

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DE LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC DE LA PISCINE
SUZANNE BERLIOUX

- Juillet 2020 -

N° 19-18

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général

[.....], Administrateur hors classe

Précédents rapports sur un sujet voisin
Rapport IGVP n° 10-03 - Rapport sur l'ouverture des piscines en nocturne - Mars 2011
Rapport IGVP n° 08-05 - Synthèse des audits des DSP des piscines Pontoise, Pailleron et Berlioux - Mars 2010
Rapport IGVP n° 08-06 - Audit de la DSP de la piscine Suzanne Berlioux - Janvier 2010
Rapport de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France du 21 septembre 2017 sur la gestion des piscines de Paris

SOMMAIRE

Note de synthèse.....	3
Introduction.....	5
1. La DSP de la piscine Suzanne Berlioux.....	7
1.1. Le contrat de DSP.....	7
1.1.1. La société titulaire de la DSP.....	7
1.1.2. L'objet de la délégation de service public : l'exploitation de la piscine Suzanne Berlioux	8
1.1.3. Les relations de la Ville et du délégataire.....	11
1.2. Les équipements à la disposition des usagers	20
1.2.1. Les espaces publics	22
1.2.2. Les espaces techniques et de service	24
1.3. La fréquentation de la piscine	25
1.3.1. Les périodes d'exploitation et de fermeture.....	25
1.3.2. Les horaires et amplitudes d'ouverture.....	27
1.3.3. Une fréquentation très importante qui en fait le 2 ^e équipement parisien	29
1.3.4. Une diversification réduite des activités	37
2. La satisfaction des usagers : enquêtes de satisfaction et réclamations	42
2.1. Les enquêtes et les autres outils de mesure de la satisfaction de la clientèle	42
2.1.1. Les enquêtes « HappyOrNot » 2016-2019	42
2.1.2. La labellisation QualiPARIS de la piscine Suzanne Berlioux	43
2.1.3. L'enquête de satisfaction des usagers des piscines réalisée par la direction des usagers des citoyens et des territoires (DDCT)	46
2.1.4. Les avis exprimés sur le site nageurs.com.....	49
2.2. Le traitement des réclamations	50
2.3. La communication et l'animation restent restreintes.....	51
3. Les contrôles sanitaires et administratifs.....	53
3.1. Les contrôles sanitaires.....	53
3.1.1. Les contrôles ordinaires.....	53
3.1.2. Le problème des chloramines	56
3.1.3. Les contrôles effectués par le bureau Veritas	58
3.2. La conformité à la réglementation sportive	59
3.2.1. Le code du sport comporte pour les équipements sportifs de nombreuses obligations à respecter.....	59
3.2.2. Le plan d'organisation de la surveillance et des secours (POSS)	60

3.2.3. Le règlement intérieur de la piscine	62
4. Les moyens et les équilibres financiers	64
4.1. Les moyens humains : le personnel de la piscine	64
4.1.1. Les effectifs.....	64
4.1.2. Les personnels employés par le délégataire en cas de fermeture de l'équipement	67
4.2. Les moyens financiers : les recettes	69
4.2.1. Les participations financières du délégant au fonctionnement	69
4.2.2. Les produits d'exploitation	69
4.2.3. Les recettes perçues en 2017 et 2018.....	73
4.3. Existe-t-il un mode de gestion approprié à chaque équipement ?.....	77
5. Les objectifs fixés à la piscine Suzanne Berlioux dans le cadre du Plan Nager à Paris et du développement durable.....	81
5.1. Le Plan Nager à Paris.....	81
5.2. La piscine Suzanne Berlioux et le développement durable	84
6. Analyse des risques et recommandations. Suivi des préconisations du précédent rapport	86
6.1. Risques inhérents et recommandations.....	86
6.2. Suivi des préconisations du rapport de 2010.....	89
Conclusion et Liste des recommandations	91
Table des tableaux, graphiques et illustrations	93
Procédure contradictoire	95
Liste des annexes	101

NOTE DE SYNTHÈSE

L'Inspection générale a été chargée, au titre des travaux de l'exercice 2019, dans le cadre du programme de contrôle des délégations de service public que la Ville confie à des opérateurs, d'une mission d'audit de la piscine Suzanne Berlioux (1^{er} arrondissement).

Équipement historique pour le délégataire, la piscine Suzanne Berlioux a jusqu'ici toujours été gérée par le même gestionnaire dont l'environnement juridique a évolué depuis la passation du contrat. La société Carilis gérait 4 établissements aquatiques parisiens, au sein de S-PASS SL (Sports et Loisirs), filiale de Fimalac Entertainment. La société normande Récréa est entrée en juin 2019 au capital de S-PASS avec 60 % du capital.

La fréquentation de la piscine Suzanne Berlioux reste parmi les plus importantes des piscines parisiennes, même si elle a diminué par rapport au début des années 2000. Le pic a été atteint avec la saison 2004-2005, avec 406 000 entrées individuelles ce qui, avec les entrées générées par les activités et les scolaires, aboutissait à un total de 439 699 entrées. La saison 2006-2007, avec 392 587 entrées hors scolaires et 428 791 en fréquentation générale, classait Suzanne Berlioux comme la première piscine de France et la première piscine parisienne. Elle fait partie du trio de tête qui dépasse 300 000 entrées par an, juste derrière Pailleron, et représente à elle seule plus de 10 % des entrées du parc entier des piscines parisiennes en 2019 (349 176/3 322 437). Les piscines en gestion externalisées occupent 5 des 6 premières places du classement 2019 : Pailleron, Berlioux, Keller, Georges Vallerey et Georges Hermant.

Alors qu'elles ne sont que 9, contre 30 piscines en régie, les piscines externalisées accueillent chaque année environ la moitié des entrées individuelles, même si ce taux a tendance à diminuer dans la période récente.

Les actions de communication commerciales visant à accroître la fréquentation ou la rentabilité d'une activité commerciale ne sont pas, vraisemblablement, considérées comme prioritaires par l'exploitant, l'équipement connaissant une fréquentation spontanée très satisfaisante. Toutefois le fléchissement de la fréquentation par rapport au début des années 2000, qui peut s'expliquer par des facteurs exogènes : ouverture d'autres établissements concurrents, problèmes généraux propres au quartier des Halles..., devrait inciter à une réflexion qui, sauf à ce que l'exploitant se réserve pour l'offre à venir, ne semble pas être menée.

A cette problématique se rattache la question de diversification des activités de la piscine. On doit constater que l'absence de locaux annexes aux installations nautiques empêche le développement d'activités accessoires (espace forme, bien-être, restauration, autres pratiques sportives...) qui existent dans les autres piscines en délégation et contribuent à l'équilibre financier de l'exploitation. Les aménagements plus importants comme la récupération de l'espace pataugeoire au profit d'un bassin plus profond n'ont pas fait l'objet d'études récemment, mais semblent se heurter à des obstacles techniques dirimants. Sur le plan extrasportif, des initiatives peuvent toutefois être prises, quitte à fermer plus tôt pour des événements exceptionnels (tournages cinématographiques, publicités...) qui sont d'un bon rapport financier. Des propositions pourront être formulées par les candidats dans le cadre de la mise en concurrence en cours.

La mission s'est attachée au suivi administratif et financier de la piscine par la direction de tutelle. Globalement il paraît sinon insuffisant, du moins lointain et peu documenté, les

visites de contrôle trop épisodiques, ce qui rejoint le constat de la Cour des comptes qui, dans son rapport de février 2018, pointait « *un contrôle défaillant de ces équipements en délégation de service public par les collectivités* » (cette remarque ne visait pas que les collectivités parisiennes).

Pour les rapporteurs, il serait utile d'institutionnaliser dans la future DSP un comité de pilotage délégataire-délegant pour faire le point à échéances régulières. La mise au point d'outils de contrôle et de reporting précis est également nécessaire pour permettre un suivi de qualité de la délégation, avec des visites à échéances cadencées du site par les représentants de la collectivité. Il convient également de donner au service opérationnel compétent de la DJS les moyens d'assurer ce contrôle administratif, technique et financier et de l'appuyer par les services support de la direction, la mission contrôle de gestion, le service de l'équipement.

Les recommandations du rapport de 2010 en matière de sécurité ont été mises en œuvre correctement par l'exploitant et les locaux techniques sont mieux tenus.

Dans le domaine de l'évaluation de la satisfaction des usagers, la démarche marque actuellement le pas. Selon le directeur régional, le service communication marketing du siège (centre de ressources) de S-PASS cherche un outil qui permettrait de reprendre ces enquêtes de façon plus précise et plus détaillée. Il bénéficiera de l'apport de Récréa qui fonctionne avec un autre outil.

Au regard du programme QualiPARIS, pour lequel la piscine est labellisée il est nécessaire de présenter à nouveau la démarche à S-PASS, lors d'une réunion des exploitants des piscines en gestion externalisée. Les directeurs des piscines en régie ont déjà été réunis à ce sujet. Il faudrait donner des références aux exploitants et des supports de procédure qui semblent manquer.

Les auteurs du rapport de 2010 sur la piscine Berlioux avaient observé que, compte tenu des caractéristiques de la clientèle de l'équipement constituée de nageurs confirmés et de la faiblesse consécutive des activités d'animation, l'implication d'un gestionnaire spécialisé ne s'imposait pas et que la passation d'un marché de service ou une exploitation en régie pouvait tout aussi bien être envisagés.

Ils avaient également recommandé, pour l'avenir, une vision pluriannuelle de l'équilibre du contrat, une étude de marché de l'offre potentielle de prestataires et une révision du mode de gestion.

Force est de constater, sans imputer la faute aux services dont les moyens sont restés limités et insuffisants pour de telles études prospectives, que le renouvellement de la procédure d'appel à concurrence en 2019 acte l'absence de progrès qu'a déplorée en termes très nets le Conseil du 1^e arrondissement dans le vœu émis lors de la séance de février 2020.

Au regard de l'environnement, les piscines présentent encore une empreinte écologique très élevée : des consommations énergétiques importantes (chauffage, éclairage, traitement de l'air), une eau riche en produits chlorés. En matière de développement durable, le contrat de DSP ne prévoit pas de dispositions particulières. Les rapporteurs jugent prioritaire l'inscription à l'ordre du jour du comité de pilotage à créer de la mise en œuvre phasée de l'amélioration des installations techniques au regard de l'impact environnemental

La présente mission relève des lacunes déjà constatées précédemment et regrette que le contrôle interne de la direction opérationnelle n'ait pas été renforcé. C'est le gage d'une meilleure adéquation de l'action administrative aux aspirations des usagers.

INTRODUCTION

Par lettre de saisine de la Maire de Paris en date du 15 novembre 2019, l'Inspection générale a été chargée, au titre des travaux de l'exercice 2019, dans le cadre du programme de contrôle des délégations de service public que la Ville confie à des opérateurs, d'une mission d'audit de la piscine Suzanne Berlioux (1^{er} arrondissement).

La gestion de cet équipement situé au sein de l'ensemble technique du Forum des Halles est complexe et fait intervenir le délégataire, actuellement la société S-PASS SL, la SemPariSeine et la direction de la jeunesse et des sports.

La piscine située au sein du Forum des Halles ouverte en février 1986 a toujours été gérée en délégation de service public. La convention de DSP en cours a été renouvelée le 1^{er} mai 2014 au bénéfice de la société Carilis, gestionnaire depuis l'origine¹, devenue S-PASS. La convention passée pour une durée de 6 ans à la prise d'effet du contrat fixée au 30 avril 2014 expire le 1^{er} mai 2020. Par délibération 2020 DJS 93, le Conseil de Paris du 27 janvier 2020 a prolongé de 10 mois le contrat de 2014, la procédure de renouvellement engagée en juin 2019 ne pouvant être menée à son terme pour un précédent conseil municipal.

Objectifs de la mission

Aux termes de la lettre de mission et sur la base de la problématique générale des principaux modes de gestion déléguée - DSP, concessions de service, marchés stratégiques, conventions d'occupation du domaine public de grande ampleur, le contrôle porte sur l'exploitation technique des biens délégués et la répartition des prestations et des dépenses permettant d'assurer le bon fonctionnement de la piscine Suzanne Berlioux et son évolution dans une optique de développement durable.

Est analysée la conduite de l'activité par le délégataire ainsi que ses résultats, notamment sa capacité à respecter les objectifs de l'exploitation fixés dans le contrat de concession, les conditions de l'équilibre économique et financier du contrat et les différents éléments de la participation de la Ville. Le sont également les conditions de suivi et de contrôle de l'exécution de la délégation par la direction de tutelle. Il évalue la fréquentation des différentes activités et son évolution, ainsi que la satisfaction des différents publics usagers.

Le présent rapport ne revient pas sur la procédure de passation de la précédente délégation de service public, dans la mesure où elle date de six ans et où la procédure de renouvellement est engagée².

Le dernier rapport consacré par l'IG à cette DSP en 2010 (n° 08-06) concluait que compte tenu des caractéristiques de la clientèle de l'équipement constituée de nageurs confirmés et de la faiblesse consécutive des activités d'animation, l'implication d'un gestionnaire spécialisé ne s'imposait pas et que la passation d'un marché de service ou une exploitation en régie pouvait tout aussi bien être envisagés. L'assemblée municipale ne s'est pas ralliée à ce point de vue, décidant en juin 2019 de relancer une procédure de DSP, les considérants en sont développés dans l'exposé des motifs de la délibération.

¹ La Maire de Paris a été autorisée à signer le contrat de DSP par délibération du Conseil de Paris du 10 février 2014 qui désigne la société Carilis, sise 148, avenue Gambetta à Paris 20^e en qualité de délégataire de service public.

² Par délibération 2019 DJS 157 des 11-14 juin 2019, la Ville de Paris a lancé la procédure de passation d'un nouveau contrat de DSP, sur la base du rapport prévu à l'article L. 1411-4 du code général des collectivités territoriales. Ce rapport présente le document contenant les caractéristiques des prestations que doit assurer le délégataire.

Les rapporteurs se sont attachés à évaluer le suivi des autres recommandations formulées à l'époque.

1. LA DSP DE LA PISCINE SUZANNE BERLIOUX

1.1. Le contrat de DSP

1.1.1. La société titulaire de la DSP

Équipement historique pour le délégataire, la piscine Berlioux a jusqu'ici toujours été gérée par le même gestionnaire dont l'environnement juridique a évolué depuis la passation du contrat. L'année 2016 a été marquée par l'intégration du délégataire, la société Carilis, qui gérait 4 établissements aquatiques parisiens, au sein de S-PASS SL (Sports et Loisirs), une des filiales de Fimalac Entertainment, qui a également absorbé la société Ellipse. Cette situation a duré peu de temps, la société normande Récréa est entrée en juin 2019 au capital de S-PASS avec 60 % du capital, Fimalac conservant 40 %.

Actuellement la société exploitante est la « société de la piscine Les Halles », société par actions simplifiée à associé unique (SASU), immatriculée au RCS le 17 décembre 2015, la présidence est exercée par [.....]³. Chaque contrat relatif à une piscine gérée par S-PASS SL voit la création d'une filiale dédiée à chacun des équipements : la Ville préfère cette formule qui permet de ne connaître qu'une seule entité et de bien identifier les comptes récapitulants, sauf exception marginale, l'ensemble des charges d'exploitation imputables à une piscine, lorsque le même groupe gère plusieurs équipements. Elle permet une limitation des risques pour la collectivité. Les exploitants disposent de comptes. Les charges indirectes telles que les frais de siège ou d'administration sont identifiées et comptabilisées.

Conformément aux dispositions de l'article 9.4. du contrat de DSP, le groupe S-PASS a informé la Mairie de Paris de l'intention de Récréa de prendre une participation majoritaire de 60 % dans le capital de la société S-PASS⁴. Le groupe Récréa a pris la présidence de S-PASS le 8 novembre 2019.

Récréa dispose de 79 établissements en France (dont 70 centres aquatiques), S-PASS de 28 établissements (dont 23 piscines). Le groupe est devenu le premier en France pour la gestion des équipements sports et loisirs avec un chiffre d'affaires de 90 M€, une centaine de piscines et 2000 salariés. Le numéro 1 français de la gestion déléguée des centres aquatiques et des patinoires publiques était auparavant Opalia, filiale de la Lyonnaise des Eaux et de Vert Marine.

La marque Récréa, non présente à Paris, n'apparaîtra pas, S-PASS conservant son nom, son statut juridique et ses équipes. Les changements opérés touchent le management. Les pôles de coordination régionaux créés chez S-PASS sont maintenus, Récréa ayant la même organisation. Le directeur chargé de la coordination régionale pour Paris est en même temps directeur d'établissement (piscine Pontoise). S-PASS souhaite continuer à se développer et vient d'obtenir la gestion de la nouvelle piscine municipale Yvonne Godard (20^e) construite en CREM (marché de conception, réalisation, exploitation/maintenance) et ouverte en décembre 2019. Selon le directeur régional de S-PASS SL : « *La piscine Suzanne*

³ Le chiffre d'affaires mentionné sur le site Internet Societe.com recoupe sensiblement les produits de la piscine Berlioux (CA 2017 1 264 200.00 € contre 1 300 131 € dans le rapport d'activité 2017).

⁴ Lettre du directeur général de S-PASS au directeur de la jeunesse et des sports en date du 13 juin 2019.

Berlioux est un établissement auquel le groupe tient et qui aura une place forte dans le développement qui est souhaité, avec de nouvelles acquisitions et le renouvellement des délégations »⁵.

La répartition des piscines municipales parisiennes en gestion externalisée et de leurs activités extérieures à la natation est actuellement la suivante :

Tableau 1 : La répartition des piscines en gestion externalisée parisiennes

PISCINE	MODE DE GESTION	TITULAIRE	DUREE		ACTIVITES ANNEXES
Suzanne Berlioux 1 ^{er}	DSP	S-PASS	6 ans	01/05/2014 au 30/04/2020	aucune
Pontoise 5 ^e	DSP	S-PASS	9 ans	01/01/2011 au 30/11/2019	squash, fitness
Joséphine Baker 13 ^e	DSP	S-PASS	6 ans	08/07/2015 au 07/07/2021	fitness
Pailleron 19 ^e	DSP	UCPA	6 ans	01/01/2016 au 31/12/2021	patinoire, fitness
Le Gall 12 ^e	Marché	UCPA	3 ans	01/07/2019 au 30/06/2022	aucune
Keller 15 ^e	Marché	UCPA	6 ans	01/03/2014 au 30/04/2020	aucune
Champerret 17 ^e	Marché	S-PASS	3 ans	15/12/2018 au 14/12/2021	aucune
Hermant 19 ^e	Marché	UCPA	6 ans	25/04/2015 au 24/04/2021	aucune
Vallerey 20 ^e	Marché	UCPA	3 ans	01/07/2018 au 30/06/2021	aucune
Elisabeth 14 ^e	CREM	Prestalis	12 ans	01/02/2020 au 31/01/2032	aucune
Yvonne Godard 20 ^e	CREM	S-PASS	12 ans	30/11/2019 au 29/11/2031	aucune
TOTAL : 11	4 DSP 5 marchés 2 CREM	5 UCPA 5 S-PASS 1 Prestalis	La moins longue : 3 ans La plus longue : 12 ans	Échéance la plus rapprochée : Pontoise 5 ^e , novembre 2019 (prorogée) ; Échéance la plus lointaine : Y. Godard 20 ^e , novembre 2031	3 DSP / 4 0 marché

Source : MPE/DJS retraité par IGVP

Cette concentration des sociétés peut faire craindre une restriction du nombre d'acteurs et donc d'offres dans le secteur de la gestion déléguée des espaces aquatiques. Les opérateurs français sont peu nombreux sur le secteur d'activité et les acteurs à Paris sont au nombre de 3 : S-PASS, UCPA Sports et Loisirs, Prestalis. Hormis les reprises récentes des piscines Champerret et Joséphine Baker par S-PASS, la stabilité des modes de gestion s'accompagne de celle des gestionnaires. 4 à 5 soumissionnent régulièrement (S-PASS, UCPA, Equalia et Vert Marine-Opalia chargé par le passé de la gestion de la piscine Champerret).

1.1.2. L'objet de la délégation de service public : l'exploitation de la piscine Suzanne Berlioux

1.1.2.1. Les missions du délégataire (chapitre 2 du contrat)

La délégation a pour objet la gestion de la piscine Suzanne Berlioux, équipement public principalement destiné à la pratique de la natation. Le délégataire, la société Carilis, s'engage à exploiter personnellement l'équipement mis à sa disposition et à gérer le service public et les activités complémentaires et annexes auxquelles il sert de support.

⁵ Entretien avec l'Inspection générale du 5 novembre 2019.

Cette mission de service public s'accomplit sous le régime de la régie intéressée, le délégataire exploitant le service délégué « à ses risques conformément aux termes du contrat ». La convention est passée pour une durée de 6 ans à compter du 1^{er} mai 2014 avec échéance au 30 avril 2020.

Les grands principes du contrat sont classiques : titulaire d'un droit exclusif d'exploitation du service délégué, le titulaire de la DSP a la libre disposition des biens confiés, sous réserve de leur destination, et dispose d'une liberté totale pour l'organisation de son exploitation, sous réserve des principes généraux du service public et des clauses contenues dans la convention. Bénéficiaire d'une autorisation d'occupation du domaine public dont un inventaire contradictoire est établi, il doit gérer personnellement le service, est responsable des biens et du fonctionnement du service sous le contrôle du délégant, qui conserve le contrôle du service et doit obtenir de lui tous les renseignements nécessaires à l'exercice de ses droits et obligations. Le délégataire est responsable des risques et litiges liés à l'exploitation et des accidents et dommages causés aux tiers.

Le délégataire s'engage « à optimiser la gestion du service délégué » :

1°) « en assurant la promotion de l'établissement auprès du plus large public »

Cette promotion est en fait limitée⁶, étant donné la fréquentation importante de l'équipement depuis son ouverture (plus de 300 000 usagers par an)

2°) »menant un contrôle continu de tous les aspects de la gestion de l'équipement et des activités qui y sont exercées, en particulier quant à la qualité des services rendus aux usagers et à leur sécurité.

La société n'a pas communiqué de cartographie générale des risques, de plan de continuité des activités ni de document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Le contrôle interne est exercé par le directeur d'établissement. Les activités font l'objet d'un contrôle périodique par le bureau Veritas et d'un audit dans le cadre de la qualification QualiPARIS. Les processus métier sont décrits dans des « fiches de procédure bassin » destinées aux différents services (bassin, entretien, technique) qui comportent le cas échéant des photos, des schémas et les mesures à prendre en cas d'incident. Un second jeu de fiches concerne les procédures « caisse » (destinées au service caisse et marginalement entretien) et gestion des demandes d'information et des réclamations (hôtesse d'accueil), un troisième les procédures vestiaires (service vestiaires, bassin, entretien) et enfin figurent les procédures communes. Ces fiches ne sont ni numérotées ni datées.

La sécurité générale est assurée par la liaison avec le PC Sécurité du Forum des Halles, situé au-dessus de la piscine, Porte du Jour, et celle du bassin a été améliorée par le système de détection des noyades Poséidon.

Cela se traduit par l'accueil de cours de natation destinés aux groupes scolaires et par l'application des tarifs arrêtés par le délégant qui comprennent des tarifs préférentiels pour certaines catégories d'usagers (tarif réduit ou gratuité) en vue de favoriser la pratique sportive.

Les activités exercées au sein de la piscine sont de deux types :

- l'exploitation de la piscine en y favorisant le développement de la pratique sportive, de loisir et de détente de la natation ;

⁶ Cf. Partie sur la communication.

- les activités annexes, qui doivent être en rapport avec la destination de l'équipement, ont-elles-mêmes deux objectifs : promouvoir l'équipement sportif et fidéliser un large public ; aussi, à minima, de maintenir l'équilibre financier de la délégation. Le délégant doit être tenu informé de tout projet de développement de telles activités.

Pour organiser et animer l'ensemble de ces activités, le délégataire doit :

- maintenir une diversité dans l'offre d'activités sportives (activités aquatiques, sensibilisation au milieu aquatique, leçons de natation collectives ou individuelles) en garantissant un accueil et un encadrement pédagogique et sportif de qualité ;
- exploiter techniquement les biens délégués, ce qui recouvre l'entretien courant, la maintenance, les renouvellements et améliorations, la sécurité et la mise aux normes (sauf mise aux normes de sécurité des biens de retour si ces travaux remettent en cause l'équilibre financier du contrat - art. 11.2).

1.1.2.2. Les obligations de service public du délégataire (chapitres 3 et 4)

Le délégataire doit assurer les **obligations générales** inhérentes au service public, qui ont été précisées par rapport au contrat précédent, à savoir :

- La continuité de l'accueil du public défini par un planning d'ouverture et des grilles horaires pour toutes les catégories de publics (individuels, scolaires et associatifs), approuvés par le délégant.

Il est particulièrement important que les périodes de fermeture pour entretien et maintenance soient fixées d'un commun accord avec le délégant pour maintenir un maillage suffisant d'équipements ouverts.

- L'égalité de traitement de tous les usagers placés dans des conditions de droit ou de fait identique.
- La neutralité de l'exploitation vis-à-vis des usagers.
- L'adaptation de l'offre de service en fonction de l'évolution des besoins des usagers et des mutations techniques.
- La transparence vis-à-vis des usagers et surtout du délégant dont l'information doit prendre la forme du rapport annuel du délégataire⁷ et être permanente pour lui permettre d'apprécier le respect des objectifs fixés, la qualité du service rendu aux usagers, l'équilibre économique de la délégation.
- La mutabilité du service et son adaptation constante aux exigences techniques, réglementaires, de sécurité et d'hygiène, de satisfaction des besoins des usagers.

Se conjuguant avec ces obligations générales, la DSP précise les **obligations particulières** que devra respecter le délégataire :

- La mise à disposition de l'équipement au bénéfice de groupes scolaires et éventuellement les groupements sportifs désignés par la Ville (on sait que cette éventualité ne se présente pas pour Berlioux), selon un calendrier annuel défini par

⁷ Art. L.1411-3 CGCT (version en vigueur en 2014) : « Le délégataire produit chaque année avant le 1er juin à l'autorité délégante 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 de service. Ce rapport est assorti d'une annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions d'exécution du service public.

Dès la communication de ce rapport, son examen est mis à l'ordre du jour de la plus prochaine réunion de l'assemblée délibérante qui en prend acte. »

l'autorité municipale avant chaque saison sportive (1^{er} septembre-31 août). Un tarif de mise à disposition du bassin est prévu pour défrayer le délégataire.

Le délégataire doit assurer une présence et une assistance technique pour garantir le bon fonctionnement des installations ainsi que la surveillance du bassin dans les conditions fixées par le POSS pour les groupes scolaires, les groupements sportifs faisant leur affaire de la surveillance du bassin et de l'encadrement des activités.

- La mise à disposition de l'équipement - espaces avec leurs équipements permanents - au bénéfice de la Ville de Paris, pour des manifestations qu'elle organise, pour un maximum de 6 journées d'occupation par année civile.

Le délégant verse alors au délégataire une participation spéciale à hauteur des frais de fonctionnement réellement engagés par ce dernier, après acceptation d'un devis préalable. Cette possibilité prévue dans tous les contrats de DSP n'a pas été utilisée en pratique depuis le début du contrat en cours.

Au total, le contrat ne se distingue pas quant aux missions et objectifs des modèles types de convention de DSP en usage à la Ville de Paris et contient des clauses-type, comme la mise à disposition de l'équipement au bénéfice de la Ville, et des dispositions standard dont l'effectivité est variable et le suivi par les services relativement faible.

1.1.3. Les relations de la Ville et du délégataire

Les contrats de délégation sont suivis jusqu'à la mise en œuvre de la réforme de structure en cours, par un service spécialisé de la DJS, la mission des piscines externalisées (MPE).

1.1.3.1. L'organisation de la mission des piscines externalisées au début du contrôle

La séparation de la gestion des piscines en deux entités, le réseau des piscines parisiennes (RPP), rattaché directement au directeur de la jeunesse et des sports, et la mission des piscines externalisées, qui appartient à la sous-direction de l'action sportive, est le fruit de l'histoire. La MPE faisait partie du bureau des concessions sportives mais en a été détachée en 2006 en raison de l'augmentation de son périmètre. Le réseau des piscines parisiennes (RPP) directement rattaché au directeur de la DJS a été créé en début de mandature (2012).

L'existence de la MPE et du réseau des piscines parisiennes conduisait à deux gestions parallèles et à un défaut d'unité de commandement. La CRC avait émis une recommandation tendant à ce que soit « *confié au Réseau des piscines parisiennes le pilotage et la coordination de la gestion des équipements aquatiques municipaux* » incluant les piscines en gestion externalisée. Les anomalies majeures constatées par la Chambre dans la gestion du dossier de la piscine Joséphine Baker la conduisaient à recommander « *un renforcement du contrôle interne, et particulièrement du contrôle hiérarchique de la MPE* ». Les deux entités viennent d'être regroupées dans un service des piscines et des baignades qui rattaché à la sous-direction de l'action sportive par arrêté de la maire de Paris du 30 décembre 2019 portant nouvelle organisation de la direction de la jeunesse et des sports⁸. Au sein de ce service compétent tant en ce qui concerne les piscines en régie que les piscines externalisées, un pôle « Contrats administratifs » reprend les attributions de la MPE et le volet spécifique d'expertise en ingénierie des contrats: renouvellement des contrats (marchés ou DSP), relations avec les attributaires, suivi des

⁸ Publié au BMO du 7 janvier 2020.

marchés transverses. Les autres pôles du service sont le pôle pilotage et expertise, composé d'anciens directeurs de sites expérimentés qui peuvent assurer la liaison avec le service de l'équipement, et un pôle usagers et exploitation.

Les questions touchant aux travaux de clos et de couvert sont traités par le service de l'équipement de cette même sous-direction. Les réservations de créneaux pour les associations sportives et les scolaires restent de la compétence d'un service spécialisé (Mission des activités aquatiques de natation) séparé du service du sport de proximité, compétent pour les créneaux dans les équipements terrestres.

Ainsi a-t-il été répondu à la recommandation n°2 du rapport de 2017 de la CRC sur la gestion des piscines parisiennes.

1.1.3.2. Les relations avec le délégataire

Le contrôle sur la délégation prend plusieurs formes. Les rapports de la Ville avec le gestionnaire sont normés par le chapitre 9 de la convention « Information et contrôle ».

La Mairie de Paris exerce l'ensemble des pouvoirs de contrôle et d'autorisation préalable, par exemple, pour subdéléguer une partie de sa mission à un tiers, ou la cession du contrat⁹, ainsi que de modification par exemple de la liste des usagers exonérés.

- **Le contrôle financier et de gestion**

La Ville peut mener une analyse détaillée sur la base des documents comptables fournis par le délégataire.

Elle peut aussi faire usage des pouvoirs classiques d'audit sur pièce et sur place dont le présent audit est une illustration, le délégataire devant laisser le libre accès aux agents désignés par le délégant. Ceux-ci peuvent se voir présenter toute pièce de comptabilité utile et procéder à toute vérification de nature à s'assurer que l'établissement est bien géré selon les conditions de la convention.

- **Le contrôle mensuel de l'activité : fréquentation et fonctionnement**

A côté de ces contrôles annuels et ponctuels du délégant, le délégataire doit lui communiquer, à la fin de chaque période mensuelle par voie électronique, des données d'activité sous formes d'états récapitulatifs. Ceux-ci prennent les formes suivantes :

- un indicateur mensuel de fréquentation de la piscine (annexe 10 au contrat DSP) : nombres d'entrées pour les différentes catégories tarifaires, entrées scolaires, entrées activités aquatiques, avec rappel des mois précédents et totalisation, ainsi qu'un état récapitulatif mensuel de fermeture de tout ou partie de l'équipement (les périodes de fermeture devant être préalablement communiquées à la DJS) ;
- un indicateur mensuel de l'activité économique (annexe 11) : produits correspondants aux différentes catégories tarifaires des entrées bassin et aux ventes des activités ;
- un indicateur technique non prévu au contrat : la consommation d'eau mensuelle en m³ pour l'eau sanitaire-eau froide et le bassin-bâche : cette dernière consommation, rapportée à la fréquentation mensuelle, donne le nombre de litres d'eau par baigneur.

