre témoignage d'usagers (plaintes par courrier, mail, cahier de réclamations). De la même façon, il est inexplicable que le délégataire n'ait pas adressé un seul courrier à la DJS pour souligner la gêne occasionnée dans son exploitation, gêne qui s'est traduite par un résultat financier fortement déficitaire.

Par ailleurs, il y a eu l'impact de l'ouverture de la piscine sur la Seine Joséphine BAKER. En effet, ainsi que le mentionne l'étude de la société ..... du 28 novembre 2003, sur les « modes de gestion envisageables de la piscine sur barge Joséphine BAKER, celle-ci se trouve en « concurrence géographique directe » avec la piscine PONTOISE. Avant sa fermeture en novembre 2007 pour travaux (réouverture fin juillet 2008), cette piscine a pu drainer une partie de la clientèle fréquentant PONTOISE, notamment durant l'été 2008.

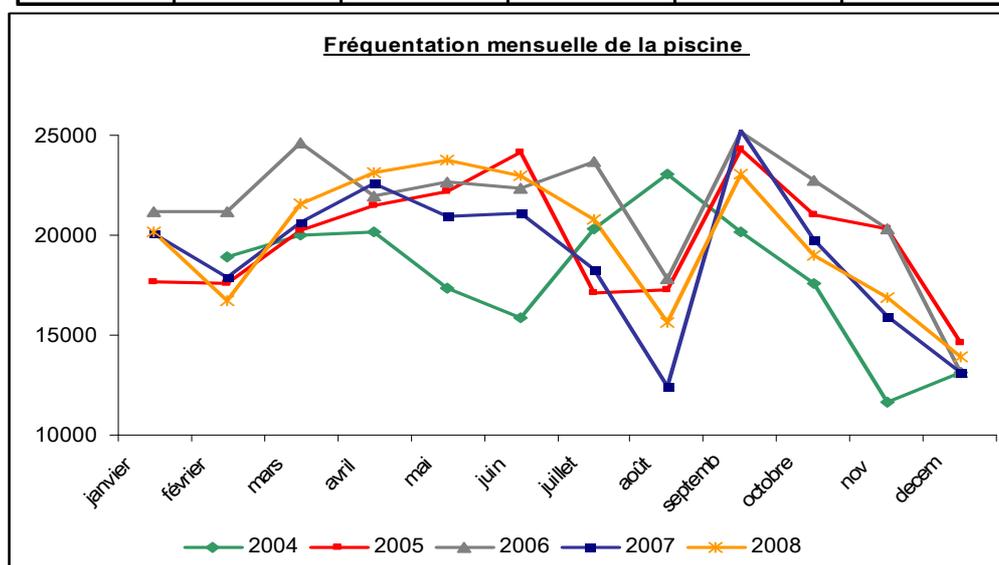
• Y-a-t'il une saisonnalité de la fréquentation ?

L'examen des relevés mensuels de fréquentation adressé par le délégataire à la DJS indique que la fréquentation n'est pas la même tout au long de l'année.

Ainsi on observe (cf. tableau ci-après) que :

Piscine PONTOISE : fréquentation individuelle mensuelle (2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008
janvier	NC	17 692	21 189	20 111	20 164
février	18 880	17 607	21 161	17 889	16 709
mars	19 970	20 224	24 609	20 644	21 575
avril	20 171	21 451	21 934	22 559	23 091
mai	17 334	22 225	22 669	20 931	23 784
juin	15 859	24 112	22 382	21 073	22 991
juillet	20 318	17 140	23 656	18 248	20 755
août	23 076	17 304	17 800	12 411	15 640
septembre	20 156	24 291	25 175	25 220	23 012
octobre	17 548	21 039	22 744	19 728	18 969
novembre	11 668	20 277	20 317	15 969	16 888
décembre	13 102	14 575	13 102	13 148	13 918



- Les pics de fréquentation ont lieu, par ordre décroissant, les mois de septembre-octobre puis, à quasi égalité, les mois de mai-juin, enfin les mois d'avril et juillet et mars ;
- Les creux sont significatifs les mois d'août et décembre,

Cela correspond pour septembre, au retour des vacances scolaires et aux « bonnes résolutions » faisant suite à la pratique d'activités sportives pendant les vacances et en avril, mai, juin, juillet, à l'arrivée des beaux jours et à la reprise d'une activité sportive ou d'entretien du corps pour se préparer pour les grandes vacances.

Les creux de fréquentation correspondent pour août à l'absence massive de parisiens dans la capitale et en décembre à la période où les jours de l'année sont froids et les plus courts. Enfin, les vidanges ont lieu entre Noël et le jour de l'an (fermeture de l'établissement) et en août.

La tendance de l'année 2004 apparaît atypique : août constitue le pic de la fréquentation annuelle, alors qu'il correspond pour les quatre autres années à un creux marqué. De plus les mois de mai et juin sont des mois à faibles fréquentation alors qu'ils correspondent à une montée en puissance les autres années.

### **2.2.3. La qualité du service rendu : un manque de connaissance des attentes des usagers**

- Ce que prévoit la convention de délégation :

La convention de la DSP pour la gestion de la piscine PONTOISE prévoit dans son article 8.3.4 le contrôle de la qualité du service. Il précise notamment que « le rapport annuel comprend une analyse de la qualité du service qui doit permettre à l'autorité délégante d'appréhender la satisfaction des usagers auxquels le service est rendu ». L'annexe 9 de la DSP précise ce point : sont mentionnés ce qui relève de la « satisfaction des besoins des usagers » et les moyens techniques et humains mis en œuvre pour y parvenir.

Cette analyse « doit se matérialiser par une série d'indicateurs d'évaluation qualitative ». Parmi ceux-ci, sont mentionnés des « synthèses des enquêtes de satisfaction », les « modalités de réclamation offertes aux usagers », « les résultats, évolution, analyse des réclamations et des contentieux ».

- Les rapports annuels comportent effectivement les données requises en matière d'activités proposées, d'horaires, de moyens mis en œuvre (humains et matériels), d'hygiène et de sécurité.
- En revanche, ces mêmes rapports sont lacunaires sur la mesure du degré de satisfaction des usagers. **Ni mesure ou suivi des réclamations éventuelles des usagers, ni enquête de satisfaction, n'ont été entrepris depuis le début de la délégation, soit depuis 5 ans.**

Les rapports annuels de 2004 à 2007 comportent tous la mention dans la rubrique de l'analyse de la qualité du service et des prestations fournies aux usagers: «Nous n'avons pas fait d'enquête de satisfaction, le cahier de réclamation peut donner une idée de la qualité de nos prestations ».

On a déjà indiqué que depuis juillet 2006, aucun cahier de réclamation n'est utilisé.

La seule enquête de satisfaction menée par le gestionnaire de PONTOISE date de la période précédant la délégation actuelle. Elle a été réalisée entre janvier et février 2000 par deux étudiantes et 250 personnes ont été interrogées. Les activités s'articulaient déjà entre la piscine, la remise en forme et le squash.

Les rapporteurs mentionnent cependant une partie de ces résultats, car aux cours des entretiens menés avec les gestionnaires de l'établissement, des arguments similaires à ceux figurant dans cette enquête de satisfaction remontant à 9 ans, ont été avancés.

Parmi les données recueillies à l'époque, les 2/3 des réponses indiquaient une satisfaction des tarifs pratiqués par « le club quartier latin » (mais seulement 51 % pour les tarifs piscine), 87 % pour les horaires pratiqués.

Les choix expliquant l'adhésion au club étaient par ordre décroissant : la proximité (domicile, lieu de travail), l'ambiance familiale et conviviale, le charme de la piscine, les horaires (nocturnes piscine notamment et cours le soir), la compétitivité des tarifs, notamment ceux de la remise en forme.

Les rapporteurs ont eu accès à quelques remarques ou réclamations d'usagers par le biais d'un courrier adressé à la DJS (décembre 2006)<sup>2</sup> et à partir d'un site internet ([www.CIAO.fr](http://www.CIAO.fr)) référant le club quartier latin. Ces remarques datent :

- de décembre 2008 pour la plus récente, avec des remarques sur l'accueil téléphonique romuald.philippe-ebi@orange.fr « déplorable »,
- de décembre 2006 avec le signalement de la fermeture de l'établissement le 26 décembre 2006, alors que le serveur vocal de l'établissement ne mentionnait pas cette fermeture. La mise à jour de cet instrument de communication est fondamentale pour une majorité du public qui y a recours. La DJS devra insister sur ce point auprès de l'actuel et du futur délégataire.
- de décembre 2004 avec des remarques positives sur le prix attractif, l'excellente localisation, la remise en forme et les courts de squash, la belle piscine et des remarques négatives sur l'hygiène du sol des vestiaires et l'accueil du personnel,
- d'octobre 2003, des remarques positives à propos de la salle de musculation: « c'est grand, accueillant, pratique » et une remarque négative sur le vestiaire femme « où on doit se changer devant tout le monde ».

En résumé, **il apparaît indispensable, pour le renouvellement de la future DSP PONTOISE, de prévoir expressément, dans son cahier de consultation, la réalisation pendant la durée de la délégation d'une enquête de satisfaction par an.** Les rapporteurs ont constaté que dans les deux autres piscines en DSP - et dont les délégations sont plus récentes – l'une a déjà procédé à une enquête de satisfaction très complète et l'autre s'appête à le faire. D'autre part, la DJS procède également actuellement à de telles enquêtes dans ses piscines en régie.

**L'obligation de la tenue d'un cahier de réclamation devrait impérativement être mentionnée dans la future DSP**, ne serait-ce que par analogie avec la mise en place de la charte d'accueil des usagers des piscines municipales. Celle-ci prévoit ainsi une rubrique « des observations prises en compte ». Sont ainsi mentionnés qu'« un cahier de

---

<sup>2</sup> Ce courrier de la DJS n'a reçu aucune réponse. Le traitement des réclamations a fait l'objet d'un rapport de l'IG n° 06.03 de juin 2007 : le contrôle du traitement des réclamations des usagers par l'administration de la Ville de Paris.

réclamation est à votre disposition sur demande. Le chef d'établissement vous apportera réponse écrite sous quinzaine ». **Les rapporteurs ont pu constater au cours d'une visite qu'une piscine en marché de service appliquait cette procédure d'obligation d'enregistrer les remarques et de répondre aux usagers et l'utilisait comme outil de gestion et de dialogue avec sa clientèle** (à chaque question posée par un usager, se trouve en regard la rubrique: réponse du chef d'établissement).

- Enfin, des indicateurs existent qui permettent de mesurer indirectement la satisfaction des usagers : le taux de renouvellement des abonnements en particulier. Le gestionnaire pourrait inclure ces données dans son rapport de gestion à l'appui de sa « bonne gestion ». Ainsi les taux de réabonnement du *fitness* à PONTOISE sont compris entre 2004 et 2008 entre 44,35 % et 44,07 %, ce qui constitue un socle significatif d'usagers fidélisés à cette pratique sportive.

#### **2.2.4. La situation financière et comptable : un déficit structurel**

L'étude des comptes de la DSP de la piscine PONTOISE a porté sur les exercices 2004 à 2007, la DSP n'ayant été signée que le 10 février 2004.

Les comptes de l'exercice 2008, en cours de clôture, seront approuvés par l'assemblée générale en mai ou juin 2009. Ils n'ont donc pas pu être examinés.

S'agissant de l'organisation de la comptabilité du délégataire, un chef comptable et une aide comptable gèrent les opérations courantes ainsi que la paye. Le logiciel CIEL est utilisé pour la tenue de la comptabilité ainsi que pour la paye. Un expert comptable procède à la clôture des comptes et produit les comptes sociaux (bilan, compte de résultat et annexes). Les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes.

L'argent liquide et les chèques sont remis plusieurs fois par semaine à la banque. Les feuilles de caisse sont vérifiées par la comptable. Seul le directeur est habilité à signer les chèques.

##### *2.2.4.1. Analyse de l'équilibre financier de la société du délégataire*

Concernant, la lecture du bilan de la société Les Piscines de France appelle les observations suivantes :

- Les immobilisations : dans ses articles 5.4 et 10.2.2, la convention de délégation définit les biens nécessaires à l'exploitation de l'équipement mis à disposition du délégataire et leur sort en fin de contrat.

Parmi les immobilisations incorporelles et corporelles, on distingue les biens de retour gratuits et les biens de reprise. Conformément à la convention, le délégataire fournit avec le rapport annuel un état détaillé de ces biens d'exploitation.

On notera, parmi les biens de reprise, un véhicule 4x4 acquis en avril 2006. L'opportunité quant à l'achat d'un véhicule de société relève d'une décision de gestion propre au délégataire. Par contre, la nécessité d'un véhicule pour l'exploitation d'un équipement tel que PONTOISE n'apparaît pas évidente au vu de ce qui se pratique dans d'autres établissements. Par conséquent, il serait plus approprié de ne pas faire figurer

les charges liées à ce véhicule (assurance, taxe sur les véhicules) dans le compte de la délégation ou tout du moins d'y imputer seulement une quote-part.

Les immobilisations financières sont sans lien avec la délégation. Il s'agit de participations financières dans d'autres sociétés.

**Le cas de la propriété intellectuelle sur le nom Piscine PONTOISE :**

L'article 5.11 de la convention précise que le délégataire s'engage à céder au délégant, gratuitement et sans indemnisation, ses droits de propriété et droits connexes liés à toute forme de protection de la dénomination piscine PONTOISE, dans les six mois suivant la prise d'effet du présent contrat.

Cette cession n'a pas été formalisée à ce jour, même si elle n'a pas été contestée par le délégataire. **Si la cession n'est pas formalisée avant la fin du contrat, la dénomination Piscine PONTOISE restera la propriété du délégataire. La Ville s'expose alors à ne plus pouvoir utiliser la dénomination Piscine PONTOISE si l'actuel délégataire n'était pas reconduit.**

[...]

*Les paragraphes ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

[...]

*Les paragraphes ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

#### 2.2.4.2. Analyse de l'activité

##### 1) Les comptes sociaux et le compte de la délégation

**Il est important de distinguer clairement les comptes sociaux de la société du délégataire, du compte de la délégation.**

Les comptes de la DSP de la piscine PONTOISE sont intégrés dans ceux de la SA Les Piscines de France. Cette société anonyme, autrefois multi délégataire, ne gère plus que la DSP de la piscine PONTOISE et peut donc être considérée comme une société dédiée. Il en résulte que les comptes sociaux de la société du délégataire sont très proches des comptes de la délégation. Seule une partie de l'activité retracée dans les comptes sociaux n'est pas imputable aux comptes du service délégué (par exemple les charges de sociétés, une quote-part de frais généraux, les participations dans d'autres sociétés ...).

Le compte de la délégation de PONTOISE est scindé en trois postes analytiques de recettes : piscine, fitness et squash et cinq postes analytiques de dépenses : piscine, fitness, squash, frais généraux et charges de société. On notera que la société du délégataire ne tire de recettes que de celles ayant un lien avec l'activité déléguée.

Les charges pouvant être directement affectées à un poste analytique sont enregistrées dans un sous compte créé spécifiquement. Les charges indirectes sont comptabilisées dans le compte correspondant (colonne "frais généraux" du compte de la délégation), puis affectées selon une clé de répartition unique, le poids du chiffre d'affaires. Le choix de cette clé de répartition paraît pertinent et n'appelle aucun commentaire.

Bien que sans aucun lien avec l'activité déléguée, les charges de société figurent à titre d'information dans le compte de la délégation, ce qui facilite au lecteur le rapprochement avec la comptabilité générale. Le compte de la délégation présente donc deux résultats : celui de l'activité déléguée et celui de la société du délégataire. La présentation actuelle gagnerait cependant à être clarifiée pour faciliter la lecture du résultat qui porte quelque peu à confusion. C'est la raison pour laquelle **les rapporteurs recommandent d'améliorer la présentation du compte de la délégation de façon à mieux différencier le résultat lié à l'activité déléguée et le résultat de la société du délégataire.**

##### 2) Le résultat du compte de la délégation

A la clôture des comptes fin 2003, avant la signature du contrat actuel, le résultat net comptable de la société du délégataire affiche une perte de -105 823 € en raison de la

comptabilisation de charges de société<sup>3</sup> de nature financière sans lien avec l'activité déléguée.

Le résultat d'exploitation de la société du délégataire, hors opérations financières et opérations exceptionnelles, est par contre, à l'équilibre à +28 486 €. A la demande de la Ville, les immobilisations ont été totalement amorties fin 2003 pour repartir à zéro avec la nouvelle délégation.

Entre 2003 et 2004, les produits d'exploitation diminuent très fortement, -26%, les charges d'exploitation restant elles stables avec un résultat en légère diminution de -4%.

Le résultat du compte de la délégation de 2004 à 2007<sup>4</sup> est présenté dans le tableau suivant :

	2004 (février à décembre)	2005	2006	2007	Cumul de 2004 à 2007
Produits de l'activité	1 576 374	2 192 624	2 194 459	2 052 911	8 016 368
Autres produits (contrats CIF)	5 313	29 161	0	0	34 474
Charges	2 131 233	2 223 159	2 240 962	2 214 127	8 809 481
<b>Résultat du compte de la délégation</b>	<b>-549 546</b>	<b>-1 374</b>	<b>-46 503</b>	<b>-161 216</b>	<b>-758 639</b>

**A l'issue de la première année d'exploitation du nouveau contrat, le compte de la délégation présente, au 31 décembre 2004, une perte de -549 546 €.**

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce fort déficit qui compromet, dès la première année, l'équilibre du contrat :

- Le changement de méthode de comptabilisation : la part des abonnements restant à courir après la clôture de l'exercice 2004 est comptabilisée en produits constatés d'avance puisqu'ils concernent l'exercice suivant, ce qui a pour effet de diminuer les produits de l'exercice 2004 d'un montant total de 349 505 €.
- La nouvelle tarification des entrées à la piscine : appliquée dès l'entrée en vigueur de la nouvelle convention, la baisse des tarifs dont l'objectif était de se rapprocher des tarifs pratiqués dans les piscines municipales, n'a pas été neutre sur la diminution du chiffre d'affaires. Le délégataire n'a pas été en mesure de chiffrer cette baisse. En effet, la nouvelle tarification ne s'est pas limitée à une simple baisse des tarifs ; elle a également modifié les catégories de tarifs, en passant d'une tarification adultes, étudiants et enfants, à une tarification plein tarif, tarif réduit, gratuit. On ne dispose pas de l'information qui permettrait d'établir une table de conversion pour passer d'une grille tarifaire à l'autre, ce qui rend tout chiffrage de cette modification impossible.

<sup>3</sup> Dotation d'une provision de 134 588 € relative à des participations financières

<sup>4</sup> Les « Autres produits » concernent des aides perçues dans le cadre de congés individuels de formation (CIF) du personnel. La rémunération du salarié n'est maintenue que pour les actions figurant sur une liste établie par le comité paritaire des congés individuels de formation. La rémunération est versée par l'employeur qui est ensuite remboursé par l'organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF. Ces produits n'ont pas de lien direct avec l'activité et ne sont pas récurrents (on ne les retrouve plus en 2006 ni en 2007). Ils ne feront donc pas l'objet de la présente analyse.

On précisera cependant que, compte tenu de la fréquentation de la piscine toutes catégories tarifaires confondues (plein tarif, tarif réduit, gratuit) et hors activités aquatiques, qui s'élevait en 2004 à 81 448 entrées individuelles et 959 abonnements, la nouvelle tarification (baisse tarifaire et introduction de la gratuité) n'a pas pu être sans incidence sur la baisse du chiffre d'affaires.

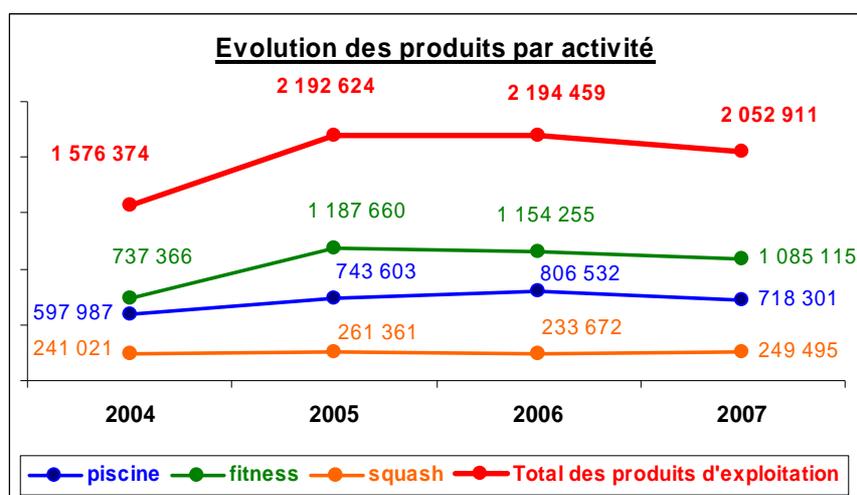
- Une fréquentation moindre en 2004 : l'exercice 2004 ne comporte que 11 mois d'activité. En outre, l'établissement a été totalement fermé du 1<sup>er</sup> au 10 février 2004<sup>5</sup>, date de la signature du contrat et un nombre important de jours de fermeture (18,5 jours) est intervenu.

Comme le montrera l'analyse des produits et des charges, après une année 2005 qui atteint presque l'équilibre, le déficit se creuse peu à peu en 2006 et 2007. En 2006, les produits de l'activité restent stables (+0,1%), ce qui ne permet pas de compenser l'augmentation des charges (+1%). En 2007, la baisse des charges (-1%) n'est pas suffisante pour neutraliser la diminution des produits (-6%).

### 3) L'analyse des produits d'exploitation<sup>6</sup>

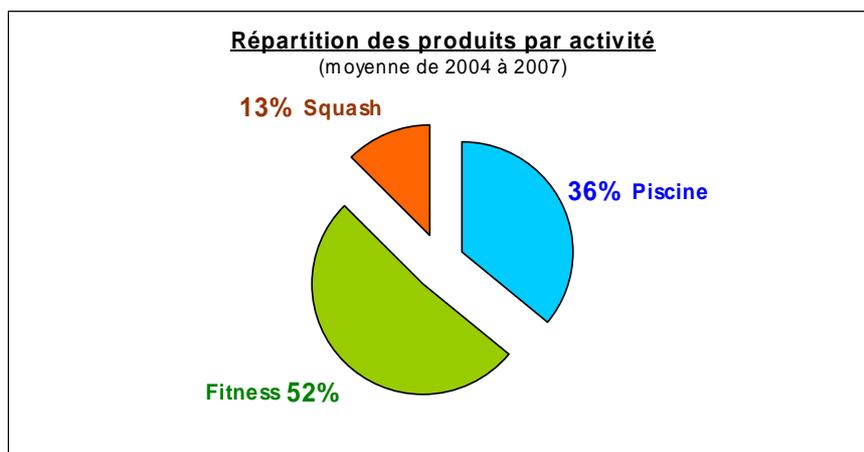
Après un démarrage difficile en 2004, les produits d'exploitation, toutes activités confondues, augmentent de 39% en 2005, se maintiennent en 2006 pour diminuer de 6% entre 2006 et 2007.

Comme le montre le graphique suivant, les produits, analysés cette fois par activité, suivent la même évolution :



<sup>5</sup> Cette fermeture a été mise à profit pour réaliser des petits travaux d'entretien.

<sup>6</sup> En euros

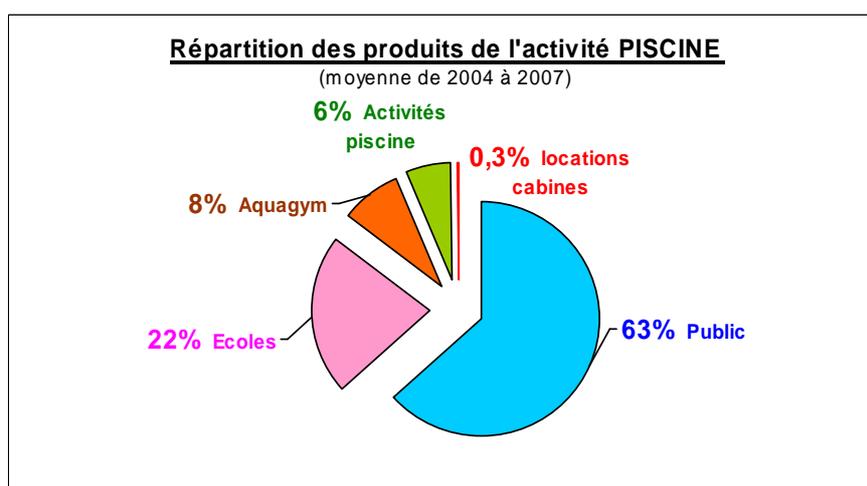


Avec plus de la moitié des recettes, le fitness représente la plus importante source de chiffre d'affaires de l'équipement. Le délégataire a constaté que la baisse des tarifs piscine a entraîné un changement dans la structure de la clientèle, une partie de celle du fitness ayant migré vers la piscine, devenue économiquement bien plus attractive.

• **La piscine**

Les indicateurs de l'activité piscine sont présentés dans le tableau et le graphique suivants :

Produits PISCINE				
	2004	2005	2006	2007
Public	359 180	482 214	528 960	452 837
Ecoles	133 854	159 600	168 378	168 084
Aquagym	66 315	61 031	59 448	43 633
Activités	35 698	38 796	48 212	52 448
Locations cabines	2 940	1 962	1 534	1 299
<b>Total</b>	<b>597 987</b>	<b>743 603</b>	<b>806 532</b>	<b>718 301</b>



Les entrées du public

La piscine PONTOISE bénéficie d'un des meilleurs niveaux de fréquentation par le public, ce qui génère près des deux tiers de son chiffre d'affaires.

Dans le temps, on constate une forte baisse des recettes en 2007 en raison notamment des nuisances causées par les travaux du couvent des BERNARDINS.

### Les écoles

En contrepartie de l'obligation d'accueil des scolaires faite au délégataire dans l'article 4.1 de la convention de DSP, le délégataire perçoit une participation financière de la Ville pour la mise à disposition du bassin. La facturation s'effectue sur la base unitaire horaire de 168 € HT ce qui représente, en moyenne, plus de 20% du chiffre d'affaires de la piscine.

**Le délégataire observe, un très bon taux d'occupation des créneaux scolaires par les écoles de la Ville de Paris.**

### Les activités aquatiques

On distingue l'aquagym, dont les cours sont dispensés en dehors des heures d'ouverture au public sur des créneaux spécifiques, des activités piscine, dispensées également dans la piscine mais pendant les heures d'ouvertures au public.

Le chiffre d'affaires de l'aquagym concerne uniquement les entrées individuelles. Entre 2004 et 2007, il a baissé de 36%, alors que la fréquentation pour cette activité a baissé de 9%. Ceci s'explique par le fait que les abonnements du fitness qui donnent également accès aux cours d'aquagym, génèrent une fréquentation croissante à ces cours.

**L'augmentation régulière de la fréquentation des activités liées à la piscine (jardin aquatique, mono palme, école de nage enfants...) engendre un chiffre d'affaires en progression constante.**

### L'utilisation des cabines et le distributeur d'accessoires

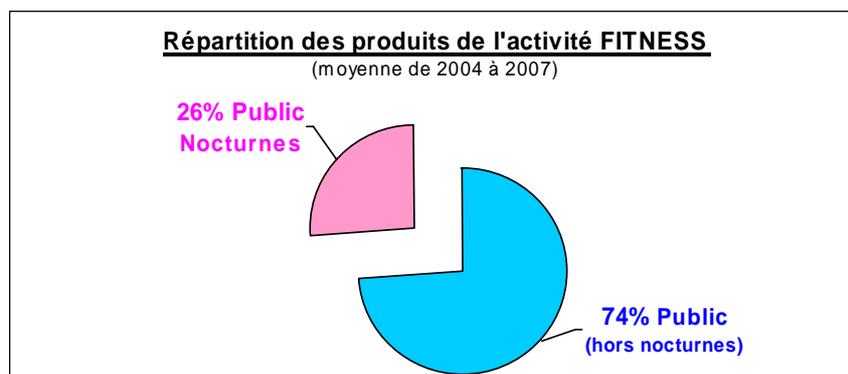
L'utilisation des cabines de la piscine par des usagers du fitness et du squash était possible à certains moments de la journée. Cette prestation, appréciée de certains usagers et considérée par ces derniers comme un "plus", n'est plus proposée par le délégataire, en raison des problèmes de gestion des flux de personnes qu'elle induit.

**Notons la présence d'un distributeur d'accessoires de piscine entièrement géré par un prestataire extérieur. Cette prestation ne rapporte et ne coûte rien au délégataire. Toutefois, la non exploitation directe de ce type d'activité, doté d'un potentiel commercial, constitue un manque à gagner incontestable pour le délégataire si on se base sur ce qui se fait dans d'autres établissements.**

### • Le fitness

Les indicateurs de l'activité fitness sont présentés dans le tableau et le graphique suivants :

<b>Produits FITNESS</b>				
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Public (hors nocturnes)	517 648	906 282	837 655	814 931
Public nocturnes	218 767	281 378	316 600	270 184
<b>Total</b>	<b>736 415</b>	<b>1 187 660</b>	<b>1 154 255</b>	<b>1 085 115</b>



### Le public

Le tarif du fitness actuel est nettement en dessous de celui de la concurrence, comme cela est mis en évidence dans l'annexe 8.

L'exploitant propose un tarif de fidélisation sur les abonnements annuels à 510 € au lieu de 660 € pour un premier abonnement. Si ce geste commercial présente l'avantage de garantir au délégataire un certain niveau de clientèle, il n'est malheureusement pas favorable à l'équilibre financier. En effet, **le taux de réabonnement, qui varie selon les années de 42% à 50%, est significatif de la satisfaction des usagers ; il représente cependant un manque à gagner non négligeable d'environ 90 K€ par an.**

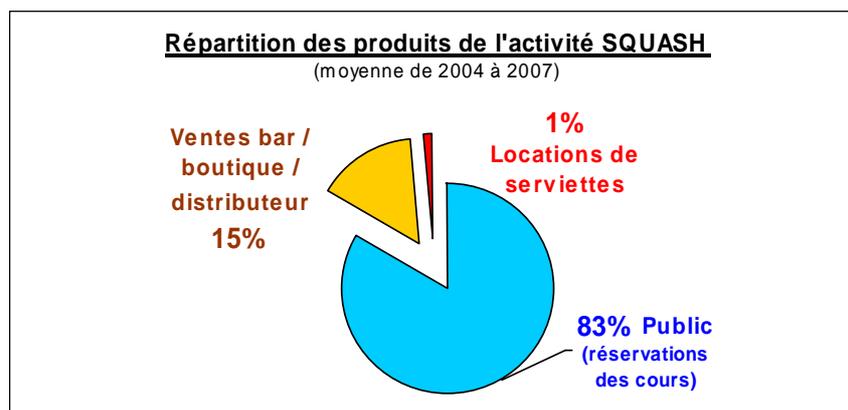
### Les nocturnes

**Après 20h, une tarification spécifique donne indifféremment accès à la piscine et au fitness**, les flux de personnes par activité étant trop difficilement identifiables compte tenu de la disposition des locaux. Bien qu'une partie du chiffre d'affaires concerne l'activité piscine, le délégataire a pris le parti de l'affecter en totalité à l'activité fitness. Cette décision est discutable. Cependant, dans la mesure où la répartition des charges indirectes par activité se fait en fonction du poids du chiffre d'affaires, une plus grande proportion de charges pèse sur l'activité fitness au profit du résultat de l'activité piscine.

### • Le squash

Les indicateurs de l'activité squash sont présentés dans le tableau et le graphique suivants :

Produits SQUASH				
	2004	2005	2006	2007
Public (réservations des cours)	179 700	209 940	203 206	227 862
Locations de serviettes	4 888	3 397	3 076	2 724
Ventes bar/boutique/distributeur	56 433	48 024	27 390	18 909
<b>Total</b>	<b>241 021</b>	<b>261 361</b>	<b>233 672</b>	<b>249 495</b>



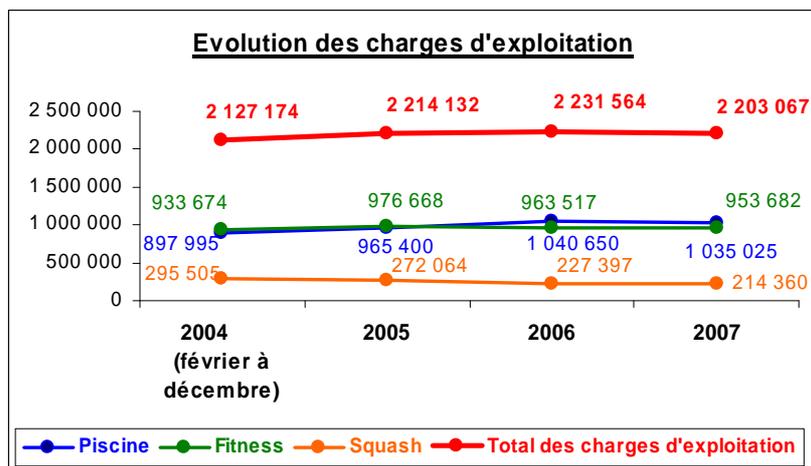
Les recettes de l'activité squash sont à leur plus haut niveau en 2007, signe d'une très bonne fréquentation. La réservation des cours représente plus de 80% des recettes. Les tarifs pratiqués sont au prix du marché parisien.