Les piscines doivent respecter la norme d'un apport d'eau neuve de 30 litres par jour et par baigneur, norme portée à 50 litres par les recommandations du ministère des sports.

⁹ L'autorisation doit alors être donnée par le Conseil de Paris, cf. art. 5.8. et 5.9. du contrat.

Les relevés de la piscine Suzanne Berlioux montrent que cette norme est respectée sur l'année (7 mois en 2016 et 1 mois en 2017 montrent une valeur inférieure à 50 l, aucune valeur n'est inférieure à 30 l).

Tableau 2 : Apport d'eau neuve dans la piscine Suzanne Berlioux

Année	Fréquentation	Consommation (m ³)	Nombre de litres/baigneurs
2 015	320 927	18 782	59
2 016	313 189	16 278	52
2 017	321 513	17 287	54
2 018	323 968	25 952	80
2019 (8 mois)	241 622	24 367	101

Source : S-PASS

Depuis 2018, la consommation d'eau a augmenté pour compenser l'apparition des chloramines par suite du changement du sable des filtres induisant une utilisation dégradée de la filtration pendant 4 mois, combinée à l'augmentation de la fréquentation et aux choix de ventilation.

- Le rapport annuel du délégataire¹⁰

Les dispositions de l'article L. 1411-3 du CGCT dans sa rédaction en vigueur de 2002 au 1^{er} avril 2016 demandent que ce rapport, qui doit être produit chaque année avant le 1^{er} juin, comporte notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de service public et une analyse de la qualité de service. Il doit être assorti d'une annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions d'exécution du service public¹¹.

Ce cadre détaillé n'est pas strictement respecté par le délégataire, même si celui-ci donne dans son rapport annuel une partie des éléments exigés. Les trois rapports d'activité communiqués à l'Inspection générale (intitulés « rapports annuels d'exploitation » 2016-2018) comportent trois parties après deux pages d'introduction : compte rendu d'activité, compte rendu technique, compte rendu financier, puis une conclusion rapide d'une demi-page.

Au regard des exigences législatives, l'essentiel est dit avec une présentation agréable et des développements assez substantiels en ce qui concerne l'activité (une vingtaine de pages). On peut cependant regretter que le rapport se borne parfois à recopier les commentaires de l'exercice précédent sans même modifier l'année de référence.

Le compte rendu technique est succinct (4 pages pour 4 postes : sécurité, entretien, maintenance et travaux) et les travaux réalisés ne sont pas chiffrés. Il comporte l'inventaire des biens.

¹⁰ Prévu par le décret n° 2005-236 du 14 mars 2005 relatif au rapport annuel du délégataire de service public local et modifiant le code général des collectivités territoriales (CGCT). Il est actuellement remplacé par l'article 33 du décret 2016-86 du 1^{er} février 2016.

¹¹ Les exigences de l'article 52 de l'ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession sont identiques. L'ordonnance s'applique aux contrats de concession pour lesquels une consultation est engagée ou un avis de concession est envoyé à la publication à compter de sa date d'entrée en vigueur (1^{er} avril 2016).

Le compte rendu financier est également sommaire (5 pages) avec une demi-page pour les produits et une page pour les charges sans aucun commentaire. Les 3 autres pages établissent une correspondance des comptes entre l'ancien et le nouveau plan comptable.

Cette absence de commentaires implique un dialogue entre la DJS et S-PASS pour trouver des explications précises aux évolutions (par exemple, l'augmentation des dépenses entre 2017 et 2018 notamment justifié par les postes entretien matériel et entretien du bâtiment a fait l'objet d'un échange de mails en mars 2019).

Au regard des dispositions plus précises du décret de 2005, certains éléments du « I. Données comptables » sont manquants :

- les modalités d'imputation des charges indirectes, notamment les charges de structure qui ne figurent pas dans les charges ;
- la présentation des méthodes et des éléments de calcul économique annuel et pluriannuel retenus pour la détermination des produits et charges directs et indirects imputés au compte de résultat de l'exploitation ;
- un état des variations du patrimoine immobilier, seule une liste du patrimoine mobilier figure sous l'intitulé « inventaire des biens », même si ce sont des immobilisations, dans le compte rendu technique ;
- un compte rendu de la situation des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public délégué, comportant notamment une description des biens et le cas échéant le programme d'investissement, y compris au regard des normes environnementales et de sécurité, il n'y a pas de suivi des investissements prévus au contrat ; peut-être ont-ils été effectués pendant les premiers exercices ;
- un état du suivi du renouvellement des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public délégué ainsi qu'une présentation de la méthode de calcul de la charge économique imputée au compte annuel de résultat d'exploitation de la délégation (idem) ;
- un état des autres dépenses de renouvellement réalisées dans l'année conformément aux obligations contractuelles (idem) ;
- un inventaire des biens désignés au contrat comme biens de retour et de reprise du service délégué (cette distinction ne figure pas dans les rapports annuels d'exploitation) ;
- les engagements à incidences financières, y compris en matière de personnel, liés à la délégation de service public et nécessaires à la continuité du service public ne sont pas mentionnés.

Ces dispositions devront être mieux respectées dans le cadre de la nouvelle concession, puisque le décret d'application de l'ordonnance n°2016-65 désormais applicable en reprend les exigences¹². Cette obligation peut être remplie sans qu'il soit nécessaire de l'exprimer dans les documents contractuels ni dans la procédure, puisqu'elle résulte d'une disposition de portée législative.

En revanche on peut considérer que l'analyse de la qualité du service (Point II du décret) est menée dans la partie compte rendu d'activité, avec des données statistiques faisant état des chiffres de l'année précédente. Le compte rendu technique et financier

¹² Article 2 du décret n° 2005-236 du 14 mars 2005 relatif au rapport annuel du délégataire de service public local et modifiant le code général des collectivités territoriales.

normalement présenté en annexe (Point III¹³) est éclaté dans les trois comptes rendus : partie technique, partie financière (produits d'exploitation et charges) et compte rendu d'activité (tarifs pratiqués).

Le contrat de délégation de service public comprend un modèle de rapport, « document cadre » de 8 pages qui est une « trame générale décrivant les objectifs et le contenu minimal du rapport annuel du délégataire ». Le document cadre prévoit 4 parties : présentation générale de la DSP, compte rendu financier, analyse de la qualité du service, condition d'exécution du service public, traités en 13 points, puis une conclusion, à produire au plus tard le 1er octobre, trois mois après la fin de l'exercice considéré, celui-ci se terminait le 30 juin. La transmission doit actuellement intervenir le 31 mars au plus tard, bien que le texte n'ait pas été modifié par avenant lorsque la période de référence des exercices a été modifiée en 2016 pour passer de l'année scolaire à l'année civile. Ce délai limite du 31 mars n'est pas respecté, comme l'indique l'exposé des motifs de la délibération 2020 DJS 93 : le rapport d'activité pour l'année 2018 n'a été reçu que le 31 juillet 2019, avec 3 mois de retard.

- L'absence de transmission des documents financiers

L'art. 9.3.3. du contrat (rapport financier) exige également que dans le cadre de la mise en place de la comptabilité propre à la délégation retraçant toutes les opérations relatives à l'exécution de celle-ci, soient fournis à la Ville par le délégataire :

- l'ensemble des documents budgétaires et comptables présentés conformément au plan comptable général ;
- dans le compte de la délégation, les frais de structure, leur clé de répartition, les frais variables, le coût et les produits de chaque activité ou de l'utilisation de chaque partie de l'ouvrage, définis par la comptabilité analytique ;
- les comptes sociaux certifiés et une notice détaillée explicitant et justifiant les méthodes de passage des comptes sociaux aux comptes de délégation, explicitant les clés de répartition utilisés pour ventiler les charges indirectes et justifier les frais de siège et de contrôle inclus dans le salaire forfaitaire de gestion.

Tous ces éléments ne sont pas transmis et le rapport financier de quelques lignes inclus dans le rapport annuel d'exploitation ne saurait en tenir lieu. Le service (MPE) n'a en particulier pas pu remettre aux rapporteurs les comptes sociaux du délégataire, qu'il ne les ait pas demandés ou n'ait pas insisté pour les obtenir.

- L'absence de rapport annuel technique

Le contrat prévoit (art. 9.3.5.) qu'indépendamment du rapport annuel du délégataire, un rapport technique doit être transmis au plus tard trois mois après la clôture de l'exercice d'exploitation. Le contrat décrit de façon détaillée sur trois quarts de page les points à traiter dans ce rapport annuel technique, qui a pour objet de suivre l'évolution de l'état de l'équipement et d'établir la programmation des différentes opérations d'entretien, de maintenance, de renouvellement et d'amélioration, à charge de chacune des parties, pour les années à venir. Très brièvement exposé, le délégataire doit indiquer comment il a satisfait à ces obligations (entretien, etc.), les principaux événements ayant affecté l'état de l'équipement et des installations, ainsi que les différentes réponses techniques qu'il a apportées aux principes d'adaptabilité et de mutabilité.

¹³ « Ce rapport comprend : ... III - L'annexe mentionnée à l'article L. 1411-3 qui comprend un compte rendu technique et financier comportant les informations utiles relatives à l'exécution du service et notamment les tarifs pratiqués, leur mode de détermination et leur évolution, ainsi que les autres recettes d'exploitation. »

L'article 5.4.1. prévoit que les acquisitions et renouvellement des biens de retour¹⁴ doivent faire l'objet d'un état descriptif précis et chiffré annexé aux documents financiers transmis au délégant dans le cadre du rapport annuel (art. 5.4.1.). Seul figure au rapport annuel un « inventaire des biens au 31/12 », composé de mobilier ou d'appareils informatiques ou télématiques, dont la valeur n'est la plupart du temps pas mentionnée, à la différence de l'état (neuf - bon état - vétuste).

Aucun document de ce type ne semble avoir été établi par le délégataire, ni demandé par le service de contrôle. Pour la piscine Suzanne Berlioux, il est important d'établir un état des installations et une planification des interventions techniques, car trois entités sont susceptibles d'opérer : le délégataire, la SemPariSeine et les services techniques de plusieurs directions municipales (service de l'équipement de la DJS et DPA).

Recommandation 1 : Les documents réglementaires doivent impérativement être fournis dans les délais prescrits dans le contrat par le délégataire (rapport annuel du concessionnaire de service public local : données comptables, analyse de la qualité du service, compte rendu technique et financier, prévus par l'article 33 du décret du 1er février 2016) afin que la DJS puisse exercer son contrôle financier et de gestion sur le service public délégué.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DJS a indiqué qu'elle va effectivement s'attacher à renforcer sa vigilance et ses exigences concernant les comptes rendus annuels. L'effort en direction de l'exploitant va également être demandé et contrôlé quant aux bilans intermédiaires. Pour ce faire, un document-cadre (support-type) va être élaboré afin de servir de guide entre le service des piscines et baignades (SPB) et l'exploitant. De même qu'un rapport technique annuel sera commandé et évalué contradictoirement tel que le stipule l'article 9.3.5 du contrat.

- Le contrôle technique

L'article 6.2.2. du contrat prévoit que le délégant doit effectuer chaque année une visite technique complète et détaillée de l'ensemble de l'équipement et de ses installations techniques, afin de s'assurer de la qualité des prestations d'entretien. Un compte rendu de cette visite doit être établi par le délégant et transmis au délégataire. Des visites particulières plus fréquentes peuvent également être organisées.

La MPE a indiqué aux rapporteurs que le rythme d'une visite par an, avec la participation de la SEM, était tenu, mais aucun compte rendu n'est effectué.

Le délégant est habilité par l'article 6.1. du contrat de DSP à effectuer autant que nécessaire des visites globales ou partielles de l'équipement afin de déterminer un programme de grosses réparations et de renouvellement des ouvrages et du matériel. Selon la MPE, le faible effectif de la mission ne permet pas de visiter la dizaine d'équipements qui lui sont confiés au moins une fois par mois.

Le contrôle technique mis en place par d'autres directions pour les équipements en gestion concédée apparaît beaucoup plus approfondi. Pour les parcs de stationnement gérés en délégation par la direction de la voirie et des déplacements, la division exploitation et assistance technique du service du stationnement concédé suit par un contrôle technique de terrain la bonne exécution des travaux prévus dans le traité de concession, avec un tableau de suivi des travaux, priorisés et hiérarchisés, à renseigner par le délégataire et un

¹⁴ Figurant dans l'annexe 7 au contrat, non disponible au 27 janvier 2020.

rapport sur les anomalies constatées dans chaque parc. Deux fois par an des rencontres sont organisées avec l'exploitant pour passer en revue le « bilan d'exploitation ». Des visites de sécurité sont également réalisées suivant les besoins ainsi que des réunions ponctuelles de chantier.

- **Les relations usuelles entre la DJS et le délégataire**

L'essentiel de l'activité de la MPE est consacré au renouvellement des DSP et des marchés dont la procédure est menée en totalité par la Mission, et au suivi des exploitants dont elle est l'interlocutrice sur les plans financier, réglementaire, de l'accueil, des relations avec le public, etc. Elle négocie les avenants et les incidents dans la vie du contrat : par exemple, la fermeture de la piscine Pontoise pour une longue période a conduit à une négociation sur l'indemnisation du concessionnaire.

La MPE vérifie les indicateurs de contrôle mensuel de l'activité qui lui sont transmis tous les mois par voie électronique, la fréquentation et le chiffre d'affaires pour les différentes catégories d'usagers. L'agrégation et la synthèse des éléments pour l'ensemble des piscines sont effectués par le service du contrôle de gestion.

Bien que ce ne soit pas prévu par le contrat, la DJS organise des réunions périodiques avec chaque concessionnaire, au cours desquelles l'ensemble des équipements confiés sont examinés. Ces réunions sont institutionnalisées avec l'UCPA qui rencontre la DJS tous les trois mois. Avec S-PASS, les réunions sont moins régulières : 2 en 2017 (les 13 novembre et 20 décembre), 1 seule en 2018 (le 8 mars), et aucune en 2019, sans doute du fait des évolutions dans le capital de la société. Ces réunions, auxquelles participe le directeur général de S-PASS¹⁵, donnent lieu à un examen de l'activité et des problèmes de ensemble des établissements, trois piscines sous délégation et une sous marché (Champerret, 17^e), sous les angles technique, financier, animation sportive, billetterie. A raison de 2 heures par piscine, la réunion dure, selon la MPE, toute une journée.

Aucun compte rendu validé, aucun relevé de décision ni tableau de bord n'est établi pour le suivi des points évoqués. Seules des notes de séance en style télégraphique prises par la MPE ont été communiquées à l'Inspection générale ; elles ne mentionnent pas les participants.

Recommandation 2 : L'amélioration de la traçabilité des réunions entre délégant et délégataire constitue un élément fort du contrôle interne pour ce type de convention et doit être recherchée sans délai.

La DJS a indiqué en réponse au rapport provisoire qu'elle entend améliorer le suivi et la formalisation des échanges avec l'exploitant par le biais d'un rythme soutenu (mensuel) et de comptes rendus détaillés. Ce contrôle s'appuiera dans un premier temps sur les engagements contractuels et, en complément, sur des tableaux de bord partagés et archivés.

En ce qui concerne les relations quotidiennes avec S-PASS, une centaine de courriels échangés en 2019 entre le directeur régional et surtout le directeur d'établissement, avec la MPE, ou transmis par les premiers en copie d'échanges avec la SEM ou des entreprises, et qui ont été communiqués à l'Inspection générale, montrent des rapports fréquents et étroits. Certains contacts sont obligatoires : transmission des indicateurs mensuels, avis

¹⁵ Et non pas seulement le directeur régional.

d'interruption d'activité pour vidange... Les autres courriels sont relatifs aux actions de la Mairie de Paris (informations erronées concernant la piscine sur www.paris.fr, marché de savon pour les distributeurs dans les douches) ou à des échanges d'information sur les sujets techniques (vidange, température d'eau du bassin, travaux du service de l'équipement sur la neutralisation des rejets d'acide et javel en trémie), incidents d'exploitation (fonctionnement des machines de la billetterie, porte d'entrée) ou aux contrôles (audits Veritas et QualiPARIS, inspection DDCS). Le 30 juin 2019 le concessionnaire est interrogé sur les causes de « l'explosion des charges » dans le compte de résultat 2018 : plus de 170 K€ par rapport à l'année précédente. L'exécution du budget ne paraît pas suivie de près par la DJS.

Le concessionnaire s'interroge le 23 octobre 2019 sur la prise en charge de l'investissement engendré par la migration de Windows 7 vers Windows 10 du système de billetterie Vivaticket par le groupe S-PASS ou par la DJS¹⁶.

Il demande l'accord de la Ville pour accueillir ponctuellement une animation test pour des masques destinés aux enfants organisée par la société Décathlon, n'interférant pas sur l'accueil des usagers réguliers, renforçant l'équipement en termes de visibilité et de notoriété auprès du jeune public et des parents. Cette demande est tout à fait conforme à l'article 2.1.2. du contrat qui prévoit l'information du délégant sur tous les projets de développement d'activités annexes, sur lesquelles la Ville a d'ailleurs un droit de veto. Les conditions financières ne sont cependant pas précisées dans la demande.

Globalement, le suivi administratif et financier de la piscine apparaît sinon insuffisant, du moins lointain et insuffisamment documenté, et les visites de contrôle trop épisodiques. Cela rejoint le constat de la Cour des comptes qui, dans son rapport de février 2018¹⁷, pointait « un contrôle défaillant de ces équipements en délégation de service public par les collectivités » (cette remarque ne visait pas que les collectivités parisiennes).

Recommandation 3 : Il serait utile d'institutionnaliser dans la future DSP un comité de pilotage délégataire-délégant pour faire le point à échéances régulières. La mise au point d'outils de contrôle et de reporting précis est également nécessaire pour permettre un suivi de qualité de la délégation, avec des visites à échéances cadencées du site par les représentants de la collectivité. Il convient aussi de donner au service opérationnel compétent de la DJS les moyens d'assurer ce contrôle administratif, technique et financier, et de les faire appuyer par les services support de la direction.

La DJS a indiqué, en réponse au rapport provisoire que la création du Service des Piscines et Baignades, et plus précisément l'identification d'un pôle Contrats en son sein, témoignent de sa volonté de consolider et affermir le pilotage de l'ensemble des contrats de gestion externalisée des piscines, tout particulièrement les contrats de délégation de service public. Au-delà des moyens alloués à ce service, ce sera une de ses missions essentielles. Le SPB sera aidé, autant que nécessaire, par les services ressources de la DJS, mais aussi par les directions partenaires (DFA, DAJ, DCPA).

¹⁶ C'est une illustration de la nécessité de clarifier la répartition des charges financières des différents travaux : une répartition plus fine entre délégant et délégataire doit être incluse dans le dossier de consultation du futur contrat de DSP (cf. Rapport de présentation de juin 2019, page 13).

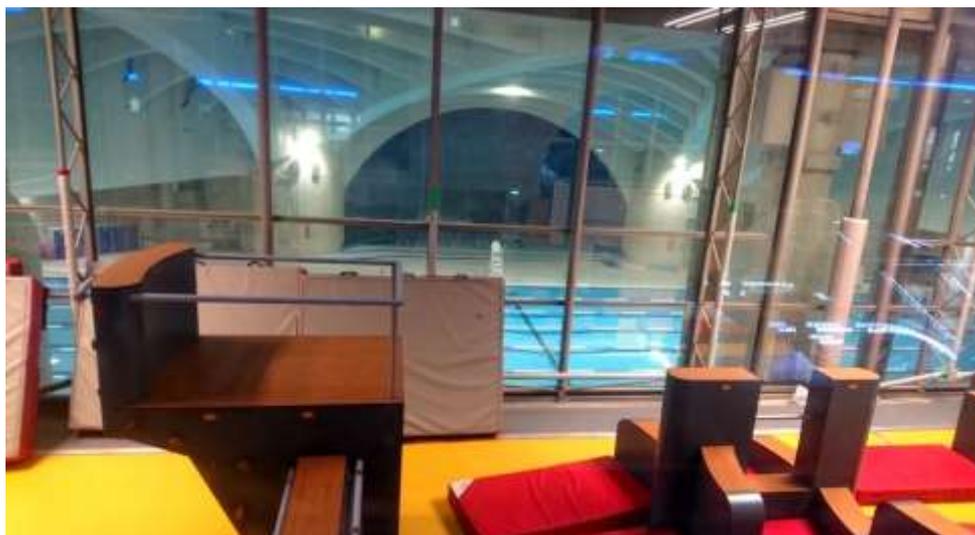
¹⁷ « Les piscines et centres aquatiques publics: un modèle obsolète », rapport public de la Cour des comptes, février 2018. Pour la Cour, « Au terme de leurs travaux, les juridictions financières relèvent que l'offre de ces piscines et centres aquatiques publics sur le territoire répond à un modèle ancien et que leur financement devient complexe au regard de leur déficit, ce qui impose que leurs modalités d'exploitation techniques et financières soient sérieusement améliorées. »

La DJS envisage dès cet été de revoir son mode opératoire afin de renforcer les actions de contrôle, en lien notamment avec les services centraux tels que le Contrôle de Gestion, le Service de l'équipement, le bureau des affaires financières...

Elle affirme que le pilotage du suivi des relations avec l'exploitant sera plus régulier, plus formel, plus précis et plus exigeant. La création du Service des Piscines et des Baignades et, en son sein, du pôle Contrats, n'encourage pas dès lors la création d'un comité adéquat. Trois agents, aux côtés du chef de service, seront chargés de ce suivi renforcé, le Sous-directeur de l'Action sportive pouvant compléter ce suivi étroit si des difficultés récurrentes sont relevées.

Au regard de la réglementation des établissements recevant du public²¹, la piscine est un établissement public couvert de type « X » dont l'effectif maximal des personnes admises simultanément est de 1 personne par m² de plan d'eau (non compris les bassins de plongeon indépendants et les pataugeoires). Les établissements de 1^{ère}/2^e catégorie doivent faire l'objet d'une visite périodique tous les 3 ans (article GE4 du règlement de sécurité). Toutefois, les visites de la commission de sécurité de la Préfecture de police se déroulent dans le cadre plus général de l'examen de la sécurité du Forum des Halles, établissement de 1^{ère} catégorie du type M avec activités de types N, L, P, S et X susceptible de recevoir un effectif total actuel de 14 574 personnes auquel elle est intégrée²². La piscine a fait l'objet d'une autorisation expresse d'ouverture au public par arrêté préfectoral du 12 décembre 2013. Les prescriptions émises par le groupe de visite de sécurité suite à sa visite du 3 décembre 2013 ont été levées²³.

Suzanne Berlioux fait partie des 9 piscines qui ont fait l'objet d'un audit technique et énergétique demandé par le précédent adjoint aux sports pour toutes les piscines ayant besoin de rénovation ou d'une recherche d'améliorations techniques dans le chauffage de l'eau et de l'air²⁴. Le rapport, en date du 2 novembre 2011, indique que l'équipement a fait l'objet d'une rénovation des installations techniques de traitement d'air en 2004 et de la production d'eau chaude sanitaire (ECS) en 2009/2010. Il juge que « *l'équipement est récent et ne présente pas de dégradation majeure* ». Depuis cette étude, la serre tropicale qui surplombait la piscine a été remplacée par une salle de « Parkour » (ou Art du déplacement)²⁵ dénommée « Centr'Halles Park » dépendant du centre sportif « Gymnase Suzanne Berlioux » de la DJS. Un escalier interne mène du hall d'accueil du gymnase à cet espace situé à l'étage supérieur.



Photographie 1 : Vue de la piscine depuis les installations du Parkour © IGVP - [.....]

²¹ Arrêté du ministre de l'intérieur du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP).

²² Lettre du Préfet de police à la SemPariSeine du 12 décembre 2013.

²³ « *Mettre en place une commande manuelle d'ouverture des dispositifs de contrôle d'accès ; faire vérifier périodiquement les dispositifs de contrôle d'accès ; améliorer l'audibilité et l'intelligibilité du message d'évacuation au niveau du bassin ; remettre en état une porte coupe-feu entre le local de traitement des eaux des piscines et la galerie technique au niveau 16* » (courriel du directeur de la piscine à l'IG en date du 11 décembre 2019).

²⁴ La mandature précédente a été marquée par de nombreuses fermetures de piscines en urgence du fait de soucis techniques dus à l'affluence ainsi que par les plaintes d'utilisateurs mis devant le fait accompli. Les audits réalisés ont servi de base aux rénovations d'équipements engagées par la Ville dans le cadre du Plan Nager à Paris.

²⁵ Discipline qui consiste à se déplacer d'un endroit à un autre le plus rapidement possible, la plupart du temps en milieu urbain, et qui allie course, saut, escalade, équilibre et acrobaties.

1.2.1. Les espaces publics

La piscine est convenablement signalée lorsqu'on arrive dans le nouveau Forum des Halles au niveau - 3 de la place Carrée, et se situe au bout de la rue du Cinéma (Forum des images, bibliothèque du cinéma...) qui mène aux salles UGC. Un panneau apposé sur la porte du gymnase voisin (également dénommé « Suzanne Berlioux ») indique que l'entrée de la piscine se trouve derrière les escaliers situés sur la droite, sur la place de la Rotonde.

La piscine n'est absolument pas visible de l'extérieur : on peut tout juste apercevoir le bassin au second plan à partir de la rue du Cinéma en regardant à travers l'entrée vitrée du hall qui a été créé en 2016 : il est commun au gymnase et à la salle de Parkour qui a pris la place de la serre du jardin des Halles.



Photographie 2 : Vue générale du bassin de la piscine Suzanne Berlioux © S-PASS

Le niveau du bassin d'environ 2900 m² est disposé de la façon suivante :

- un bassin de 8 couloirs aux dimensions « quasi-olympiques » de 50 x 20 m²⁶, sa profondeur variant de 0,80 à 2 m, avec une zone de dégagement sur son pourtour faisant à la fois office d'espace d'échauffement, de plage de détente et de lieux d'accueil, qui a été agrandie de l'emplacement initialement dédié à la pataugeoire ;



Photographie 3 : Vue de l'ancienne serre à partir de la Halle Bassin © S-PASS

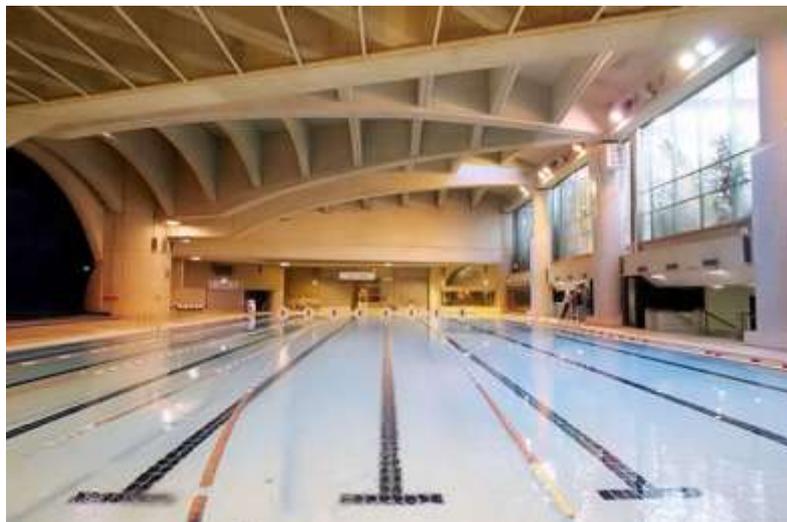
²⁶ Le manque de profondeur du bassin et de gradins prohibe l'utilisation du bassin pour les compétitions sportives. Le bassin était équipé à l'origine d'un mur mobile qui permettait plusieurs activités simultanées. Il a été démonté il y a longtemps mais la planéité du fond du bassin n'a pas été rétablie, laissant vide l'alvéole qui l'accueillait.

- l'ancienne pataugeoire forme un demi-cercle de 17 mètres de diamètre sous voûte carrelée, en face de l'espace vestiaire-douches ;



Photographie 4 : Espace de repos remplaçant l'ancienne pataugeoire © S-PASS

- des locaux annexes nécessaires au fonctionnement de la piscine complètent ce niveau avec la caisse dans le hall d'entrée, les vestiaires dames et hommes, le vestiaire de consigne, le vestiaire handicapés, les douches, les sanitaires, les locaux de réserves et de stockage de matériels, l'infirmierie et enfin les locaux administratifs et sociaux nécessaires à l'exploitation avec le bureau de direction. On note l'absence de vestiaires collectifs dédiés à l'accueil des groupes et des scolaires.



Photographie 5 : Vue des 8 lignes du bassin ; la partie vestiaires et douches se situe en contrebas des escaliers visibles à droite © S-PASS

Les vestiaires dames et hommes sont séparés, ainsi que les douches attenantes. Celles-ci sont équipées, comme dans les piscines municipales depuis le Plan Nager à Paris, de distributeurs de savon, mais cet appareillage est assez fragile et doit être souvent rechargé. Les sèche-cheveux sont payants, avec un monnayeur (20 cents), ce qui permet d'obtenir des recettes de poche, assez critiquées par le public. La recette est de 10 € par

jour en moyenne, 4/5^{ème} de la somme revenant du côté des femmes et 1/5^{ème} du côté des hommes. Ces séchoirs sont libres d'usage dans les établissements municipaux. En revanche, des centrifugeuses de séchage des maillots de bain sont mises gratuitement à la disposition des usagers.

L'existence de caméras de surveillance est signalée au public dès l'entrée de l'établissement. Un écran extérieur montre le bassin et un affichage lumineux près des caisses l'effectif des usagers présents, ce qui permet au public qui s'engage vers les tourniquets d'évaluer en temps réel le niveau d'affluence. L'information des usagers est complétée par un affichage à l'entrée qui distingue selon une signalétique habituelle (vert-orange-rouge) l'encombrement du bassin selon les jours et heures de la semaine.

1.2.2. Les espaces techniques et de service

Le niveau inférieur - 4 se trouve 5,40 mètres en dessous du précédent et se développe sur environ 2100 m² ; au bas d'un escalier en colimaçon se trouvent une partie des vestiaires du personnel, le réfectoire, une cuisine et une salle de réunion.

Séparés des pièces précédentes par une double porte fermée à clé, de vastes espaces accueillent les installations techniques de la piscine pour le traitement de l'eau et de l'air : équipements de filtration, bêche tampon, fosses de relevage des eaux, compresseurs d'air comprimé, station de réchauffage de l'eau de la piscine, sous-station d'eau glacée, station de production d'eau chaude sanitaire, centrales de traitement de l'air de la halle bassin et des annexes de la piscine.

A ce niveau également se trouvent les réserves de produits de traitement de l'eau ([.....]) dont l'approvisionnement, le conditionnement et la manipulation sont réalisés par un agent d'une société extérieure (IDEX), sous contrat avec S-PASS pour tout ce qui concerne les « installations techniques ». *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Les rapporteurs ont visité ces espaces le 26 novembre 2019. Le rapport de l'Inspection générale de 2010 faisait état de plusieurs problèmes sur le plan de la sécurité et de l'entretien : nécessité de moderniser le hall d'accueil et certains accès, de changer toutes les portes coupe-feu, enfin de remplacer le carrelage autour du bassin pour cause d'usure. Ont également été notés la nécessité de réorganiser le circuit de livraison des produits de traitement de l'eau de la piscine, lourds et dangereux, qui passaient par des escaliers étroits et de rendre l'utilisation du palan opérationnelle, ainsi que de confier la gestion technique de la station de relevage des eaux à la SEM pour juguler les risques d'inondation du fait de pompes défectueuses.

Selon les tableaux de suivi du rapport 08-05²⁷, dès 2010 le hall d'accueil avec les caisses et le contrôle d'accès ont été rénovés, et la station de relevage remise en état par la SEM. En ce qui concerne le carrelage, jugé non prioritaire par la DJS en 2010, le rapport de présentation du projet de délégation approuvé par le Conseil de Paris des 11 au 14 juin 2019 indique que « *le maintien à niveau de l'établissement nécessitera ultérieurement d'autres travaux que ceux menés antérieurement pour remédier aux désordres inhérents à son âge et à son fonctionnement, non encore programmés, comme la rénovation des plages du bassin* ». Le carrelage devrait donc être rénové à terme.

Sans être techniciens, les rapporteurs ont noté le bon état général apparent des installations, à l'exception de quelques protections de gaines d'aération détériorées par

²⁷ Synthèse de l'audit des 3 piscines en gestion déléguée.

les passages fréquents. Ils ont noté le mauvais éclairage de la zone où se situe la douche jouxtant les salles d'entreposage [.....]. Enfin, le directeur de l'équipement a déploré que les gaines d'aération du Parkour empêchent la circulation des palettes de livraison dans le sous-sol étant donné l'étroitesse des passages restés disponibles. Les livraisons se font non plus en utilisant le palan, qui avait été jugé insuffisamment sécurisé et dont l'accès est condamné depuis septembre 2018, mais grâce à un ascenseur desservant la zone de livraison accessible par les voies souterraines des Halles, au prix de parcours assez longs, hors et dans les emprises de la piscine. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Dans le rapport de 2010, l'IG avait émis une recommandation de sécurité n°4 visant à « Exiger de l'ordre et de la méthode dans la gestion du niveau des locaux techniques (niveau 16.00), beaucoup d'intervenants passant par ce niveau sans aucune autorisation (DALKIA, SPIE, DEVE pour la serre, zone de déchargement du monte-charge...). Aucune gestion sérieuse de la sécurité et de la propreté des lieux n'est faite. »

La situation a indéniablement été améliorée de ce point de vue, selon différentes modalités. Pour les entreprises intervenant ponctuellement, les salariés doivent se déclarer auprès du PC de sécurité du Forum des Halles lorsqu'ils arrivent sur le site. Une main courante se trouve à la piscine à chaque passage (journalier ou astreinte) pour la société IDEX mainteneur traitement d'eau. ENGIE Cofely mainteneur traitement eau et production eau ECS (pour la SemPariSeine) ont leur bureau sur place.

De façon générale, les prestations de service ou travaux effectués dans un établissement par une entreprise extérieure doivent respecter les dispositions du décret n° 92-158 du 20 février 1992²⁸ si certains seuils sont dépassés ou en fonction de la nature de l'opération concernée. L'interférence exploitation - travaux doit donner lieu à l'établissement d'un plan de prévention qui prévoit les modalités d'accès aux locaux professionnels si l'entreprise intervient plus de 400 heures par an dans l'établissement ou si elle effectue des travaux dits « dangereux ». Peuvent également être exigés selon les cas un protocole de sécurité pour les opérations de chargement-déchargement, un permis de feu, une coordination sécurité et protection de la santé, etc. Le service de l'équipement de la DJS établit un tel plan de prévention pour les entreprises qu'elle mandate pour des interventions dans la piscine Suzanne Berlioux. Une inspection commune préalable est effectuée et les risques et les mesures de prévention recensés.

1.3. La fréquentation de la piscine

Les statistiques et calculs présentés ont été effectués sur les trois exercices clos à la date du rapport (2016, 2017 et 2018). Les données 2019 ont été exploitées lorsqu'elles étaient disponibles.

1.3.1. Les périodes d'exploitation et de fermeture

L'exploitation de la piscine pendant l'année est organisée selon trois périodes :

- la période scolaire, environ 36 semaines ;
- la période de petites vacances scolaires, environ 8 semaines ;
- la période estivale, environ 8 semaines.

²⁸ Décret n°92-158 du 20 février 1992 complétant le code du travail et fixant les prescriptions particulières d'hygiène et de sécurité applicables aux travaux effectués dans un établissement par une entreprise extérieure.

L'article 3.1. du contrat « Continuité » dispose que les horaires d'ouverture de l'équipement sont arrêtés en accord avec le délégant selon une grille qui lui est annexée et ne peut être modifiée sans son approbation expresse. L'annexe 3 contient un planning d'ouverture de la piscine répartissant sur chaque journée du lundi au dimanche les plages d'utilisation pour les usagers individuels (+ associations + activités) et les scolaires pendant la période scolaire, et les heures d'ouverture hors période scolaire.

Le précédent contrat était plus précis : ouverture 7 jours sur 7 tout au long de l'année à l'exception des périodes de fermeture du 1^{er} mai, du 25 décembre et du jour de l'an, et des arrêts techniques réglementaires. L'article 3.1. actuel dispose que les dates des périodes de fermeture nécessaires à l'entretien et à la maintenance seront fixées en accord avec le délégant.

La réglementation technique applicable aux piscines prévoyait jusqu'en 2016 deux vidanges complètes des bassins par an (article 10 de l'arrêté modifié du 7 avril 1981). Dans sa rédaction issue de l'article 10 de l'arrêté du 7 septembre 2016, l'arrêté de 1981 permet de réduire à un exercice par an la vidange complète des bassins à l'exception des patageoires et des bains à remous, 2 fois par an, inexistants à Berlioux.

En définitive, deux arrêts techniques sont observés chaque année :

Tableau 3 : Durée des arrêts techniques et des fermetures de la piscine Suzanne Berlioux

Année	2016		2017		2018		Durée moyenne/an
	Dates	Durée	Dates	Durée	Dates	Durée	
1er arrêt technique	27 juin au 10 juillet	14 jours	26 juin au 9 juillet	14 jours	1 ^{er} au 15 janvier	15 jours	33,5 jours
2e arrêt technique	19 décembre au 1 ^{er} janvier 2017	14 jours	18 au 31 décembre	14 jours	20 août au 18 septembre	30 jours	
Autres jours de fermeture	01/01 ; 01/05	2 jours	01/05	1 jour	01/05 ; 25/12	2 jours	1,5 jour
Durée totale des arrêts/an	30 jours		29 jours		47 jours		35 jours

Source : IGVP d'après rapports annuels d'activité DSP

L'équipement reste donc fermé en moyenne un peu plus d'un mois par an, mais on note que la dernière vidange 2017 a été suivie d'une période de travaux de réfection des carrelages qui devaient être repris suite aux dégâts subis lors de la chute de blocs de béton survenus à l'occasion des travaux du Forum des Halles. Ces travaux ont impliqué une longue fermeture de 29 jours consécutifs du 18 décembre 2017 au 15 janvier 2018. Le gestionnaire a décidé de passer au régime de la vidange annuelle unique en 2018. Elle a duré un mois et demi car des travaux importants ont à nouveau été effectués dans l'établissement : changement des luminaires du bassin, installation du système d'aide à la surveillance des noyades Poséidon, remplacement des masses filtrantes.

Le planning de l'«arrêt technique» d'août 2019 communiqué à leur demande aux rapporteurs faisait état d'une durée de 15 jours, du 4 au 18. L'équipe de maîtres-nageurs participe aux opérations de vidange, de nettoyage et d'entretien, les travaux de mise à l'arrêt et de remplissage du bassin, de nettoyage et de réfection étant effectués par des entreprises spécialisées (IDEX et ENGIE Cofely) puisque la piscine ne dispose pas d'équipe technique. Les temps de vidange sont également utilisés pour la formation du personnel avec les entreprises qualifiées (POSS, secourisme...) et pour des réunions d'équipe.

Une seule vidange annuelle permet d'éviter une interruption de l'activité commerciale et de maintenir la continuité du service public. Les fermetures sont annoncées à l'avance à la DJS conformément à l'article 3.1. du contrat, puis la SEM est prévenue afin qu'elle puisse programmer des travaux avec ENGIE si besoin est. Au total, l'évolution des normes (l'arrêté de 2016 précité) et un effort de coordination et d'information des différentes entités intervenantes a permis une amélioration de l'efficacité des fermetures et une réduction de leur durée globale.

La rationalisation se poursuit puisque le prochain contrat prévoit que les travaux du propriétaire seront exécutés le cas échéant pendant les périodes de vidange, sous condition d'indemnisation du délégataire en cas de fermeture de plus de 7 jours entraînée par de tels travaux.

1.3.2. Les horaires et amplitudes d'ouverture

La durée hebdomadaire d'ouverture de l'établissement au public a été accrue significativement avec la DSP mise en place le 1^{er} juillet 2007 qui avait prévu des horaires différents au moment des vacances scolaires. En 2010 le rapport de l'Inspection générale notait l'extension des horaires d'ouverture de la piscine depuis 2007 par introduction d'une ouverture avancée le matin et la prolongation des nocturnes de 22 à 23 heures.

Les horaires actuels d'ouverture à la pratique des nageurs individuels ne varient pas sur les trois exercices contrôlés, toutefois on constate des écarts par rapport au planning théorique :

Tableau 4 : Horaires d'ouverture de la piscine Suzanne Berlioux

Jour	Période scolaire	Période de vacances scolaires et période estivale	Ecart par rapport au planning - annexe 3
Lundi	7h-8h15 et 10h-23h	10h-23h	11h30-23 h en période scolaire sur le planning
Mardi	<i>Scolaires : 8h-10h15 11h30-22h</i>	10h-22h	<i>8h-11 h pour les scolaires sur le planning</i>
Mercredi	11h30-23h	10h-23h	10h-23h en période scolaire sur le planning
Jeudi	<i>Scolaires : 8h-11h15 (8h-10h15 en période hors primaires) 11h30-22h</i>	10h-22h	<i>8h-11 h pour les scolaires sur le planning</i>
Vendredi	<i>Scolaires : 8h-10h15 11h30-22h</i>	10h-22h	<i>8h-11 h pour les scolaires sur le planning</i>
Samedi	9h-19h	9h-19h	---
Dimanche et jours fériés	9h-19h	9h-19h	---
Total accessibilité aux individuels	77h15	82h	Période scolaire : 77h15
Total Scolaires	7h45 (6h45)	0	9 h
Amplitude totale d'ouverture	85 heures (84 h)	82 heures	<u>Planning annexe 3</u> : Période scolaire : 86h15 (arrondi à 86h) Hors période scolaire : 82h

Source : IGVP d'après rapports annuels d'activité S-PASS et tableaux d'organisation des réservations scolaires

L'amplitude d'ouverture est donc importante - plus de 12 heures par jour. On perçoit donc des divergences entre les horaires et le total des heures citées dans le rapport annuel pour la période scolaire. Mais les horaires des scolaires n'y sont pas cités, nous les avons repris des tableaux de répartition des créneaux scolaires remis par S-PASS. Les horaires du lundi et du mercredi sont inversés, ce qui donne un total identique pour les nageurs individuels en période scolaire sont de 77h15. Comme l'affirment avec constance les rapports d'activité, « l'amplitude horaire hebdomadaire est contractuellement respectée ».

Les horaires des scolaires étaient de 6h45 en 2016 et 2017 et de 7h45 en 2018 d'après les tableaux de réservation. On est donc assez loin des 9 heures prévues au contrat, chaque séance durant 45 minutes (+ le temps de douche et de rhabillage = 1 heure). De septembre 2017 à septembre 2019, la piscine Suzanne Berlioux a accueilli temporairement les classes élémentaires des écoles Saint-Merri et Renard qui fréquentaient auparavant la piscine Saint-Merri en rénovation. Ces écoles venaient en matinée, en même temps que les élèves du secondaire ; du fait des rythmes horaires différents un créneau supplémentaire a été rajouté, la plage horaire étant étendue de 8H30 à 11H15 au lieu de 10h15.

L'amplitude des horaires journaliers d'accueil du public (de 7h à 23h) conduit à une organisation du travail en deux équipes. Une fonctionne de 7 h 00 à 15 h 00 et une seconde de 15 h 00 à 22 ou 23 h 00 pour les 3 services (accueil-bassin-entretien). Le week-end une seule équipe fait toute la journée : en conséquence les équipes ont un rythme d'un week-end travaillé sur deux.

Dans son mémoire technique, Carilis expose les raisons qui lui font renoncer à proposer une extension de la fréquentation jusqu'à minuit : « elle impliquerait des coûts en personnel très importants (du fait du passage en tarif de nuit) et une difficulté pour les usagers comme pour le personnel d'utiliser facilement les transports en communs à la sortie de la piscine et, pour ces derniers, d'assurer un nettoyage optimal à l'issue de la séance publique ».

Il est intéressant de comparer les horaires d'ouverture de la piscine Suzanne Berlioux à celles des équipements municipaux, par exemple la piscine Saint-Merri/Marie-Marvingt voisine :

Tableau 5 : Comparaison des horaires d'ouverture au public individuel des piscines Suzanne Berlioux et Saint-Merri en période scolaire

Période scolaire	Suzanne Berlioux	Saint-Merri (4 ^e)
Lundi	7h-8h15 et 10h-23h	07h-8h30 et 11h30-13h30
Mardi	11h30-22h	07h-8h30 et 11h30-13h30
Mercredi	11h30-23h	13h30-18h
Jeudi	11h30-22h	07h-8h30, 11h30-13h30 et 16h30 à 22h30
Vendredi	11h30-22h	07h-8h30 et 11h30-13h30
Samedi	9h-19h	7h-18h
Dimanche et jours fériés	9h-19h	7h-18h
Total Accessibilité aux individuels	77h15	46h30

Source : IGVP d'après documents S-PASS

On perçoit une différence sensible entre les deux modes de gestion : les créneaux individuels de la piscine Saint-Merri ne représentent que les 2/3 de ceux que la piscine

Suzanne Berlioux réserve à sa clientèle privée. En effet, dans les piscines en régie, de septembre à juin, certains créneaux sont réservés à l'accueil du public scolaire et aux activités des clubs et associations sportives. Bien que la convention de concession prévoie que la piscine accueille aussi ces deux catégories, les horaires réservés aux scolaires sont limités (7h45 maximum par semaine, soit un dixième de ceux réservés à la clientèle payante) et aucun club sportif ne la fréquente. L'ergonomie des deux équipements comparés au regard d'une utilisation pour le public scolaire est complètement différente²⁹. Il n'est donc pas choquant que l'effort d'accueil des scolaires porte plus sur Saint-Merri que sur la piscine Suzanne Berlioux.

La piscine Suzanne Berlioux est ouverte aux individuels en nocturne jusqu'à 23 heures les lundi et mercredi et jusqu'à 22 heures les 3 autres jours ouvrables, soit tous les soirs de semaine. Le Plan Nager à Paris (action n° 54) prévoit que 30 ouvertures nocturnes auront lieu dans « l'ensemble des piscines ». En fait, on dénombre actuellement 45 ouvertures en nocturne en période scolaire normale. Sur ces 45 ouvertures, 26 sont le fait des piscines externalisées (dont Pailleron 6 nocturnes, Berlioux et Pontoise [fermée] 5 chacune, Y. Godard 4), c'est-à-dire plus de la moitié alors que les piscines externalisées ne représentent que 10 établissements sur 40. 19 piscines en régie offrent un créneau nocturne par semaine, 9 n'en pratiquent pas et 2 sont fermées actuellement³⁰.

1.3.3. Une fréquentation très importante qui en fait le 2^e équipement parisien

La fréquentation de la piscine Suzanne Berlioux reste parmi les plus importantes des piscines parisiennes, même si elle a diminué par rapport au début des années 2000. Le pic a été atteint avec la saison 2004-2005, avec 406 000 entrées individuelles ce qui, avec les entrées générées par les activités et les scolaires, aboutissait à un total de 439 699 entrées. La saison 2006-2007, avec 392 587 entrées hors scolaires et 428 791 en fréquentation générale, classait Suzanne Berlioux comme la première piscine de France et la première piscine parisienne³¹.

La fréquentation totale en 2018 est de 323 690 entrées³², et 312 246 pour les seules entrées individuelles. En 2019 la fréquentation individuelle remonte pour s'établir à près de 350 000 entrées (349 176 entrées, soit + 12 % par rapport à 2018).

1.3.3.1. La fréquentation générale

La fréquentation générale est issue de la totalisation des différentes catégories d'entrées :

- les entrées publiques qui se font soit par l'achat d'un ticket d'entrée unitaire, soit par l'achat d'une carte d'abonnement ;
- la fréquentation par les enfants des établissements d'enseignement secondaire (et des écoles primaires au lieu de la piscine Saint-Merri) ;
- la fréquentation des activités aquatiques (aquagym, cours de natation) décomptée séparément n'entre pas dans le total général. En effet, le nombre de pratiquants

²⁹ La piscine Saint-Merri ne dispose que d'un bassin de 25 mètres avec 4 lignes (10 mètres).

³⁰ Le rapport IG 10-03 de mars 2011 sur l'ouverture des piscines en nocturne montrait que la fréquentation en nocturne (de 18h00 à 22h00) représentait 26 % des entrées de Suzanne Berlioux sur le 1er semestre 2009 (48 845/187 054). Les rapports annuels du délégataire ne distinguent pas les fréquentations horaires.

³¹ Cf. Rapport IG 08-06, § 1.3.1. Une fréquentation importante.

³² Soit 26 % de moins qu'en 2004-2005. Les causes de cette érosion (qu'il faudrait retracer sur les années intermédiaires non soumises au contrôle) sont multiples : attrait de la clientèle pour d'autres sports, découragement face à l'affluence, perte de clientèle lors des fermetures pour travaux (2012-2013),...

des activités Aquagym et Natation est indicatif et se trouve déjà inclus dans la catégorie générale « entrées publiques » dans la mesure où chaque participant est tenu d'acquitter son droit d'entrée.

Tableau 6 : Fréquentation générale de la piscine Suzanne Berlioux

CATEGORIE	2016	2017	2018	TOTAL 2016-2018	MOYENNE ANNUELLE	% MOYENNE / TOTAL PUBLIC	VARIATION % 2018/2016
Entrées publiques							
Entrées unitaires	166 515	170 044	182 322	518 881	172 960	54	9
Entrées abonnements	136 941	138 934	129 744	405 619	135 206	43	-5
<i>Sous-total</i>	<i>303 456</i>	<i>308 978</i>	<i>312 066</i>	<i>924 500</i>	<i>308 167</i>	<i>97</i>	<i>2,8</i>
Entrées scolaires							
Ecoles secondaires	7030	8243	8663	23 936	7979	3	23
Ecoles primaires		2020	2961	4981	2491	1	
<i>Sous-total</i>	<i>7030</i>	<i>10 263</i>	<i>11 624</i>	<i>28 917</i>	<i>9639</i>	<i>3</i>	<i>65</i>
TOTAL Public	310 486	319 241	323 690	953 417	317 806	100	4,3
Activités aquatiques							
Aquagym		10 726	10 118	20 844	10 422	3	
Natation		4323	4044	8367	4184	1	
<i>Sous-total</i>	<i>16 739</i>	<i>15 049</i>	<i>14 162</i>	<i>45 950</i>	<i>15 317</i>	<i>5</i>	<i>-15</i>

Source : IG d'après éléments S-PASS

Les entrées publiques représentent sur la période examinée 97 % du total de la fréquentation générale avec (en moyenne) 308 000 entrées sur 318 000. Les entrées unitaires qui représentent un peu plus de la moitié des entrées publiques (54 %) ont augmenté de 10 % en trois ans, alors que les entrées sur abonnements se sont tassées de 5 % (il s'agit de cartes de 10 entrées). L'augmentation globale atteint néanmoins près de 3 %.

La fréquentation par les établissements du secondaire augmente de 25 % en trois ans avec environ 8000 entrées par an. La fréquentation scolaire dépasse 9500 entrées si on y ajoute les élèves du primaire accueillis temporairement.

Au total la fréquentation générale (entrées publiques + scolaires) a augmenté de 4,3 % en trois ans, de 310 000 à 323 000 entrées (mais plus de 2000 nouvelles entrées sont dues à l'accueil temporaire des écoliers). A l'origine, L'équipement avait comme objectif une fréquentation de 50 000 usagers par an, largement dépassée.

Le nombre d'entrées des activités aquatiques incluses dans les entrées publiques (10 000 pour l'aquagym et 4000 pour les cours de natation) a baissé de 15 % sur la période. Elles restent très appréciées puisqu'elles représentent un peu moins de 9 % des entrées individuelles (hors abonnements).

Le rapport du délégataire analyse chaque année l'évolution globale de la fréquentation générale (public + scolaires) et son évolution mensuelle.

En 2017, il est constaté une augmentation de 2,8 % de la fréquentation par rapport à 2016 (+ 8755 entrées), les courbes mensuelles restant comparables. L'activité avait été contrariée en octobre 2016 par plusieurs jours de fermeture inopinée (problèmes de contrôles d'accès, analyses d'eau incorrectes), alors qu'en 2017 les enfants du primaire ont utilisé la piscine le jeudi. Le mois le plus fréquenté est octobre, devant septembre, environ 32 000 et 29 500 entrées en 2017, la période creuse tombant en juillet où se produit la vidange d'été.

En 2018, l'augmentation par rapport à l'année précédente est moindre (+ 1,4 %, + 4449 entrées). La courbe de fréquentation mensuelle est décalée par rapport à l'année précédente : fermeture en janvier pendant 15 jours pour les travaux de carrelage, augmentation de la fréquentation en juin et juillet du fait du décalage de la vidange au mois de septembre où elle s'effondre, bonne fréquentation en décembre en raison de l'absence de vidange de fin d'année.

Les écarts de fréquentation mensuelle sont importants sur les 3 années, dépendant des fermetures et incidents.

Tableau 7 : Écarts de fréquentation - Total entrées public + scolaires

Année	Mois le moins fréquenté	Nombre d'entrées	Mois le plus fréquenté	Nombre d'entrées
2016 ³³	Décembre	14 906	Septembre	33 844
2017	Décembre	13 095	Octobre	31 855
2018	Septembre	12 276	Juillet	34 977

Source : IG d'après rapports annuels d'exploitation S-PASS

Les moyennes mensuelles successives des trois années sont respectivement de 25 288, 25 748 et 26 006 entrées. 3 mois sont en-dessous de la moyenne en 2018, mais assez fortement (de 12 776 à 18 500 entrées) alors que 6 mois dépassent 30 000 entrées. Les autres années sont moins contrastées et la fréquentation se répartit assez uniformément sur l'année: 2 mois seulement en dessous de la moyenne en 2017, 4 mois seulement au-dessus de 30 000 entrées ; 3 mois en dessous de la moyenne en 2016, et 1 seul supérieur à 30 000 entrées.

Les statistiques disponibles ne présentent pas la fréquentation par heure dans la journée. Etant donné les nuisances occasionnées par la saturation des lignes, on peut s'interroger sur la possibilité d'optimiser la fréquentation avec une meilleure répartition des usagers selon les jours et les heures et une modulation des tarifs incitant les publics les plus mobiles (retraités, inactifs) à se répartir vers les créneaux les moins accessibles aux actifs. Le contrat de DSP en cours ne le prévoyait pas, et cela n'a pas été présenté par la société retenue dans son mémoire technique. Les hôtesses d'accueil peuvent communiquer aux usagers les créneaux les moins occupés, qui sont d'ailleurs affichés dans la vitrine à l'entrée. La piscine Pontoise pratiquait des tarifs spéciaux en nocturne mais cela était justifié par un accès à l'ensemble des salles de fitness, la piscine étant fermée un quart d'heure pour permettre d'évacuer le public. Ces activités n'existent pas à Suzanne Berlioux.

³³ On ne dispose des statistiques mensuelles que sur les 6 derniers mois de l'année pour 2016. Par ailleurs les états mensuels des fréquentations par catégories 2017 sont erronés : ils additionnent les entrées du public et celles des activités aquatiques mais pas les entrées des scolaires. Les chiffres ont été recalculés par l'Inspection générale.

1.3.3.2. La fréquentation par la clientèle individuelle

Tableau 8 : Fréquentation public individuel toutes piscines - 2019

Établissement		Nb entrées individuelles
1.	Piscine Pailleron	355 363
2.	Piscine Suzanne Berlioux	349 176
3.	Piscine Keller	283 483
4.	Piscine Butte aux Cailles	212 387
5.	Piscine Georges Vallerey	148 417
6.	Piscine Georges Hermant	139 839
7.	Piscine Jacqueline Auriol	130 120
8.	Piscine Armand Massard	127 733
TOTAL PISCINES PARISIENNES		3 322 437

Légende :

piscine en régie		piscine en marché		piscine concédée	
------------------	--	-------------------	--	------------------	--

Source : IG d'après documents MPE/DJS

Les statistiques de fréquentation des piscines parisiennes par le public individuel montrent que Suzanne Berlioux fait partie du trio de tête qui approche ou dépasse 300 000 entrées par an, juste derrière Pailleron. A elle seule, la piscine Suzanne Berlioux représente plus de 10 % des entrées du parc entier des piscines parisiennes en 2019 (349 176/3 322 437). Les piscines en gestion externalisées occupent 5 des 6 premières places du classement 2019 avec Pailleron, Berlioux, Keller, Georges Vallerey et Georges Hermant.

Alors qu'elles ne sont que 9 contre 30 piscines en régie, les piscines externalisées accueillent chaque année environ la moitié des entrées individuelles, même si ce taux a tendance à diminuer dans la période récente (en 2019 : 1,54 M sur un total de 3,32 M, soit 46,4 %, contre 1,78 M entrées, soit 53,6 %, pour les piscines en régie).

Tableau 9 : Fréquentation public individuel - piscines en régie et externalisées

	2016		2017		2018		2019	
	NB ENTREES	%						
Total piscines en régie	1 706 342	50,5	1 627 355	50,2	1 725 151	54,4	1 782 178	53,6
Total piscines externalisées	1 675 766	49,5	1 614 853	49,8	1 444 978	45,6	1 540 259	46,4
Total piscines	3 382 108	100	3 242 208	100	3 170 129	100	3 322 437	100

Source : IGVP d'après éléments CDG/DJS

Ce phénomène déjà relevé par la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France s'explique par les horaires d'ouverture plus étendus des piscines externalisées, qui sont plus grandes (bassins de 33 et 50 mètres). Les piscines en régie doivent en outre réserver de nombreux créneaux d'accueil aux scolaires le matin et aux associations sportives, qui viennent en particulier le soir.

Tableau 10 : Fréquentation public individuel toutes piscines - 2016 à 2019

PISCINE	2016	2017	2018	2019	TOTAL	MOYENNE ANNUELLE 2016-2019	MOYENNE MENSUELLE 2016-2019
Piscine Pailleron	354 917	329 858	350 009	355 363	1 390 147	347537	28961
Piscine Suzanne Berlioux	297 158	308 978	312 246	349 176	1 267 558	316890	26407
Piscine Keller	272 783	273 493	301 265	283 483	1 131 024	282756	23563
Piscine Butte aux Cailles	116 231	154 648	189 289	217 387	677 555	169389	14116
Piscine Georges Vallerey	150 669	124 843	72 918	148 417	496 847	124212	10351
Piscine Jacqueline Auriol	124 016	129 883	142 376	130 120	526 395	131599	10967
Piscine Georges Hermant	129 739	143 379	134 836	139 839	547 793	136948	11412
Piscine Roger Le Gall	108 445	103 759	120 368	114 771	447 343	111836	9320
TOTAL PISCINES PARISIENNES	3 382 108	3 242 208	3 170 129	3 322 437	13 116 882	3279221	273268

Source : MPE/DJS retraité par IGVP

Sur la durée (4 ans), la piscine Suzanne Berlioux se classe seconde sans interruption derrière la piscine Pailleron, également externalisée et qui offre à la clientèle davantage d'activités (fitness, patinoire). 4 piscines externalisées se classent dans les 6 premières, avec Butte aux Cailles et Jacqueline Auriol, piscines en régie dont aucune n'atteint une moyenne de 200 000 entrées par an. Le tableau qui précède ne prend en compte que des établissements nautiques restés ouverts sans interruption pendant les 4 années sous examen.

La piscine Suzanne Berlioux accueille en moyenne 928 nageurs par jour d'ouverture, contre plus de 1000 pour Pailleron.

Tableau 11 : Fréquentation journalière moyenne par la clientèle individuelle

	2016	2017	2018	Moyenne
Nombre d'entrées	297 158	308 978	312 246	306 127
Nombre de jours d'ouverture	337	335	318	330
Nombre moyen d'entrées par jour	882	922	982	928

Source : IGVP d'après documents MPE/DJS

Comme l'indique le rapport de présentation du projet de délégation de juin 2019, «*la piscine Suzanne Berlioux est fréquentée par un public individuel constitué de sportifs adultes confirmés qui viennent principalement pour s'entraîner. Les familles préfèrent fréquenter d'autres établissements dont les équipements correspondent à une pratique plus ludique. Il n'y a pas, actuellement, de créneaux attribués à des associations sportives*».

Cette fréquentation importante de nageurs individuels a pour cause des facteurs structurels qui ont peu varié depuis son ouverture :

- une localisation centrale au cœur de Paris (1^{er} arrondissement), au sein d'un noyau de communication de transport urbain sans équivalent (les Halles) ;
- un bassin de 50 mètres (seuls 6 équipements sur les 39 piscines municipales à Paris bénéficient d'une telle longueur, les autres ayant des longueurs de bassin de 25 m ou de 33 m) ;
- une amplitude d'ouverture horaire au public importante pouvant aller de 7h à 22h ou 23 h selon les jours ;

- elle ne reçoit pas de clubs sportifs et peu de scolaires, ce qui libère des plages pour les nageurs individuels et évite les coupures en journée ; les scolaires viennent le matin ;
- La piscine ne dispose pas de petit bassin dédié et, depuis la suppression de la pataugeoire en juillet 2008 faute d'utilisateurs, elle est surtout fréquentée par une clientèle fidèle de nageurs sportifs.

La pratique simultanée des différents publics est facilitée par l'organisation des lignes d'eau en fonction de la nage pratiquée (brasse, papillon, autres nages...), des équipements utilisés (palmes...) et du niveau des nageurs. 5 lignes sont dédiées aux différentes pratiques (nage lente, rapide, avec matériel...), deux lignes en bordure de bassin sont laissées en libre accès et une ligne est réservée aux activités encadrées. Ce système maintenant généralisé dans les piscines parisiennes (mesure 85 du Plan Nager à Paris) ne permet pas toujours d'éviter les conflits d'usage, compte tenu de la forte fréquentation.

1.3.3.3. La fréquentation par les enfants des établissements scolaires

En application de l'article 4.1. de la convention, le délégataire est tenu de mettre tout ou partie de l'équipement sportif à la disposition de la Mairie de Paris pour y accueillir les établissements scolaires et éventuellement les groupements sportifs qu'elle désigne, selon un calendrier annuel d'utilisation qu'elle définit avant chaque saison sportive.

Aucun club sportif n'est résident ni n'a utilisé de créneaux en dépannage sur la période considérée, selon les comptes rendus d'activité transmis par la société. Les responsables soulignent que la piscine s'efforcera de satisfaire les éventuelles demandes des clubs de natation, par exemple en cas de travaux dans leur bassin d'entraînement habituel.

Le rapport voté en juin 2019 réserve cependant toujours la possibilité d'accueillir « *éventuellement d[es] associations et groupements sportifs* » (art. 3.3.3.) dans le cadre de la future DSP. Cette possibilité doit être approuvée, étant donné la longueur de la piscine (50 m) et sa position centrale, afin qu'elle puisse être mobilisée en cas de besoin pour les clubs sportifs.

Une convention a été signée en 2015 entre le rectorat de Paris et la Ville pour préciser les modalités de participation d'intervenants extérieurs à l'enseignement de la natation dans le 1^{er} degré public³⁴. La DJS met à disposition sur temps scolaire, des EAPS³⁵ de la spécialité activités de la natation dans les piscines (269 agents). Ils sont agréés par l'académie pour l'année scolaire après suivi d'un stage et assurent l'enseignement de la natation et l'évaluation des élèves aux côtés des professeurs de la Ville de Paris et sous la responsabilité des professeurs des écoles. Le statut des EAPS prévoit, au-delà de l'animation sportive dans les piscines, qu' « *ils assurent également l'enseignement de la natation, au profit des élèves des établissements primaires publics, au même titre et à parité avec les professeurs de la Ville de Paris, sous l'autorité des inspecteurs de l'éducation nationale* ». Pour cela ils doivent être titulaires du titre de maître-nageur sauveteur. Ces missions occupent une partie seulement de leur temps de travail.