Concernant les recettes "bar/boutique/distributeur", leur niveau n'a cessé de baisser depuis 2004. Le snack-bar a été fermé courant 2006, l'activité n'étant pas suffisante pour compenser les charges qu'il générait, notamment en personnel<sup>7</sup>. Des distributeurs proposent des boissons et des barres énergétiques. Un coin boutique propose à la vente une petite gamme d'articles (T-shirt, raquettes, serviettes, bouteilles d'eau grand format...).

**Le poste de recettes "bar/boutique/distributeur", au potentiel commercial incontestable, n'apparaît pas optimisé par rapport aux pratiques observées dans d'autres établissements.**

#### 4) L'analyse des charges d'exploitation

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des charges d'exploitation de 2004 à 2007 :



Après une augmentation des charges d'exploitation de 4% en 2005 et de 1% en 2006, une baisse de 1 % s'amorce en 2007. La tendance est observée pour chaque activité.

<sup>7</sup> Le personnel a été réaffecté à d'autres fonctions au sein de l'établissement.

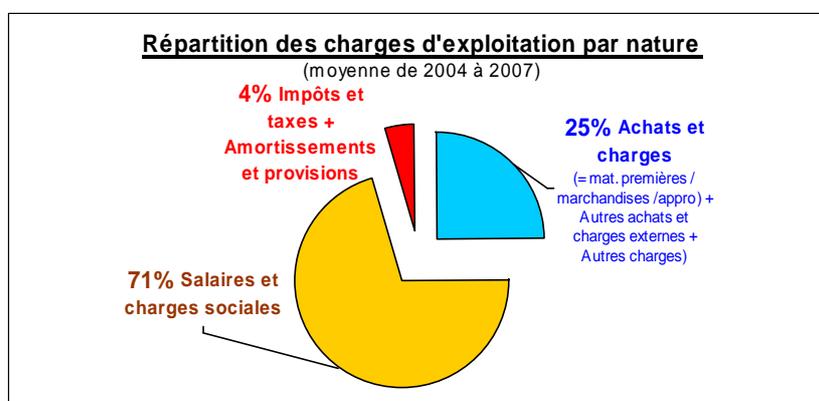
Afin d'en simplifier la lecture et l'analyse, les charges d'exploitation ont été regroupées pour la présente étude sous trois rubriques :

- les achats et charges qui regroupent les typologies comptables des achats de matières premières, marchandises et approvisionnement, les autres achats et charges externes et les autres charges<sup>8</sup>.
- les salaires et charges sociales,
- les impôts, taxes, amortissements et provisions.

Les charges d'exploitation sont présentées dans le tableau et le graphique qui suivent :

	2004 (février à décembre)	2005	2006	2007
Achats et charges	536 213	532 311	556 669	564 603
Salaires et charges sociales	1 528 316	1 581 207	1 564 012	1 528 683
Amortissements et provisions + Impôts et taxes	62 645	100 614	110 883	109 781
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>2 127 174</b>	<b>2 214 132</b>	<b>2 231 564</b>	<b>2 203 067</b>

Achats=mat. premières / marchandises /appro + Autres achats et charges externes + Autres charges

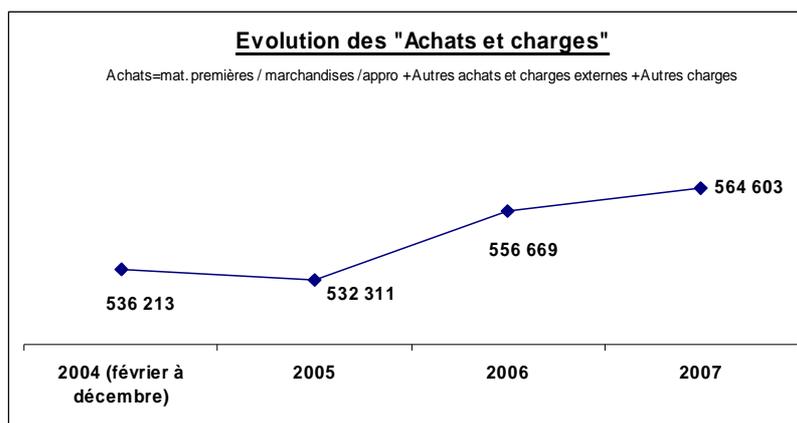


Les charges de personnel sont le poste de dépenses le plus important avec 71% du total des charges d'exploitation. Les "achats et charges" représentent un quart du total des charges d'exploitation.

- Les "achats et charges"

Toutes activités confondues, les "achats et charges" ont augmenté de 28 K€ entre 2004 et 2007 (soit +5%), comme le montre le graphique suivant :

<sup>8</sup> La redevance versée par le délégataire à la Ville figure dans les "autres charges".



Si l'on peut constater dans le tableau ci-dessous une tendance à la baisse d'un bon nombre de charges, la hausse des autres s'explique principalement par la forte augmentation des dépenses de fluides (eau, électricité, chauffage).

Les dix catégories de dépenses suivantes représentent 80% du total des "Achats et charges" :

	2004 (février à décembre)	2005	2006	2007	en % du total (moyenne de 2004 à 2007)
<b>Total des "Achats et charges"</b>	<b>536 213</b>	<b>532 311</b>	<b>556 669</b>	<b>564 603</b>	<b>100%</b>
Achats=mat. premières / marchandises / appro + Autres achats et charges externes + Autres charges					
<b>dont :</b>					
fluides : eau / électricité / chauffage gaz	124 729	155 598	188 297	195 947	30%
redevance versée à la Ville	48 901	62 592	74 172	64 747	11%
produits d'entretien / produits chimiques	68 601	36 056	35 127	43 926	8%
petit équipement / petit matériel / location matériel	42 699	43 346	46 648	38 220	8%
entretien installations et matériels / contrats maintenance	32 384	31 271	28 783	37 168	6%
publicité	29 627	28 884	21 950	21 669	5%
honoraires de gestion	29 501	12 567	18 383	13 252	3%
assurances	17 477	20 252	22 042	23 026	4%
services bancaires	13 833	16 465	17 505	17 528	3%
frais postaux et télécom : affranchissement / téléphone / internet	12 519	13 445	16 176	14 165	3%
.../...					.../...
				Total partiel	81%

### Les fluides

C'est le poste de dépenses le plus important puisqu'il représente en moyenne 30% du total des "achats et charges".

Entre 2004 et 2007, les dépenses d'eau ont augmenté de 65%, celles d'électricité de 16% et celles de chauffage de 86%.

L'évolution générale des prix explique en grande partie ces fortes augmentations. En effet, sur la même période, les consommations d'eau et de gaz ont augmenté de 19% et 17% et suivent l'évolution du nombre de jours d'ouverture qui est passé de 306,5 jours en 2004 à 353 jours en 2007, soit +15%. La consommation d'électricité a baissé de 2%.

**L'importance du poste de dépenses consacrées aux fluides justifie la recommandation qui sera faite concernant la modernisation du système de chauffage et de production d'eau chaude sanitaire.** On rappellera néanmoins que dans l'étude de 2009 de la Direction des finances sur le contrôle de gestion des piscines,

PONTOISE affiche la plus faible dépense en chauffage (ce poste mérite donc un suivi tout particulier pour l'ensemble des piscines municipales parisiennes).

### La redevance versée à la Ville

	2004	2005	2006	2007
Redevance versée à la Ville	48 901	62 592	74 172	64 747

De périodicité annuelle, la redevance comprend une part forfaitaire et une part variable. D'un montant annuel initialement fixé dans la convention à 32 500€, la part forfaitaire inclut le loyer correspondant à l'avantage tiré de l'occupation d'une partie des locaux pour les besoins du siège social de l'entreprise du délégataire<sup>9</sup>. La part variable, progressive, est calculée par tranche de chiffre d'affaires hors taxes : 7,5% pour la part de chiffre d'affaires supérieure ou égale à 150 000€ et inférieure à 300 000€, et 10% pour la part de chiffre d'affaires supérieure ou égale à 300 000€. **Son montant annuel représente un faible enjeu financier pour le budget de la Ville.**

### Les assurances

Sont concernées l'assurance des locaux et du véhicule de société et l'assurance pour perte d'exploitation<sup>10</sup>.

Il serait plus approprié de ne pas faire figurer l'assurance du véhicule dans le compte de la délégation ou tout du moins d'en imputer seulement une quote-part à ce compte.

### Les services bancaires

Il s'agit principalement des commissions prélevées par la banque sur les paiements par carte bancaire. Le montant des commissions est important (près de 15 000 € en 2007), et s'explique par le fait que plus de 50% des usagers règlent par carte bancaire. Ce mode de paiement est jugé plus sûr par le délégataire, il est aussi apprécié par les usagers.

### Les frais postaux et de télécommunications

Ils regroupent les frais de téléphone, d'internet, de télévision câblée et d'affranchissement.

Il y a trois abonnements internet pour un seul site. La ligne de téléphone fixe fait état de consommations importantes (5 700 € en 2007), sensiblement sur des téléphones portables et parfois sur des destinations qui peuvent apparaître peu en rapport avec l'activité de l'équipement. Enfin, les consommations de deux téléphones portables sont

<sup>9</sup> Comme spécifié au paragraphe 5.2 de la convention de DSP, « le délégataire est autorisé à occuper une partie des locaux à usage administratif pour ses besoins propres de société.../... Le délégataire est autorisé à fixer son siège social à l'adresse de l'équipement ».

<sup>10</sup> Conformément à la convention (article 9.2), une assurance pour perte d'exploitation a été souscrite. Cette assurance couvre les pertes financières dues à l'arrêt de l'activité qui serait entraîné par un sinistre. Elle doit permettre à l'entreprise de faire face à ses charges fixes (amortissements, impôts et taxes, loyers, salaires...) et aussi à des frais exceptionnels.

significatives (1 400 € et 3 000 € en 2007). **Une optimisation de ce poste de dépenses ne peut être que recommandée.**

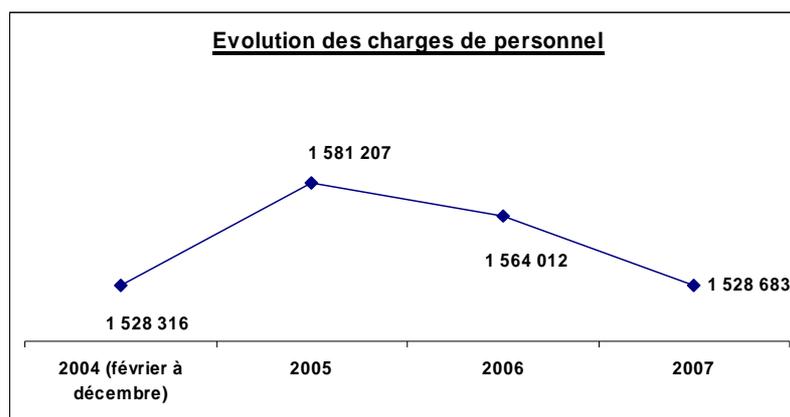
La répartition par activités des "achats et charges" est la suivante :

	2004 (février à décembre)	2005	2006	2007	évolution 2004/2007
Piscine	272 083	285 164	330 150	330 098	21%
Fitness	163 922	179 099	178 429	183 232	12%
Squash	100 208	68 049	48 093	51 273	-49%
<b>Total Achats et charges</b>	<b>536 213</b>	<b>532 312</b>	<b>556 672</b>	<b>564 603</b>	5,29%

Les "achats et charges" concernent majoritairement l'activité piscine : de 50% en 2004 à près de 60% en 2006 et 2007. Ceci s'explique logiquement par le poids que représentent les dépenses de fluides pour la piscine. On notera que les dépenses de fluides sont exclusivement affectées à l'activité piscine par le délégataire. Bien que ce dernier ait fait ce choix par simplification, **une quote-part des dépenses de fluides ventilée sur les activités fitness et squash (douches, chauffage des salles et vestiaires...) serait plus représentative de la réalité.**

- Les charges de personnel

Depuis 2006, les charges de personnel amorcent une baisse comme l'indique le graphique ci-après.



**Fin 2007, les charges de personnel reviennent à leur niveau de 2004.** C'est la conséquence de la politique de gestion du personnel : les départs ne sont pas remplacés dans la mesure du possible, sauf sur la piscine pour des questions de sécurité.

Ainsi, pour l'activité piscine les charges de personnel ont augmenté de 11% entre 2004 et 2007, la baisse ne s'amorçant qu'en 2007. Pour le fitness, le tableau ci-dessous met en évidence une baisse de -3% entre 2004 et 2007 qui commence dès 2006. Le squash affiche une baisse significative de -21%.

	2004 (février à décembre)	2005	2006	2007	évolution 2004/2007
Piscine	604 250	648 248	674 123	669 373	11%
Fitness	738 626	745 382	727 657	713 093	-3%
Squash	185 439	187 577	162 232	146 216	-21%
<b>Total salaires et charges sociales</b>	<b>1 528 315</b>	<b>1 581 207</b>	<b>1 564 012</b>	<b>1 528 682</b>	0,02%

Certains professeurs du fitness enseignent en libéral. Ils ne sont donc pas salariés du délégataire et sont rémunérés sous forme d'honoraires. Sur le plan comptable, ces honoraires sont rattachés à la catégorie "autres achats et charges externes" et figurent dans le poste "achats et charges" étudié supra. D'un montant de 24 972 € en 2004, 22 362 € en 2005, 21 452 € en 2006, 27 793 € en 2007, ils n'ont pas été intégrés dans les frais de personnel pour la présente étude.

Compte tenu de l'importance des charges de personnel, les marges de manœuvre en vue d'une réduction des coûts, sont faibles.

**Néanmoins, le système des cabiniers**, personnels principalement chargés de l'accueil des clients, **qui contribue entre autres à la particularité souvent appréciée de cette piscine, est coûteux**. Bien qu'affectés à d'autres fonctions, comme le ménage, leur rémunération représente un coût annuel de 130 K€ environ.

On notera qu'une indemnité est versée au président du conseil de surveillance pour un montant annuel de .. ... €. Cette indemnisation est une possibilité offerte aux sociétés anonymes<sup>11</sup> et ne revêt donc aucun caractère obligatoire. Aussi, bien qu'elle n'entre pas dans les comptes de la délégation, l'opportunité de cette indemnité peut apparaître discutable, étant donnée la mauvaise situation financière de la société et l'effort financier qu'elle doit réaliser pour optimiser sa gestion.

On notera l'importance des majorations pour paiement tardif des charges sociales payées en 2007 (23 151 €), signe des difficultés financières que rencontre le délégataire et tout particulièrement en 2007. Il faut souligner cependant qu'il n'y a eu aucune majoration les années précédentes.

- Les amortissements et provisions, les impôts et taxes

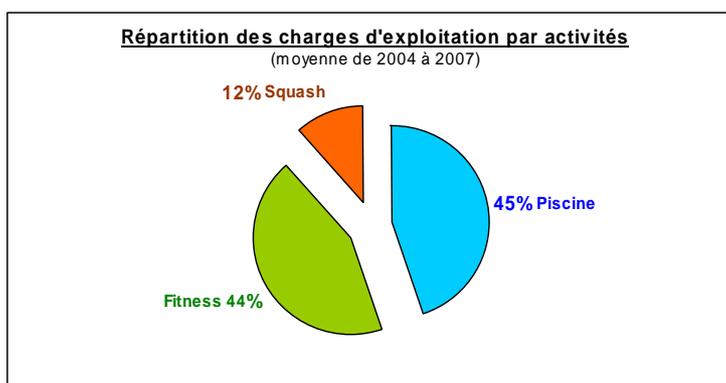
L'amortissement et la taxe sur les véhicules relatifs à la voiture de société qui figurent dans cette ligne de dépenses ne devraient pas figurer dans le compte de la délégation ou tout du moins seulement pour une quote-part.

## 5) Synthèse par activité

La répartition des charges d'exploitation par activité, illustrée ci-après, montre que l'activité piscine et l'activité fitness supportent un niveau de charges sensiblement égal (45% et 44% des charges d'exploitation).