A Paris, l'encadrement des élèves en piscine, tel qu'il est réalisé, excède les obligations réglementaires dans la mesure où pour une classe, sont présents, en plus du professeur des écoles, un professeur de la Ville de Paris (PVP) et un EAPS qui encadrent les séances pour le primaire, les professeurs d'éducation physique de l'éducation nationale s'occupant du

³⁴ Cf. Rapport IGVP n°18-06 - Étude de l'adéquation entre les équipements sportifs parisiens et l'enseignement obligatoire de l'EPS - Août 2019.

³⁵ Article 2 de la délibération 2011 DRH des 11 et 12 juillet 2011.

secondaire. Le chapitre 10 du POSS de la piscine Suzanne Berlioux est consacré à l'accueil des classes primaires, de collège et de lycée dans l'établissement, hors la présence du public. L'accent est mis sur les mesures de contrôle, de sécurité et de surveillance par les encadrants de la Ville de Paris (PVP, MNS et enseignant) et le surveillant de la piscine (1 éducateur sportif d'activités nautiques [ESAN] jusqu'à 2 classes du primaire ou secondaire, 2 surveillants au-delà).

Deux plannings de fréquentation par les scolaires se sont succédé depuis 2016 à Suzanne Berlioux : uniquement les collèges et lycées en 2016/2017, auxquels s'ajoute à partir de 2017/2018 l'accueil d'écoliers du primaire. Les scolaires bénéficient normalement de 7h30 de créneaux hebdomadaires : 2h30 les mardi, jeudi et vendredi, de 8h00 à 10h30. Les mardi et vendredi, les 8 lignes d'eau sont occupées par les établissements du second degré alors que le jeudi les lignes d'eau sont partagées entre les élèves du secondaire (5 lignes d'eau) et primaire (3 lignes d'eau sont dédiées aux CE1 et CE2 de l'école primaire de l'Arbre sec). Une séance supplémentaire a été rajouté et les séances du jeudi s'étendent sur une plage horaire de 8h00 à 11h15.

Tableau 12 : Nombre de créneaux et fréquentation des enfants du primaire et du secondaire

ACCUEIL SCOLAIRES	2016		2017		2018		TOTAL2016-2018		MOYENNE ANNUELLE		%	
	CRENEAUX	EFFECTIFS	CRENEAUX	EFFECTIFS	CRENEAUX	EFFECTIFS	CRENEAUX	EFFECTIFS	CRENEAUX	EFFECTIFS	CRENEAUX	EFFECTIFS
MARDI	105	2319	99	3572	87	3484	291	9375	97	3125	31	32
JEUDI	108	3137	112	4871	128	6540	348	14548	116	4849	37	50
VENDREDI	95	1599	102	1820	93	1600	290	5019	97	1673	31	17
TOTAL	308	7055	313	10263	308	11624	929	28942	310	9647	100	100

Source : Rapports d'activité S-PASS

Selon les statistiques produites par le concessionnaire, en moyenne 310 créneaux ont été mis à la disposition d'environ 10 000 élèves chaque année (les calculs S-PASS ayant été réalisés sur l'année civile). On relève en 2018 l'augmentation de la fréquentation due à l'arrivée des enfants des écoles primaires du quartier. La matinée du jeudi reste la plus fréquentée (37 % des créneaux - 116 en moyenne - et 50 % des effectifs - 4850 enfants).

Le nombre de créneaux scolaires décomptés par S-PASS dans le rapport annuel d'exploitation ne correspond pas au nombre d'AOT délivrées par la mission des activités aquatiques de natation. Ainsi pour l'exercice 2018, S-PASS décompte 308 créneaux alors que la Ville a octroyé 2524 créneaux horaires pour l'année civile aux établissements scolaires parisiens fréquentant la piscine Suzanne Berlioux.

S-PASS calcule le « taux de remplissage » c'est-à-dire le nombre de créneaux effectivement utilisés par rapport à la capacité d'accueil (nombre de créneaux réservés).

Tableau 13 : Taux de remplissage des créneaux scolaires 2016-2018

Année	Capacité d'accueil	Nombre de créneaux utilisés	Taux de remplissage (%)
2016	308	276	89,6
2017	313	303	96,8
2018	307	303	98,7
Total 2016-2018	928	882	95
Moyenne 2016-2018	309	294	95

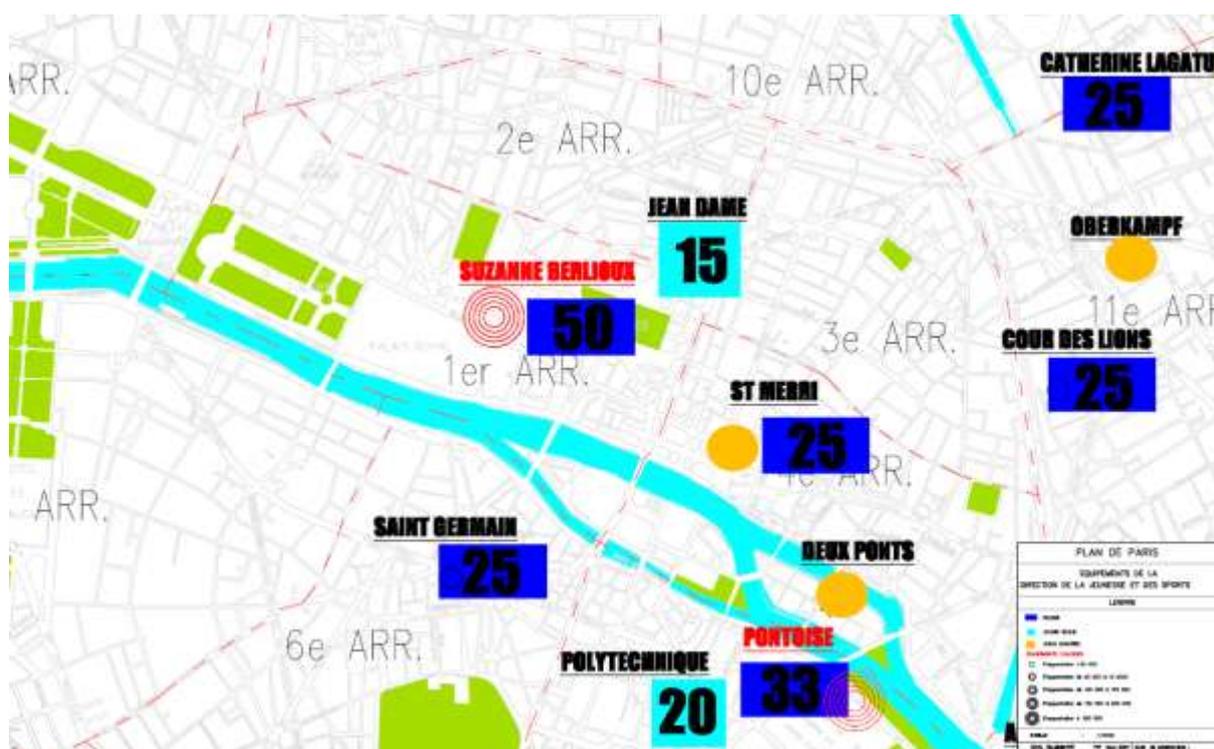
Source : Rapports d'activité S-PASS

Le taux de remplissage est satisfaisant (95 %) et en augmentation régulière (+ 6,4 % en 3 ans) sur un nombre de créneaux à peu près stable (environ 310). Selon le rapport IG 18-06, l'analyse des plannings d'utilisation des équipements aquatiques confirme que « *les créneaux sur temps scolaire sont bien occupés par les élèves* » : l'examen des statistiques montre que tel est bien le cas pour la piscine Suzanne Berlioux.

La fréquentation en nombre d'élèves est notée pour chaque heure sur une feuille de présence signée par les enseignants accompagnateurs. Le service des piscines et baignades a cependant observé que les effectifs de nombreux créneaux scolaires n'étaient pas renseignés par l'exploitant de Suzanne Berlioux sur le logiciel AIRES. Il aurait été pertinent que la DJS en fasse la remarque à l'exploitant en temps utile. Ce manquement devra être comblé à l'avenir par S-PASS, d'autant plus que l'on s'explique mal que l'exploitant produise des statistiques annuelles complètes si les feuilles de présence ne sont pas bien renseignées.

Dans son vœu adopté au cours de la séance des 3 et 4 février 2020, le Conseil de Paris demande que « *les services compétents de la Ville de Paris sollicitent le rectorat de Paris dans le but de procéder à une nouvelle analyse des besoins sportifs et éducatifs relatifs à l'enseignement de la natation aux niveaux primaire et secondaire afin de réinterroger l'affectation des élèves des écoles situées dans les arrondissements du centre de Paris au sein des différents établissements aquatiques du secteur* ».

Figure 2 : Carte des piscines municipales dans la zone centrale de la capitale



Source : DJS - Sous-direction de l'administration générale et de l'équipement - service de l'équipement

Cette évaluation et l'affectation des créneaux sont menées chaque année en mars pour l'ensemble des établissements parisiens par la Mission des activités aquatiques et de natation lors de réunions de travail avec le Rectorat de Paris (DOPS, pour les établissements du secondaire) et la DACSO (établissements du primaire). 3 piscines (Berlioux, Saint-Merri, Jean-Dame) desservent les établissements scolaires du centre (quatre premiers arrondissements) pour plus de 4 000 élèves.

S'agissant de la natation scolaire, des exigences spécifiques s'imposent. Il faut 4 m² de plan d'eau par élève pour les écoles et 5 m² pour les collèges et lycées. La proximité géographique des équipements sportifs est un critère essentiel d'adéquation des équipements aux besoins des scolaires³⁶.

Jusqu'ici ont été privilégiés la proximité entre les écoles et les piscines, les contraintes des programmes et la taille du bassin : celui de Berlioux, de 50 mètres, étant davantage adapté aux enfants du secondaire. Les plannings des créneaux sont validés, puis notifiés aux acteurs (DJS, DASSCO, Rectorat) par l'émission d'une AOT³⁷ et enregistrés dans le logiciel partagé AIRE.

Concernant la fréquentation scolaire et des clubs, la DJS fait la mise au point suivante, dont il doit lui être donné acte : Les fortes contraintes pour l'accueil des scolaires imposées au délégataire font l'objet d'une participation financière pour sujétion de service public de la part de la Ville. Le contrat de DSP permet ainsi aux services de la Ville de gérer l'occupation de créneaux scolaires permettant l'apprentissage de la natation par ses agents. Cette obligation contractuelle impose cependant à l'exploitant d'assurer la surveillance de la baignade et d'organiser les espaces vestiaires et sanitaires en conséquence.

Le rapport relève également l'absence de clubs sportifs, ce qui est un parti-pris de la Ville pour tous les établissements aquatiques délégués. Ce choix permet ainsi à l'exploitant davantage de marges de manœuvre et stimule son imagination pour la mise en œuvre d'actions et animations en direction du public autonome. Cela a pour conséquence d'améliorer aussi les recettes d'exploitation et donc de réduire la participation financière de la Ville.

L'Inspection générale rappelle que l'accueil des clubs sportifs fait partie des obligations particulières de la délégation et que les bassins de longueur quasi-olympique sont minoritaires dans le parc des piscines parisiennes, ce qui devrait permettre d'accueillir des clubs en cas de besoin, sans bousculer l'équilibre financier global de la DSP, certains créneaux réservés pour les scolaires restant par ailleurs inoccupés.

1.3.4. Une diversification réduite des activités

1.3.4.1. Les activités aquatiques annexes existantes et leur fréquentation

L'article 2.1.2. du contrat de DSP prévoit, aux côtés des activités de service public favorisant le développement de la pratique sportive, de loisir et de détente de la natation, la possibilité pour le délégataire de développer des activités annexes. Celles-ci sont « destinées non seulement à assurer la promotion de l'équipement sportif dans son ensemble, d'en accroître et d'en diversifier les activités, de fidéliser et d'élargir son public d'utilisateurs, mais aussi, a minima, de maintenir l'équilibre financier de la délégation de service public. Ces activités doivent, de plus, être en rapport avec la destination de l'équipement ».

³⁶ Cf. Rapport IGVP n° 18-06 d'août 2019 susvisé.

³⁷ Autorisation d'occupation temporaire du domaine public.

Les activités aquatiques actuelles utilisent des espaces réservés dans le grand bassin et restent classiques avec 27 cours par semaine.

Les cours de natation prennent deux formes :

- les cours individuels sont dispensés directement par les maîtres-nageurs pour une durée de 30 minutes pour 1 à 3 personnes (enfants ou adultes). La tarification est fixée conformément au contrat et une partie est reversée au moniteur ;
- un seul cours collectif de natation pour adultes « Perf'Sport » organisé par semaine en soirée, à caractère de loisir sportif pour effectuer un travail d'endurance en perfectionnant les techniques de nages, de virages et de plongeurs ;

Pour les cours d'aquagym, on distingue :

- l'Aquagym classique, d'une durée de 30 minutes, avec des séances deux fois par jour : il s'agit de cours de gymnastique dans l'eau ne nécessitant pas d'inscription préalable ;
- le Dynamik Palme, cours d'une durée d'une heure avec palmes, sans inscription préalable ;
- l'Aquabike, cours d'une durée d'une heure consistant à pédaler sur un vélo immergé³⁸.

Tableau 14 : Horaires des activités aquatiques

Activité aquatique	Définition	Durée	Nombre de cours	Durée/semaine
Aquagym classique	cours de gymnastique dans l'eau sans inscription préalable	30 minutes	13	6 H 30 mn
Dynamik Palme	avec palmes, sans inscription préalable	1 heure	5	5 H
Aquabike	pédalage sur un vélo immergé	40 minutes	8	5 H 20 mn
Natation Perf'Sport	entraînement pour les nageurs confirmés	1 heure	1	1 H
Total horaire/semaine			27	16 H 30 mn

Source : *Rapports d'activité S-PASS*

Ces cours se déroulent pendant les heures d'ouverture de l'établissement en réservant les lignes d'eau nécessaires, le public évoluant sur les lignes restantes. Seul l'aquabike constitue une nouveauté par rapport aux animations examinées par le rapport précédent de l'Inspection générale qui date d'une dizaine d'années.

³⁸ Le système dématérialisé de réservation des cours d'aquabike envisagé dans le mémoire technique du délégataire n'a finalement pas été mis en place.

Tableau 15 : Répartition des activités aquatiques dans la semaine

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
09:00						Aqua Bike 40'	
10:00						Dynamik Palmes 60'	
11:00						Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'
12:00	Aqua Bike 40'		Aqua Bike 40'	Aqua Bike 40'			
13:00	Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'		
15:00				Aqua Bike 40'			
15:30							Dynamik Palmes 60'
17:30							Aqua Gym 30'
17:45	Aqua Bike 40'						
18:30	Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'	Aqua Gym 30'		
20:00	Dynamik Palmes 60'		Dynamik Palmes 60'	Dynamik Palmes 60'	Aqua Bike 40'		
21:00		Perf Sport 60'	Aqua Bike 40'				

Source : Rapports d'activité S-PASS

1.3.4.2. La monoactivité : une fatalité ?

L'article 2.1.2. du contrat de DSP prévoit, aux côtés des activités de service public favorisant le développement de la pratique sportive, de loisir et de détente de la natation, la possibilité pour le délégataire de développer des activités annexes. Celles-ci sont « destinées non seulement à assurer la promotion de l'équipement sportif dans son ensemble, d'en accroître et d'en diversifier les activités, de fidéliser et d'élargir son public d'usagers, mais aussi, a minima, de maintenir l'équilibre financier de la délégation de service public. Ces activités doivent, de plus, être en rapport avec la destination de l'équipement ».

L'absence de locaux annexes aux installations nautiques empêche le développement d'activités accessoires (espace forme, bien-être, restauration, autres pratiques sportives...) qui existent dans les autres piscines en délégation et contribuent à l'équilibre financier de l'exploitation.

On ne trouve pas d'espace de restauration, seulement un distributeur automatique alimentaire à l'intérieur des locaux. Il est vrai qu'il existe de larges possibilités de ravitaillement à l'extérieur, alors que la majorité des piscines ne sont généralement pas intégrées à de vastes espaces commerciaux comme le Westfield Forum des Halles.

Tableau 16 : Activités extérieures dans les piscines en délégation

PISCINE	MODE DE GESTION	TITULAIRE	DUREE DU CONTRAT	ACTIVITES EXTERIEURES
Suzanne Berlioux 4 ^e	DSP	S-PASS	01/05/2014 au 30/04/2020	Aucune
Pontoise 5 ^e	DSP	S-PASS	01/01/2011 au 30/11/2019	squash, fitness
Pailleron 19 ^e	DSP	UCPA	01/01/2016 au 31/12/2021	patinoire, fitness
Joséphine Baker 13 ^e	DSP	S-PASS	08/07/2015 au 07/07/2021	fitness

Source : IGVP d'après documents MPE/DJS

Les activités complémentaires que pourrait mener la piscine Suzanne Berlioux, au double titre de la diversification des activités et de la recherche de recettes supplémentaires, apparaissent de prime abord très limitées.

La réutilisation de l'espace de la pataugeoire ne semble pas avoir été sérieusement envisagée, que ce soit pour des activités nautiques ou à d'autres fins. D'une part, elle se heurte à des problèmes techniques : la filtration est commune aux deux bassins, la création d'un petit bassin en lieu et place de la pataugeoire désaffectée se heurterait à la conformation du sous-sol ; sous cette zone, se trouvent notamment le local CTA de la piscine, les échangeurs à plaque, etc. Un autre argument tient à la nature de la clientèle actuelle qui compte peu de familles ; ce serait pourtant un moyen d'attirer une nouvelle clientèle de nageurs qui ont de jeunes enfants, sans obérer les activités du grand bassin.

Les actions de diversifications envisagées au titre des délégations précédentes soit n'ont pas connu de succès, soit n'ont pas été mises en œuvre : il s'agissait de la prise en charge au titre de l'aquaphobie pour les adultes qui appréhendent l'environnement aquatique (dans la pataugeoire), de l'accueil spécifique de handicapés ou d'associations de personnes obèses ou séropositives, ou de « l'école de l'eau » pour familiariser les 4/6 ans au milieu aquatique.

L'utilisation de la salle dévolue au « Parkour » au-dessus de la piscine est exclue, il s'agit d'un projet ancien émanant du Conseil parisien de la jeunesse, mis en œuvre en 2016. Cette salle dépend du Centre sportif multisports Suzanne Berlioux, avec lequel elle partage le hall d'entrée donnant sur la rue du Cinéma.

Il n'y a pas d'actions communes entre la piscine et le gymnase voisin (également dénommé Suzanne Berlioux) qui dépend de la DJS mais est géré en régie. Les locaux que les rapporteurs ont visités sont adjacents mais séparés et aucun projet des structures elles-mêmes ni aucune proposition de club n'a été porté à la connaissance des rapporteurs. S-PASS a bien tenté de réfléchir en interne sur « *Comment générer des passerelles entre les activités terrestres et aquatiques ?* » au sujet de la piscine Pontoise, mais les deux activités dépendent dans ce cas-là de la même entité³⁹. En ce qui concerne les manifestations extérieures au milieu sportif. Une manifestation « PISCINEMA », avec un écran disposé au-dessus du bassin de la piscine, a été organisée par le passé avec le Forum des Images, association subventionnée par la direction des affaires culturelles. Cette expérience est ancienne (avant 2005) et n'a pas été renouvelée. Le Forum gérait l'aspect audiovisuel, mais l'opération était par nature fortement déficitaire ; contactée, la direction générale de l'association a indiqué qu'elle cherchait désormais à limiter ses opérations « hors les murs ».

³⁹ Cf. compte rendu de réunion DJS/S-PASS du 13 novembre 2017

La société ne propose pas à ce stade d'actions nouvelles de diversification, puisqu'elle « fait le plein » de nageurs.

Sans qu'il existe de fatalité à la quasi mono activité de l'équipement et à la pauvreté des activités annexes, force est de constater que la diversification se heurte aux contraintes physiques du lieu, sa localisation très favorisée au regard de l'attractivité joue en sens inverse pour le limiter dans son évolution. Il n'y a pas de place libre pour des activités d'envergure : fitness, squash...La fonction alimentaire (cafétéria) n'a pas lieu d'être, étant donné l'offre extérieure dans la rue du Cinéma et alentours ; les actions qui pourraient être menées avec le gymnase ou le Forum des images voisins sont inexistantes et personne n'a réfléchi à ce sujet depuis des années, ni sur place ni dans la hiérarchie.

Les aménagements plus importants comme la récupération de l'espace pataugeoire au profit d'un bassin plus profond n'ont pas fait l'objet d'études récentes mais semblent se heurter à des obstacles techniques dirimants.

Une démarche incitative de la Ville et la prise en charge des investissements qui s'ensuivraient pourrait permettre une diversification :

- soit sportive, dans le bassin pourraient être envisagés un parcours aquatique ou des sports collectifs, water-polo, hockey subaquatique ; étant donné le manque de piscines de 50 mètres à Paris, un nombre d'heures limité pourrait être réservé à un pool d'entraînement de nageurs de haut niveau des clubs parisiens ;
- soit en matière de bien-être, des cours de fitness dans l'espace pataugeoire réaménagé seraient sans doute appréciés, même avec des horaires et un effectif limité ; hammam et sauna ne nécessitent pas des espaces importants (exemple de la piscine « Le Dôme » de Saint-Germain-en-Laye) ;
- suite au vote du vœu émis en février 2020 par le Conseil de Paris, une étude du réaménagement et de l'extension des créneaux scolaires au profit des écoles voisines devra être menée.

Sur le plan extrasportif, des initiatives peuvent cependant être prises, quitte à fermer plus tôt, pour des événements exceptionnels (tournages cinématographiques, publicités... qui sont d'un bon rapport financier⁴⁰).

Des propositions pourront être effectuées par les candidats dans le cadre de la mise en concurrence en cours.

⁴⁰ A titre d'exemple, le film « TANGUY » d'Etienne CHATILIEZ (2001) comporte deux scènes tournées dans le bassin de la piscine Pontoise (5^e).

2. LA SATISFACTION DES USAGERS : ENQUÊTES DE SATISFACTION ET RÉCLAMATIONS

2.1. Les enquêtes et les autres outils de mesure de la satisfaction de la clientèle

Le contrat de DSP ne contient pas de dispositions particulières relatives à la satisfaction des usagers, mais il est prévu (art. 8.12.2. sur l'intéressement) l'établissement d'indicateurs liés à la démarche qualité ce qui peut impliquer des enquêtes de satisfaction, mais n'était pas prévu formellement⁴¹.

Le modèle de rapport annuel du délégataire prévoit deux informations relatives à la satisfaction des usagers :

- (§ 3) la synthèse des enquêtes de satisfaction réalisées avec indication des données d'organisation, date, durée, échantillon, liste des questions posées, en interne ou externalisées ;
- (§ 8) l'exposé des modalités de réclamation offertes aux usagers et les résultats, l'évolution, l'analyse des réclamations et des contentieux, tant en fonction de leur nature que de la personnalité de leur émetteur.

Dans le mémoire technique (pages 58 à 63), le délégataire s'engage à commander une enquête de satisfaction par an à un cabinet extérieur pour déterminer les domaines d'amélioration notables et optimiser la qualité des prestations sur lesquelles s'engage l'entreprise. Pour un budget de 8000 € par an, l'étude devait être menée par questionnaire sur six principaux points « qualité » : l'accueil, la propreté des locaux, l'animation, les bassins, le matériel d'animations et la disponibilité des éducateurs et des MNS. Elle devait déboucher sur différents programmes d'amélioration et permettre de mieux connaître la clientèle (CSP, domiciliation,...) pour mettre en place une communication adaptée.

Ces dépenses (8000 € + 25 000 € pour les contrôles Veritas qui seront évoqués plus loin, par an, actualisés) ont été intégrées au compte d'exploitation prévisionnel figurant en annexe au contrat de DSP. Les dépenses à ce titre ne sont pas identifiables dans les comptes de charges des rapports annuels d'exploitation.

Depuis le début de la DSP, le délégataire a fait réaliser des enquêtes de type « HappyOrNot », mais les enquêtes de satisfaction plus approfondies ont été effectuées dans le cadre de la labellisation QualiPARIS des piscines de la Ville de Paris et non à l'initiative du concessionnaire. Leurs résultats sont évoqués dans les trois rapports annuels consultés. En revanche, les réclamations n'y sont pas traitées.

2.1.1. Les enquêtes « HappyOrNot » 2016-2019

Le délégataire a mis en place un système de recueil de l'expression de la satisfaction du public de type « Happy or Not » : les clients sont invités à appuyer sur un des boutons

disposé sur une borne de 4 « smileys »  exprimant des degrés de satisfaction-insatisfaction croissants, du vert au rouge, pour répondre à une seule question sur le thème mentionné (accueil, hygiène...). Le recueil électronique des votes permet une exploitation en fonction des jours de la semaine et des heures de la journée. Le même thème est proposé pendant une semaine ou 15 jours.

⁴¹ L'accueil, l'information et la prise en charge des usagers devaient faire l'objet d'un indicateur.

Ce système donne des résultats quantitatifs très généraux faute de pouvoir entrer dans le détail et exploiter les réponses avec des entretiens en vis-à-vis. Depuis mars 2019, S-PASS a décidé de suspendre ces enquêtes trop basiques et trop aléatoires, dont les résultats étaient cependant communiqués aux usagers et aux équipes.

Les enquêtes menées ont donné les résultats suivants :

Tableau 17 : Résultats des enquêtes « Happy or Not » menées à la piscine Suzanne Berlioux

ANNEE/MOIS	NB JOURS ENQUETE	THEME	NB REPOSES	TAUX DE SATISFACTION
2016/03	12 jours	Satisfaction accueil	1513	87 % ⁴²
2017/03	14 jours	Satisfaction accueil	3660	87 % ⁴³
2018/03	2 jours	Animation Vitalité	38	84 %
2018/04	7 jours	Animation Pâques	319	93 %
2018/09	14 jours	Satisfaction accueil	1223	83 %
2018/11	14 jours	Satisfaction hygiène	1684	80 %
2019/03	N. D.	Animation St Valentin	27	85 %
2019/03	7 jours	Animation Vitalité	231	91 %

Source : Rapport d'enquête 2016-2019 S-PASS

Les résultats sont positifs avec un « déficit » en ce qui concerne l'hygiène (49 % seulement des usagers en sont « très satisfaits »), qui justifierait des enquêtes plus fréquentes que l'accueil. De même, les tableaux synthétiques mériteraient une exploitation et des explications détaillées (les évolutions par rapport à l'enquête précédente sont mentionnées) qui ne figurent pas dans le document reprenant les résultats des enquêtes de ces quatre dernières années.

Selon le directeur régional, le service communication marketing du siège (centre de ressources) de S-PASS cherche un outil qui permettrait de reprendre ces enquêtes de façon plus précise et plus détaillée. Il bénéficiera de l'apport de Récréa qui fonctionne avec un autre outil.

2.1.2. La labellisation QualiPARIS de la piscine Suzanne Berlioux

Le contrat d'objectif et de performance (COP) liant le secrétariat général de la Ville à la direction de la jeunesse et des sports, fixait en 2013 à cette dernière comme objectif de généraliser la labellisation QualiPARIS à l'ensemble des piscines parisiennes. La consolidation de la labellisation qualité et l'actualisation du référentiel en 2015 étaient prévues par le Plan Nager à Paris (mesure 83).

La démarche QualiPARIS, développée dans de nombreux services rendus aux Parisiens par la Ville, vise à améliorer la confiance des usagers dans la qualité des prestations municipales. Le label QualiPARIS, affiché à l'entrée des équipements, est un signe de reconnaissance des établissements proposant des prestations de qualité en matière d'accueil, d'écoute, d'accès et d'information. 23 secteurs d'activité sont concernés, dont les piscines pour la DJS (seul secteur à caractère sportif). Des référentiels définissent les critères de qualité attendue ; ils comportent 12 engagements communs à tous les services

⁴² Satisfait ou très satisfait. Très fort taux de satisfaction pour les nageurs de la dernière heure (21/22H), aucun vote négatif.

⁴³ Très fort taux de satisfaits pour la première tranche horaire du matin la 2^e semaine.

de la Ville et des engagements sectoriels (3 pour les piscines). 10 engagements non publics concernent l'organisation et le pilotage des services. Pour les piscines, le référentiel des engagements a été mis à jour en 2017 mais non validé en ce qui concerne les piscines externalisées.

Le label est délivré par un organisme extérieur, AFNOR Certification. Le dispositif de reconduction de la labellisation tous les 4 ans comporte notamment des audits alternativement internes et externes, des enquêtes de satisfaction, des autocontrôles et des revues annuelles de qualité, qui forment le système de management de la qualité de la Ville.

La labellisation des piscines au titre de QualiPARIS est collective (multisite) pour les piscines en régie, mais individuelle pour les piscines en exploitation déléguée.

Les piscines Suzanne Berlioux, Pontoise et Le Gall ont obtenu leur premier label suite à l'audit AFNOR de décembre 2015. La piscine Suzanne Berlioux a reçu le label QualiPARIS attestant de la conformité de ses prestations au référentiel du secteur piscines de la Ville de Paris le 22 octobre 2018, certification AFNOR valable jusqu'au 21 octobre 2022.

Chaque année, un audit de suivi a lieu au dernier trimestre pendant une journée entre un auditeur AFNOR ou deux auditeurs Ville (généralement un auditeur travaillant dans le secteur et un auditeur appartenant à une autre direction) et les représentants de la piscine Suzanne Berlioux.

En interne, avant l'audit, une « revue Qualité » est effectuée au cours d'une réunion entre le directeur et les coordinateurs qualité de chaque service de la piscine, avec une analyse des rapports Veritas et HappyOrNot, et un retour sur les problèmes rencontrés.

Un plan du déroulement de l'audit qualité est transmis préalablement aux audités. Les sujets évoqués sont : le système de management de la qualité ; confort et sécurité- ; bassin : services aux particuliers ; information, accès, signalétique, logo extérieur, accueil général abonnés et autres ; traitement des réclamations. L'entretien sur place est complété par des tests à distance effectués par les auditeurs (consultations Internet, appels téléphoniques à la piscine, courriels). Un compte rendu est effectué et un plan d'actions établi pour corriger les écarts aux obligations du référentiel.

Les conclusions annuelles de l'audit de la piscine tel qu'elles sont présentées dans le rapport annuel d'exploitation de S-PASS⁴⁴ font apparaître :

- des points forts au nombre de 11, parmi lesquels entretien et propreté du site, équipe très investie qui connaît bien l'équipement, usagers fidélisés, procédures réalisées à partir du travail réel des agents, suivi des procédures par les salariés (2016-2017) ;
- des points insuffisants ou améliorables, nombre d'enquêtes de satisfaction insuffisant (avec promesse d'établir un programme de campagne l'année suivante), absence de plan d'action, présence de quelques procédures non répertoriées, (traçabilité des échanges réalisés lors des réunions d'équipe), absence de revue qualité (2016-2017). En 2018 sont mentionnés : l'absence de traçabilité de la démarche QualiPARIS, l'absence de la communication des rapports d'audit précédents aux usagers et au personnel, et une nouvelle fois l'absence de revue qualité.

En 2019, le rapport des auditeurs suite à leur visite du 24 octobre, précis et argumenté, est plus sévère. Aucun point n'est estimé performant, 11 sont simplement conformes ; 7

⁴⁴ Le rapport annuel S-PASS de 2017 reprend le texte de 2016, changeant simplement la date de l'audit.

sont améliorables et 7 insuffisants (ces derniers concernent tous les engagements de pilotage⁴⁵).