---

<sup>11</sup> Article L225-81 al.1 du code des sociétés commerciales.



La répartition moyenne par nature de charges et par activité entre 2004 et 2007 est présentée ci-dessous :

	Piscine	Fitness	Squash
Achats et charges	31%	18%	26%
Salaires et charges sociales	66%	76%	68%
Amortissements et provisions + impôts et taxes	3%	5%	6%

Les charges de personnel représentent les deux tiers du total des charges de l'activité piscine et les trois quarts du total des charges pour l'activité fitness, les achats et charges étant plus importants pour la piscine que pour le fitness.

On a vu plus haut qu'en moyenne, 52% des produits sont réalisés par l'activité fitness et seulement 36% par l'activité piscine, pour un niveau de charges sensiblement égal d'où le déficit chronique de l'activité piscine.

<b>PISCINE</b>					
	2004	2005	2006	2007	évolution 2004/2007
Produits*	597 987	743 603	806 532	718 301	20%
Charges	897 995	965 400	1 040 650	1 035 025	15%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-300 008</b>	<b>-221 797</b>	<b>-234 118</b>	<b>-316 724</b>	

\*hors CIF en 2004 et 2005

<b>FITNESS</b>					
	2004	2005	2006	2007	évolution 2004/2007
Produits	737 336	1 187 660	1 154 255	1 085 115	47%
Charges	933 674	976 668	963 517	953 682	2%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-196 338</b>	<b>210 992</b>	<b>190 738</b>	<b>131 433</b>	

<b>SQUASH</b>					
	2004	2005	2006	2007	évolution 2004/2007
Produits	241 021	261 361	233 672	249 495	4%
Charges	295 505	272 064	227 397	214 360	-27%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-54 484</b>	<b>-10 703</b>	<b>6 275</b>	<b>35 135</b>	

<b>Résultat du compte de la délégation*</b>	<b>-549 546</b>	<b>-1 374</b>	<b>-46 503</b>	<b>-161 216</b>
---	-----------------	---------------	----------------	-----------------

\*y compris CIF en 2004 et 2005

L'exercice 2005 est particulièrement éloquent : les charges de la piscine et du fitness sont quasiment identiques mais les recettes du fitness sont 1,5 fois supérieures à celles

de la piscine. **Le bénéfice réalisé par l'activité fitness vient clairement combler le déficit de l'activité piscine.**

**Le niveau des recettes sur la piscine ne permet pas de compenser les charges ce qui en fait une activité structurellement déficitaire. A moins d'augmenter de façon notable les recettes de la piscine, les activités annexes sont indispensables pour parvenir à un équilibre financier du contrat.**

### **2.3. L'exercice du contrôle : des méthodes et une coordination perfectibles.**

La Ville exerce sur la délégation deux types de contrôles en fonction de leur intervention dans le temps : des contrôles intermédiaires avant les échéances annuelles et des contrôles aux échéances des années civiles. Si les premiers font l'objet d'une organisation rigoureuse, les seconds ont pu apparaître comme insuffisants à la lumière des moyens prévus et des dysfonctionnements constatés.

#### **2.3.1. Les moyens du contrôle**

A la DJS, le contrôle est effectué principalement par la mission des piscines externalisées qui est dirigée par un cadre supérieur contractuel ; elle comprend en outre deux secrétaires administratifs, un éducateur des activités physiques et sportives (EAPS) et un adjoint administratif.

Le temps consacré par ces agents à la fonction contrôle a été estimé par leur responsable à 80 % du temps de l'adjoint administratif et au quart du temps de travail de chacun des secrétaires administratifs soit au total un peu moins d'1,5 ETP pour les 9 piscines externalisées.

Si le travail de ces agents est principalement d'effectuer un contrôle sur pièces, soulignons la création en 2006 du poste d'EAPS occupé par un ancien maître nageur. **La mission de cet agent, outre ses obligations ponctuelles en fonction de l'actualité (événements sportifs, travaux...) est d'entretenir une qualité d'échange et d'écoute avec les gestionnaires et de vérifier le niveau de la fréquentation. Le travail de cet agent gagnera à être davantage structuré sous la forme d'un tableau précisant les points de contrôle systématiques à effectuer lors de ses passages dans les équipements.**

**Plus globalement, l'Inspection générale relève le professionnalisme de la mission des piscines externalisées.** Sa réactivité, sa disponibilité, sa capacité d'expertise juridique, financière et son implication globale, ont pu être vérifiées tout au long de l'audit. **Le rôle de cette mission en tant qu'ensemblier de compétences détenues par d'autres services mérite d'être souligné.**

De même si l'audit de l'Inspection générale n'a porté que sur la partie contrôle des activités de cette structure légère, il est clair que l'organisation de ce petit service ne peut s'apprécier qu'en regard d'une autre mission majeure lui incombant qu'est la préparation des contrats d'externalisation. Si la première de ces missions est permanente, la seconde est ponctuelle. **En conséquence, le renfort des moyens en fonction des pics d'activité mériterait d'être envisagé.**

Par contre si cette mission de la DJS s’implique de façon manifeste et importante dans le contrôle de l’exploitation, le rôle du service de l’équipement est flou voire inexistant. Il serait pourtant logique que cette entité en tant que représentant du propriétaire vienne en appoint technique des autres acteurs de la Ville (LHVP, DF et Mission DJS).

### **2.3.2. Les dysfonctionnements constatés**

Ils ont été relevés dans deux domaines en particulier.

#### *2.3.2.1. Le domaine des travaux*

**Aucune visite technique annuelle** n’est faite compte tenu du flou sur le travail du service de l’équipement de la DJS vis-à-vis des piscines externalisées. Il en résulte une zone d’ombre entre le rôle du propriétaire et celui de l’exploitant, en particulier sur la prise en charge de certains travaux.

Ce n’est qu’en octobre 2008, en effet qu’une réunion, dont aucun compte rendu n’a pu être remis à l’Inspection, a été organisée avec l’ensemble des piscines externalisées à l’initiative du service de l’équipement. Outre la nécessité d’une clarification conventionnelle, la systématisation d’une visite d’architecture annuelle avec la DPA sur le clos et le couvert et l’implication du STEGC sur les systèmes intégrés comme le chauffage, s’imposent.

L’exécution du premier programme triennal des travaux tel qu’il avait été prévu par la convention, n’a fait l’objet d’aucune analyse de la part de la DJS. La dégradation de la situation financière de l’exploitant semble avoir motivé un renoncement implicite de la Ville à le contraindre à réaliser en totalité ce programme.

Une liste des travaux réalisés a cependant été fournie par le délégataire. La comparaison entre le programme conventionnel et ces travaux, listés en annexe 6, sous le titre « Renouvellement des installations de 2004 à 2007 », est impossible du fait de l’absence de confrontation entre le délégataire et la DJS sur ce point. On peut toutefois constater que :

- pour la piscine, seuls des travaux de changement des serrures des cabines et d’électricité ont été effectués,
- pour le squash, seuls des travaux de peinture ont été réalisés,
- pour le bar, l’ensemble des travaux de peinture et de réfection des travaux de revêtement de sol ont été menés à bien,
- pour les installations de remise en forme, tous les travaux auraient été entrepris,
- enfin, des acquisitions de matériel ont été financées à hauteur de 93 138€ sur un programme prévu de 107 900 €.

La deuxième partie du programme de travaux, qui aurait dû être conventionnellement mise au point et exécutée à partir de 2007, ne l’a pas été pour la même raison que celle évoquée ci-dessus.

**L’Inspection Générale insiste donc, sur la confusion qui règne concernant la répartition des responsabilités entre délégant et délégataire en matière**

**d'imputation de travaux.** On connaît le principe général : le clos, le couvert et les équipements intégrés sont du ressort du propriétaire, tout le reste, touchant notamment à l'entretien, la maintenance et l'exploitation sont de celui du délégataire. A partir de cette base, **toute clarification du contrat actuel touchant aux listes de travaux existants et aux intervenants, mérite d'être effectuée avant la passation de la prochaine DSP.**

#### 2.3.2.2. La communication

Les dispositions de la convention n'ont pas été totalement respectées. **Les documents édités par le délégataire (horaires, tarifs...) ne comportent aucune mention du logo de la Ville, ce qui nuit à la visibilité du caractère municipal de cet équipement.** Sur la façade la plus exposée au public, donnant sur le boulevard Saint-Germain, le panneau indicateur de l'équipement porte la mention Club QUARTIER LATIN et non celui de piscine PONTOISE. Cette mention ne se trouve que sur la façade donnant sur la rue du même nom (voir le reportage photographique page 3).

#### 2.3.3. Les contrôles intermédiaires

La vigilance de la DJS s'exerce pour les transmissions mensuelles de données, ce qui constitue une amélioration par rapport à un contrôle de gestion qui n'a été longtemps que trimestriel. L'état mensuel des fréquentations de la piscine est fourni dans la quinzaine du mois n+1 et fait partie du tableau de bord de la mission des piscines externalisées.

Enfin, le service s'est doté d'un tableau de bord de suivi du respect des transmissions prévues contractuellement avec les délégataires ou titulaires de marchés.

#### 2.3.4. Le contrôle annuel

##### 2.3.4.1. Les rapports annuels d'activité

La lecture de l'ensemble des exercices écoulés ne permet pas d'exercer un contrôle suffisamment sérieux de la délégation. En effet, ces rapports reproduisent les observations de l'année d'origine, seuls les chiffres de l'année concernée évoluant.

##### 2.3.4.2. Le contrôle financier

La mission s'est fait remettre les observations de la DF sur les exercices 2004, 2005 et 2006. Celles de l'année 2004, reproduites à l'identique au cours des deux exercices suivants, attireraient légitimement l'attention sur l'évolution des capitaux propres de l'entreprise, [.....] et sur le fait que « le suivi de l'activité de la délégation et de la situation financière de la société délégataire doit faire l'objet d'une vigilance particulière ».

**Ces remarques pertinentes, restées internes à la DF, n'ont pas été exploitées pour alerter le délégataire de l'inquiétude de la Ville.**

De plus, la DJS a indiqué n'avoir rempli, à la demande de la Direction des finances, que pour l'exercice 2004 une série de 4 fiches en date du 8 août 2005 intitulées respectivement : « présentation de la délégation, compte rendu financier de la délégation, analyse et exécution du service, analyse de la qualité du service ».

### 2.3.5. Les perspectives

Le contrôle annuel, lacunaire, conduit à deux propositions :

- le contrôle financier ex post ne peut se satisfaire d'un contrôle sur pièce doublé d'un contrôle aujourd'hui dispersé et dilué dans deux directions de la Ville (la DJS et la DF). **C'est la raison pour laquelle l'Inspection recommande l'organisation d'un « rendez-vous annuel de gestion », réunissant le délégataire, les services concernés de la DJS et de la DF.**
- que, parallèlement à ce premier niveau de contrôle tourné vers la vérification, soit exercé **un contrôle orienté vers un pilotage de l'ensemble des activités des gestionnaires des piscines externalisées.**

L'exemple de la politique des chartes d'accueil poursuivie par la Ville pourrait ainsi faire l'objet d'une journée de séminaire entre les délégataires des piscines externalisées, dans un but de mutualisation et d'harmonisation des bonnes pratiques entre les neuf gestionnaires externes.

Ainsi, l'Inspection a pu conseiller, pendant le déroulement même de sa mission, la mise en place d'un autocontrôle par les agents de ménage et les cabiniers de leur travail d'entretien quotidien. Cet autocontrôle a été inspiré par ce qui a été mis en place dans une autre piscine en cours d'audit.

Enfin, une **démarche d'assurance qualité** qui devient le support d'une politique active menée par certains gestionnaires (l'UCPA ainsi que la DJS pour les piscines en régies sans croisement des deux initiatives pour l'instant), **devrait être exigée du futur délégataire dans le cadre de la prochaine DSP de la Piscine Pontoise.**

### **3. LA PROBLEMATIQUE DE LA FIN DE LA DELEGATION ET DE SON RENOUVELLEMENT**

#### **3.1. Les modes de gestion possibles et leur conséquences financières**

En annexe 7, a été jointe une note comparative des deux modes de gestion entre la régie et l'externalisation par DSP ou marché. Elle examine cinq des 7 critères suivants : le critère financier, la visibilité du service et sa transparence, la réversibilité des choix, la lourdeur des procédures, la responsabilisation de l'exploitant, la souplesse de gestion, le contrôle du gestionnaire enfin. Cette annexe a pour objectif de synthétiser et d'actualiser à la date du présent rapport des éléments épars élaborés depuis 5 ans, date du début du recours au marché. S'agissant de PONTOISE, on ne trouvera ci-après que l'analyse des deux principaux critères : l'analyse des coûts spécifiques à cette piscine en fonction des différentes modes de gestion possibles et l'analyse de la fonction contrôle.

##### **3.1.1. Le critère financier**

L'Inspection générale, s'est appuyée sur 5 études ou rapports :

- le rapport de la Chambre régionale des comptes de 2005 qui concluait à un coût de gestion en régie s'élevant en moyenne à 1,33 M€ par piscine alors qu'elle ne coûtait que 0,19 M€ pour les piscines externalisées.
- l'étude conjointe de la DJS et de la DF faite pour les piscines KELLER et BELLEVILLE qui concluait à un écart également important entre les deux modes de gestion au détriment de la régie. En coût net pour la Ville avec une gestion en régie, la prévision pour la piscine KELLER était de 2,26 M€ et pour la piscine BELLEVILLE de 1,53 M€. Pour une gestion externalisée, les chiffres étaient sensiblement identiques pour un régime en DSP ou en marché, soit 1,3 M€ pour KELLER et 0,8/0,9 M€ environ pour BELLEVILLE. Le cas récent de la piscine HERMANT est intéressant pour l'appréciation du critère financier dans la mesure où le passage d'un régime de DSP à un régime de marché a été neutre sur ce plan.
- l'étude du cabinet ... de juin 2006 qui validait les conclusions précédentes.

Compte tenu de la convergence des conclusions de ces trois études, l'Inspection n'a pas jugé utile de pousser plus avant une étude des conséquences d'un passage en régie de la gestion de la piscine PONTOISE.

- l'étude du service du contrôle de gestion de la DF de mars 2009, qui présente des conclusions différentes des précédentes, n'a toutefois pas pu être prise en compte faute de stabilisation des hypothèses, données et conclusions.

Enfin, l'étude faite par la DJS, à la demande de l'Inspection générale, dans le cadre du présent audit et intitulée « Exploitation de l'espace sportif PONTOISE – comptes d'exploitations prévisionnels », jointe en annexe 8, démontre que le passage d'une gestion en DSP en gestion en marché génère des pertes de recettes.

Cette démonstration a conduit l'Inspection générale à ne pas proposer ce passage au régime du marché.

### **3.1.2. Le contrôle du gestionnaire par la Ville**

L'Inspection générale insiste sur l'importance nouvelle à donner à ce critère. Les propositions qui suivent ont pour objet d'améliorer les méthodes, la coordination et le contenu du contrôle au travers de trois éléments : la transparence, le coût du contrôle lui-même, la rénovation de ses modalités.

- Concernant le critère de la transparence, le contrat type « PAILLERON » est aujourd'hui le modèle le plus abouti. Un comité dit de centre, comprenant l'adjoint au Maire de Paris compétent, les élus d'arrondissement, l'exploitant et la DJS dans un rôle de secrétariat, se réunit deux fois par an. Un comité du même type a été mis en place pour HERMANT et est prévu également pour J. BAKER à la demande des élus du 13<sup>ème</sup> arrondissement. Une forte implication des élus pour faire remonter les attentes des usagers est en effet fondamentale pour le bon fonctionnement du système.

La question est posée de la mise en place de tels comités à KELLER dans le 15<sup>ème</sup> et CHAMPERRET dans le 17<sup>ème</sup>, les élus de ces deux arrondissements n'étant toutefois pas demandeurs. **L'Inspection générale ne peut qu'être favorable à la mise en place d'un instrument d'animation et de contrôle de type comité de centre pour la Piscine PONTOISE.**

- Concernant les coûts du contrôle, l'utilité d'une connaissance analytique de tels coûts, les décideurs de la Ville de Paris en étant actuellement privés quelles que soient les formules de gestion retenues, est patente.