Surtout, « *La principale difficulté concerne la partie pilotage : la démarche QualiPARIS n'est pas connue des équipes. QualiPARIS ne fait l'objet d'aucun suivi que ce soit auprès du personnel ou des usagers (pas de revue annuelle, pas de retour sur les enquêtes de satisfaction, pas de plan d'action). Le chef d'équipement et son chef de bassin sont apparus démunis dans la formalisation et le suivi des outils ; Il devient urgent à ce niveau d'insuffisance de remettre très rapidement la démarche de pilotage en route* ».

Les auditeurs constatent une dégradation du pilotage depuis l'audit interne de 2018, se manifestant par une « *absence criante d'accompagnement de la démarche qualité QualiPARIS de la part de la Mission des piscines externalisées* ». Ils suggèrent que l'équipe programme QualiPARIS fasse un point avec le CPL et « *de faire à nouveau auditer la piscine par l'AFNOR pour décider ou non du maintien du label.* »

En entretien, le directeur de la piscine fait observer à l'Inspection générale que les exigences varient d'une année sur l'autre selon les interlocuteurs et que les gestionnaires actuels de la piscine n'ont pas été informés des règles de fonctionnement et de pilotage de QualiPARIS.

Recommandation 4 : Devant le constat alarmant des auditeurs internes relatif à la mise en œuvre de la démarche de pilotage du système QualiPARIS, il est nécessaire de présenter à nouveau la démarche QualiPARIS à S-PASS, lors d'une réunion des exploitants des piscines en gestion externalisée, de donner des références aux exploitants grâce à des supports de procédure qui semblent manquer et d'utiliser des documents normalisés d'une année sur l'autre, et que la piscine se conforme aux exigences de la labellisation et établisse des plans d'action.

La DJS a précisé en réponse au rapport provisoire qu'en lien avec la DDCT, il est d'ores et déjà prévu de revoir le référentiel QualiPARIS et les modalités d'accompagnement de la démarche. Il convient de tendre vers un référentiel unique et un mode opératoire comparable à celui des piscines en régie, avec des échanges plus réguliers, des outils d'évaluation et de contrôle, la mutualisation des bonnes pratiques...

Ce nouveau référentiel, ses modalités d'application et de suivi seront bien sûr présentées à chaque exploitant et feront l'objet d'échanges très réguliers avec les chefs de pôle du SPB autour du Chef Projet Label (qui est aussi le chef du service).

Suivant que les piscines sont externalisés ou non, le chef de projet label (CPE) accompagnant chaque secteur diffère. La réforme de structure unifiant la gestion de tous les équipements nautiques dans le service des piscines et baignades devrait permettre une harmonisation de la démarche de labellisation des piscines quel que soit leur statut et un meilleur pilotage du fait de la création d'un pôle expertise au sein du nouveau service. En outre, il serait utile que S-PASS, à l'instar de l'UCPA, se dote pour Paris d'un référent qualité qui soit l'interlocuteur de la Ville sur cette question de la relation à l'utilisateur.

⁴⁵ Responsabilités, formation et développement des compétences, organisation documentaire, écoute et communication des agents, communication aux usagers, suivi de la qualité, plannings et plans d'action, revue annuelle.

2.1.3. L'enquête de satisfaction des usagers des piscines réalisée par la direction des usagers des citoyens et des territoires (DDCT)

Dans le cadre du processus de labellisation « QualiPARIS », la direction de la démocratie, des citoyens et des territoires (DDCT, alors DUCT⁴⁶) a réalisé une enquête de satisfaction des usagers des piscines de juin à octobre 2013. Cette enquête a nourri les réflexions de la DJS à l'époque pour définir des circonscriptions de piscines sur la base d'une typologie d'usages et de besoins, mais ce projet a été abandonné.

D'autres enquêtes de même ampleur ont été réalisées depuis, puisque le maintien de la labellisation QualiPARIS est subordonné à une enquête tous les deux ans⁴⁷. Une enquête portant sur l'ensemble des piscines parisiennes a été organisée du 3 juillet au 29 septembre 2017, puis une autre enquête du 12 juin au 21 octobre 2019⁴⁸.

Les résultats de l'enquête propre à la piscine Suzanne Berlioux recueillis en 2019 sont issus de 75 questionnaires quantitatifs⁴⁹. Les répondants sont des hommes pour 51,9 % et à 85 % des Parisiens, dont 48 % habitant dans les 4 premiers arrondissements. 61 % des sondés ont entre 18 et 39 ans (pas de réponse en-dessous de 18 ans). Plus d'un tiers, 43 %, fréquente les piscines municipales parisiennes plus de 40 fois par an. La fréquentation de Berlioux est régulière, au même rythme tout au long de l'année pour 75 %.

La piscine reçoit une note moyenne de 6,84/10, la médiane étant à 7/10, valeurs tout à fait comparables à l'ensemble des piscines parisiennes (6,57 et 7/10), et externalisées (6,69 et 7/10) ; la moyenne de Berlioux est meilleure qu'en 2017 (6,72/10).

Les 3 points positifs les plus relevés sont la taille du bassin (80,3 %), les horaires d'ouverture (77,8 %) et la proximité pour s'y rendre (52,5 %), loin devant l'organisation des espaces de nage (21,3 %)⁵⁰.

Les principaux points négatifs sont la forte affluence⁵¹ (63,9 %), La qualité de l'accueil (37,7 %), en forte dégradation par rapport à 2017 (17 % seulement), l'organisation des espaces de nage (27,9 %) qui fait donc l'objet d'avis partagés, la qualité des casiers vestiaires (24,6 %) et la propreté des locaux (23 % contre 29,8 % en 2017 ou elle était le premier sujet de mécontentement⁵²). L'insuffisante température de l'eau des douches n'est plus la première critique comme en 2017 (9,8 % contre 29,8 %).

La **mesure de la satisfaction de la dernière visite** recoupe ces avis. Il est intéressant de comparer les résultats de la piscine Suzanne Berlioux avec ceux de l'ensemble des piscines parisiennes et des établissements en gestion externalisée. La Cellule Ecoute, Etudes et Évaluations (C3E) oriente principalement son analyse sur le niveau de satisfaction général des usagers en additionnant la part des « très satisfaits » et « plutôt satisfaits », ou encore

⁴⁶ Direction des usagers, des citoyens et des territoires.

⁴⁷ La réalisation d'enquêtes de satisfaction et de sondages pour faire évoluer le Plan Nager à Paris était également prévue dans ce cadre (mesure 104).

⁴⁸ Ces enquêtes (« Évaluation de la satisfaction d'une visite effectuée au cours des 3 derniers mois ») sont effectuées de façon dématérialisée en questionnaire autoadministré, via le site Internet de la Ville. Les 24 questions posées en 2019 ont recueilli 857 réponses et des commentaires libres.

⁴⁹ Rapport réalisé par EnQuêted'Opinion à destination de la cellule études écoutes évaluation C3E de la DDCT. L'introduction de la monographie indique que les résultats ne peuvent être considérés comme fiables qu'à partir de 150 répondants pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble des usagers (75 seulement pour Berlioux). Il convient donc de rester prudent dans l'interprétation des résultats bien que les usagers de Berlioux représentent 8 % du total des répondants de la totalité de l'enquête.

⁵⁰ Plusieurs réponses étaient possibles, le total dépasse donc 100 %.

⁵¹ Point qui n'avait pas été soumis en 2017 mais que les usagers avaient abordés eux-mêmes avec 15 % d'opinions négatives.

⁵² Cela reste un des principaux sujets de mécontentement pour l'ensemble des piscines externalisées (36,4 %), avec la forte affluence (38,2 %).

« excellent » et « bon ». Afin de faciliter la lecture des résultats, la Cellule a fixé trois seuils pour catégoriser ces taux de satisfaction : supérieur à 90 % (vert) ; entre 90 et 80 % (jaune) ; inférieur à 80 % (rouge).

Tableau 18 : Résultats de l'enquête « Satisfaction de la visite » dans les piscines parisiennes et à la piscine Suzanne Berlioux

Points d'évaluation	Piscine Suzanne Berlioux	Toutes piscines Paris	Piscines externalisées	Rappel Berlioux 2017
Orientation et repérage dans l'établissement	90,1 % +	89,6 % +	93,3 % +	95,8 % +
Propreté de l'eau	85,5 %	75,5 %	71,5 %	78,7 %
Informations affichées sur place	83,3 % +	72 %	78 %	84,8 % +
Propreté des locaux	77,5 %	64 %	67,7 %	63,8 %
Amabilité du personnel autour du bassin	75,8 % +	80 % +	81,5 % +	75,6 % +
Organisation de l'espace de nage sportive	68,9 %	69,2 %	69,8 %	Non demandé
Temps d'attente en caisse	67,8 %	88,7 % +	84,3 % +	79,5 %
Amabilité en caisse	61 %	79,2 % +	81 % +	57,8 %
Organisation des différents espaces de baignade	53,4 %	75,7 %	77,3 %	74,4 %

Légende : le signe + indique une proportion importante de « très satisfaits » (35 % ou au-dessus)

Source : Rapports C3E 2019--Pôle Études Service de la Relation à l'Usager - Direction de la démocratie, des citoyens et des territoires

Les points forts de la piscine Suzanne Berlioux portent sur l'information et l'orientation des usagers et la propreté de l'eau (ce qui n'était pas le cas pour ce dernier point en 2017). On note d'ailleurs une amélioration de l'opinion concernant la propreté de l'eau et des locaux par rapport à 2017.

Au regard des résultats de l'ensemble des piscines, des améliorations sont possibles sur tous les autres points, et en particulier sur l'organisation des différents espaces de baignade (satisfaction inférieure de 25 % à l'ensemble des établissements) et l'amabilité en caisse (la moyenne des autres piscines étant bien meilleure, comme le temps d'attente en caisse, ce qui peut s'expliquer par la forte affluence à Suzanne Berlioux).

Les données concernant les piscines externalisées ne s'éloignent pas excessivement de celles des constats opérés tous modes de gestion confondus.

L'enquête contient un chapitre sur les « habitudes de fréquentation » des nageurs. Les raisons pour lesquelles les gens ne vont pas davantage à la piscine sont l'affluence trop importante (45,6 %) et un rythme suffisant de fréquentation (35,1 %). Le prix trop élevé joue assez peu (12,3 %). Les usagers de la piscine Suzanne Berlioux se distinguent des résultats de l'enquête générale par une critique mesurée des horaires inadaptés (24,6 %), alors que c'est le premier reproche fait aux piscines en général (51,2 %), ce qui s'explique par ses horaires étendus d'ouverture.

47 % des sondés fréquentent la piscine principalement en soirée (67 % en 2017). 48 % des sondés n'y vont qu'en semaine, 41 % en semaine et le week-end. Pour se renseigner sur les piscines, les usagers utilisent Internet (www.paris.fr) ou l'application mobile (91 %), l'appel téléphonique à l'établissement et la visite sur place sont également utilisés (28,6 % chacun). Les usagers viennent seuls à 85 % et en famille à 1,4 % seulement, ce qui est très inférieur aux taux de 5,1 % relevé en 2017, lui-même proche de la moyenne parisienne de 6,3 %. 83 % des nageurs viennent à Berlioux pour « la santé, le bien-être, améliorer sa condition physique » (ce qui est une catégorie attrape-tout), seuls 11,4 % préparent un concours ou une épreuve sportive.

Les principaux points d'optimisation librement évoqués par les usagers sont la gestion de l'affluence et la communication (31,6 %) et (18,2 %). Il a été proposé aux usagers de noter sur 10 quatre pistes de développement : un outil qui permettrait de connaître la fréquentation de chaque piscine en temps réel recueille 82,7 % d'avis favorables (égal ou supérieur à 8/10) ; avoir une carte magnétique avec des places d'entrée, pouvant être rechargées (76 %) ; les deux autres idées recueillent moins d'adhésions : pouvoir acheter ses tickets ou son abonnement sur Internet (54,9 %) ; l'installation de sèche-maillots dans les piscines (32 %). Les résultats sont quasiment identiques à ceux de l'enquête générale, alors que la carte magnétique et les sèche-maillots sont déjà en usage à Suzanne Berlioux.

L'enquête générale de 2017 décrivait le type de nageur familier de la piscine Berlioux et le caractérisait comme « accro de la nage (sportif) » : un homme de 18 à 29 ans (mais en majorité 29-39 ans pour Berlioux), fréquentant la piscine plus de 20 fois par an (62,8 % pour Berlioux), choisissant sa piscine pour la taille des bassins et les horaires d'ouverture, sensible avant tout à la propreté des locaux et de l'eau.

D'après les auditeurs QualiPARIS, l'enquête de satisfaction 2017 n'aurait pas été transmise par la MPE au concessionnaire. Il conviendrait que celle de 2019 soit envoyée par le CPL à S-PASS et fasse l'objet d'un commentaire approprié.

2.1.4. Les avis exprimés sur le site nageurs.com

Le site www.nageurs.com recueille les avis des nageurs parisiens qui « alignent » les longueurs de bassin sur les équipements qu'ils fréquentent. Le site comprend une carte des piscines de la région parisienne avec les coordonnées et heures d'ouverture, un « carnet d'entraînement » qui totalise les distances parcourues par les nageurs inscrits sur le site, un agenda des événements dans les établissements, les compétitions, des forums ou les internautes peuvent intervenir et donner leur avis, dont un thème intitulé « le forum des piscine de Paris », le blog de « Radio piscines » qui présente différents sujets rédigés et illustrés tenant aux piscines et à la natation (par ex. la rénovation de la piscine Blomet ou les piscines hors sols).

En dehors du Forum, les internautes inscrivent les distances parcourues et leur avis et commentaires sur chaque piscine dans l'onglet qui leur est consacré sous la carte des piscines parisiennes. Suzanne Berlioux est ainsi notée 3,4/5 avec 82 avis (au 20 janvier 2020). Berlioux est dans le peloton de tête : 6^e ex aequo sur 31 piscines commentées, avec 3,06/5 de moyenne générale, la meilleure note étant 3,6 pour Bertrand Dauvin, Émile Anthoine rénovée et Pontoise.

L'avis de la clientèle détaille les points forts et ceux à améliorer : accueil 3/5 ; vestiaires 3,5 ; douches/WC 3,5 ; bassin 3,8 ; locaux/entretien 3,8 ; convivialité 2,5.

Les commentaires argumentés sont en définitive peu nombreux (28 depuis 2016, soit 7 par an) et, comme on peut s'y attendre, assez partagés entre les clients très satisfaits et ceux qui sont très mécontents. On relève des plaintes de clients pour des vols dans les vestiaires et des attouchements sous l'eau de la part d'un nageur (ce dernier cas a donné lieu à intervention de la police à la demande du gestionnaire). Le modérateur souligne que les

réclamations doivent être adressées directement à la piscine et que le site (nageurs.com) ne peut servir d'intermédiaire.

2.2. Le traitement des réclamations

Contrairement aux préconisations du rapport précédent, le cahier de réclamation en partie double (questions-réponses) n'est pas mis à la disposition des usagers à l'accueil, avec une signalétique explicite. Cependant, des fiches de procédure indiquent aux hôtesses d'accueil comment gérer les demandes d'informations, de réclamations, de satisfactions ou de mécontentement des usagers. Une fiche comporte les réponses à apporter et la conduite à tenir au regard des observations les plus fréquentes sur les différents thèmes (tarifs, sécurité, hygiène...). Si les réponses apportées à l'utilisateur ne l'ont pas contenté, il lui est proposé de notifier ses remarques et ses coordonnées sur une fiche de réclamation qui est enregistrée dans un document informatisé. Les réponses sont généralement apportées par courriel. La possibilité de demander un formulaire pour effectuer une remarque est mentionnée sur l'affichage à l'entrée, ainsi d'ailleurs que la possibilité de saisir le Médiateur de la Ville de Paris⁵³.

Selon le directeur, 95 % des demandes d'information et des réclamations se font par mail. Pour en effectuer le suivi, un tableau de relevé des mails a été mis en place, indiquant le traitement réservé à la demande et le délai de réponse. Le gestionnaire reconnaît qu'il faut encore l'améliorer pour assurer le bon suivi des réclamations et pouvoir en extraire des informations utiles à l'exploitation.

Les réclamations ne font pas l'objet de comptabilisation ni de classification par catégories (objets perdus, entretien des locaux...) dans un bilan annuel. Le tableau informatisé montre qu'en 2019 (sur 10 mois) 336 demandes et réclamations ont été effectuées par mail. Il a été très rapidement répondu à la quasi-totalité (1,3 jour en moyenne).

Le traitement des risques d'agression, de violence et de dégradation fait l'objet de développements dans la partie 16.3. du POSS. Les membres du personnel se rendent sur la zone en question et interviennent sans délai auprès du fauteur de trouble qui est expulsé de l'établissement par la police appelée sur les lieux.

En conclusion, la satisfaction des clients est régulièrement mesurée et le traitement des réclamations peut être amélioré.

Recommandation 5 : La mise en place d'un comité d'usagers chargé d'apprécier la qualité des actions développées dans l'équipement et les relations inter-partenaires, comme proposé au point 92 du Plan Nager à Paris, serait utile. Cette mesure pourrait être mise en place à l'initiative conjointe du délégataire et de la DJS, s'agissant d'un équipement dont la gestion n'est pas déconcentrée⁵⁴. La mairie du secteur Paris Centre pourrait y être associée.

Selon la DJS, les comités d'usagers organisés à l'initiative des mairies d'arrondissement regroupent de nombreux participants et notamment des représentants de clubs sportifs, absents à la piscine Berlioux. Sa pertinence et son utilité pourraient être très relatifs.

⁵³ Un seul litige récent (2019) a fait l'objet d'une saisine du Médiateur de la part d'une nageuse, pour des bretelles de maillots de bain qui auraient été abimées par l'essoreuse à maillot de bain, et dont l'utilisatrice demandait le remboursement. La Médiation a proposé une remise d'entrées gratuites, ce que le gestionnaire a accepté. L'affaire reste en cours.

⁵⁴ Le comité est normalement mis en place à l'initiative du maire d'arrondissement pour les établissements à gestion locale.

L'Inspection générale relève que les activités de la piscine Suzanne Berlioux étaient suivies très attentivement par les mairies des 1^{er} et 2^e arrondissements regroupées dans le secteur Centre, comme le prouvent les interventions au Conseil de Paris du 27 février 2020, et qu'un forum réunissant les différentes parties intéressées à son utilisation ne serait en tout état de cause pas dépourvu d'utilité, quelle que soit sa forme.

2.3. La communication et l'animation restent restreintes

Le contrat de DSP comporte des dispositions relatives à la publicité, autorisée à l'intérieur de l'édifice sous réserve de l'accord du délégant, ce qui permet de recouvrer des recettes, à la communication du délégant sous la forme de l'identification visuelle de la Mairie de Paris et à la communication du délégataire pour l'exploitation du service public délégué. Ces dernières dispositions imposent une référence claire et explicite à l'autorité délégante et le respect de sa charte graphique, les supports de communication devant être soumis à l'approbation préalable du délégant.

On note dans les espaces publics un affichage des consignes de sécurité et de comportement, annonces largement illustrées, propres au groupe S-PASS et portant son logo.

Les missions du délégataire⁵⁵ comprennent un engagement « à optimiser la gestion du service délégué en assurant la promotion de l'établissement et de ses activités auprès du plus large public ». Le Mémoire technique assurait de l'expertise de Carilis dans l'utilisation de deux vecteurs : la « Communication Médias » et la « Communication hors Médias ».

Les actions de communication entreprises par le délégataire sont limitées et s'appuient sur :

- un affichage en « local » très succinct, une affiche à l'entrée avec les activités et les tarifs et un écran d'information montrant le bassin, ce qui permet d'estimer sa fréquentation ;
- le site web de la piscine avec la présentation des différentes activités avec les horaires, les tarifs, un plan de situation, un formulaire de contact, un lien avec les avis Google ; contrairement à l'article 5.3.3. du contrat, la piscine n'est pas clairement identifiée sur le site comme un « équipement municipal en gestion déléguée » ; les écrans comportent le signe « Paris-piscines » et le logo de la Ville alors que le nom du délégataire n'apparaît nulle part⁵⁶, ce qui peut faire croire à un équipement exploité en régie ; sur les photographies illustrant le site de la piscine, ainsi que dans le rapport annuel d'exploitation, plusieurs nageurs ne portent pas de bonnet de bain, contrairement à l'article 19 du règlement des piscines parisiennes et à ce qui est mentionné sur le site lui-même. Cette impropriété malencontreuse devrait être corrigée.

Le site www.paris.fr (Paris piscines) signale les horaires d'ouverture et les fermetures comme pour tous les établissements nautiques de la capitale.

Le rapport annuel du délégataire mesure l'augmentation de l'audience du site Internet (sessions et utilisateurs) et le nombre de fans sur Facebook. Sous réserve de l'exactitude des chiffres, qui ne sont pas présentés de manière très rigoureuse dans les rapports successifs qui indiquent chaque année les mêmes taux d'augmentation, il semble que le

⁵⁵ § 2 du contrat de DSP.

⁵⁶ Consultation du 23/12/2019.

succès des connexions soit croissant. On note cependant sur la période examinée une diminution du nombre de pages vues et de la durée moyenne des sessions.

On relève aussi l'utilisation des moyens de communication numériques indispensables à notre époque : applications Smartphone, système d'alerte sur les fermetures par SMS...

Le mémoire technique du candidat promettait de mettre en œuvre une communication innovante avec la collaboration du service spécialisé de Carilis : panneaux d'information des usagers et dépliants contenant les renseignements sur la piscine destinés aux clients et aux comités d'entreprise (« leaflets ciblés »). Alors que le budget prévisionnel promotion-communication était estimé à 10 119 € par an dans le mémoire technique (§ 8.2.5.), les dépenses effective sont bien moindres : 1983 € en 2017 et 3978 € en 2018 (compte 6231) et ceci bien que les crédits réservés chaque année soient effectivement de 10 000 € environ.

Tableau 19 : Site Internet et Facebook de la piscine Suzanne Berlioux

Années	2016	2017	2018	% augmentation 2016-2018
Site web - nombre de sessions	40 454	92 512	106 159	162
Site web - nombre d'utilisateurs	25 578	54 853	62 262	143
Fans Facebook (depuis 07/2016)	283	615	954	237

Source : Rapports annuels d'activité S-PASS

Depuis février 2018 la piscine a mis en place des animations. Il s'agit de programmes génériques du groupe S-PASS adaptés à la clientèle : une activité gratuite pour une entrée pour le week-end Détox ou le week-end Vitalité (plusieurs centaines de personnes touchées), chasse aux œufs à Pâques... En revanche les opérations de relations publiques et de parrainage (Ligue contre le cancer, etc.) évoquées dans le mémoire technique ne semblent pas avoir eu de concrétisation récente.

Les actions de communication commerciales visant à accroître la fréquentation ou la rentabilité d'une activité commerciale ne sont pas vraisemblablement considérées comme prioritaires par l'exploitant, l'équipement connaissant une fréquentation spontanée très satisfaisante. Toutefois le fléchissement de la fréquentation par rapport au début des années 2000, qui peut s'expliquer par des facteurs exogènes - ouverture d'autres établissements concurrents, problèmes généraux propres au quartier des Halles - devrait inciter à une réflexion qui, sauf à ce que l'exploitant se réserve pour l'offre à venir, ne semble pas être menée.

3. LES CONTRÔLES SANITAIRES ET ADMINISTRATIFS

3.1. Les contrôles sanitaires

3.1.1. Les contrôles ordinaires

Le chapitre 5.3. du contrat - Surveillance, sécurité, hygiène - charge le délégataire de la mise en œuvre et du respect des contraintes réglementaires d'hygiène et de sécurité qui régissent les piscines ainsi que les établissements recevant du public.

Les piscines sont en effet des établissements devant répondre à des normes de sécurité sanitaire précises contenues dans 17 articles du code de la santé publique (CSP)⁵⁷ (articles L. 1332-1 et suivants et D. 1332-1 et suivants) et particulièrement surveillés par des organismes de contrôle spécialisés. Ces textes prévoient un contrôle périodique des installations sanitaires et le suivi de leur traçabilité par la tenue du carnet sanitaire de la piscine. Ils reprennent les obligations contenues dans :

- le décret n°81-324 du 7 avril 1981 fixant les normes d'hygiène et de sécurité applicables aux piscines et aux baignades aménagées, complété par 3 arrêtés ;
- le décret n°91-980 du 20 septembre 1991 modifiant le décret n° 81-324 du 7 avril 1981 précité, complété par 3 arrêtés actualisant les obligations de 1981 à la suite de l'évolution des pratiques et des nouvelles techniques.

Il faut aussi mentionner l'arrêté du 17 juillet 1992 relatif aux garanties de technique et de sécurité des équipements dans les établissements de baignade d'accès payant.

La qualité de l'air des piscines est régie par la norme XP X 43-405. Les conditions permettant un confort des baigneurs (peau mouillée), des maîtres-nageurs (peau sèche) et la pérennité du bâti sont une température de l'air de 26-27°C et une hygrométrie de 67 %⁵⁸ (humidité relative). Pour atteindre ces conditions, les installations soufflent de l'air neuf venu de l'extérieur, qui permet de déshumidifier l'air du bassin, et de l'air recyclé. L'air soufflé, puis évacué, permet de traiter les polluants, dont les trichloramines.

La qualité des **eaux** de baignade fait l'objet d'analyses quotidiennes grâce aux prélèvements organisés par l'établissement et d'un prélèvement mensuel destiné aux analyses physiques, chimiques et bactériologiques, organisé à la diligence de l'agence régionale de santé (ARS)⁵⁹.

En application de l'article D. 1332-2 CSP, l'eau des bassins doit présenter les qualités suivantes :

- « 1° Sa transparence permet de voir parfaitement au fond de chaque bassin les lignes de nage ou un repère sombre de 0,30 m de côté, placé au point le plus profond ;
- 2° Elle n'est pas irritante pour les yeux, la peau et les muqueuses ;
- 3° La teneur en substance oxydable au permanganate de potassium à chaud en milieu alcalin exprimée en oxygène ne doit pas dépasser de plus de 4 mg/l la teneur de l'eau de remplissage des bassins ;

⁵⁷ Section 1 de la partie réglementaire du CSP : Règles sanitaires applicables aux piscines. Le décret du 7 avril 1981 souvent cité a été abrogé au 27 mai 2003 et ses dispositions insérées dans le CSP.

⁵⁸ Le LHVP (aujourd'hui SPSE) cite une « zone de confort » entre 63 et 70 % d'humidité relative.

⁵⁹ Compétente en application de l'article L. 1332-5 CSP : « L'évaluation de la qualité, le classement de l'eau de baignade et le contrôle sanitaire sont effectués par le représentant de l'Etat dans le département, notamment sur la base des analyses réalisées. »

4° Elle ne contient pas de substances dont la quantité serait susceptible de nuire à la santé des baigneurs ;

5° Le pH est compris entre 6,9 et 8,2 ;

6° Le nombre de bactéries aérobies revivifiables à 37° C dans un millilitre est inférieur à 100 ;

7° Le nombre de coliformes totaux dans 100 millilitres est inférieur à 10 avec absence de coliformes fécaux dans 100 millilitres ;

8° Elle ne contient pas de germes pathogènes, notamment pas de staphylocoques pathogènes dans 100 ml pour 90 % des échantillons. »

Conformément à l'article R. 1321-23 du code de la santé publique⁶⁰, et à l'article 11 de l'arrêté du 7 avril 1981 relatif aux dispositions techniques applicables aux piscines, l'établissement est doté d'un carnet sanitaire paginé à l'avance et visé par l'agence régionale de santé (ARS). Celui de la piscine Berlioux a été présenté aux rapporteurs et paraît convenablement rempli.

Chaque jour y sont notés :

- la fréquentation de l'établissement ;
- au moins deux fois, la transparence, le pH (critère chimique caractérisant le niveau acide ou basique d'un liquide), la teneur en désinfectant, la température de l'eau des bassins ;
- le relevé des compteurs d'eau⁶¹ ;
- les observations relatives notamment aux vérifications techniques, au lavage des filtres, à la vidange des bassins, à la vidange ou à la visite des filtres, au renouvellement des stocks de désinfectants, au remplissage des cuves de réactifs, aux incidents survenus.

L'article D. 1332-12 CSP prévoit qu' « un arrêté préfectoral fixe, selon les types d'installation, la nature et la fréquence des analyses de surveillance de la qualité des eaux que doivent réaliser les responsables des installations. Toutefois, cette fréquence ne doit pas être inférieure, pour les piscines, à une fois par mois.

Les prélèvements d'échantillons sont effectués à la diligence de l'agence régionale de santé. Ils sont analysés par un laboratoire agréé par le ministre chargé de la santé. Les frais correspondants sont à la charge du déclarant de la piscine. .../...

Les résultats, transmis à l'agence régionale de santé, sont affichés par le déclarant de manière visible pour les usagers. »

A Paris, l'arrêté préfectoral du 10 avril 2006 portant sur les modalités du contrôle sanitaire des piscines à la charge de l'exploitant organise le contrôle mensuel. Il prévoit également 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.

L'annexe 9 au contrat (extrait de la 7^e partie du mémoire technique du délégataire - annexe 4.2. Dalkia) répartit les opérations de maintenance touchant la sécurité sanitaire entre différents intervenants.

⁶⁰ L'art. R. 1321-23 CSP fait obligation aux personnes publiques ou privées responsables de la distribution d'eau de tenir un fichier sanitaire recueillant l'ensemble des informations relatives à la surveillance et à l'entretien des installations d'eau.

⁶¹ Le bassin contenant 1500 m³, l'eau est renouvelée en totalité en 2 heures avec le débit de 778 m³/heure constaté lors de notre contrôle.

Les prélèvements d'eau sont effectués et les valeurs des paramètres relevées par l'agent IDEX deux fois avant l'ouverture (entre 6h30 et 8h30), puis deux fois dans la journée, (vers 14h et en fin de journée, par les maîtres nageurs : ces analyses de bases permettent de réagir très rapidement aux éventuelles pointes de pollution.

Tableau 20 : Répartition des prestations de maintenance touchant la sécurité sanitaire

PRESTATION	S-PASS	IDEX	Exploitant technique centre des Halles
Réalisation de la 1 ^{ère} analyse d'eau (arrivée du technicien) et 2 ^{ème} analyse (avant ouverture) pour suivi et réglage		X	
Réalisation des 3 ^{ème} et 4 ^{ème} analyses d'eau (courant de journée)	X		
Prise en charge de la réalisation des analyses réglementaires ARS	X		
Réalisation des analyses légionelloses	SPSE ⁶²		SemPariSeine
Traitement préventif légionelloses	X (Culligan) Chloration de l'ECS des douches		SemPariSeine (ENGIE) (gestion des températures et entretien des ballons)

Source : Mémoire technique S-PASS mis à jour par S-PASS en février 2020

Selon les rapports d'exploitation annuels, l'analyse mensuelle de l'eau relevant de l'agence régionale de santé est réalisé par le groupe CARSO.

Dès 2012 la Ville de Paris s'est impliquée dans la lutte contre les légionnelles avec la mise en place d'un contrôle régulier. La DJS a confié au Laboratoire microorganismes et allergènes (LMA) du SPSE des études sur l'année 2019 concernant l'hygiène des locaux publics et professionnels dont elle a la charge. Le LMA effectue une visite trimestrielle pour contrôler le respect des règles d'hygiène et une fois par an le stockage des produits chimiques. Le rapport de la visite du 28 mai 2019 qui a été communiqué aux rapporteurs donne un satisfecit global à l'équipement et propose des axes d'amélioration pour remédier aux quelques constats opérés en matière d'hygiène : dépoussiérage des grilles d'aération, dératrage des portes, mise en eau du pédiluve hommes, remplacement des tapis usagés, et surtout nettoyage et désinfection des parois du bassin lors de la vidange. Il serait intéressant que l'exploitant tienne un tableau de suivi de ces préconisations et le communique à la DJS.