Aussi, l'Inspection Générale partage les conclusions de l'étude faite pour PAILLERON, à savoir « qu'il est indispensable que cette réflexion soit engagée par la Ville dès l'élaboration du dossier de consultation car le contrôle à un coût qui ne saurait être répercuté de manière forfaitaire sur les usagers ni en principe financé par le budget général s'agissant d'une dépense engagée dans l'intérêt du service. Le coût du contrôle peut en effet être répercuté sur les usagers par le biais d'une redevance pour frais de gestion et de contrôle » (exemple des parcs de stationnement concédés). **Le Conseil d'Etat a d'ailleurs jugé que « dans leur principe, les frais de contrôle du concessionnaire par le concédant constituent des dépenses qui présentent un lien suffisamment étroit avec la concession »** (Conseil d'Etat, 30 octobre 1996, WAJS LB, page 387).

On doit aussi s'interroger sur l'intérêt d'un travail de contrôle des factures de marché qui a généré une rectification à hauteur de 15 000 € des dépenses induites par les marchés en regard du coût de l'emploi de plus d'un agent à temps plein pour effectuer cette mission.

L'analyse des coûts indirects de gestion a connu un timide début de mise en oeuvre à l'occasion de l'étude comparative des coûts de gestion de la piscine Alfred NAKACHE et de l'espace de glisse des FILLETES faite sous le timbre conjoint de la DJS et de la DF le 26 juin 2007. Pour la piscine NAKACHE, prévue pour être gérée en régie, l'étude concluait qu'il fallait rajouter aux coûts indirects de la DJS, les coûts indirects de la DRH estimés à 60 000 € au titre des « crédits de formation et de congés spécifiques ».

En conclusion, l'Inspection générale propose que le coût du contrôle de la future délégation de la piscine soit chiffré et supporté par le délégataire.
---

- Concernant la rénovation des modalités du contrôle, l'Inspection générale propose de s'inspirer de ce qui avait été envisagé dans le cadre de la préparation du marché de la piscine J. BAKER. La DJS avait préconisé, à l'occasion de la réunion du groupe de travail du 9 mai 2005 réunissant administration et élus que « pour le suivi comptable et financier de l'exploitation, la direction s'appuie sur les procédures contractuelles prévues dans les marchés CHAMPERRET, KELLER et VALLEREY, à savoir l'établissement chaque année d'un budget prévisionnel validé... ». Cette procédure prévisionnelle pourrait faire partie du rendez-vous annuel de gestion proposé au § 2.3.5. Cette modalité avait d'ailleurs été actée par le Secrétariat général, toujours pour la piscine J. BAKER, le 20 mai 2005. De même, cette proposition de négociation annuelle avait été faite par le cabinet ..... pour la piscine PAILLERON, sous la forme d'une « négociation annuelle des paramètres pris en compte pour l'intéressement ou la pénalisation », suggestion qui pourrait être transposée pour la future DSP de PONTOISE.

### **3.1.3. Arbitrage entre les deux régimes possibles de DSP : régie intéressée et affermage.**

Des trois piscines aujourd'hui gérées en DSP, seule **la piscine PONTOISE est gérée sous le régime de l'affermage (exploitation par le fermier à ses risques et périls)**. Cette particularité tient principalement à des raisons historiques. **Les deux autres DSP, passées depuis 2004, l'ont été sous le régime de la régie intéressée (le délégataire perçoit une rémunération qui lui est versée par la collectivité)**.

Ce dernier mode de gestion éventuellement appliqué pour PONTOISE appellerait les observations suivantes :

- il ne serait envisageable dans le cadre de la future consultation que si la liberté tarifaire de l'espace forme proposée ci-après n'était pas retenue,
- une incertitude juridique pèse sur ce régime de la régie intéressée, signalée dans l'étude de la DF de mars 2009 liée au respect de l'article 3 de la loi SAPIN codifiée qui prévoit que « la rémunération (du délégataire) est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service ».
- de plus, à la lumière de l'analyse des 7 critères évoqués au §3.1, **l'Inspection générale ne perçoit pas de raison de remettre en cause celui de la DSP par affermage pour la prochaine période de gestion de la piscine PONTOISE**. Pour en terminer sur ce point, dans le passé, les choix des modes de gestion à la Ville ont été d'abord inspirés par des considérations tout autres que juridiques ou financières: l'importance et la nature de la fréquentation, la capacité du bassin et l'intégration de l'équipement nautique dans un complexe sportif plus vaste. Ces considérations plutôt favorables à l'affermage continuent d'avoir toute leur pertinence pour la piscine PONTOISE.

### **3.2. Le périmètre de la délégation et la tarification des activités annexes**

Ces deux points concernent principalement le régime futur de l'espace forme dont la tarification est actuellement libre et qui fait partie des activités annexes de la délégation de service public dont l'activité principale est constituée par l'activité nautique.

Dans l'annexe 9, l'Inspection générale analyse cinq sources juridiques, sur lesquelles elle s'appuie pour présenter les hypothèses et propositions qui suivent. La nature de l'activité et la tarification de l'espace forme soulèvent quatre séries d'interrogations.

### **3.2.1. La nature de l'activité**

L'Inspection générale reprend à son compte la suggestion faite par la DF dans son analyse fiscale de 2006.

L'auteur suggérait de mentionner dans l'exposé des motifs des délibérations relatives aux espaces forme les points suivants :

- «montrer l'évolution des besoins en matière de fitness et en quoi leur satisfaction est insuffisamment assurée par le secteur privé,
- mettre en exergue la spécificité de l'offre municipale,
- montrer que les conditions financières du secteur marchand empêchent la satisfaction des besoins et l'accès d'une partie significative de la population parisienne à pratiquer cette activité ».

Il n'a été tenu compte de ces recommandations ni dans la délibération des séances des 15 et 16 mai 2006 portant sur « la fixation des tarifs d'utilisation des équipements de remise en forme de la Ville de Paris gérés en régie, pour les usagers individuels, à compter du 2 juin 2006 » ni dans la délibération des 11 et 12 juillet 2005 sur la tarification de l'espace forme de la BUTTE AUX CAILLES.

Pour sa part, la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France dans son rapport précité notait que : « Dès lors que les équipements ne se réduisent plus à un simple bassin, destiné au sport, et notamment à son enseignement, la question d'une éventuelle concurrence avec le secteur privé peut être soulevée. Une réflexion sur la vocation des bassins et, de facto, sur les catégories de publics visées, devrait accompagner la réalisation des projets en cours ».

**L'Inspection générale s'étonne que la DAJ n'ait jamais été consultée sur ce point de droit concernant les fondements de l'activité d'un espace forme considéré comme un service public.**

### **3.2.2. Incertitude juridique née de la délibération des 15 et 16 mai 2006**

Un nouveau texte, juridiquement plus solide que cette délibération, devrait intervenir à l'occasion de la passation de la nouvelle convention de gestion de la piscine PONTOISE. La délibération de mai 2006 présente, en effet, des contradictions :

- si, certes, son exposé des motifs n'est pas juridiquement opposable, il est en contradiction avec le contenu de la délibération lui-même car il indique que « la gratuité n'est prévue pour aucune catégorie d'usagers compte tenu du nombre limité de places dans ce type d'équipement ». Or, la délibération, dans son annexe visée à l'article 1, prévoit trois cas de gratuité.
- ce même exposé des motifs prévoit qu'il « s'agit d'une grille unique qui s'appliquera à tous les équipements de remise en forme de la Ville qu'ils soient gérés en régie directe ou en régie indirecte ». Le contexte de la délibération autorise à penser, par déduction, que la notion de régie indirecte vise les établissements dont la gestion n'est pas assurée par la Ville elle-même, néanmoins, cette catégorie juridique imprécise n'existe pas.

- enfin, la délibération elle-même, dans son article 1, ne vise que « ... les équipements de remise en forme de la Ville de Paris gérés en régie... », contrairement à la volonté des élus telle qu'elle ressort de la lecture de l'exposé des motifs présenté au point précédent évoquant la gestion indirecte.

### **3.2.3. Conséquences de l'intégration de l'équipement de remise en forme**

L'argument tiré du fait que l'espace forme est intégré et complémentaire de l'activité nautique principale, vient conforter la position de la Ville d'intégrer ce type d'équipement dans un périmètre de DSP. Il atténue aussi le risque que pourrait générer une tarification libre, telle qu'elle est recommandée ci-après et qui conditionne la pérennisation du régime de l'affermage.

En effet, une note du 9 octobre 2003 de la DJS, étudiée en annexe 9 indique que « le Conseil d'Etat admet qu'une collectivité publique puisse mener une activité purement commerciale, même lorsque l'initiative privée est suffisante, si celle-ci est directement complémentaire d'un service public principal dont la légalité n'est pas contestable, et si elle s'adresse aux mêmes usagers. Il a ainsi validé l'exploitation d'une station service par le concessionnaire d'un parc de stationnement (CE 18 décembre 1959, Delansorme), la vente par une commune de fournitures funéraires en complément du service de fossoyage (CE 4 juin 1954, Berthod ; CE 10 février 1988, Mézy) ou encore l'extension des activités de La Poste au transport et à la distribution d'objets n'entrant pas dans son monopole (CE 4 juillet 1973, Syndicat des entreprises de diffusion).

A la lumière de ces divers exemples, il est donc envisageable de développer, dans des équipements sportifs existants (notamment les piscines), des activités de fitness ou de musculation dans des conditions similaires à celles de l'offre privée tenant compte de la nature de service public de ce type d'activité.

Le dispositif est d'autant plus défendable si un lien avec l'activité principale est établi, par l'instauration de « tickets combinés à un tarif préférentiel » par exemple, tel que cela existe actuellement. »

### **3.2.4. La tarification proposée**

Toute la difficulté tient dans l'équilibre à trouver entre un tarif qui soit caractéristique d'un service public d'une part et un prix qui ne soit pas trop éloigné de celui de marché pour ne pas porter atteinte à la concurrence, d'autre part.

La Ville a le choix entre trois familles de tarification :

- une tarification libre (cas actuel du régime de la DSP PONTOISE),
- la tarification municipale des espaces forme de mai 2006,
- la tarification de l'espace forme de la BUTTE AUX CAILLES datant de 2005.

Le tableau ci-après rappelle l'état actuel de chacune de ces tarifications.

Tableau des tarifs des espaces forme

	Pontoise		Tarif municipal		Butte aux Cailles			
	Normal	Etudiant	Plein tarif	Tarif réduit	Activité non encadrée		Activité encadrée	
1 an	660	547	460	300	plein tarif	8	1 séance	10
6mois	455	365	300	150	10 entrées	70	10 séances	90
3 mois	310	246	185	75	tarif réduit	4	1 séance tarif réduit	5,5
1 mois	133	101	100	25	10 entrées	35	10 séances	50
1 entrée	19	15	10	5				
10 entrées	151	128	80	40				

N.B. : gratuité pour les RMI, allocation parent isolé, allocation d'insertion

### – le régime de la délibération de mai 2006

C'est le régime actuellement appliqué pour l'espace forme de PAILLERON et seulement pour ce dernier, les activités annexes de J BAKER et de KELLER ne fonctionnant pas. Ce régime, qui n'est pas juridiquement stabilisé, présente en outre le triple inconvénient d'être financièrement défavorable, socialement moins justifié pour PONTOISE qu'il ne l'est, par exemple, dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement et sportivement générateur d'une fréquentation, difficilement contrôlable, comme le démontre le site de PAILLERON.

L'application de cette tarification aurait deux conséquences financières immédiates (cf. l'étude de la DJS jointe en annexe 8) :

- diminution de recettes de l'ordre de 288 000 € soit, par rapport aux recettes actuelles de 814 931 €, un manque à gagner de 36 %,
- diminution des recettes générées par le prix de l'abonnement annuel passant de 660 € à 460 € soit une perte de recette estimée à 200 000 €.

Au total, et dans ces conditions, l'application du régime tarifaire municipal générerait un manque à gagner de l'ordre de 500 000 €.

### – le régime de l'espace forme de la BUTTE AUX CAILLES

Il présente deux avantages et un inconvénient majeur :

- s'il est financièrement plus avantageux que le précédent, il ne permet pas d'équilibrer les comptes de la future délégation.
- ne devrait pas être retenue la distinction tarifaire entre « activité encadrée » et « activité non encadrée » dans la mesure où on conçoit mal qu'une activité de service public ne soit pas encadrée.
- l'absence de régime d'abonnement est plutôt favorable à une régulation de la sur-fréquentation, comme on l'a constaté à PAILLERON et au stade CHARLETY où les gestionnaires, en contrevenant d'ailleurs au respect de la délibération prévoyant de tels abonnements, n'appliquent plus cette disposition.

– **le régime actuel de PONTOISE et son évolution possible**

L'analyse des comptes a montré que le régime actuel, tout en contribuant significativement aux produits de la délégation, ne permet cependant pas de parvenir à l'équilibre du compte de résultat. Sur la base des principes tarifaires actuels (tarification piscine encadrée et tarification libre pour les activités annexes et accessoires), l'Inspection générale a recherché dans quelles conditions l'équilibre du futur résultat pouvait être atteint. Le tableau ci-après les résume :

Charges constatées	2,20 M€
Produits piscine actuels	0,98 M€
Produits squash actuels	0,24 M€
Produits espace forme nécessaires à l'équilibre*	0,98 M€
Produits espace forme actuels	0,80 M€
Différence entre produits nécessaires et actuels	0,17 M€

*Données DJS pour l'année 2007*

\* *différence entre charges constatées et produits de la piscine additionnée à ceux du squash, nécessaires pour équilibrer les charges*

**En conclusion parvenir à l'équilibre financier de la gestion supposera une augmentation de 20 % environ des tarifs actuels de l'espace forme.** En tout état de cause, la proposition de tarification qui sera faite par le futur délégataire devra faire l'objet d'une délibération de la collectivité à l'occasion de l'approbation de la convention de délégation. D'éventuelles modifications ultérieures de cette tarification devront faire l'objet d'avenants soumis à l'assemblée délibérante. Ainsi serait respecté le souhait émis par la Chambre Régionale des Comptes « qu'à l'avenir la collectivité arrête elle-même l'ensemble des tarifs, quel que soit le type de contrat ». **Concernant les charges, on s'interrogera sur l'utilité de maintenir une redevance au faible enjeu financier pour la Ville alors que toutes les conditions devront être recherchées pour éviter un déficit potentiel qui pourrait approcher annuellement 500 000 €.**

#### **4. LES RECOMMANDATIONS POUR LA GESTION FUTURE**

Les recommandations sont issues d'une évaluation équitable fondée sur les observations et conclusions de l'audit interne. Concernant la piscine PONTOISE, elles portent, en particulier, sur les améliorations possibles et proposent des mesures correctives. Elles appellent aussi, des actions destinées à l'amélioration du fonctionnement des structures existantes. Elles visent la mise au point d'un plan d'actions y compris pour les recommandations ne suggérant qu'une étude complémentaire. Cette mission d'audit ne se termine idéalement qu'avec la mise en œuvre des recommandations en rappelant que l'équipe d'audit interne peut participer au suivi mais en aucun cas à la mise en application de ses propres recommandations, du ressort unique des responsables des entités auditées.

##### **4.1. Propositions à caractère général : obligations à imposer quel que soit le mode de gestion retenu**

Les recommandations suivantes ont un caractère essentiellement organisationnel :

- 1. Formaliser au plus vite la cession à la Ville des droits du délégataire sur la dénomination « piscine PONTOISE ».**
- 2. Mettre en place au sein de la mission des piscines externalisées, une procédure automatique de relance écrite des délégataires** qui ne respectent pas le délai de communication du rapport annuel d'activité.
- 3. Inscrire dans le cahier des charges de la nouvelle DSP la réalisation obligatoire, à la charge du délégataire, d'au moins une enquête de satisfaction des usagers par an**, la mise au point du questionnaire étant à faire avec la DJS.
- 4. Rappeler au délégataire, l'obligation de la tenue d'un cahier de réclamations mis à la disposition des usagers**, sa forme pouvant être harmonisée pour toutes les piscines parisiennes par la DJS.
- 5. Faire adhérer le délégataire à la charte d'accueil des piscines municipales.**
- 6. Instaurer un audit de maintenance en fin de DSP** effectué par un organisme extérieur spécialisé à la charge de l'exploitant permettant d'une part de dresser un état des lieux fiable du clos, du couvert, des équipements et de leur état de fonctionnement, servant d'autre part de base d'étude des investissements à prévoir pour la future délégation.
- 7. Organiser des réunions techniques périodiques**, à minima annuelles, associant les responsables techniques du délégataire afin d'assister la mission des piscines externalisées pour les prévisions d'investissement de grosses réparations et du contrôle des contrats du délégataire touchant à l'entretien des équipements techniques ainsi que du clos et couvert. **Une solution performante serait d'affecter à la mission des piscines externalisées, par redéploiement au sein du service de l'équipement de la DJS, un Ingénieur TP responsable du contrôle, de l'entretien, de la maintenance des installations techniques ainsi que du clos et couvert, des piscines gérées en mode externalisé.**

Ce cadre technique assurerait la coordination avec la DPA, le service de l'équipement, le LHVP en tant que de besoin et le délégataire en fonction du type de prestations ou de travaux nécessaires et serait le pivot de la clarification des responsabilités en matière de travaux entre le délégant et le délégataire.