Le non-respect d'une seule des normes sanitaires applicables aux piscines est sanctionné par l'article D. 1332-13 CSP : le préfet, sur le rapport du directeur général de l'agence régionale de santé, peut alors interdire ou limiter l'utilisation de l'établissement ou de la partie concernée de celui-ci. L'interdiction ne peut être levée que lorsque le déclarant a fait la preuve que ces normes sont de nouveau respectées. En outre, l'article L. 322-4 du code du sport sanctionne de peines de prison (1 an) et d'amende (15 000 €) le fait de maintenir en activité un établissement sportif ne présentant pas des garanties d'hygiène et de sécurité définies par voie réglementaire.

Le bilan annuel de l'ARS relatif aux contrôles sanitaires réglementaires de la piscine est bon sans être parfait.

⁶² Service parisien de santé environnementale (SPSE), qui a repris les attributions du laboratoire d'hygiène de la Ville de Paris (LHVP).

Tableau 21 : Bilan annuel des contrôles sanitaires des eaux de la piscine Suzanne Berlioux

Années	Taux de conformité paramètres bactériologiques	Taux de conformité paramètres physico-chimiques	Nb de non-conformité aux critères qualité
2017	100 %	98 %	1 : Chlore combiné le 08/02/17
2018	100 %	97 %	2 : Chlore libre actif les 28/10 et 27/12/18
2019	100 %	100 %	0

Source : ARS IDF

Ces résultats montrent une bonne qualité physico-chimique et bactériologique de l'eau sur ce site.

3.1.2. Le problème des chloramines

Les normes techniques prévoient une circulation permanente de l'eau des bassins afin de permettre l'élimination des pollutions chimiques. La réglementation⁶³ prévoit que l'eau des bassins des piscines autres que privées doit être filtrée, désinfectée et désinfectante. Pour désinfecter l'eau, seul l'ajout de chlore est autorisé. Le chlore possède différents effets : 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). Mais le chlore est particulièrement réactif aux substances polluantes azotées et carbonées apportées par les baigneurs à travers la sueur, l'urine, la salive, les cheveux, les cosmétiques. Les chloramines sont formées par réaction du chlore ou de ses dérivés sur l'azote contenue dans les différentes substances. Une des formes de dérivés chlorés, les trichloramines, sont à l'origine d'irritations cutanées et de troubles oculaires et respiratoires, en particulier pour les personnels présents de manière permanente sur le site (MNS, agents d'entretien). Il n'existe pas de Valeur Limite d'Exposition Professionnelle (VLEP) des chloramines dans l'air dans le code du travail, mais suite à une étude de juin 2010 sur les risques sanitaires liés aux piscines par l'AFSSET⁶⁴, le taux maximum préconisé de trichloramines dans l'air est à présent fixé à 300 µg/m³, valeur que retient la Ville de Paris.

Afin d'éviter ce risque chimique, le délégataire proposait de renforcer les mesures d'hygiène corporelle et de mettre en place une meilleure maîtrise des traitements⁶⁵ : renforcement de l'autocontrôle par des mesures de l'eau et de l'air, propositions techniques (stripage, déchloramineurs UV).

La mesure des trichloramines ne fait pas partie des données obligatoirement collectées. Pour les piscines municipales, une mesure annuelle de la qualité de l'air est effectuée sous l'égide du bureau de prévention des risques professionnels de la direction.

Toutefois plusieurs dépassements du taux maximum préconisé de trichloramines ont été constatés dans la période récente :

- prélèvements effectués par le LHVP le 24 juillet 2018 (chiffres non communiqués) ;

⁶³ Art. D1332-4 du code de la santé publique.

⁶⁴ Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail, aujourd'hui ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail).

⁶⁵ Mémoire technique, p. 128.

- prélèvements atmosphériques effectués par le laboratoire de toxicologie industrielle de la CRAMIF⁶⁶ le 25 septembre 2018 et le 30 novembre 2018⁶⁷, à la demande du contrôleur de sécurité du secteur.

Le risque chimique lié à l'inhalation de trichlorures d'azote a été estimé comme « *très important* » (25/09) et « *important à très important* » (30/11) lors de ces deux derniers prélèvements. Lors du premier prélèvement, une souris était tombée dans le bassin. Lors du second, les conditions étaient normales : la valeur de référence de 300 µg/m³ n'était pas atteinte, mais plusieurs observations dépassaient 70 % de cette valeur, ce qui est suffisant pour alerter l'exploitant dans le cadre d'une démarche d'estimation des risques et de prévention. Ces alertes ont entraîné une fermeture ponctuelle de l'équipement.

Le compte rendu d'intervention du laboratoire de la CRAMIF du 7 février 2019 propose des mesures de prévention afin d'abaisser les niveaux d'exposition avec en premier lieu des mesures d'investigation dans les installations de traitement d'eau et de ventilation pour identifier la source des contaminations. Sont préconisés des vérifications des installations de stripage, l'augmentation de l'apport d'air neuf dans le hall, le bon entretien des réseaux de ventilation (débits d'introduction et d'extraction d'air), la sensibilisation des usagers à l'hygiène corporelle, la limitation des transvasements d'acide et du chlore par un stockage adéquat, le port d'équipements de protection individuelle par le personnel, des mesures de formation des agents.

Ces pistes ont été examinées lors d'une réunion de restitution CRAMIF/S-PASS à la piscine Suzanne Berlioux le 13 juin 2019, avec la participation souhaitée de la DJS et de la SEM, autorité concédante et prestataire technique en charge de la qualité de l'air et de l'eau. Il restait à les valider sur le plan technique et à réaliser des tests : limiter la quantité de chlore et adapter la ventilation suivant les plages de fréquentation, régler les apports d'eau neuve, réduire la hauteur de la chute d'eau dans les goulottes, réduire la température de l'air, améliorer le bassin de stripage, évaluer l'influence de la vidange unique, mettre en place un sas d'entrée ; améliorer le cycle de filtration. Ni la DJS ni la SEM ne paraissent avoir participé à cette réunion tardive par rapport aux constatations⁶⁸. Le compte rendu de réunion n'a pas été communiqué).

Les prélèvements effectués le 24 novembre 2019 par le SPSE⁶⁹ de la DASES ne sont pas positifs, la totalité des résultats dépassant la valeur limite préconisée par l'ANSES de 300 µg/m³. Les normes de température et d'hygrométrie ne sont pas respectées. Le SPSE suspecte en conclusion « *un souci de ventilation dans l'ensemble de l'établissement et particulièrement au niveau du bac tampon* ». En février 2020, le directeur de la piscine indique que le travail se poursuit avec la CRAMIF et la SEM pour trouver une solution viable.

A la Ville, les fonctions ont été séparées au sein d'un Pôle miroir air/eau : dans les piscines, le service de l'équipement de la DJS est compétent en matière de traitement de l'eau, la STEGC (section technique de l'énergie et du génie climatique) du service de l'énergie de la direction des constructions publiques et de l'architecture l'est en matière de traitement de l'air⁷⁰. L'expertise de la STEGC⁷¹ aurait pu être sollicitée à l'occasion de cette crise, ainsi que dans le cadre du renouvellement de la concession, sur ces aspects

⁶⁶ Caisse régionale d'assurance maladie d'Ile-de-France - Prévention des risques professionnels.

⁶⁷ Des scolaires fréquentaient l'établissement le matin du second prélèvement.

⁶⁸ Courriel du 18 juin 2019 émanant de la CRAMIF

⁶⁹ Service Parisien de Santé Environnementale - Laboratoire des Polluants Chimiques.

⁷⁰ Cf. Procès-verbal de la séance du CHSCT de la DJS du 14 juin 2018.

⁷¹ Cf. Rapport IGVP N° 19-01 de juin 2019 audit du bassin mobile Émile Anthoine.

techniques, ce qui n'a pas été le cas comme l'indiquait le chef de la section à l'Inspection générale le 6 janvier 2020.

Recommandation 6 : Le problème des trichloramines étant récurrent à Berlioux, il serait utile d'associer le service expert de la Ville, la STEGC de la DCPA, à la recherche de solutions.

La DJS a indiqué qu'à l'instar de toute situation comparable, le service de l'équipement et le BPRP du service des ressources humaines travaillent de concert avec les services de la DCPA. Sur ce point visant à l'amélioration de la qualité de l'air, elle a contracté un marché avec un laboratoire spécialisé afin de réaliser régulièrement des analyses de l'air dans toutes les piscines, y compris les piscines en gestion externalisée. Ces contrôles viendront ainsi corroborer ceux que le délégataire doit lui-même faire réaliser par un organisme indépendant.

3.1.3. Les contrôles effectués par le bureau Veritas

En plus des enquêtes de satisfaction annuelles prévues dans le mémoire technique, Carilis proposait de confier le contrôle de l'exploitation au Bureau Veritas, chargé d'une mission de vérification des prestations de maintenance et de service aux usagers⁷². Ces prestations devaient être opérées en deux temps :

- réalisation d'un audit « point zéro » des installations techniques et fonctionnelles pour servir de référence ;
- vérifications annuelles portant sur le respect de la réglementation relative aux conditions de travail et le POSS, la pérennité du modèle organisationnel et le contrôle de la qualité de services rendus.

Les audits devaient être menés sur un rythme bimestriel avec une réunion de restitution tripartite (Veritas/Carilis/DJS), pour un coût de 25 000 € HT par an.

Le bureau Veritas effectue des contrôles bimestriels sous forme d'audits d'évaluation de la performance depuis mars 2017 seulement. Le bureau est rémunéré par la société.

Les 7 domaines audités sont l'accueil, la propreté, le levage PMR, le chauffage-ventilation-climatisation-plomberie, l'électricité, le clos-couvert-second œuvre et les risques professionnels. Les rapports de synthèse contiennent des évaluations par rapport aux seuils de criticité, un relevé des écarts et un commentaire sur les prestations réalisées. Chaque poste examiné s'accompagne de préconisations et de demandes de plans d'actions. Ainsi, en avril-mai 2019, Veritas note que le registre de sécurité n'est pas à jour pour l'entretien annuel de la centrale de traitement d'air, les clapets coupe-feu et le détecteur autonome déclencheur incendie au titre de l'exercice 2018, et demande qu'il soit rapidement renseigné par ENGIE Cofely.

Les rapports de synthèse des audits, même si leurs remarques sont parfois récurrentes, sont un outil utile d'aide à la gestion de l'exploitation de la piscine, à condition d'assurer le suivi des plans d'action avec le concours des différents acteurs. Ces rapports sont transmis à la DJS.

Dans le rapport approuvé par le Conseil de Paris en juin 2019, la Ville indique qu'elle entend « *conserver le contrôle de la gestion de l'équipement grâce à des audits par les*

⁷² Mémoire technique, Partie 3.5.9. Proposition d'un intervenant extérieur.

services d'inspection par l'intermédiaire de différents procédures : .../... prestation de suivi d'exécution confiée à un tiers en renfort du suivi assuré par la DJS ». Il pourrait s'agir des audits de Veritas qui seront donc institutionnalisés.

3.2. La conformité à la réglementation sportive

3.2.1. Le code du sport comporte pour les équipements sportifs de nombreuses obligations à respecter

Les contrôles de conformité à cette réglementation générale⁷³ ou spécifique aux piscines sont effectués par la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) de la préfecture de Paris en application de l'article L. 111-3 du code du sport et de l'article L. 1332-5 du code de la santé publique.

Le Pôle sport de cette direction effectue régulièrement un contrôle de l'établissement, une fois par an⁷⁴. Les observations formulées à l'issue de ces visites portent sur :

- le défaut d'affichage des diplômes des titres des éducateurs sportifs qui sont illisibles (art. R. 322-5 et D. 322-17 du code du sport) (2015) ;
- et, au bord du bassin, d'un extrait du plan d'organisation de la surveillance et des secours (POSS) (art. A. 322-17) (2015, renouvelé en 2016, 2017 et 2018) ;
- l'absence de moyen de communication permettant d'appeler les secours du bord du bassin (art. R. 322-4) (2015) ;
- le rappel de la nécessité de porter le POSS à la connaissance des personnels intérimaires d'encadrement ou de surveillance (art. A. 322-16) (2015) ;
- la nécessité de remédier à la vétusté des portes de sortie de secours au bord du bassin (2016) ;
- l'absence de carte professionnelle d'éducateur sportif en cours de validité pour deux membres de l'équipe (2018) ;
- la nécessité pour les BNSSA d'effectuer la déclaration annuelle qui leur permet d'effectuer leur travail en autonomie, auprès de la DDCS (2019).

Depuis 2017, les contrôleurs observent que « *l'établissement est apparu propre et bien tenu* », et que « *le fonctionnement général de [l'] établissement [est] très satisfaisant* ». Les manquements récurrents sont donc l'affichage du POSS auprès du bassin et la nécessité de respecter les textes relatifs à la qualification et à l'information des agents chargés d'assurer la surveillance des baignades.

En effet, toute baignade d'accès payant doit, pendant les heures d'ouverture au public, être surveillée d'une façon constante par du personnel diplômé maître-nageur sauveteur

⁷³ Par exemple, l'article R322-5 :

« Dans tout établissement où est pratiquée une activité physique ou sportive doit être affichée, en un lieu visible de tous, une copie :

1° Des diplômes et titres des personnes exerçant dans l'établissement les fonctions mentionnées à l'article L. 212-1, ainsi que des cartes professionnelles qu'elles détiennent en application de l'article R. 212-86 ou des attestations de stagiaire mentionnées à l'article R. 212-87 ;

2° Des textes fixant, dans les conditions prévues à l'article R. 322-7, les garanties d'hygiène et de sécurité et les normes techniques applicables à l'encadrement des activités physiques et sportives mentionnées à l'article L. 322-2 ;

3° De l'attestation du contrat d'assurance conclu par l'exploitant de l'établissement conformément à l'article L. 321-1. »

⁷⁴ En dernier lieu les 8 décembre 2015, 27 septembre 2016, 4 octobre 2017, 9 octobre 2018, 28 août 2019

(MNS)⁷⁵. Les BNSSA (titulaires du brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique) ne peuvent y travailler que s'ils assistent un maître-nageur sauveteur ou, en l'absence de maîtres-nageurs sauveteurs, si une dérogation préfectorale a été accordée à l'établissement pour une durée limitée, lors de l'accroissement saisonnier des risques et si l'établissement concerné a préalablement démontré qu'il n'a pu recruter de MNS⁷⁶.

3.2.2. Le plan d'organisation de la surveillance et des secours (POSS)

Chaque établissement de baignade d'accès payant doit établir un plan d'organisation de la surveillance et des secours (POSS) qui fixe, en fonction de la configuration des lieux, le nombre des personnes chargées de garantir la surveillance, le nombre des personnes chargées de les assister et le nombre des pratiquants pouvant être admis simultanément en fonction du nombre des surveillants (article D. 322-16).

« Le POSS regroupe, pour un même établissement, l'ensemble des mesures de prévention des accidents liés aux activités aquatiques, de baignades et de natation et de planification des secours. Il a pour objectif :

- de prévenir les accidents liés aux dites activités par une surveillance adaptée aux caractéristiques de l'établissement ;
- de préciser les procédures d'alarme à l'intérieur de l'établissement et les procédures d'alerte des services de secours extérieurs ;
- de préciser les mesures d'urgence définies par l'exploitant en cas de sinistre ou d'accident » (article A. 322-12).

Son contenu, fixé dans les articles A. 322-12 et A. 322-13 comporte deux aspects :

- identifier les risques (descriptif des installations, des public, des horaires et de la fréquentation) ;
- limiter les risques par différents moyens (moyens matériels, moyens humains, modalités de surveillance, procédures d'alarme et d'alerte, mesures d'urgence).

La version 6 du POSS de la piscine Suzanne Berlioux date du 21 janvier 2019. Il compte 142 pages et a été transmis, comme l'exige le code du sport, à la direction départementale de la cohésion sociale de Paris.

Le document est conforme aux différents items énumérés dans le code du sport. Cependant, l'article A. 332-13 prévoit qu'il doit comprendre « un descriptif et un plan situant... les voies d'accès des secours extérieurs ». Or en page 9 du plan il est indiqué :

« 2.1. Plan de l'ensemble des installations.

Nous avons demandé au service compétent de nous fournir les plans de sécurité, d'intervention et d'évacuation de la piscine Suzanne Berlioux.

À ce jour il n'existe pas de tels plans pour cette piscine au sein du Forum des Halles. Nous avons formulé une demande officielle pour que ces plans soient réalisés ».

Le chef d'établissement nous a confirmé en décembre 2019 qu'aucun document n'avait pu être annexé au POSS dans l'attente de leur fourniture par la SEM ; il conviendrait de la relancer.

⁷⁵ Plusieurs diplômes délivrés par le ministère des sports (MNS, BEESAN, BPJEPS) ou le ministère chargé de l'enseignement supérieur (DEUST animation, licence professionnelle spécialisée intégrant les activités aquatiques et surveillance) peuvent conférer le titre de maître-nageur sauveteur.

⁷⁶ Articles L. 322-7 et D. 322-11 , articles D. 322-13 et A. 322-9 , article D. 322-14 du code du sport.

Ces plans doivent être, comme l'indique également le texte, enrichis des ajouts relatifs au POSS et annexés à ce dernier.

Les rapporteurs ont vérifié que le POSS était mis à la disposition de tous dans un classeur aux feuilles plastifiées disposé près de la caisse, à défaut d'être affiché au bord du bassin. Le règlement intérieur de la piscine n'est pas « *affiché de manière visible pour les usagers* » comme le prévoit l'article A. 322-6, mais il est inclus dans ce classeur (ce qui est exigé par l'article 5.3.5. du contrat de DSP, en plus de l'affichage). Les diplômes des surveillants sont affichés sous vitrine à l'entrée (art. D. 322-17).

Le POSS précise que les moments de forte affluence sont du lundi au jeudi de 12 à 14 H et de 17 à 21 heures. La FMI est de 700 personnes⁷⁷ dont le personnel. L'article 8.4. prévoit que les téléphones portables doivent être déposés dans les vestiaires du personnel et qu'en aucun cas un surveillant ne porte sur lui son téléphone dans la halle du bassin.

L'établissement a connu un accident grave dans la période récente, le décès d'un nageur le 22 novembre 2016, victime d'un malaise cardiaque. La piscine est équipée d'un système d'aide à la prévention des noyades Poséidon qui complète la surveillance par les maîtres-nageurs depuis le 29 janvier 2019⁷⁸. Il s'agit d'un réseau de 20 caméras de détection quadrillant la totalité du bassin, relié à un système de traitement de données qui réagit par une alarme sonore et des annonces sur le panneau d'affichage et sur un écran de contrôle lorsqu'une masse reste inerte plus de 10 secondes. Ce système a été installé dans certaines piscines parisiennes (11 sur 40)⁷⁹. Il requiert une formation préalable à son utilisation, qui a été suivie par les MNS, une vérification journalière de son fonctionnement avec mannequin, et un exercice complet de quadrillage sur le semestre. En pratique, le chef de bassin procède en une seule fois à un essai sur le bassin chaque trimestre. Une démonstration convaincante a été présentée à l'équipe de mission. Il s'agit d'un outil utile de prévention des risques de noyade ; son coût non négligeable explique que toutes les piscines n'en soient pas encore équipées.

Parmi les dépenses d'investissement prévues dans le cadre de la DSP figurait la mise en valeur des arches de la voûte après disparition de la serre tropicale (annexe 6 au contrat : Biens de retour - année 1 : mise en lumière du bâtiment : 150 000 €). Ce projet ayant été abandonné du fait de la rénovation du jardin du Forum et de la création du Parkour, il a été demandé à S-PASS d'investir à la place dans ce système de sécurité. Après l'installation, un marché de maintenance du système de vision par ordinateur est passé avec la société titulaire des droits d'exploitation du système (MG International). Il comprend le maintien en condition opérationnelle du parc progiciel et matériel, la sensibilisation à l'utilisation par les personnels de la piscine du système, l'envoi de rapports trimestriels détaillés et la mise à disposition de nouvelles versions du système. La contrepartie est le paiement d'une redevance mensuelle (entre 15 et 18 000 € par an pour chaque piscine).

Le POSS est connu du personnel et les exercices de simulation d'accident et d'évacuation sont réalisés lors des arrêts techniques, avec la coopération du PC de sécurité des Halles et des sapeurs-pompier.

⁷⁷ Une personne maximum par mètre carré de plan d'eau couvert selon l'article D. 1332-10 du code de la santé publique.

⁷⁸ Il existe des systèmes concurrents comme « AngelEye » fabriqué en Italie.

⁷⁹ Sont équipées en 2020 les piscines parisiennes suivantes : Auteuil (16^e), Aspirant-Dunand (14^e), Alfred-Nakache (20^e), Bertrand-Dauvin (18^e), Catherine-Lagatu (10^e), Jean-Boiteux (12^e), Jean-Taris (5^e) et parmi les piscines en gestion externalisées : Berlioux (1^{er}), Keller (15^e), Pailleron (19^e) et Pontoise (5^e).

3.2.3. Le règlement intérieur de la piscine

L'article 5.3.5. du contrat de DSP prévoit que le délégataire est tenu de soumettre à l'approbation du délégant un projet de règlement intérieur avant l'entrée en vigueur du contrat, ainsi que ses modifications. Ce règlement « doit reprendre les dispositions du règlement et des usages qui prévalent dans les piscines municipales parisiennes gérées en régie directe ainsi que toute modification dudit règlement qui pourrait intervenir durant l'exécution de sa mission ».

Un « règlement d'admission et d'utilisation des équipements sportifs de la Mairie de Paris applicable à la piscine Suzanne Berlioux », daté de l'année 2014, a été transmis aux rapporteurs et est mis à la disposition du public dans les locaux de la piscine. Il ne s'agit pas du texte de l'arrêté du 10 novembre 1981 portant règlement des piscines parisiennes, adapté, mais d'un texte aux dispositions plus générales, dont certaines ont été adaptées aux établissements nautiques.

La direction de la jeunesse et des sports a adopté le 14 février 2019 un nouveau « règlement des équipements de la Ville de Paris » applicable aux équipements sportifs gérés en régie directe par la Ville de Paris et présenté en deux parties : un règlement général, et des annexes spécifiques à quatre types d'équipements (annexe I : piscines ; annexe II : tennis ; annexe III : surfaces de glisse ; annexe IV : structures artificielles d'escalade).

Par rapport à ce règlement des piscines municipales, les spécificités du texte de Berlioux sont peu nombreuses :

- Art. 11 : mention que « la piscine Suzanne Berlioux est ouverte tous les jours de l'année sans exception » : ce n'est pas exact puisque le tableau des fermetures présenté dans la partie sur la fréquentation montre que l'équipement est, comme les piscines municipales, fermé au moins les 1^{er} janvier et 25 décembre (jours où le Forum est fermé - les piscines municipales étant fermées en outre les 1^{er} mai, 14 juillet et 15 août -art. 7 du règlement général) ;
- Art. 18 : mention que les enfants de moins de 12 ans ne sont admis qu'accompagnés et sous la responsabilité permanente d'une personne majeure en tenue de bain : cette disposition est dérogatoire au règlement de la Ville de Paris, qui fixe une limite inférieure (10 ans) mais pose aussi une autre limitation qui ne se trouve pas dans le règlement de Berlioux : chaque adulte ne peut être accompagné au maximum que de trois enfants de moins de 10 ans ou de deux enfants de moins de 5 ans (art. 1.7. du règlement particulier des piscines)⁸⁰ ;
- L'article 1.30 du même règlement particulier prévoit la mise à disposition de tout usager à la caisse de l'établissement d'un cahier de réclamation et l'obligation d'y répondre sous 30 jours maximum, disposition qui n'est pas prévue dans le règlement actuel de Berlioux.

Enfin l'article 27 dispose que le maire du 1^{er} arrondissement est chargé de l'exécution du règlement Berlioux alors qu'il ne s'agit pas d'un équipement géré par cet échelon d'administration parisienne.

Recommandation 7 : Reprendre les dispositions du nouveau règlement des piscines dans le texte qui sera applicable pour la future DSP ; en particulier, ajouter la

⁸⁰ Le précédent règlement (arrêté du 10 novembre 2011) autorisait l'admission d'un enfant seul à partir de 8 ans.

précision concernant le nombre maximal d'enfants pouvant être accompagnés ; quant à la différence d'âge (10 ans au lieu de 12 à Berlioux), il n'existe pas de raison objective de maintenir deux régimes distincts et les dispositions doivent être harmonisées.

La DJS a indiqué sur ce point que l'actuel règlement intérieur des équipements sportifs de Paris comprend une annexe venant renforcer les conditions particulières inhérentes aux piscines. D'un autre côté, les contrats passés avec les exploitants des piscines externalisées impliquent que ces derniers s'adosent aux règlements de la Ville. La DJS va donc très rapidement demander au chef d'établissement de la piscine Berlioux de procéder aux ajustements nécessaires afin d'être en harmonie avec les conditions existantes dans les piscines parisiennes.

4. LES MOYENS ET LES ÉQUILIBRES FINANCIERS

4.1. Les moyens humains : le personnel de la piscine

Le personnel nécessaire à l'exploitation de l'équipement est recruté, rétribué et encadré par le délégataire conformément au droit du travail (art. 7.1. du contrat). Le délégataire a la charge d'assurer la qualification professionnelle de son personnel en fonction des missions prévues (art. 5.3.6. et 7.3.). Il doit se conformer au droit du travail concernant l'hygiène et la sécurité, non seulement pour ses propres agents mais aussi pour ceux des sous-traitants intervenant dans l'établissement.

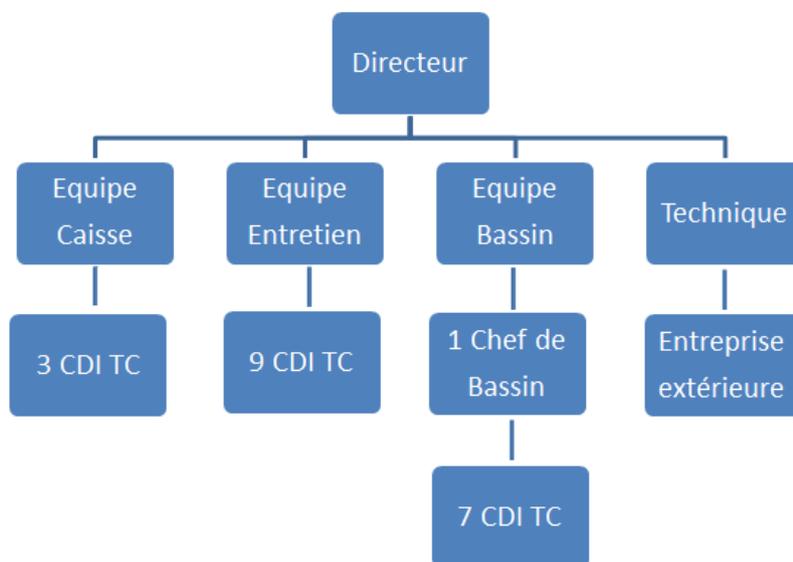
Le personnel est régi par la convention collective n° 3275 - Espaces de loisirs, d'attractions et culturels (CCNELAC).

4.1.1. Les effectifs

En 2020, pour gérer l'ensemble du complexe, le personnel employé directement par la société délégataire est, en équivalent temps plein, de 21 salariés : 1 directeur d'établissement, 1 chef de bassin⁸¹, 6 éducateurs sportifs assistés par 1 éducateur sportif et deux surveillants de baignade à temps partiel (7 ETP), 3 hôtesses d'accueil et 9 personnels de service pour le nettoyage. Ces agents sont tous en contrats à durée indéterminée (CDI). S'y ajoute l'agent permanent de la société IDEX à laquelle sont sous-traitées les tâches techniques, qui effectue un mi-temps⁸². Le total s'établit à 22 agents et 21,5 ETP.

L'organigramme fonctionnel n'a pas varié pendant les trois années sous revue :

Graphique 1 : Organigramme du personnel de la piscine Suzanne Berlioux en 2019



Légende : CDI = contrat à durée indéterminée ; TC = temps complet ; TP = temps partiel

Source : Rapports d'activité S-PASS

⁸¹ Il était prévu deux chefs de bassin dans le mémoire technique du délégataire, ainsi que deux agents techniques (pour 22,5 agents ETP au total).

⁸² 19 heures par semaine ordinaire, le matin, et 35 heures lors des semaines d'arrêt technique.

Tableau 22 : Évolution des effectifs sur 3 ans

Pôle d'activité	2016	2017	2018	2019
Directeur d'établissement	1	1	1	1
Equipe Caisse CDI TC	3	3	3	3
Equipe Entretien CDI TC	8	8	9	9
Equipe Entretien CDI TP	1	1	0	0
Chef de bassin	1	1	1	1
Equipe bassin CDI TC	6	7	7	6
Equipe bassin CDI TP				3 (= 1 ETP)
Agent technique (ou entreprise extérieure)	1	1	(1)	(1)
TOTAL ETP	21	22	22	22

Source : Rapports d'activité S-PASS

Les effectifs permanents apparaissent stables, autour d'une vingtaine d'agents. Le turnover n'est pas négligeable, mais dépend des pôles d'activité. 2 départs en retraite ont eu lieu en moyenne chaque année dans l'équipe d'entretien composée de 9 personnes. Les travaux d'entretien, c'est-à-dire de propreté, sont assurés directement par le personnel de la société. L'équipe de bassin est stable, ce qui s'explique d'après la direction par les rémunérations accessoires perçues au titre des leçons de natation.

[.....].

Les phrases qui précèdent ont été occultées conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Tableau 23 : Mouvements du personnel - Départs

Pôle d'activité	2016	2017	2018
Directeur	--	--	1 départ au 01/01
Accueil	1 retraite remplacée	--	--
Entretien	1 retraite non remplacée	2 retraites dont 1 remplacée	2 retraites dont 1 remplacée 1 licenciement inaptitude
Bassin	--	--	--
Agent technique	--	1 rupture conventionnelle	--
Total	2 départs/1 arrivée	3 départs/ 1 arrivée	4 départs/ 3 arrivées

Source : Rapports d'activité S-PASS

[.....].

Les phrases qui précèdent ont été occultées conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Tableau 24 : Absences du personnel -agents concernés

Type d'absences	2016	2017	2018
Accident du travail	1 Bassin 1 Technique	1 Bassin 1 Technique	1 Accueil 1 Bassin 1 Entretien
Arrêt maladie de courte durée	1 Accueil 1 Entretien	1 Accueil 1 Entretien	--
Arrêt maladie de moyenne durée	--	--	3 Bassin
Total	4	4	6

Source : Rapports d'activité S-PASS

Chaque année, l'engagement de personnels sous contrat à durée déterminée (CDD) permet de remédier aux absences pour accident du travail ou arrêts maladie, congés payés ou congés maternité et parentaux. La direction fait appel à des sociétés spécialisées d'intérim pour remplacer les éducateurs sportifs (MNS, BNSSA) en congés ou en formation. Cela représente 1554,75 heures en 2019, soit 130 heures par mois en moyenne (environ 1 ETP) et un coût moyen de 79 000 € par an mais qui peut varier du simple au double⁸³. C'est une nouveauté par rapport au passé car le rapport 06-08 notait qu'il n'était jamais fait recours aux intérimaires par Carilis, le chef d'établissement diplômé MNS remplaçant les manquants en cas d'absence.

Tableau 25 : Coût du personnel intérimaire travaillant à la piscine Suzanne Berlioux

Personnel intérimaire	2017	2018	Moyenne
Coût en €	105 881	51 954	78 918

Source : S-PASS

Au regard de la formation, tous les ans ont lieu des recyclages de PSE1 (diplôme de premier secours en équipe) pour l'ensemble des maîtres-nageurs et BNSSA en activité : il s'agit de la formation continue en secourisme d'une durée de 6 heures. Une information a lieu tous les ans sur le POSS pour l'ensemble des salariés qui participent à l'instruction et aux exercices d'incendie effectués par les agents du PC sécurité du Forum des Halles. Des rappels des consignes de sécurité et de secours sont également effectuées en partenariat avec les agents du PC sécurité, l'ensemble ayant lieu pendant les arrêts techniques. Une formation aux premiers secours a été dispensée aux agents de caisse et d'entretien en 2017 et 2018.