#### **8. Faire évoluer le contrôle de la DSP sous cinq formes :**

- Mettre en place une comptabilité analytique des coûts de gestion du contrôle des piscines et les imputer aux comptes de la délégation.
- Doter l'agent de la DJS spécifiquement en charge du contrôle d'exploitation sur site d'un cahier des charges énumérant les points de contrôle systématique.
- Mettre au point dans le cadre d'une démarche assurance de la qualité un référentiel permettant de certifier les activités de contrôle des services concernés de la Ville (DJS et DF) pour les gestions externalisées. En particulier, normaliser la transmission des données administratives (fréquentations...) ou comptables (éléments financiers...).
- Programmer un « rendez-vous annuel de gestion » avec le délégataire associant DF et DJS. Cet ordre du jour comporterait l'examen des comptes de l'année N-1 et le compte prévisionnel de l'année N.
- Organiser une animation du réseau des gestionnaires de piscines externalisées sous forme de séminaires de partages d'expérience.

#### **9. Veiller à la mise à jour systématique des messages donnés par le répondeur téléphonique.** Des manquements ont été relevés. Le bon fonctionnement de cet instrument de communication est fondamental pour une majorité du public qui y a recours sans oublier d'informer systématiquement le centre d'appel 39.75 de toute fermeture exceptionnelle.

#### **4.2. Propositions relatives à un mode de gestion en DSP**

- 1. Prévoir** dans le cahier de consultation **l'engagement d'une démarche d'assurance qualité par le gestionnaire** pouvant aller jusqu'à la certification.
- 2. Mettre en place un comité de pilotage** sur le modèle du comité dit de centre appliqué à la piscine PAILLERON ainsi qu'un comité d'usagers.
- 3. Bâtir un contenu du cahier de consultations de la future DSP en matière d'animation** qui pourrait s'inspirer des exemples suivants (les projets d'animation devront être clairement affichés comme un des critères important de sélection des candidats ; ce programme d'animations étant un argument essentiel pour justifier du caractère de service public du complexe nautique) :
  - expositions photos ou culturelles comme à J. BAKER ou animations qui soient en relation avec le quartier,
  - activités hors les murs sous forme de footing plus bains comme à PAILLERON ou à Roger LE GALL avec le CERCLE DES NAGEURS DE PARIS,

- nuit blanche des piscines qui se grefferait sur un autre événement,
  - propositions à faire naître de suggestions basées sur l'expérience des directeurs des complexes nautiques externalisés.
  - propositions faites à l'occasion du contrat d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) de la piscine PAILLERON (tranche conditionnelle) comme :
    - des journées portes ouvertes,
    - des activités baptisées « Peur de l'eau » qui attirent généralement de nombreux participants,
    - des soirées anniversaires ou des soirées à thème.
4. **Améliorer la présentation du compte de la délégation** de façon à mieux cerner le résultat lié à l'activité déléguée du résultat global de la société du délégataire.
5. Le renouvellement de la convention pourrait être l'occasion de procéder à une étude actualisée des besoins de clubs ou d'associations de nageurs du quartier qui ne sont actuellement pas admis parmi les usagers de la piscine.
6. **Consulter la DAJ sur la nature juridique de l'activité espace forme.**

En résumé, les points forts du futur cahier de consultation de la DSP pourraient être :

- le maintien du périmètre actuel de l'activité principale (l'activité nautique), et des activités annexes et accessoires.
- le maintien des plages horaires actuelles
- le maintien de la tarification piscine actuelle
- la liberté de proposition pour la tarification de l'espace forme et pour le squash, la décision appartenant en tout état de cause au Conseil de Paris et devant prendre la forme d'une délibération approuvant cette tarification
- un montant de redevance laissé à la libre appréciation des candidats mais pouvant être symbolique
- une exigence forte en matière de propositions d'animation du site.
- une clarification des responsabilités en matière de travaux entre délégant et délégataire

7. Proposition relative à la date de **renouvellement du contrat**: le compte à rebours de la passation d'une nouvelle DSP induit d'ores et déjà, à la date du présent audit, une quasi impossibilité de respecter l'échéance normale de février 2010, date de fin de l'actuelle DSP. **Une prolongation serait opportune notamment pour disposer d'une étude exhaustive des futurs travaux liés au économie d'énergie proposés ci-après ainsi que pour imposer à l'actuel délégataire l'obligation de procéder à au moins une enquête de satisfaction des usagers.**

Cette prolongation d'un an du contrat actuel devrait bien sûr respecter les conditions prévues à l'article L 1411-2 du CGCT commentées ainsi : « ils (les avenants au contrat) ne doivent pas bouleverser les conditions économiques du contrat ni en changer l'objet

et ces conditions se retrouver dans les cas de prolongation de conventions... » (Guide pratique des délégations de service public, éditions Litec, page 73, n° 165).

### 4.3. Propositions techniques

Les recommandations qui suivent sont présentées sans ordre de priorité.

1. **Effectuer une étude d'accessibilité spécifiquement réservée à l'accès du bassin** de la piscine (accès aux niveaux entrée et bassin) ; l'étude d'accessibilité des personnes handicapées d'août 2004 concernait la localisation de toutes les activités (des niveaux -1 à +3).
2. **Prévoir l'organisation technique et financière du ravalement du mur** donnant sur l'accès latéral conduisant à la cour arrière de la piscine et desservant le collège des BERNARDINS. L'état actuel de ce mur dépareille dans un environnement rénové à proximité immédiate de ce collège.
3. **Etudier le transfert des cuves de stockage de produits de traitement** (chlore et acide) en dehors de l'espace actuel. Une localisation sous l'escalier extérieur permettrait une distribution gravitaire et l'amélioration de la qualité de l'air à l'intérieur du sous-sol (demande des responsables de la sécurité lors de leur passage du 28 Janvier 2009). Le reportage photographique montre clairement l'emplacement possible. **La DJS doit se saisir de ce projet en urgence compte tenu des risques encourus.**
4. **Moderniser le système de chauffage et de production d'eau chaude sanitaire basé sur la récupération de la chaleur de l'effluent de l'égout situé boulevard Saint Germain à proximité de la rue de Pontoise.** Si le résultat d'une future étude met en évidence une pertinence économique et environnementale aussi claire que celle de la pré étude jointe en annexe 10 ; la réalisation de ce dispositif innovant par un contrat adapté entre la Ville, le promoteur du système et le futur exploitant de la piscine serait judicieuse. Cette démarche s'inscrit en effet directement dans la concrétisation du Plan Climat de Paris qui prévoit que la Ville se doit d'être exemplaire en imposant dans les domaines de sa compétence et responsabilité des contraintes fortes à savoir d'ici 2020 une réduction de 30 % de ses émissions (dont essentiellement le CO2) et de 30% de sa consommation énergétique. **Cette recommandation constitue une proposition technique phare dont l'étude de faisabilité est détaillée en annexe (y compris les montages juridiques) et dont les principaux résultats révèlent une économie potentielle d'énergie de 64% et une réduction annuelle d'émission de gaz à effet de serre (GES dont le CO2) de 78 % par rapport à la situation actuelle soit 550 tonnes de CO2 par an.**
5. **Lors de la prochaine révision de la verrière penser à une meilleure conception de la double peau translucide** afin de permettre un nettoyage régulier des faces intérieure et extérieure indépendamment du nettoyage naturel par l'eau de pluie.

## Liste des personnes rencontrées

### Ville de Paris

Jean VUILLERMOZ

Adjoint au Maire chargé des sports  
Directrice de cabinet

### Secrétariat Général

Délégué général à la modernisation

### Direction de la Jeunesse et des Sports

Directrice  
Sous-directeur de l'action sportive  
Chef de la mission des piscines externalisées  
Directeur du stade Charlety  
Contrôleur de gestion

### Direction des Finances

Chef du bureau des modes de gestion  
Bureau des modes de gestion

### Gestionnaires de piscines et organismes divers

#### Piscine Pontoise

Directeur  
Responsable principale de gestion  
Chef de bassin  
Responsable du ménage  
Directeur commercial et responsable fitness

#### Piscine Pailleron

Directeur  
Responsable fitness

#### Piscine Keller

Directeur  
Responsable administrative  
Responsable du bassin

#### Stade Charlety

Directeur de l'espace forme

#### Société

Directeur du centre régional Paris Ile-de-France  
Directeur du développement

## Procédure contradictoire

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à L'Inspection générale, le rapport provisoire d'audit de la Piscine PONTOISE a été transmis le 17 AVRIL 2009 à la DJS à la DF et pour partie au Délégué.

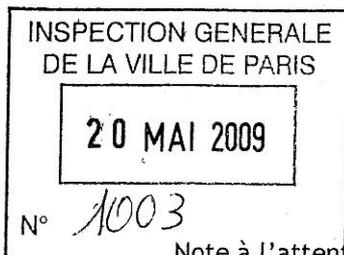
Les réponses annexées dans les pages qui suivent se sont échelonnées jusqu'au : 10 Juin 2009

Direction de la Jeunesse et des Sports : réponse le 20 Mai

Les Piscines de France (délégué) : réponse le 19 Mai

Direction des Finances : réponse le 10 Juin

Service du Sous-Directeur



N/Ref : SDAS-D-2009-18

Paris, Le 20 mai 2009

Note à l'attention de :

- Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Rapport - n° 08-07 - provisoire d'audit de la piscine Pontoise à Paris 5<sup>ème</sup>

Vous avez souhaité connaître les remarques de la DJS qu'appelle le rapport provisoire de l'Inspection Générale sur la piscine Pontoise. Vous voudrez bien trouver ci-après des commentaires et compléments d'information sur les différentes préconisations et recommandations du rapport.

**Propositions à caractère général : obligation à imposer quel que soit le mode de gestion retenu**

1 - Formaliser au plus vite la cession à la Ville des droits du délégataire sur la dénomination « piscine PONTOISE ».

*La cession de la dénomination « piscine Pontoise » du délégataire à la Ville de Paris, en application de l'article 5-11 de la convention de DSP, sera effectuée par la Mission des Piscines Externalisées au courant du 2<sup>ème</sup> trimestre 2009. Le délégataire n'a bien entendu soulevé aucune objection.*

2 - Mettre en place au sein de la mission des piscines externalisées, une procédure automatique de relance écrite des délégataires qui ne respectent pas le délai de communication du rapport annuel d'activité.

*Cette procédure a été mise en place par la Mission des Piscines Externalisées dès avril 2009. Elle comporte un tableau de bord de suivi de l'exécution des obligations contractuelles des exploitants accompagné d'une procédure de relance en deux étapes (simple relance puis pénalisation financière dans les limites contractuelles).*

3 - Inscrire dans le cahier des charges de la nouvelle DSP la réalisation obligatoire, à la charge du délégataire, d'au moins une enquête de satisfaction des usagers par an, la mise au point du questionnaire étant à faire avec la DJS.

*Cette remarque sera prise en compte dans le futur dossier de consultation de la piscine Pontoise. Sans attendre la fin de la délégation, le dispositif proposé sera mis en place qui conduira une enquête de satisfaction à l'automne prochain. Des enquêtes de ce type ont été conduites en février et mars 2009 sur les piscines Pailleron et Georges Hermant. Une enquête est en cours à la piscine Berlioux.*

4 - Rappeler au délégataire, l'obligation de la tenue d'un cahier de réclamations mis à la disposition des usagers, sa forme pouvant être harmonisée pour toutes les piscines parisiennes par la DJS.

*Un cahier de remarques et d'expression va être mis en place par le délégataire pour une mise en œuvre immédiate. La demande a été formulée auprès du délégataire par la Mission des Piscines Externalisées de la DJS le 7 mai 2009.*

5 - Faire adhérer le délégataire à la charte d'accueil des piscines municipales.

*L'actuel délégataire a donné son plein accord pour adhérer à la charte d'accueil des piscines municipales en régie. Le futur contrat de délégation mentionnera explicitement cette nécessité.*

25 boulevard Bourdon - 75180 Paris Cedex 04  
Tél. : 01 42 76 20 64 - Fax : 01 42 76 28 72

6 - Instaurer un audit de maintenance en fin de DSP effectué par un organisme extérieur spécialisé à la charge de l'exploitant permettant d'une part de dresser un état des lieux fiable du clos, du couvert, des équipements et de leur état de fonctionnement, servant d'autre part de base d'étude des investissements à prévoir pour la future délégation.

*L'actuel délégataire fera un audit de maintenance de fin de DSP selon les modalités préconisées par l'Inspection Générale. Cette mesure s'inscrit dans un cadre plus général touchant toutes les piscines en gestion externalisée en vue de conduire chaque année, à compter du second semestre 2009, un audit annuel de l'entretien et de la maintenance du bâtiment et des installations.*

7 - Organiser des réunions techniques périodiques, à minima annuelles, associant les responsables techniques du délégataire afin d'assister la mission des piscines externalisées pour les prévisions d'investissement de grosses réparations et du contrôle des contrats du délégataire touchant à l'entretien des équipements techniques ainsi que du clos et couvert. Une solution performante serait d'affecter à la mission des piscines externalisées, par redéploiement au sein du service de l'équipement de la DJS, un Ingénieur TP responsable du contrôle, de l'entretien, de la maintenance des installations techniques ainsi que du clos et couvert, des piscines gérées en mode externalisé.

*Bien entendu des réunions techniques sont organisées dans les équipements en présence des responsables techniques du délégataire, du service de l'équipement de la DJS et de la Mission des Piscines Externalisées. Ces réunions auront désormais un rythme au minimum annuel et s'inscriront dans un cadre plus formel. La prochaine réunion technique à Pontoise aura lieu au 4<sup>e</sup> trimestre 2009.*

*Par ailleurs, la création d'un poste d'ingénieur, pour suivre de manière renforcée l'entretien, la maintenance des installations techniques ainsi que du clos et du couvert, serait bien sûre opportune. Mais il serait très difficile d'affecter aux seules piscines externalisées un ingénieur du service de l'équipement à effectifs globaux constants. Par ailleurs, on peut s'interroger sur l'opportunité d'éclater la fonction technique au sein des services centraux de la DJS.*

8 - Faire évoluer le contrôle de la DSP sous cinq formes :

a) Mettre en place une comptabilité analytique des coûts de gestion du contrôle des piscines et les imputer aux comptes de la délégation.

*Cette recommandation va être étudiée pour les contrats en cours d'exécution et sera mise en œuvre en tout état de cause à l'occasion du renouvellement du contrat de gestion de la piscine Pontoise.*

b) Doter l'agent de la DJS spécifiquement en charge du contrôle d'exploitation sur site d'un cahier des charges énumérant les points de contrôle systématique.

*Le responsable de la Mission des Piscines Externalisées va redéfinir avec cet agent les outils de surveillance et de contrôle régulier ou ponctuel de la piscine (nouveaux processus de contrôle et planning des visites). Mise en œuvre : 3<sup>ème</sup> trimestre 2009.*

c) Mettre au point dans le cadre d'une démarche assurance de la qualité un référentiel permettant de certifier les activités de contrôle des services concernés de la Ville (DJS et DF) pour les gestions externalisées. En particulier, normaliser la transmission des données administratives (fréquentations...) ou comptables (éléments financiers...).

*Cette normalisation interne de transmission des données est en cours. Des matrices de reporting ont été mises au point et sont dorénavant utilisées par les exploitants.*

d) Programmer un « rendez-vous annuel de gestion » avec le délégataire associant DF et DJS.

*La création de ce rendez-vous financier annuel délégataire - DJS associant la DF reçoit mon plein agrément sous réserve de l'accord de cette dernière direction. Elle sera mise en œuvre à l'occasion de la future délégation. Une réunion de ce type pourra également être organisée avant l'échéance de l'actuel contrat.*

e) Organiser une animation du réseau des gestionnaires de piscines externalisées sous forme de séminaires de partages d'expérience.

*Un tel séminaire qui devait se dérouler au cours du 2<sup>ème</sup> semestre, a été reporté à l'automne 2009. Il permettra un échange d'information et une mutualisation des bonnes pratiques entre les 5 gestionnaires de piscines externalisées pour le compte de la Ville de Paris. Le défi à relever consistera à dépasser les réticences des exploitants inhérentes à leur situation très concurrentielle à Paris et surtout en province (cause du report visé plus haut).*

9 - Veiller à la mise à jour systématique des messages donnés par le répondeur téléphonique. Des manquements ont été relevés. Le bon fonctionnement de cet instrument de communication est fondamental pour une majorité du public qui y a recours sans oublier d'informer systématiquement le centre d'appel 39.75 de toute fermeture exceptionnelle.

*La Mission des Piscines Externalisées a fait part de cette nécessité au délégataire actuel le 7 mai 2009. Une formalisation écrite de l'ensemble des préconisations et demandes du délégant à cet égard va être effectuée.*

### Propositions relatives à un mode de gestion en DSP

*L'Inspection générale considère que la future DSP pourrait s'organiser autour des principes suivants :*

- maintien du périmètre de l'activité nautique principale et des activités annexes
- maintien des plages d'ouverture et de la tarification
- liberté de proposition tarifaire pour l'espace de remise en forme et le squash
- exigence de renforcement de l'animation
- plus grande clarification des responsabilités en matière de travaux entre le délégant et la Ville.

*L'ensemble de ces principes dans la perspective d'une future DSP reçoit mon plein accord. Les modalités d'application de ces principes devront bien entendu être très précisément examinées.*

**1 - Prévoir dans le cahier de consultation l'engagement d'une démarche d'assurance qualité par le gestionnaire pouvant aller jusqu'à la certification.**

*Cette proposition sera intégrée dans le cahier des charges du futur dossier de consultation. Il est à noter que les contrats de DSP ou les marchés les plus récents (piscines Pailleron, Berlioux, Keller) ont imposé aux exploitants une démarche qualité, ce que n'a pas fait le contrat Pontoise qui date de 2004.*

**2 - Mettre en place un comité de pilotage sur le modèle du comité dit de centre appliqué à la piscine PAILLERON ainsi qu'un comité d'usagers.**

*La création sur le modèle de la piscine patinoire Pailleron mais aussi des piscines Georges Hermant et Joséphine Baker, d'un comité de pilotage dit comité de centre sera prévu à l'occasion du futur contrat. S'agissant de la création d'un comité d'usagers, la DJS appliquera les conclusions de l'actuelle réflexion conduite par le SG au plan parisien, une expérimentation particulière étant aujourd'hui conduite sur les 4 piscines du 19<sup>ème</sup> arrondissement (piscine Mathis, Rouvet, Pailleron et Georges Hermant).*

**3 - Bâti un contenu du cahier de consultations de la future DSP en matière d'animation qui pourrait s'inspirer des exemples suivants (les projets d'animation devront être clairement affichés comme un des critères important de sélection des candidats; ce programme d'animations étant un argument essentiel pour justifier du caractère de service public du complexe nautique) :**

*L'Inspection Générale souhaite que les projets d'animation de la piscine Pontoise soient un des critères importants de sélection du candidat retenu à l'issue de la prochaine consultation. Elle suggère que les animations actuellement conduites dans d'autres piscines externalisées telles Roger le Gall (12<sup>ème</sup>), Joséphine Baker (13<sup>ème</sup>), Keller (15<sup>ème</sup>) et Pailleron (19<sup>ème</sup>), servent d'exemples à suivre et que la piscine Pontoise participe plus qu'aujourd'hui à des événements conduits ou parrainés par la Ville (Nuit Blanche, Nuit de l'eau, Fêtes locales...). Il est exact que la piscine Pontoise, qui ne bénéficie pas de l'appui d'associations accueillies en son sein, s'inscrit moins que les autres piscines externalisées dans une dynamique locale et d'animation de quartier. Les usagers de Pontoise ne sont sans doute pas très demandeurs. Néanmoins la future consultation permettra de faire évoluer la situation actuelle.*

**4 - Améliorer la présentation du compte de la délégation de façon à mieux cerner le résultat lié à l'activité déléguée du résultat global de la société du délégataire.**

*Cette préconisation sera mise en œuvre dans le futur contrat.*

**5 - Le renouvellement de la convention pourrait être l'occasion de procéder à une étude actualisée des besoins de clubs ou d'associations de nageurs du quartier qui ne sont actuellement pas admis parmi les usagers de la piscine.**

*La piscine Pontoise est dédiée à titre principal aux sportifs individuels. Les clubs ne sont pas actuellement accueillis au sein de cet équipement. Il faut préciser que le 5<sup>ème</sup> arrondissement est doté de deux autres équipements nautiques : la piscine Jean Taris et le bassin polytechnique qui*

répondent à peu près aux besoins exprimés. Par ailleurs il sera nécessaire de bien examiner les conséquences financières d'une telle mesure.

6 - Consulter la DAJ sur la nature juridique de l'activité espace forme.

*Une réflexion sur les différentes activités de forme - santé est en cours par les services de la DJS. La DAJ pourra être saisie dans ce cadre, notamment pour mieux connaître les évolutions jurisprudentielles en la matière.*

7 - Proposition relative à la date de renouvellement du contrat: le compte à rebours de la passation d'une nouvelle DSP induit d'ores et déjà, à la date du présent audit, une quasi impossibilité de respecter l'échéance normale de février 2010, date de fin de l'actuelle DSP. Une prolongation serait opportune notamment pour disposer d'une étude exhaustive des futurs travaux liés au économie d'énergie proposés ci-après ainsi que pour imposer à l'actuel délégataire l'obligation de procéder à au moins une enquête de satisfaction des usagers.

*Une prolongation du contrat (échéance février 2010) jusqu'au 31 décembre 2010 va être soumise à l'assemblée municipale délibérante lors du 4<sup>e</sup> trimestre 2009.*

### Propositions techniques

1 - Effectuer une étude d'accessibilité spécifiquement réservée à l'accès du bassin de la piscine (accès aux niveaux entrée et bassin) ; l'étude d'accessibilité des personnes handicapées d'août 2004 concernait la localisation de toutes les activités (des niveaux -1 à +3).

*Il est proposé de conduire l'étude d'accessibilité spécifique du bassin en 2010*

2 - Prévoir l'organisation technique et financière du ravalement du mur donnant sur l'accès latéral conduisant à la cour arrière de la piscine et desservant le collège des BERNARDINS. L'état actuel de ce mur dépareille dans un environnement rénové à proximité immédiate de ce collège.

*Le ravalement du mur à l'arrière de la piscine pourrait être réalisé par le service de l'équipement de la DJS dès 2010.*

3 - Etudier le transfert des cuves de stockage de produits de traitement (chlore et acide) en dehors de l'espace actuel. Une localisation sous l'escalier extérieur permettrait une distribution gravitaire et l'amélioration de la qualité de l'air à l'intérieur du sous-sol (demande des responsables de la sécurité lors de leur passage du 28 Janvier 2009). Le reportage photographique montre clairement l'emplacement possible. La DJS doit se saisir de ce projet en urgence compte tenu des risques encourus.

*L'étude relative au déplacement des cuves de stockage de produits de traitement sera prochainement effectuée, au plus tard en 2010.*

4 - Moderniser le système de chauffage et de production d'eau chaude sanitaire basé sur la récupération de la chaleur de l'effluent de l'égout situé boulevard Saint Germain à proximité de la rue de Pontoise.

*La modernisation du système de chauffage par récupération de la chaleur des effluents va faire l'objet d'une étude technique et financière validée par un BET. Elle devra évaluer notamment le retour sur investissement d'une telle opération.*

5 - Lors de la prochaine révision de la verrière penser à une meilleure conception de la double peau translucide afin de permettre un nettoyage régulier des faces intérieure et extérieure indépendamment du nettoyage naturel par l'eau de pluie.

*Cette préconisation sera prise en compte sous réserve d'une étude approfondie.*

Je tenais à vous faire part de ces remarques et précisions sur la mise en œuvre par la DJS des préconisations du rapport provisoire de l'Inspection Générale.



Directrice Générale de la Jeunesse et des Sports

# LES PISCINES DE FRANCE



INSPECTION GENERALE  
Mairie de Paris  
17 Boulevard Morland  
75181 PARIS CEDEX 04

A l'attention de Mme

Paris, le 19 Mai 2009

Madame la Directrice,

Nous vous prions de trouver ci-joint notre dossier d'observations en réponse au rapport provisoire d'audit de la DSP de la Piscine Pontoise.

Nous vous en souhaitons bonne réception,

Et vous prions d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Directeur Général

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters, likely representing the initials of the General Director.

Madame la Directrice,

Nous avons bien reçu le rapport d'audit de l'Inspection générale qui a retenu toute notre attention.

Cette initiative du Maire de Paris nous a paru pertinente car elle nous permet d'améliorer nos prestations vis à vis du public et de renforcer nos liens avec la DJS.

Nous remercions votre équipe pour leur travail d'analyse et de conseil. Grâce à ce regard extérieur, nous allons pouvoir continuer à mettre l'accent sur nos points forts et nous efforcer d'améliorer certains points faibles de notre structure.

Comme vous le soulignez dans votre rapport, la Société LES PISCINES DE FRANCE est en charge de cet établissement depuis 59 ans et nous avons bien conscience de ce que représente ce lieu pour le 5<sup>ème</sup> arrondissement et pour tous les parisiens.

L'issue de ce rapport aura une incidence certaine dans le choix du mode gestion qui sera adopté par les décideurs parisiens.

C'est dans cette dynamique de transparence qu'il nous semble bon de relever certains points de ce rapport sur lesquels nous souhaitons apporter plus de précisions.

Page 4

#### Données patrimoniales (rectificatif)

Au sous-sol : Possibilité de restauration et bar : transformé en salle de cardio-training avec distributeurs de boissons et confiseries.

Second étage : Pas de local d'accueil.

#### Données historiques

Votre rapport cite trois piscines, auxquelles il faudrait ajouter la piscine de la JONQUIERE qui a été démolie et reconstruite en équipement municipal dans les années 70 environ.

#### Page 5 (rectificatif)

Le Club Quartier Latin a été créé en 1986, aménagement de l'Espace Forme.

#### Un complexe doté d'équipements techniques bien entretenus à moderniser

Nous sommes d'accord avec l'analyse de l'Inspection générale concernant le système du chauffage de la filtration et du traitement de l'air.

#### La maintenance des installations

Le matériel sportif : Un Professeur de musculation est en charge du contrôle et entretien des appareils de musculation et de cardio-training une matinée par semaine. En cas de besoin il contacte une entreprise spécialisée qui se charge des réparations plus importantes.

Nous avons noté le besoin de consigner chaque intervention sur un registre spécial que nous avons mis en place.

#### La sécurité incendie

Un dossier est en cours conjointement avec la DJS.

#### Page 11 (rectificatif)

Effectif au 31 Décembre 2007 : 49 personnes dont 19 à temps plein.

#### L'organisation du contrôle et de la sécurité sanitaire

Nous nous sommes procurés dès à présent la Norme AFNOR NF EN 15288 dont l'Inspection Générale nous informe de sa publication le 11 mars 2009.

#### Légionellose

En 2008, nous avons demandé au CRECEP de faire une analyse pour la recherche de légionellose, un léger problème ayant été constaté au niveau des vestiaires fitness, nous avons pris les mesures nécessaires et chargé la société Aquaticia de faire de nouvelles analyses, suite à cette démarche les contrôles étaient satisfaisants.

Nous avons modifié en 2009 notre contrat avec la  , dans le cadre de ce nouveau contrat la recherche de légionellose est systématique et mensuel.

#### Les performances de la délégation

##### Des rapports « standardisés » qui respectent globalement la convention contractuelle

##### Des rapports qui ne sont pas remis dans le délai prescrit

Le rapport annuel doit être remis avant le 1<sup>er</sup> Juin ou le 30 Juin ?

Remarque : les rapports du commissaire aux comptes sont remis à l'entreprise lors de l'assemblée générale des actionnaires qui se tient dans le courant de la dernière semaine de Juin, pour le 1<sup>er</sup> Juin les rapports seront toujours incomplets et les comptes ne seront pas encore approuvés par les actionnaires.

Nous avons pris conscience que nos rapports annuels à la DJS, pourtant précis quant aux chiffres, n'ont pas été soutenus par un argumentaire suffisamment développé, nous tiendrons compte de ces observations pour les prochains rapports.

##### Des rapports indigents en élément d'appréciation sur l'analyse de la qualité du service public

Nous avons mis en place un cahier de réclamations relié et numéroté qui permettra au chef d'établissement de répondre aux usagers dans les meilleurs délais et de garder une trace de ces réponses.

Ce cahier de réclamations viendra renforcer notre rubrique contact du site internet.

Comme nous le disons dans le rapport de l'année 2005 la rubrique « contact » de notre site internet (clubquartierlatin.com) permet à tout utilisateur d'envoyer des messages à notre adresse mail ([piscines.france@wanadoo.fr](mailto:piscines.france@wanadoo.fr)).

Nous répondons systématiquement à tous les messages, qu'ils soient informatifs ou de réclamation. Nous conserverons ces messages pour garantir la traçabilité de la satisfaction ou des critiques formulées.

L'instauration d'une enquête de satisfaction annuelle étant préconisée, nous sommes déjà rentrée en contact avec une école de commerce qui réalisera l'étude.

#### Des thèmes qui ne sont pas abordés ou développés

La fréquentation pendant les nocturnes (3 h par jour) se situe en moyenne entre 126 et 146 personnes sur les trois dernières années. A ce chiffre il faut ajouter les accès par le fitness qui comptabilisent entre 47 et 54 personnes ayant passé leurs cartes.

Suite à ce constat, nous avons dû faire un choix commercial :

Modifier l'espace cafétéria (déficitaire) au profit d'une optimisation de l'espace cardio-training du fait d'une forte demande de la clientèle Fitness et Nocturnes.

Cette optimisation de l'espace cardio-training nous a permis de désengorger la salle de musculation et de proposer un meilleur service à la clientèle.

Dans un souci de préserver l'esprit de convivialité du club nous avons aménagé un espace de détente (chaises, tables et distributeurs)

Il s'agit d'une décision de gestion mûrement réfléchie que nous aurions dû signaler sur le rapport 2006. L'achat des distributeurs figure dans les investissements de l'année 2005.

Cela nous a permis :

- De contenter la clientèle
- D'économiser sur des postes de salaires, le personnel du bar est devenu polyvalent

Dans le même esprit d'optimisation nous avons adressé un courrier à la DJS le 29 Novembre 2004 pour accord de modification de la grille horaire de la piscine tout en respectant le volume global contractuel.

Nous n'avons pas abordé ce changement dans le rapport 2005, l'information ayant déjà été fournie. Nous veillerons à l'avenir à signaler tous les faits marquants de la délégation.

#### Page 19 (Rectificatif)

2 saunas en sous-sol

La salle de catch au 1<sup>er</sup> étage a été transformée en salle de cours de gymnastique, la salle de musculation, au deuxième étage, a été ouverte en 1986 et a remplacé l'appartement de fonctions pour améliorer la rentabilité de l'activité Fitness.

La salle de cardio-training au sous-sol a été aménagée en 2006.

### Les horaires

L'ensemble des informations est correct sauf pour les horaires ci-après.

Les horaires de la piscine, activités comprises, pendant le week-end sont :

Le samedi de 9 h 15 à 19 h, Aquagym de 9 h 15 à 10 h, public à 10 h.

Le dimanche et les jours fériés de 8 h à 19 h.

### La vidange

Depuis le mois de février 2008, la vidange du mois de décembre a été remplacée par celle du mois de février afin de respecter le même délai entre les deux vidanges et améliorer ainsi le service aux usagers.

Par ailleurs, le mois de février est un mois de faible fréquentation du fait des vacances scolaires.

En décembre 2008, nous avons profité des fermetures minimales pour effectuer des travaux de peinture.

### La piscine Pontoise présente une des fréquentations les plus fortes de Paris

En tant que délégataires de la Ville de Paris, nous n'avons jamais cessé de prendre des mesures pour améliorer la fréquentation de la piscine en maintenant le personnel nécessaire à l'exploitation sans tenir compte de la baisse de recettes qu'implique la baisse des tarifs.

Les analyses font ressortir le bon entretien de la piscine. Nos efforts quant à la qualité du service technique auquel nous attachons la plus grande importance ont été également constatés. Tous les indicateurs annoncent un très bon entretien de l'établissement de la part du délégataire.

Par ailleurs, des facteurs extérieurs peuvent intervenir dans la fréquentation d'un établissement. La météo, les ouvertures de nouveaux établissements (la piscine Joséphine BAKER et Club FITNESS FIRST) ou fermetures momentanées des piscines proches, etc....) La piscine Pontoise n'a jamais fermé par manque de personnel.