Le maître-nageur sauveteur doit tous les 5 ans suivre un stage d'un volume horaire de 24 heures pour se voir délivrer un Certificat d'Aptitude à l'Exercice de la Professions de MNS. Le titulaire du Brevet National de Sécurité Sauvetage Aquatique doit satisfaire tous les 5 ans à un stage de formation et se présenter à deux épreuves de sauvetage.

De façon plus générale, Récréa accompagne les carrières du personnel avec une procédure d "assessment", ce qui était déjà le cas avec S-PASS [.....].

⁸³ Au compte de charges, le poste « personnel intérimaire » (compte 62111) s'élève à 34 466 € pour 6 mois en 2016, 105 881 € en 2017 et 51 954 € en 2018. En 2017, à titre de comparaison, les salaires chargés du personnel permanent s'élèvent à 815 000 € pour 21 agents.

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

L'ambiance de travail peut, selon le directeur d'établissement, être qualifiée de « familiale » et il n'y a pas de conflits sociaux. Conformément aux nouvelles règles régissant la représentation du personnel dans les entreprises de 11 à 49 salariés, il a été procédé le 5 juin 2019 à l'élection d'un comité social et économique (CSE) qui se substitue aux délégués du personnel au terme des mandats en cours⁸⁴. Le CSE compte un titulaire et un suppléant élus par 19 votants sur 20 inscrits.

4.1.2. Les personnels employés par le délégataire en cas de fermeture de l'équipement

L'article 7.2. du contrat de DSP prévoit que l'exploitant est tenu de reprendre le personnel employé précédemment, en application de l'article L.1224-1 du code du travail. Il doit transmettre au délégant l'organigramme nominatif et fonctionnel du personnel employé ainsi que les prévisions d'effectifs du personnel temporaire. L'article 7.3. prévoit que les dépenses supplémentaires de personnel engagées les deux dernières années précédant l'échéance du contrat doivent être soumises à l'autorisation préalable du délégant, mais aucune modification sensible n'a eu lieu ces dernières années (effectif à 22 agents en 2017 et 2018, 2 ans avant l'échéance d'avril 2020). La notion de « dépense supplémentaire » interroge, elle pourrait concerner n'importe quelle augmentation de salaire.

Dans son rapport de 2010, l'Inspection générale avait constaté qu'en cas d'interruption de l'activité pour travaux (6 mois en 2007-2008, 3 mois en 2008-2009), le personnel du délégataire avait été rémunéré normalement pendant la fermeture de l'équipement. Du fait de ce maintien des rémunérations, et donc de coûts fixes sans recettes d'activité, le déficit d'exploitation avait augmenté, ainsi en conséquence que la participation de la Ville. L'Inspection avait demandé qu'une étude sur le devenir des personnels employés par le délégataire pendant les périodes de fermeture pour travaux soit effectuée (DJS, DF, DRH et DAJ étant concernées), afin d'intégrer une clause ad hoc dans les futurs contrats de DSP⁸⁵. Le travail devait être mené courant 2010 (cf. tableau de suivi). Les rapports 08-05 (synthèse) et 08-06 (Berlioux) ont été classés par la commission de suivi le 28 avril 2011, sans que l'on trouve une clause de ce type dans le contrat de DSP examiné, qui date de 2014.

Toutefois, il avait été demandé aux candidats au contrat de 2014 de faire éventuellement (« pourront faire... ») des propositions relatives à la situation du personnel en cas de fermeture prolongée.

Dans le chapitre 3.1.5. de son mémoire technique, Carilis avait proposé l'étagement des solutions suivant :

1°) Prise par le personnel des congés payés non pris.

Cette modalité n'est évidemment valable que pour de courtes périodes de fermeture.

2°) Application des mesures relatives au chômage partiel prévues par l'article L. 5122-1 du code du travail. Après autorisation administrative qui constate que les conditions légales sont réunies, le personnel reçoit une allocation spécifique de chômage partiel, indemnité payée par l'employeur mais prise en charge par la DIRECCTE, qui verse à l'employeur une

⁸⁴ Toutes les entreprises concernées devront l'avoir mis en place d'ici le 1er janvier 2020, à condition que l'effectif de 11 salariés ait été atteint pendant plus de 12 mois consécutifs.

⁸⁵ Rapport 08-06 - Recommandation d'ordre économique et financier n° 11.

allocation d'activité partielle. Le contrat de travail des salariés placés en activité partielle est suspendu pendant les périodes où ils ne sont pas en activité :

- paiement pendant un contingent de 210 heures (6 semaines) d'une rémunération équivalente à 60 % du salaire horaire brut avec des minima préfixés, soumis seulement à CSG et CRDS ;
- après ces 6 semaines : les salariés sont considérés comme étant à la recherche d'un emploi alors que leur contrat de travail n'est pas rompu (art. R. 5122-8 (3) et R. 5122-9 1^{er} al. du code du travail : allocation de retour à l'emploi versée par Pôle emploi) ;
- au-delà de 3 mois, le préfet peut décider si compte tenu de la situation de l'entreprise, les salariés sont encore considérés comme étant à la recherche d'un emploi (art. R. 5122-9 2^e al. du code du travail).

Carilis proposait par ailleurs de rencontrer la Ville pour étudier les modalités de prise en charge du personnel dans le cas d'une fermeture prolongée pour la réalisation de travaux à l'initiative de la Ville de Paris.

Cette proposition fait application des articles du code du travail antérieurs au décret n° 2013-551 du 26 juin 2013 relatif à l'activité partielle, pris en application de la loi du 24 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, qui n'étaient plus applicables à la date de la signature du contrat. Actuellement l'allocation d'activité partielle est limitée à **1 000 heures par an et par salarié** quelle que soit la branche professionnelle. L'autorisation d'activité partielle est accordée pour une durée maximale de 6 mois renouvelables. Le salarié placé en activité partielle reçoit une indemnité horaire, versée par son employeur à l'échéance habituelle de la paie, en compensation de la perte de salaire due à la suspension de l'activité de l'entreprise, correspondant à 70 % de sa rémunération brute horaire.

Une autre solution envisagée dans le rapport 08-06 et pratiquée par S-PASS est la réaffectation temporaire des personnels dans une autre piscine dans l'attente de la reprise de l'activité.

Les modalités diffèrent selon le statut des établissements concernés.

Lorsque la piscine Joséphine Baker (13^e) a fermé pour avarie, la DJS a essayé de convaincre son exploitant Carilis et l'UCPA (exploitant des piscines Pailleron, Hermant et Keller) d'avoir recours à un prêt de main d'œuvre entre opérateurs de piscines parisiennes, sans succès.

La seule expérience concluante de réaffectation des personnels entre établissements en gestion externalisée n'avait été repérée (rapport 06-08) qu'entre établissements gérés par le même exploitant : l'UCPA avait redéployé son personnel lors d'une fermeture de la piscine Keller.

Le problème s'est posé récemment du fait de la fermeture pour travaux sur la verrière de la piscine Pontoise (5^e) depuis le 19 décembre 2018. Cette piscine était gérée par le groupe S-PASS jusqu'au 30 novembre 2019. Si les piscines étaient gérées par le même employeur, les salariés pourraient être réaffectés sans problème majeur, leur « mutation » ne pouvant être considéré dans la majeure partie des cas comme une modification substantielle de leur contrat de travail : en tout cas entre établissements situés dans le même secteur géographique et desservis par les transports en commun.

La plupart du temps, les différentes piscines sont gérées par des sociétés séparées filiales du même groupe (pour Berlioux, la société de la piscine des Halles), et non par la même entité juridique (S-PASS) ce qui fait que les salariés ont des employeurs différents.

Toutefois, S-PASS a indiqué aux rapporteurs qu'elle pratique la mise à disposition de personnel ou le transfert de contrat entre les sociétés du groupe. Le contrat de travail est alors transféré à un autre établissement.

4.2. Les moyens financiers : les recettes

Les recettes perçues par le délégataire sont de deux ordres :

- les participations du délégant,
- les produits d'exploitation.

4.2.1. Les participations financières du délégant au fonctionnement

Il s'agit en premier lieu de la **participation financière du délégant** fixée d'après les comptes prévisionnels d'exploitation de l'équipement établis pour la durée de la délégation (art. 8.2.1. et annexe 6 au contrat). Cette participation correspond aux contraintes de service public, notamment tarifaires (exonérations et réductions) imposées au délégataire (art. 8.3.1.).

Le délégant verse également au délégataire une **participation pour sujétions** pour la mise à disposition de l'équipement au bénéfice de groupes scolaires ou sportifs (art. 8.4.) qui sera examinée avec les produits d'exploitation.

4.2.2. Les produits d'exploitation

En application de l'article 8.2.2. du contrat, le délégataire encaisse l'ensemble des produits liés à l'exploitation de l'équipement, qui sont inscrits au compte de la délégation.

4.2.2.1. Les tarifs en vigueur et leur évolution

Aux termes de l'article 8.8. du contrat, il existe deux catégories de tarifs :

- **Les tarifs de base des activités sportives, de loisir et de détente** : accès aux installations, participation aux activités individuelles ou collectives.

Le délégant détermine ces tarifs qui ne sont pas identiques aux tarifs des piscines municipales, mais sont plus élevés de 16,7 à 56 % (en 2019 - cf. tableau ci-dessous)⁸⁶, et qui dépasse le plus souvent les 20 % de TVA. Le délégataire est obligé de respecter les réductions tarifaires ou la gratuité définies par la Ville applicables aux différentes catégories sociales pour l'accès des usagers individuels aux piscines gérées en régie directe. Les diverses délibérations du Conseil de Paris relatives aux tarifs et aux exonérations sont reprises, en dernier lieu, dans les visas de l'arrêté de la Maire de Paris du 14 octobre 2019 portant fixation des conditions d'accès et des tarifs des établissements balnéaires⁸⁷.

Trois catégories tarifaires sont instituées :

⁸⁶ Selon le rapport de la CRC « Dès 2001, les tarifs des quatre piscines concédées avaient été alignés sur les tarifs municipaux », avec des prix divisés par deux. Actuellement les tarifs ne sont pas identiques, mais les délégataires doivent prévoir les mêmes catégories tarifaires - avec respect des tarifs sociaux et des exonérations - que dans les piscines en régie.

⁸⁷ Publié au BMO du 22 octobre 2019, date de son entrée en application. Le pouvoir de fixer les tarifs des services publics locaux revient au conseil municipal. Il peut cependant déléguer ce pouvoir au maire concernant la fixation des tarifs des droits prévus au profit de la commune qui n'ont pas un caractère fiscal (article L. 2122-22 CGCT). En l'espèce la délibération DJS 192 des 3-5 juillet 2017 relative aux tarifs des établissements prévoit qu'un arrêté municipal fixera les modalités de mise en œuvre de ces tarifs, arrêté qui reprend également les motifs d'exonération.

1/ **Le plein tarif** : pour un usager individuel, il est 5 € pour la piscine Berlioux contre 3,5 € dans une piscine en régie, ce qui est une différence sensible (30 %).

2/ **Le tarif réduit** : plusieurs catégories d'usagers bénéficient du tarif réduit, dont les jeunes de moins de 26 ans et les plus de 65 ans, les handicapés et membres des familles nombreuses.

3/ **La gratuité** pour des catégories d'usagers spécifiques : demandeurs d'emploi ou titulaires du revenu de solidarité active demeurant à Paris, agents de la Ville, etc.

Pour ces deux dernières catégories, des justificatifs doivent être présentés. Les modifications de ces listes par le délégant s'imposent au délégataire. Une participation financière versée par la collectivité compense les sujétions de service public consistant en l'application de tarifs sociaux (gratuité et réduction).

- **Les tarifs des activités annexes** sont définis par le délégataire qui doit seulement en informer le délégant en début d'exécution de la DSP et pour toute modification tarifaire.

Pour les leçons de natation et activités aquatiques autres que la simple natation, un tarif unique est applicable : les conditions de tarifications sociales ne sont pas imposées⁸⁸ Le délégataire propose également des formules d'abonnement de 10 séances pour les leçons de natation et les activités aquatiques destinées aux usagers individuels, correspondant à des réductions quantitatives (annexe 5). Les tarifs de ces activités ne comprennent pas le droit d'accès au bassin mais la possibilité de titres groupés, accès+activités, est prévue.

D'autres formules d'abonnement peuvent être proposées, correspondant à des réductions quantitatives mais ne pouvant varier qu'entre 5 et 20 % par rapport à un achat par unités séparées. Les combinaisons et les modifications tarifaires requièrent l'accord du délégant.

L'ensemble de ces tarifs évoluent dans la durée du contrat selon un barème prévu en annexe 5 à ce dernier. On constate que le tarif plein des entrées passe de 4,50 € les deux premières années à 4,80 € les deux suivantes puis à 5 € les deux dernières années du contrat, soit 11 % d'augmentation en 6 ans. L'accroissement est de 14 % pour le tarif réduit. Les tarifs des activités n'évoluent qu'une seule fois pendant la durée du contrat, au bout de 3 ans : augmentation uniforme de 13 % pour les tarifs unitaires, de 11 à 18 % pour les abonnements.

Les tarifs des piscines en régie ont augmenté sur la même période (2014-2019) de pourcentages du même ordre, voire supérieurs : de 14 % pour les cartes de 10 entrées à tarifs réduits à 18 % pour l'entrée individuelle à tarif réduit (17 % pour les entrées à plein tarif et 16 % pour les abonnements). Ces augmentations d'environ 15 % ont été décidées en juillet 2017 en contrepartie des améliorations apportées dans le cadre du Plan Nager à Paris. Par ailleurs les tarifs restent inférieurs du tiers à ceux des piscines externalisées.

Ces taux restent sensiblement supérieurs à celui de l'indice des prix à la consommation (5 % de 2014 à 2019).

La billetterie est gérée par un système unique commun aux équipements avec automatisation des données, ce qui permet la remontée par un système unique des fréquentations. Le système informatique IREC commun à la billetterie de l'ensemble des piscines a été remplacé par un système Vivaticket.

⁸⁸ Art. 8.3.3. du contrat renvoyant au paragraphe précédent 8.2.2. renvoyant lui-même aux annexes 5 et 14 qui ne prévoient pas les réductions ou la gratuité pour ces activités).

Le contrat constate que la compatibilité des titres d'accès entre les divers équipements nautiques parisiens n'est assurée que pour les piscines en gestion directe et ceux des piscines gérés par marchés de prestations de service. Pour Suzanne Berlioux, Carilis avait proposé (annexe 14) un « système de compatibilité bidirectionnel » permettant d'encaisser pour les utilisateurs d'un abonnement de 10 entrées, dénommé « Pass Navig'Eau », un supplément pour les piscines aux tarifs différenciés et de comptabiliser et de refacturer ce supplément en fonction de sa nature et de son lieu d'achat. Les parties s'étaient engagées à se rapprocher pour étudier la mise en œuvre de ce système qui n'est en définitive pas entré en vigueur.

Tableau 26 : Comparaison des tarifs piscines en régie/piscine Suzanne Berlioux

ENTRÉES	Tarif piscines en régie	Tarifs Suzanne Berlioux	Différence tarifs SB/Régies	Différence tarifs SB/Régies %
Entrée individuelle plein tarif	3,50 €	5 €	1,5 €	30
Entrée individuelle tarif réduit	2 €	4 €	2 €	50
Carte 10 entrées plein tarif	28 €	45 €	17 €	38
Carte 10 entrées tarif réduit	16 €	36 €	20 €	56
Abonnement 3 mois plein tarif	43 €	---		
Abonnement 3 mois tarif réduit	22 €	---		
ACTIVITES	Tarif piscines en régie	Tarifs Suzanne Berlioux	Différence tarifs SB/Régies	Différence tarifs SB/Régies %
Leçon de natation (en régie : leçon pour 1 à 3 personnes : par personne)	15 €	18 €	3 €	16,7
Carte 6 leçons	66 € 11 € /séance	160 € (10 séances) 16 €/séance	5 € par séance	31,3
Leçon collective pour un groupe encadré (4 à 6 personnes)	18 €	---		
Brevet Natation	7 €	---		
Activités - entrées individuelles	7 €	Voir tableau détaillé		
Activités - 10 entrées	61 €	Voir tableau détaillé		

AUTRES ACTIVITES Tarifs piscine Suzanne Berlioux	1 séance	10 séances
Perf'Sport Adulte	10 €	90 €
Aquagym	9 €	80 €
Dynamik' Palmes	10 €	90 €
Aquabiking	14 €	130 €

Source : arrêté municipal du 14 octobre 2019 ; tarifs Internet 2019 de la piscine Suzanne Berlioux

Une caution est exigée pour les cartes de 10 entrées (en pratique, dénommées cartes d'« abonnement » : il n'existe pas d'abonnement périodique comme à la Ville, système qui permet de venir à la piscine autant de fois que l'on veut sur une période déterminée.

Sur les tarifs, le Médiateur de la Ville de Paris présente une proposition sur son site : « Harmoniser le montant des droits d'accès aux piscines concédées avec celui des piscines municipales (5 des 39 piscines parisiennes ont conservé une tarification spécifique) et

rendre également compatible les abonnements pour permettre l'accès des usagers à l'ensemble des 39 équipements indépendamment de leur mode de gestion ».

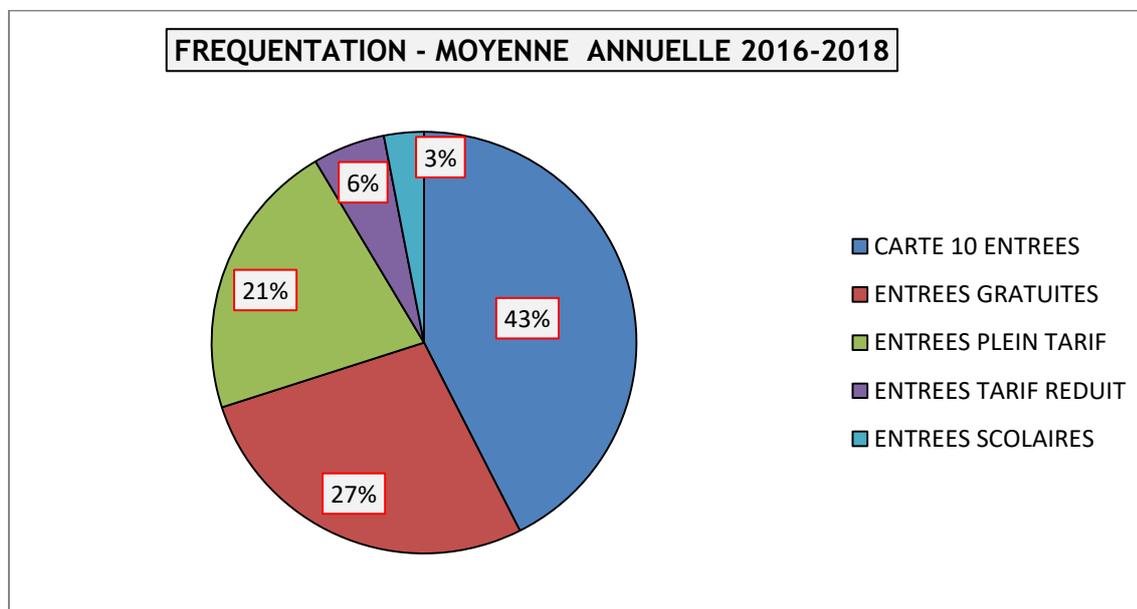
Tableau 27 : Fréquentation selon les articles de tarification de 2016 à 2018

CATEGORIES	2016	2017	2018	TOTAL 2016-2018	MOYENNE ANNUELLE	% / TOTAL FREQUENTATIONS
ENTREES PLEIN TARIF	65445	66561	72369	204375	68125	21,4
ENTREES TARIF REDUIT	17080	17401	17958	52439	17480	5,5
ENTREES GRATUITES	83990	86082	91995	262067	87356	27,5
CARTE 10 ENTREES	136941	138934	129744	405619	135206	42,5
ENTREES SCOLAIRES	7030	10263	11624	28917	9639	3
ACTIVITES AQUATIQUES (PM)	16739	14656	14158	45553	15184	4,8
TOTAL ACCES PAYANTS	219466	222896	220071	662433	220811	69,5
TOTAL ENTREES INDIVIDUELLES	303456	308978	312066	924500	308167	97
TOTAL TOUTES FREQUENTATIONS	310486	319241	323690	953417	317806	100

Source : IGVP d'après rapports d'activité S-PASS

Au regard de la fréquentation, il est intéressant de noter la hiérarchie des tarifs : en premier lieu les entrées sur « abonnement » (carte 10 entrées : 135 000 entrées, soit 42,5 %) sont majoritaires, suivies par les entrées gratuites (87 000 entrées, soit 27,5 %) qui devancent largement les entrées plein tarif (68 000 entrées, soit 21,4 %). Les entrées à tarif réduit (17 500, soit 5,5 %) représentent une catégorie résiduelle.

Graphique 2 : Fréquentation selon les articles de tarification de 2016 à 2018



Source : IGVP d'après rapports d'activité S-PASS

Cette hiérarchie n'est pas remise en cause si l'on supprime les scolaires de la fréquentation générale, puisqu'ils ne représentent que 3 % du total.

Plus du quart de l'activité de la piscine (27 %) correspond donc à des entrées gratuites qui ne donnent pas lieu à des recettes encaissées directement par le gestionnaire. Ce manque à gagner est compensé par une dotation de la Ville.

4.2.2.2. L'évolution des ventes de cartes d'abonnement et d'activités

Il s'agit ici de dénombrer les cartes d'abonnements vendues qui donnent droit à 10 entrées, alors que le tableau précédent dénombrait les entrées réalisées grâce à cette carte, qui représentent un peu moins de la moitié des entrées totales sur la période (43 %).

Tableau 28 : Evolution du nombre de cartes d'abonnement (cartes de 10 entrées)

ANNEE	2016	2017	2018	TOTAL	MOYENNE	VARIATION % 2018/2016
NOMBRE	17 291	17 472	16 895	51 658	17 219	-2
EVOLUTION N/N-1		+181	-577			
CARTES TARIF PLEIN	14 074	14 028	13 522	41 624	13 875	-4
CARTES TARIF REDUIT	3 217	3 444	3 373	10 034	3 345	5
EVOLUTION N/N-1		+227	-71			

Source : IGVP d'après rapports d'activité S-PASS

80 % des ventes se font au tarif plein. A une légère hausse en 2017 succède une baisse sensible de plus de 500 cartes, imputable selon la société à la fermeture de la piscine pour travaux en septembre 2018, cette période de rentrée étant normalement propice à une forte vente de cartes.

Tableau 29 : Evolution du nombre de cartes d'activités

ANNEE	2016	2017	2018	TOTAL	MOYENNE	VARIATION % 2018/2016
NOMBRE	3308	2807	2969	9084	3028	-10
EVOLUTION N/N-1		-501	+162			

Source : IGVP d'après rapports d'activité S-PASS

Après une baisse en 2017, le nombre de cartes d'activités (cours de natation et aquagym) remonte en 2018 sans rejoindre son niveau initial (3300 cartes). La baisse de 2018 est également imputée à la fermeture de septembre, d'autant plus que certains clients souscrivent alors un abonnement pour des activités dans une autre piscine et ne reviennent donc pas immédiatement, voire sont définitivement perdus.

4.2.3. Les recettes perçues en 2017 et 2018

L'article 8 du contrat de DSP retenait comme période de référence comptable correspondant à l'exercice d'exploitation la période de 12 mois allant du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année civile suivante. Suite à un changement de système comptable, il a été décidé en 2016 de faire coïncider ces exercices avec l'année civile. Le rapport d'activité 2016 ne comportant que les données relatives aux mois de juillet à décembre (6 mois), seules les données propres aux recettes des exercices 2017 et 2018 ont été prises en considération.

Le chiffre d'affaires augmente légèrement d'un exercice sur l'autre et représente environ 1,260 M€. Nous avons exclu les « transferts de charges » qui incluent les remboursements de formation et les aides à la première embauche (ces deux postes correspondant à environ 2500 € en 2018) ainsi que la reprise de provision sur les grosses réparations

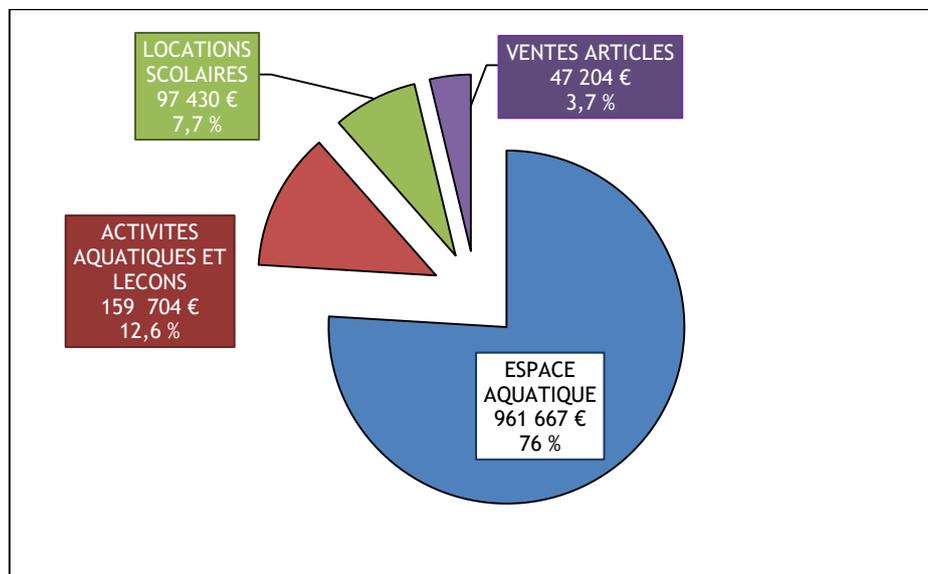
(utilisation du GER pour 77 019 €), qui ne représentent pas des produits d'exploitation à proprement parler.

Tableau 30 : Répartition des produits d'exploitation de la piscine Suzanne Berlioux

RECETTES PAR CATEGORIES (EN €)	2017	2018	TOTAL 2016-2017	MOYENNE ANNUELLE	% / TOTAL PRODUITS
ENTREES ET VESTIAIRES	916392	960738	1877130	938565	74,1
CAUTIONS ET CARTES	7467	3979	11446	5723	0,5
FORFAITS C.E.	20102	14655	34757	17379	1,4
SOUS-TOTAL ESPACE AQUATIQUE	943961	979372	1923333	961667	76
LOCATIONS SCOLAIRES	96206	98654	194860	97430	7,7
ACTIVITES AQUATIQUES	99911	90647	190558	95279	7,5
LECONS DE NATATION	65907	62943	128850	64425	5,1
SOUS-TOTAL ACT. AQUATIQUES+LECONS	165818	153590	319408	159704	12,6
VENTES ARTICLES	44958	43957	88915	44458	3,5
PRODUITS DIVERS GESTION COURANTE	2947	1027	3974	1987	0,2
COMMISSION DISTRIBUTEURS	821	697	1518	759	0,1
SOUS-TOTAL VENTE ARTICLES	3768	1724	94407	47204	3,7
TOTAL PRODUITS	1254711	1277297	2532008	1266004	100

Source : IGVP d'après rapports d'activité S-PASS 2017-2018

Graphique 3 : Répartition des produits 2017-2018 - moyenne annuelle : 1 266 604 €



CATEGORIE	RECETTES €	%
ESPACE AQUATIQUE	961 667	76
ACTIVITES AQUATIQUES ET LECONS	159 704	12,6
LOCATIONS SCOLAIRES	97 430	7,7
VENTES ARTICLES	47 204	3,7

Source : IGVP d'après rapports d'activité S-PASS 2017-2018

- **Les entrées du public individuel dans la piscine**

Le chiffre d'affaires de la piscine est constitué aux trois quarts (76 %) par les entrées publiques (961 K€), ce qui traduit l'attrait du bassin de 50 mètres pour un public de nageurs sportifs entraînés, moins inclinés à suivre d'autres activités. Sur ce total, on note en un an une baisse d'un tiers des locations consenties aux comités d'entreprises. Elles ne représentent qu'1,4 % du total des produits.

Si on rapporte le total des entrées payantes (entrées individuelles et abonnement, tarifs pleins et réduits) à la fréquentation (accès payants), la recette par usager de la piscine est de 4,24 € en moyenne sur 2017-2018.

- **Les activités aquatiques et les leçons**

Derrière la forte proportion d'entrées individuelles, viennent les différentes « activités aquatiques » annexes de la piscine (cours d'aquagym, aquabike, cours d'entraînement, dynamik palme) et les leçons de natation qui forment un ensemble atteignant presque 160 000 € (12,6 % des recettes). Avec un montant de 95 279 €, les « activités aquatiques » représentent 7,5 % des recettes.

Les leçons de natation dégagent 64 425 € (5,1 % des recettes) dont une partie est rétrocédée aux maîtres-nageurs. Tous les paiements de leçons passent par la caisse. Sur le total encaissé, 20 % sont retirés pour payer la TVA. Sur les 80 % restant, la somme est divisée en deux. Une moitié est versée sur la feuille de paie des MNS suivant le nombre de tickets qu'ils ont rendus. Les charges sociales « salariés » sont prises sur cette part. La seconde moitié sert à payer les charges sociales patronales et les congés payés imputables à cette recette, le reste est inclus dans les comptes de la société. Les leçons ont donc rapporté aux MNS 25 570 € par an en moyenne, charges sociales salariés incluses soit 3934 € par MNS si on prend un effectif de 6,5 agents concernés.

- **La participation financière du délégant pour la réservation de l'équipement au profit des groupes scolaires ou sportifs**

Le troisième poste en montant est constitué par les locations des créneaux scolaires avec 7,7 % du total des produits d'exploitation (97 430 €). En contrepartie de la mise à disposition de la piscine pour y accueillir les établissements scolaires et les groupements sportifs, selon un calendrier annuel transmis par la Ville avant le 31 juillet, une participation financière est versée au délégataire (article 8.4 de la convention). Il est important de relever que cette participation est relative à la réservation, et non à l'utilisation effective constatée des créneaux, ce qui protège le délégataire (en dehors cependant des arrêts techniques de l'équipement).

Le contrat prévoit que les parties se rapprocheront pour étudier une optimisation de l'utilisation du bassin en cas de « réduction en cours de saison sportive » des réservations (art. 8.4.1.). En fait, c'est une extension des créneaux scolaires qui a été rendu nécessaire d'une année sur l'autre en raison de la fermeture de la piscine Saint-Merri. Le contrat prévoit qu'une augmentation de la mise à disposition du bassin au bénéfice de la Ville conduirait à une modification proportionnelle du tarif indiqué au contrat (art. 8.4.1.2.).

Le tarif de mise à disposition du bassin est fixé dans le contrat à 92 208 € HT sur la base de 8,25 heures hebdomadaires de réservation, pour le bassin complet (8 lignes d'eau de 50 m). Ce tarif a été négocié avec le futur délégataire dans le cadre de la passation du contrat de régie intéressée. Comme pour les tarifs individuels, l'évolution de la location est prévue en annexe du contrat (annexes 6 et 14), en euros courants hors taxes avec une hypothèse d'inflation de 2 % par an.

Tableau 31 : Evolution prévisionnelle du montant des locations scolaires

Compensation versée par le délégant pour la mise à disposition de l'équipement au bénéfice de tiers (scolaires et associations)	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	TOTAL
Montant en € HT	92 208	94 052	95 933	97 852	99 809	101 805	581659

Source : Annexe 6 du contrat de DSP

L'examen du tableau des mandatements permet de constater que ces montants ont été respectés tout au long du contrat : cela signifie que les éventuels changements dans le nombre de créneaux - en particulier l'ajout des classes primaires et l'extension des réservations à une heure supplémentaire - n'ont pas donné lieu à la modification proportionnelle du tarif qui était prévue.