Dans l'analyse de la fréquentation effectuée par l'Inspection Générale, nous notons que la piscine Pontoise vient en troisième position après les piscines Berlioux et Pailleron, Berlioux est une piscine de 50 mètres, Pailleron est équipée de deux bassins et un jacuzzi.

Notons également que nous réduisons au maximum le temps de fermeture pour vidange, la notion de rentabilité est toujours présente.

Par contre, la piscine Pontoise reste ouverte la majorité des jours fériés ou sont inclus dans une période de vidange, la notion de service public prend le pas sur la rentabilité, car généralement les jours fériés sont des journées calmes en terme de clientèle.

L'évolution de la fréquentation de Pontoise marque une évolution à la baisse par rapport à la fréquentation constatée pendant la DSP précédente

A partir de la DSP signée le 10 Février 2004 la Ville de Paris a imposé des tarifs alignés sur les tarifs des piscines municipales. A cela se sont ajoutées des contraintes pour les usagers comme le port du bonnet et les zones pieds secs et pieds mouillés (que nous ne remettons pas en cause car cela participe à une meilleure hygiène des installations), dans le même esprit d'homogénéisation avec les piscines municipales.

#### En 2008, l'établissement a fermé en raison de l'organisation de deux évènements

Le choix de certains projets nous paraissent correspondre à l'image véhiculée par la piscine.

= l'eau (pas de défilé de mode, présentation de la bouteille dessinée par

).

= les maillots

Ces deux manifestations ont été acceptées d'une part, parce qu'il n'y a pas eu de perte de recettes, d'autre part, du fait qu'elles respectent l'esprit que la piscine dégage, sans compter les retombées médiatiques.

Nous avons d'ailleurs invité à la soirée les usagers de la piscine qui le désiraient.

#### Les travaux du couvent des Bernardins ont été très préjudiciables à l'exploitation au cours de l'année 2007

Le personnel a subi les mêmes nuisances que les usagers, mais nous pouvons saluer son implication qui a permis la continuité du service public, car malgré les problèmes très perturbants, nous n'avons pas fermé une seule journée de ce fait. Les interruptions ont été de courte durée mais régulières.

Nous n'avons effectivement pas adressé de courrier à la DJS concernant ces nuisances, le bureau des piscines externalisées recevait régulièrement, comme vous le soulignez nos tableaux de fréquentation, et notre rapport sur l'année 2007 en fait mention.

Nous écrivons rarement à la DJS, privilégiant encore une fois le contact humain.

Nous avons toujours essayé de régler les problèmes directement avec les entreprises qui étaient en charge des travaux et avec qui nous avons de bonnes relations, les travaux devaient se faire et nous avons géré au mieux la situation en espérant que cela dure le moins longtemps possible.

Nous avons connu une période difficile que les agents de la Ville de Paris ont pu constater lors de leur visite.

#### Les constats négatifs

##### Remarque concernant l'accueil téléphonique

Notre service d'accueil gère les accès à la piscine, au squash et au fitness.

De même il s'occupe des réservations au squash et des rendez-vous avec les professeurs, de l'accueil et des renseignements, ainsi que de la prise d'abonnements et de l'établissement des contrats et des cartes pour l'ensemble des activités. Il a donc un rôle informatif et commercial.

Les appels téléphoniques sont reçus par ce service, il a pu arriver qu'une personne débordée aie mal réagi sur un appel d'un usager, mais nous pensons que c'est très rare. Le cahier de réclamations pourra nous le confirmer.

En cas de problème les usagers ou clients sont orientés vers le chef de bassin ou le directeur d'établissement.

##### Remarque concernant la mise à jour du serveur vocal pendant une fermeture

Notre communication passe par plusieurs supports : site « clubquartierlatin.com », site « paris.fr » via la Mairie de Paris, affichage, information orale, publicité et téléphone. Nous avons effectivement oublié de modifier le message du serveur vocal. Nous veillerons à l'avenir à le faire.

### Notre réactivité

En 2009, pour faciliter et améliorer le service de réservation des courts de squash nous avons installé un système de réservation via le site « keeweek.com », qui permet aux joueurs de squash de réserver à distance.

La réaction des squasheurs est contrastée, certains sont très contents et font leurs réservations en ligne, d'autres préfèrent réserver par téléphone ou sur place.

### Les constats positifs

Le taux de réabonnement au fitness approche les 50 % de l'ensemble des abonnements, cela nous paraît significatif de la satisfaction de la clientèle Fitness.

Depuis Avril 2009, nous transmettons à la DJS le détail des abonnements fitness à sa demande.

### Situation financière et comptable : un déficit structurel

Le maintien de l'équilibre financier est lié à la nature même du contrat DSP 2004/2010.

Au cours de la DSP précédente, la société délégataire versait à la Ville de Paris la totalité des bénéfices de l'exploitation et était rémunérée par la Ville de Paris, en 2003 l'amortissement total des immobilisations avant le changement de contrat DSP a absorbé le bénéfice potentiel.

En tant que délégataire, notre société a démarré la nouvelle DSP sans aucune réserve et notre qualité de structure mono délégataire a effectivement déséquilibré la situation financière de la société.

### Analyse de l'équilibre financier de la société délégataire

Le véhicule 4x4 figure dans les immobilisations dans la catégorie « Biens de reprise » de même que le matériel et mobilier de bureau.

Les amortissements des biens de reprise ne figurent pas dans les amortissements de la DSP mais dans les charges de la société, ils s'élèvent à 3.406 € en 2005, 7.394 € en 2006 et 8.610 € en 2007.

Par contre la taxe sur les véhicules pour un montant de 2.250 € et l'assurance du véhicule pour un montant de 648 € sont imputés à la DSP.

Nous pouvons en 2008 imputer ces deux charges à la société.

## Le cas de la propriété individuelle sur le nom « Piscine Pontoise »

La Société s'était engagée à l'article 5.11 de la convention à céder à la Ville de Paris gratuitement et sans indemnisation, ses droits de propriété et droits connexes la dénomination Piscine Pontoise.

Nous allons procéder à cette cession dans les meilleurs délais.

### Analyse de l'activité

Nous avons noté la nécessité de modifier la présentation du compte de délégation pour faire apparaître plus clairement le résultat lié à l'activité déléguée et le résultat de la société du délégataire.

### Le résultat du compte de la délégation

Le tableau du compte de la délégation de 2004 à 2007 établi par les rapporteurs nous donne une idée très précise de la situation.

Pourtant il est difficile de comparer l'année 2004 à l'année 2003, ainsi qu'à l'année 2005.

Dans le compte de la délégation 2003 ont été intégrés les comptes du mois de janvier 2004, qui marquait la fin de la délégation précédente.

Les recettes de la DSP 2003 ont été augmentées de 185.201 € et les charges d'exploitation de 184.523 €.

Si on compare l'année civile 2003 avec l'année civile 2004, la baisse du chiffre d'affaires est de 626.534 €, soit -26 %.

Nous avons accepté sans contrepartie financière de fermer l'établissement du 1<sup>er</sup> au 10 Février, dans l'attente de la signature du contrat.

Du fait de la passation des produits constatés d'avance pour un montant de 349.505 €, un manque de chiffre d'affaires de 200.041 € est évident.

Si on compare l'année civile 2004 avec l'année 2005 l'augmentation du chiffre d'affaires n'est pas de 39 % mais de 24.47 %, sur la base d'une augmentation de 431.050 €.

Hormis ces précisions, nous sommes d'accord sur l'analyse effectuée entre 2004 et 2007.

### Analyse des produits d'exploitation

#### La Piscine

Comme le soulignent les rapporteurs, les recettes de la piscine après une baisse en 2004, ont augmenté en 2005 et 2006 et baissé en 2007, cette baisse est principalement due aux difficultés occasionnées par les travaux du couvent des Bernardins.

Les tarifs d'entrée ont augmenté en 2005 et début 2009 pour compenser l'augmentation des charges notamment les fluides.

## Les Ecoles

Nous soulignons que le tarif horaire de 168 € pour la mise à disposition du bassin pour l'accueil des scolaires est inchangé depuis le début de la DSP.

## Les activités aquatiques

Nous avons effectivement constaté une baisse dans la fréquentation de l'Aquagym le Vendredi soir de 20 h 15 à 21 h. En 2008, nous avons décidé de supprimer cette séance pour avancer l'ouverture de la nocturne à 20 h 15 au lieu de 21 h.

## Le tarif du Fitness

Le tarif de réabonnement existe depuis plusieurs années. Le remettre en cause nuirait gravement à l'équilibre actuel. Les clients du Fitness peuvent se sentir lésés par rapport aux tarifs pratiqués en piscine.

Par ailleurs le tarif d'abonnement du Club Quartier Latin est inférieur aux tarifs pratiqués par la concurrence. Par contre beaucoup de clubs pratiquent des tarifs égaux ou inférieurs à nos tarifs d'abonnement et réabonnement en s'adressant aux comités d'entreprises ou en faisant des campagnes de promotion fréquentes. Notre clientèle est principalement individuelle.

Quelques collectivités : Préfecture de Police, ATSCAF, IMA, CLIC de Jussieu, Associations d'étudiants, AGOSPAP, Fondation Louis Lépine...

Une augmentation du tarif Fitness pourrait s'envisager, en contrepartie il faudrait améliorer nos prestations en renouvelant en partie notre parc de matériel cardio et musculation, nous sommes déjà très vigilants quant à la propreté du lieu et à la qualité de l'encadrement et des cours.

Cette politique commerciale nous fait l'économie d'un budget publicitaire spécifique.

## Les Nocturnes

L'affectation de la recette est versée à l'activité Fitness, comme le relève l'analyse des rapporteurs, la répartition des frais généraux s'effectuant sur le chiffre d'affaires, une plus forte proportion de charges pèse sur l'activité Fitness.  
Par contre les recettes Aquagym directes sont imputées à la Piscine.

## Le Squash

Nous constatons une augmentation des recettes entre 2005 et 2007 de 8.50 %.

## L'analyse des charges d'exploitation

L'analyse faite par l'Inspection Générale rejoint notre propre analyse.  
Notre marge de manœuvre est limitée.  
Nous pouvons avoir une action sur les salaires, mais nous devons veiller à garantir un service optimum. Le personnel actuel correspond aux besoins de la structure.

Entre 2005 et 2007 nous faisons l'économie de 0.35 poste.  
Nous devons faire une analyse plus complète avec la DJS concernant les cabiniers, ce cas relève d'un choix de fonctionnement de la piscine avec les cabines.

### Les Fluides

En réalité les postes ont subi une plus faible augmentation, les comparatifs de l'Inspection Générale sont calculés par rapport à 2004 sur la période de la délégation.  
Si on prend comme base l'année civile 2004, l'augmentation entre 2004 et 2007 est de :  
Pour l'eau : 48.39 %, pour l'électricité : 2.72 %, pour le gaz : 63.69 %.

Suivant la recommandation du rapport nous pouvons ventiler ces dépenses sur les activités Squash et Fitness dès 2008.

### La redevance à la Ville de Paris

La redevance à la Ville de Paris est une charge importante, sur les quatre premières années de délégation elle se monte à 250.412 €.

### Les assurances

Concernant l'assurance du véhicule, nous allons la passer dans les frais de la société.

### Les frais postaux et de télécommunications

Nous allons vérifier avec Orange la possibilité d'avoir un seul abonnement internet.

Seuls les téléphones des bureaux peuvent appeler la province, l'étranger et les portables actuellement, par contre entre 2004 et 2007 tous les postes de l'établissement n'étaient pas restreints.

Des mesures plus restrictives vont être prises prochainement.

### Les charges du personnel

Nous portons une grande attention à ce poste, mais comme nous l'avons déjà cité, la structure doit fonctionner dans les meilleures conditions.

Entre 2005 et 2007, nous avons diminué 0.92 poste à l'accueil, 1 poste de bureau, 0.62 poste au bar, 0.29 poste aux professeurs de gym, 0.15 poste au squash.  
Nous avons augmenté : 0.39 poste aux cabines, 0.85 à l'entretien du fitness, 0.71 au service technique, 0.68 poste au service MNS

Comme vous le soulignez les marges de manœuvre sont très limitées.

### Conclusion

Nous allons pour 2008 apporter les modifications conseillées par la présente analyse pour une meilleure répartition des produits (recettes nocturnes) et des charges (fluides et charges de la

société). Pour les autres postes, les produits et les charges sont directement imputés à l'activité de base.

Nous pensons, comme vous le soulignez dans votre conclusion que les recettes de la piscine sur la base actuelle de tarification ne permet pas de compenser les charges, ce qui en fait une activité structurellement déficitaire.

En 2009, les tarifs de la piscine ayant augmenté d'environ 15 % pour compenser la hausse des fluides permettront un meilleur résultat de la piscine.

Il n'en reste pas moins que les activités squash et fitness sont indispensables pour parvenir à un équilibre financier du contrat.

### Les moyens de contrôle de la DJS

Nous avons toujours collaboré avec la mission des piscines externalisées, et nous nous efforçons de répondre à la demande des responsables de la collectivité, conformément au contrat de délégation de service public, dans les domaines suivants :

- financier,
- travaux d'amélioration,
- sportif et ludique,
- technique,
- sécurité et hygiène,
- démarche d'assurance qualité.

### Le domaine des travaux

Comme vous l'avez constaté, les services techniques de la Ville de Paris ne se sont pas impliqués dans les travaux à réaliser à la piscine Pontoise.

Nous avons de notre côté effectué un certain nombre de travaux indispensables au bon fonctionnement de l'établissement.

Depuis la réunion qui a eu lieu en octobre 2008, nous espérons la mise en place d'une vraie politique de travaux et d'entretien.

### La communication

Depuis 2009 tous les documents édités par la société comportent le logo de la Mairie de Paris. Concernant le panneau indicateur de l'équipement donnant sur le boulevard Saint-Germain, nous ne voyons aucune objection à ce qu'il soit remplacé.

### Les perspectives

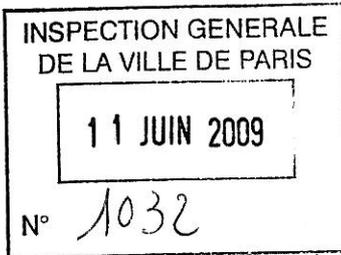
Nous sommes d'accord pour un rendez-vous annuel de gestion réunissant le délégataire, les services concernés de la DJS et de la DF ; ainsi que pour un contrôle orienté vers un pilotage de l'ensemble des activités des gestionnaires des piscines externalisées.

Concernant la mise en place d'une démarche d'assurance qualité, nous sommes disposés à participer activement à son élaboration afin de l'intégrer dans le cadre de la prochaine DSP.



N/REF. : SCOP 09.00.0855

PARIS, LE : 10 JUIN 2009

NOTE A L'ATTENTION DE : Madame  
Directrice de l'Inspection GénéraleOBJET : Rapport provisoire d'audit de la piscine PONTOISE - Paris 5<sup>ème</sup> arrdt.  
Rapport n° 08-07

Par note en date du 17 avril 2009, vous avez transmis à la Direction des Finances, pour observations, le rapport provisoire d'audit réalisé par vos services sur la gestion en affermage de la piscine Pontoise.

Il m'importe de signaler que je partage l'essentiel des constats et conclusions de ce rapport pour ce qui concerne ses aspects financiers.

Concernant les principaux constats, le problème du caractère structurel du déséquilibre financier de l'exploitation de l'équipement, comme celui de la situation financière précaire du délégataire, ont été également relevés par mes services au fil de l'examen des rapports annuels. Il en va de même des insuffisances du contenu des rapports annuels transmis.

Concernant les recommandations formulées, la proposition de conserver le mode d'exploitation actuel, en l'occurrence la gestion déléguée sous la forme d'un affermage, me semble en effet le choix opportun en terme de mode de gestion.

Dans le cadre d'un futur contrat, il convient également, comme recommandé, de revoir à la hausse les tarifs des activités annexes et accessoires, ces activités étant déterminantes pour l'équilibre financier de l'exploitation de l'équipement. Toutefois, concernant la classification juridique de ces activités, il semble préférable de ne pas les intégrer au service public, ce qui imposerait l'approbation tarifaire du Conseil de Paris, afin d'optimiser leur exploitation.

Enfin, pour ce qui concerne les modalités de suivi et de contrôle de la délégation, la proposition de mise en place d'un rendez-vous annuel de gestion avec le délégataire, associant la Direction de la Jeunesse et des Sports et la Direction des Finances, retient toute mon attention.

Telles sont les remarques dont je souhaitais vous faire part concernant le rapport précité.

Directeur Adjoint des Finances

## ANNEXES

**Avis** : la version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes qui ne sont pas indispensables à la compréhension du texte. Celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.