Les chiffres entrés en produits dans le bilan financier du rapport annuel ne correspondent pas tout à fait aux versements prévus et effectués : 96 206 € contre 97 852 € prévus pour 2017, 98 654 € contre 99 809 € prévus pour 2018.

Trois acomptes trimestriels sont versés par exercice complet d'exploitation⁸⁹, les 1^{er} décembre, 1^{er} mars et 1^{er} juin, égal chacun à 25 % de la prévision transmise par le délégataire avant le 31 juillet (art. 8.4.2. du contrat : versement). Le solde est calculé à partir des réservations effectivement faites durant l'année scolaire et doit être demandé au plus tard en même temps que le rapport annuel du délégataire (qui devait être rendu à l'origine au plus tard en octobre de l'année N+1).

Le mandatement des versements s'est avéré sensiblement différent pour les deux exercices sous examen. Le deuxième acompte est versé en avance, en même temps que le premier, et le solde à des dates irrégulières :

Tableau 32 : Dates de paiement des acomptes et du solde des paiements de réservations de créneaux

Année	Exercice	Détail	Date théorique de paiement (contrat)	Date émission mandat
ANNEE 4	2017-2018	acompte T1	1 ^{er} décembre	5 décembre 2017
ANNEE 4	2017-2018	acompte T2	1 ^{er} mars	15 décembre 2017
ANNEE 4	2017-2018	acompte T3	1 ^{er} juin	2 juillet 2018
ANNEE 4	2017-2018	solde 2017-2018	1 mois après remise du rapport annuel	29 août 2018
ANNEE 5	2018-2019	acompte T1	1 ^{er} décembre	14 décembre 2018
ANNEE 5	2018-2019	acompte T2	1 ^{er} mars	14 décembre 2018
ANNEE 5	2018-2019	acompte T3	1 ^{er} juin	12 juillet 2019
ANNEE 5	2018-2019	solde 2018-2019	1 mois après remise du rapport annuel	2 octobre 2019

Source : Documents MPE/DJS

Le rapport 06-08 indiquait que le tarif de mise à disposition du bassin était fixé dans le contrat à 51 € HT par heure et par ligne d'eau, soit 408 € HT par heure pour le bassin

⁸⁹ Prévu à l'origine du 1er juillet de N à juin de N+1 pour l'année scolaire allant du 1er septembre de l'année N au 31 août de l'année N+1.

complet (8 lignes X 51 €). Le contrat de 2014 ne contient qu'un montant global annuel qui n'est pas détaillé (99 809 € en 2008-2009), mais il mentionne que cette somme rémunère 8,25 heures de mise à disposition du bassin par semaine (7h30 étant mentionnés sur les tableaux S-PASS de répartition journalière des lignes, 8h30 avec l'heure supplémentaire du jeudi). Les scolaires n'occupent la piscine que 36 semaines par an (la période scolaire).

Tableau 33 : Coût 2018 de mise à disposition du créneau horaire pour les scolaires (en € HT)

TOTAL ANNUEL (en € HT)	NOMBRE HEURES/SEMAINE	COÛT PAR SEMAINE (36 semaines)	COÛT PAR HEURE (BASSIN DE 8 LIGNES)	COÛT PAR CRENEAU (1 LIGNE D'EAU PENDANT 1 H)
99 809	8,25	2772	112	14

Source : IGVP d'après documents DJS et S-PASS

En prenant l'hypothèse contractuelle d'une durée d'occupation hebdomadaire de 8,25 h, le coût horaire du bassin pris en charge par la Ville revient à 112 € HT, le créneau (1 ligne d'eau) revenant à 14 € HT.

Dans les piscines en régie, le tarif horaire de location aux établissements scolaires ou clubs d'une ligne d'eau dans un bassin de 50 mètres par la Ville revient actuellement à 5,05 € de l'heure, soit 40,40 € pour le bassin complet de 8 lignes⁹⁰. La Ville paye donc à S-PASS plus du double du prix normal du créneau qu'elle facture aux usagers de ses établissements.

– **Les ventes d'articles et produits annexes**

Afin de dépanner les usagers sont proposés à la vente des articles de piscine (lunettes, maillot, bonnet, etc.) dans un distributeur situé à l'entrée (44 458 € soit 3,5 % du total). En ajoutant les produits divers de gestion courante (2000 € par an) et les commissions reversées aux prestataires qui mettent à disposition sur place des distributeurs de boissons (moins de 1000 €), ces produits annexes s'élèvent en moyenne à 47 204 € (3,7 % du total).

En conclusion de l'analyse sur les produits, il ressort que la piscine Suzanne Berlioux tire très majoritairement ses recettes des entrées d'un public d'habitues (76 %), les activités générant des produits non négligeables (12 %) et les ventes d'articles un solde marginal.

4.3. Existe-t-il un mode de gestion approprié à chaque équipement ?

Les auteurs du rapport de 2010 sur la piscine Berlioux avaient observé que compte tenu des caractéristiques de la clientèle de l'équipement constituée de nageurs confirmés et de la faiblesse consécutive des activités d'animation, l'implication d'un gestionnaire spécialisé ne s'imposait pas et que la passation d'un marché de service ou une exploitation en régie pouvait tout aussi bien être envisagés.

Ils avaient également recommandé, pour l'avenir, une vision pluriannuelle de l'équilibre du contrat, une étude de marché de l'offre potentielle de prestataires et une révision du mode de gestion.

Sans l'imputer à faute aux services dont les moyens sont restés limités et insuffisants pour de telles études prospectives, le renouvellement de la procédure d'appel à concurrence en

⁹⁰ Article 2 de l'arrêté du 14 juin 2019 portant fixation des tarifs applicables à compter du 1^{er} septembre 2019 pour l'utilisation des équipements sportifs municipaux gérés en régie pour les établissements scolaires, associations et autres groupements (BMO du 21 juin 2019, p. 2528). Ce tarif est identique à celui du précédent arrêté en date du 4 juillet 2018.

2019 acte le fait qu'aucun progrès n'a été fait dans le sens indiqué, ce qu'a déploré en termes très nets le conseil du 1^e arrondissement dans le vœu émis lors de la séance du Conseil de Paris de février 2020.

Les rapporteurs ont essayé à partir du seul document récent produit par la mission contrôle de gestion de la DJS, limité à l'exercice de référence 2018, de mettre en parallèle les coûts essentiellement directs de gestion selon les modes de gestion.

Les résultats sont retracés dans le tableau suivant :

Tableau 34 : Coût de fonctionnement des piscines en fonction du mode de gestion

En €	Piscines en régie ⁹¹	Piscines en marché ⁹²	Piscine en DSP ⁹³
Eau/m ² de bassin	177	133	194
Énergie/m ² de bassin	239	228	330
Coût brut par jour d'ouverture	4039	4416	5835
Coût brut /m ² de bassin	1337	1309	1914
Recette d'entrées individuelles/jour d'ouverture	1169	1872	3818
Recettes totales individuels+clubs/jour d'ouverture	1314	1882	3818 ⁹⁴
Coût net/jour d'ouverture	2725	2534	2024

Source : Mission Contrôle de gestion DJS-Rapport du délégataire S-Pass. Retraitement IG

L'exégèse de ce tableau, relativement malaisée, doit être considérée avec la plus grande prudence. Les données mises en parallèle concernent les piscines les plus grandes, mais il existe à l'intérieur de cette catégorie des différences notables de taille, de situation et d'âge de l'équipement et donc des consommations de fluides différentes. Les surfaces de bassin qui servent à étalonner les comparaisons font abstraction du volume d'air de l'équipement et des effets induits de sa fréquentation qui influe sur le renouvellement d'eau. Les équipements à l'intérieur des échantillons sont relativement disparates et les fermetures, souvent de longue durée, ruinent la constitution de séries cohérentes.

Optiquement, cette mise en parallèle n'est pas défavorable à la gestion déléguée dont les coûts directs paraissent moins élevés (compte tenu d'un tarif public plus élevé). Cette base est insuffisante pour fonder des études sérieuses sur l'opportunité du recours à tel ou tel mode de gestion.

⁹¹ Piscines de catégorie 3 : grandes piscines 3 bassins ou surface supérieure à 500 m².

⁹² 3 piscines.

⁹³ Piscine Suzanne Berlioux.

⁹⁴ la piscine n'accueille pas de clubs, les deux chiffres sont donc identiques.

La mission contrôle de gestion de la DJS qui n'était pas dotée de contrôleur de gestion professionnel, a fait de son mieux en collectant des statistiques. Mais compte tenu de la difficulté déjà considérable de l'exercice de collecte, elle n'est pas allée assez loin dans leur exploitation et n'a pu dégager de perspective stratégique, ce qui est pourtant la finalité même d'un tel exercice.

La DJS a indiqué regretter la présence du tableau 34 relatif aux coûts de fonctionnement des piscines en fonction de leur mode de gestion. La DJS partage l'avis des rapporteurs sur le caractère imprécis et incomplet des données collectées et estime que l'analyse s'avère en réalité beaucoup plus complexe et multifactorielle.

Cela étant, concède la DJS, la réflexion menée par l'IG confirme le souhait exprimé de mener une réflexion globale sur les modes de gestion à privilégier en fonction des établissements aquatiques. Cette réflexion doit reposer sur un cadre global précisant les avantages et inconvénients des différents modes de gestion appliqués à la particularité des équipements aquatiques permettant d'en assurer une déclinaison spécifique à chaque piscine tenant compte de ses particularités matérielles et des choix politiques opérés.

- **La difficile prise en compte des dépenses d'investissement et de grosses réparations**

Concernant la piscine Suzanne Berlioux on atteint un pic de complexité, des dépenses, aussi bien de fonctionnement que d'investissement pouvant être réalisées par plusieurs catégories d'intervenants très inégalement coordonnés : le délégataire, la SemPariSeine⁹⁵, les services techniques de la DJS, les services de la DPA (STEGC). Il en résulte compte tenu de reportings défaillants, d'exécution sur plusieurs exercices de travaux, de dispositifs d'avance et de remboursement de dépenses pour les fluides, une grande incertitude sur la quotité annuelle des dépenses et, en fait leur rattachement à l'exercice. Ceci a des conséquences néfastes sur l'esprit de rationalisation et d'économie qui devrait caractériser la gestion d'équipement voraces en énergie et fluides divers.

La remarque avait été faite par les rapporteurs en 2010, que l'imbrication et la mauvaise coordination des intervenants pouvaient aboutir à des surcoûts, notamment par le fait de fermetures inopinées de l'équipement pour la réalisation de travaux non coordonnés des différents intervenants. Des efforts ont été réalisés pour mieux planifier et mettre à profit les périodes de fermeture obligatoire. Il n'en reste pas moins que la multiplicité des intervenants, sans doute au moins partiellement justifiée car c'est un établissement intégré dans un ensemble complexe nécessitant une unicité de responsabilité, technicité particulière de la gestion de ce type d'équipement sportif, constitue un facteur d'opacité auquel il faut s'employer à remédier en approchant un coût complet de l'équipement et en sériant les rémunérations versées à la SEM et au délégataire.

Recommandation 8 : Mettre en chantier dès que la mission contrôle de gestion aura reconstitué son effectif une analyse globale des dépenses liées à l'équipement permettant de dégager un coût complet et de mettre en évidence le coût de base et celui de la rémunération des intermédiaires (mandataire et délégataire).

⁹⁵ La Ville et la SEM sont liées par un mandat de gestion technique des établissements et locaux municipaux sur le site des Halles, datant de 2009, en cours de renouvellement.

La DJS a indiqué qu'elle mettra en œuvre cette recommandation dès que les services concernés, SPB et SAJF, disposeront d'un effectif complet.

Cette recommandation n'a évidemment de valeur que si elle permet un benchmark entre les différents modes de gestion et à l'intérieur des différentes catégories, des comparaisons pertinentes entre intervenants.

5. LES OBJECTIFS FIXÉS À LA PISCINE SUZANNE BERLIOUX DANS LE CADRE DU PLAN NAGER À PARIS ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

5.1. Le Plan Nager à Paris

En début de mandature, la situation des équipements balnéaires de Paris était délicate. La sur fréquentation des 39 piscines municipales - 7 millions d'entrées annuelles, encouragée par la proximité géographique des équipements, des tarifs bas et une très grande amplitude d'ouverture (15H30 en moyenne par jour, 360 jours par an), a conduit à la dégradation d'un parc souvent ancien et à des fermetures, dues à des problèmes techniques ou de travaux, qui mécontentaient les usagers.

Afin de faire face à cette situation, le Plan « Nager à Paris » adopté en juin 2015 par le Conseil de Paris⁹⁶ a défini 104 orientations visant un triple objectif :

- engager l'amélioration et la modernisation du parc des piscines parisiennes tout en créant de nouvelles piscines ;
- les ouvrir davantage pour répondre à la demande ;
- et améliorer encore la qualité du service public.

Selon le compte rendu du comité de suivi du Plan Nager à Paris du 12 septembre 2019, sur les 104 mesures initiales du Plan, 95 % sont réalisées ou mises en œuvre. 134 M€ de travaux ont été engagés sur 150 M€ prévus (opérations neuves 44 M€, travaux lourds 51 M€, entretien et projets transverses 39 M€). Au final, 10 % de surface de nage supplémentaire sont offerts aux Parisiens, avec un taux d'équipement de 100 m² pour 10 000 habitants⁹⁷, complété par l'ouverture de 2 baignades en plein air.

Selon la MPE⁹⁸, la piscine Suzanne Berlioux était concernée par 8 mesures du plan Nager à Paris (50 à 55, 65 et 96) qui ont apparemment toutes été exécutées.

Les mesures 50 à 55 étaient contenues dans le Point B.1. relatif à « l'augmentation de 20 % (314 heures hebdomadaires supplémentaires) des créneaux pour le public ».

Ces mesures concernent l'élargissement de la pause méridienne (mesure 50), le doublement des créneaux accordés au grand public en fin de journée de 18h à 20 h (mesure 51), l'évaluation fine de la fréquentation constatée durant l'été lors de la tranche horaire 7h/8h30 (mesure 52) et la réaffectation de créneaux au public aux heures de forte fréquentation (mesure 53).

Aucune évaluation ni aucune réaffectation de créneaux en fonction de la fréquentation n'ont été communiquées aux rapporteurs. Les horaires d'ouverture et les créneaux affectés aux scolaires ont été définis par la Ville et son délégataire en 2014, avant l'entrée en vigueur du Plan Nager à Paris, et n'ont pas varié depuis, sauf l'octroi d'un créneau supplémentaire le jeudi aux écoles primaires.

⁹⁶ Délibération 2015 DJS 177.

⁹⁷ En 2015, la surface aquatique des piscines et bassins-écoles était de 90,8 m²/10 000 habitants (20 040 m² pour 2 206 500 habitants). En 2020, Paris devrait dépasser 101 m²/10 000 habitants : ajout de 1 605 m² avec les 3 piscines neuves Elisabeth, E. Anthoine et Davout + 242 m² *prorata temporis* pour les 4 baignades estivales et abandon du bassin-école Elisabeth après l'ouverture de la piscine, avec une hypothèse d'une population à 2 140 000 habitants équivalente à celle de 2019.

⁹⁸ Entretien du 21 novembre 2019. Interrogé, le Réseau des piscines parisiennes, pilote du Plan Nager à Paris, a répondu que le suivi des piscines externalisées dans ce cadre dépendait de la MPE.

Le point B.2. « Élargissement des plages horaires » concernait la piscine Suzanne Berlioux sur deux mesures. Pour la 54 - Multiplication des ouvertures en nocturne - on a vu que les ouvertures jusqu'à 22 ou 23 heures datent d'avant la convention de 2014. Les raisons pour lesquelles le délégataire justifie son refus de proposer une ouverture jusqu'à 24 heures ont déjà été exposées (obstacles financiers et pratiques). Il reste peut-être une possibilité d'accroissement des horaires le week-end (fermeture à 19 heures) qui mériterait d'être étudiée. La mesure 55 concerne la consolidation et l'amélioration des ouvertures en matinale à partir de 7h, et sur ce plan des progrès pourraient être faits par Berlioux (cf. tableau des heures d'ouverture) puisque l'ouverture tardive le soir est compensée par une ouverture à 9h le matin hors période scolaire. Cependant, ajouter un créneau extrascolaire le matin - comme dans les piscines en régie - nécessiterait de repousser l'accueil des enfants à 8H30 et donc de redéfinir en définitive tous les créneaux d'accueil des différents publics.

La mesure 65 prévoit l'identification, grâce à une signalétique adaptée, de lignes d'eau spécialisées par vitesse et/ou types de nage. Des panneaux disposés en bout de chaque ligne d'eau précisent les nages et accessoires autorisés, à Suzanne Berlioux comme dans la plupart des équipements parisiens.

La mesure 96 prévoit la mise en place progressive des écrans dynamiques d'information dans les équipements. Un écran et un panneau lumineux programmable montrant la fréquentation sont disposés à l'entrée de la piscine mais il ne s'agit pas d'un écran d'information dynamique, qui reste donc à installer.

Etant donné le nombre de mesures très important du Plan, il est regrettable que les services concernés (RPP, pilote du Plan, et MPE) n'aient pas tenu un tableau croisé des équipements et des mesures qui les concernaient, afin qu'une vision claire et précise du Plan et de son avancement puisse être communiquée aux rapporteurs.⁹⁹ Ceux-ci ont recherché quelles autres mesures pouvaient s'appliquer à la piscine Suzanne Berlioux.

Le Plan Nager à Paris prévoit des dispositions permettant aux piscines d'être « *toujours plus respectueuses de l'environnement* »¹⁰⁰.

Ces mesures concernent :

- B.1. Des économies d'eau et d'énergie : 8 mesures visant une baisse moyenne des consommations énergétiques à l'occasion de chaque rénovation en intervenant sur les circuits et 10 % sur le reste du parc ;
- B.2. La santé des agents et des usagers renforcée (4 mesures) ;
- B.3. Des piscines parisiennes, nouveau territoire d'innovations environnementales (5 mesures).

Alors que la DSP et le plan sont presque concomitants (2014 et 2015), la Ville n'a pas négocié la prise en compte de plusieurs de ces objectifs environnementaux qui pouvaient être traduits à l'occasion de travaux dans l'établissement (ex : mesure n° 16, pose de temporisateurs sur les douches, changées en 2017 par S-PASS).

⁹⁹ Pour la DJS, le RPP, pilote de ce Plan, a tenu un suivi régulier et formalisé tant par un tableau de bord partagé avec les services concernés et cabinet de l' élu, que par des Comités de pilotage avec les acteurs de cette mise en œuvre. Le suivi du Plan Nager à Paris incluait les piscines externalisées pour les évolutions les plus significatives. Si la Mission des piscines externalisées n'a pas exploité cet outil dans ses choix de gouvernance, la création du Service des piscines et des baignades permettra à court terme de lever cette difficulté.

¹⁰⁰ Partie 1, chapitre B, mesures 10 à 26.

En matière énergétique, le chapitre B.1 sur les économies d'eau et d'énergie fixe un objectif de baisse moyenne des consommations énergétique de 20 % pour les rénovations en intervenant sur les circuits et de 10 % pour le reste du parc (donc concernant a priori Suzanne Berlioux). La Ville avait préparé une consultation devant aboutir à **un contrat de performance énergétique (CPE) sur le parc de piscines parisien**. Le Conseil de Paris a délibéré lors de sa séance des 29, 30 et 31 mars 2016 sur le principe d'un recours à un assistant du maître d'ouvrage (AMO) en vue de préparer cette consultation. Un comité de pilotage de la démarche, tenu le 13 octobre 2016, a identifié une cible de six piscines, pour un coût de 24,6 M€, et un objectif d'économie d'énergie de 28 % et d'eau de 27 %. Le marché global de performance a effectivement été signé et il a débuté : il concerne les piscines Drigny, Mathis, la Plaine, Dunois, Didot, Rouvet.

La piscine Suzanne Berlioux n'étant pas incluse dans la démarche et aucun contrat global ou avenant visant des objectifs de développement durable (consommation d'eau par baigneur, contrat de performance énergétique) n'a été signé entre les parties à la DSP ni mis en œuvre¹⁰¹.

La seule mesure relativement modeste mise en œuvre par S-PASS a consisté en travaux permettant de diminuer la consommation d'électricité : le bassin a été équipé de lampes leds en 2018 et une partie de la zone douches en 2019 (pas de montant communiqué). Il s'agit de l'objectif 11 du Plan « Remplacement systématique des ampoules par des leds à basse consommation ».

Au regard du second objectif (B.2. La santé des agents et des usagers renforcée), le bilan du Plan effectué par la DJS en 2018 indique que la mesure n°18 - mise en œuvre progressive d'un processus d'approvisionnement des produits de traitement d'eau - concernait aussi la piscine Suzanne Berlioux qui a vu, comme 9 autres piscines, ses locaux spécifiques rénovés. Le montant de l'opération de mise en conformité des locaux acide/javel et la séparation de l'extraction des locaux est de 170 000 € TTC en 2018-2019.

Dans la partie « Une expérience à la hauteur de l'excellence attendue du service public », Berlioux est concernée par le point A.2. Une meilleure hygiène : un marché de fourniture de savon issu de la mesure 87 du Plan Nager à Paris afin d'encourager au mieux la douche savonnée avant le bain a été passé pour 4 ans et vise à offrir le même service aux usagers sans distinction entre les établissements. Il a été dissocié en deux lots, un premier lot de 35 000 € destiné aux 9 piscines externalisées. Les 2 CREM des piscines neuves en sont exclus car le contrat leur impose ce service en direction des usagers. Le second lot (65 000 €) couvre les piscines et bassins-école en régie directe.

Sur ces deux lots, la Ville prend en charge l'installation, la fourniture des distributeurs et le réassort des cartouches de savon sur la base de livraisons trimestrielles réparties au vu des consommations et donc des demandes de chefs d'établissement. Les distributeurs installés initialement, et dont les rapporteurs ont constaté la fragilité, vont être changés. Berlioux aura suivi le mouvement sans le précéder.

On peut donc conclure que la piscine Suzanne Berlioux a été associée à la mise en œuvre de quelques-uns des objectifs du Plan Nager à Paris, mais qu'aucune démarche concertée ni programmation, suivi ou bilan n'a été opérée par la Mission des piscines externalisées pour accomplir les objectifs les plus ambitieux.

¹⁰¹ Des objectifs de - 50 % en énergie et de - 40 % en eau sont fixés en matière de consommations pour les piscines neuves construites en CREM. L'objectif minimal fixé pour les piscines Elisabeth et Belliard a été, respectivement, de 100 et 110 litres par nageur (170 l à l'origine). Les attributaires se sont engagés sur les volumes de 90 et 80 litres par nageur.

De la même façon, des indicateurs¹⁰² figurant dans le contrat d'objectifs et de performance passé en 2013 entre le secrétariat général de la Ville de Paris et la direction de la jeunesse et des sports concernaient le suivi des consommations d'eau et d'électricité des équipements nautiques. Ils devaient permettre de mieux suivre et de diminuer la consommation d'eau grâce à des plans de travaux. Ils n'ont pas concerné la piscine Suzanne Berlioux.

5.2. La piscine Suzanne Berlioux et le développement durable

Malgré le développement de la pratique de labellisation HQE des nouvelles constructions, les piscines présentent encore une empreinte écologique très élevée : les consommations énergétiques sont importantes (chauffage, éclairage, traitement de l'air) et l'eau des piscines est riche en produits chlorés. En matière de développement durable, le contrat de DSP ne prévoit pas de dispositions particulières dans la partie 6. Entretien, maintenance, renouvellements et améliorations. La répartition des charges matérielles et financières de l'entretien et de la maintenance, des travaux et réparations, du renouvellement et des améliorations des installations incombant respectivement au délégant, à son mandataire la SemPariSeine et au délégataire figure en annexe 9 au contrat. Le programme d'investissement initial sur 6 ans figure dans le mémoire technique du délégataire¹⁰³ mais, très peu détaillé, (distinction biens de retour et grosses réparations-renouvellement) il ne permet pas de faire état de dépenses liées à la préservation de l'environnement.

Le mémoire technique énonce « la prise en compte d'objectifs de développement durable » (point 3.6.), avec une démarche HQE ayant pour objectifs la maîtrise des impacts provoqués sur l'environnement extérieur et la création d'un environnement intérieur satisfaisant, selon 4 axes : écoconstruction, confort, écogestion, santé.

Carilis propose un système de management environnemental sur 3 axes : dresser un état des lieux et identifier les actions prioritaires, établir un programme environnemental, formaliser un système de gestion environnementale. Il établit une batterie d'engagements et d'indicateurs pour les 4 objectifs fixés ; par exemple l'écogestion comporte 4 thématiques : gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets d'activité et de l'entretien/maintenance.

Les 14 indicateurs du système de management environnemental ne semblent toutefois jamais avoir été formalisés et suivis. Il s'agit d'objectifs communs à tous les chantiers Carilis et qui n'ont pas été créés ni spécifiquement adaptés au cas de la piscine Suzanne Berlioux (il est parlé d'un solarium...).

Dans ce mémoire technique, le sous-traitant en ingénierie Dalkia proposait des améliorations des installations techniques dans la partie 7. Maintenance technique¹⁰⁴, en se concentrant sur 3 points :

- le couplage des moteurs des pompes de recyclage du bassin à un variateur de fréquence

Cette solution devait permettre des économies d'électricité par l'adaptation des débits pendant les périodes d'inoccupation et en les adaptant en fonction de l'encrassement des

¹⁰² Indicateur DJS 9 : consommation d'énergie moyenne par m² de bassin et par baigneur (en Wh) ; indicateur DJS 10 : consommation d'eau moyenne par baigneur (en litre par baigneur).

¹⁰³ Annexe 14, pages 146 et 147. Il aurait été plus pratique que le contrat de DSP renvoie plus précisément aux parties concernées dans l'annexe 14, qui est un mémoire technique de 150 pages.

¹⁰⁴ Propositions résumées en partie 2.7.1. du mémoire technique.

filtres pendant les périodes d'occupation ; investissement de 13 530 €, temps de retour brut : 4 ans.

- la récupération des calories sur les eaux usées et de lavage des filtres ;

L'investissement permettait de préchauffer l'appoint d'eau neuve et donc de faire des économies de chauffage ; la dépense de 55 000 € devait être amortie en 5,8 ans.

- les propositions d'amélioration sur le génie civil concernaient le changement du revêtement du carrelage des plages usé et glissant et le remplacement d'un platelage provisoire en bois en sous-face de la toiture (postes non chiffrés).

Les propositions d'amélioration des pompes et des filtres n'ont pas été intégrées à l'offre de base du candidat, délibérément, car il considérait qu'il était du ressort de la ville de décider de leur intégration. Ces travaux n'ont pas été mis en œuvre. Sans doute la raison en est-elle le changement des 6 filtres. En 2017 les réunions MPE-S-PASS s'interrogent sur la prise en charge du remplacement des masses filtrantes d'un montant de 140 K€ (SEM ou exploitant ou SE/DJS ?) avant d'indiquer que « *le financement viendrait en plus de la participation* ».

Recommandation 9 : Incrire en priorité à l'ordre du jour du comité de pilotage la mise en œuvre phasée de l'amélioration des installations techniques au regard de l'impact environnemental.

Pour la DJS une telle amélioration des installations techniques relève d'un plan de charge soigneusement établi et d'arbitrages successifs. Elle prévoit d'entreprendre un diagnostic global de l'installation qui viendra nourrir ses préconisations en la matière. Ce faisant, elle prendra soin de viser l'adéquation et la mise aux normes des installations techniques aux enjeux environnementaux que porte la Ville.

6. ANALYSE DES RISQUES ET RECOMMANDATIONS. SUIVI DES PRÉCONISATIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Conformément aux pratiques de l'audit professionnel, la présente division récapitule les risques inhérents identifiés en cours de contrôle. Ces risques ne sont pas cotés. La dernière colonne du tableau renvoie au numéro de la recommandation visant à la maîtrise raisonnable du risque identifié.

Est présenté, sous forme d'un tableau simple, le suivi des recommandations formulées par le précédent rapport sur le même sujet (rapport 08-06 de janvier 2010).

6.1. Risques inhérents et recommandations

Tableau 35 : Les risques repérés liés à la gestion de la piscine Suzanne Berlioux

Do mai ne	Nature du risque	Risque	Matérialisa tion	Exemples observés	Mesures correctives à rechercher	Recomman dation du présent rapport
Stratégique	Choix d'une procédure de gestion inefficace ou inefficiente	Défaillance du partenaire Mauvaise exécution du service public	Risque de relance de la procédure (exemple de J. BAKER) Perte sur redevance	Pas de simulation des différents modes de gestion avant lancement procédure de DSP 2019		Recomman dation n° 8
	Insuffisante vision prospective	Équipement dont l'offre n'évolue pas, perte d'attractivité	Augmentati on du déficit d'exploitati on	Perte de fréquentati on constatée de l'équipeme nt, manque de synergie avec les équipement s municipaux voisins	Démarche incitative vis- à-vis de l'exploitant pour la recherche de diversificatio ns rentables	Recomman dations n° 1, 3, 8, 9

RH	Opérationnel	Insuffisance de la surveillance de la baignade et des équipements périphériques (vestiaires...)	Accident sur usager, vols	Noyade (2016 :1 mort)	Outre l'application des normes en vigueur, Analyse des accidents survenus pour détermination des mesures préventives	système Poséidon de prévention des noyades mis en place en 2018
	Opérationnel	Risque d'accident du personnel	Manipulation de produits toxiques		Etablir une fiche de procédure précise et pratique pour le personnel	Risque globalement mieux maîtrisé que par le passé (fiche 16.5 du POSS)
Technique	Vulnérabilité de certains équipements techniques	Atteinte aux fonctions vitales de l'équipement : chauffage, traitement de l'eau	Défaillance entraînant la fermeture de l'établissement	Incendie du TGBT	Audits de maintenance réguliers ; surveillance des équipements réputés vulnérables (dont au premier chef ceux déjà sinistrés)	Recommandation n° 2
	Absence de planification des travaux de GR, insuffisance de la prévision	Désordres de l'ouvrage	Fermeture inopinée et/ou prolongée	Incidents lors du renouvellement des appareils d'appui	Meilleure coordination des différents intervenants (SEM, DJS, délégataire). Modification éventuelle de la répartition des tâches entre eux	Recommandation n° 3
	Obsolescence du système de traitement de l'eau, de l'air	Risque environnemental et/ou sanitaire			Adaptations techniques. Planification à établir en cohérence avec les travaux de GR (optimisation	Recommandation n° 9

					des fermetures)	
	Non-respect des objectifs de qualité environnementale fixés par la Ville	Application du § B1. » Des économies d'eau et d'énergie » du Plan Nager à Paris (les appliquer ou à tout le moins s'en inspirer)			Faire appel à l'expertise technique de la DCPA (STEGC)	Recommanda- tion n° 9

6.2. Suivi des préconisations du rapport de 2010

Les recommandations formulées par la précédente équipe de mission se divisaient en deux catégories : Celles touchant à la sécurité et d'ordre technique, celles d'ordre organisationnel et financier. La plus grande partie des premières ont été mises en œuvre et c'est heureux. Pour les secondes, le tableau ci-après donne la mesure du chemin restant à parcourir, même si certaines initiatives ont, il est vrai, été prises.

Tableau 36 : Suivi des recommandations du rapport IG 08-06 sur la piscine Suzanne Berlioux

Recommandations 2010	Appréciation de la suite donnée
Le délégataire doit fournir à la Ville un état descriptif chiffré et à jour des biens de retour et respecter son obligation contractuelle en le joignant systématiquement aux prochains rapports annuels	Mis en œuvre sommairement
Dans le rapport annuel le délégataire doit présenter de façon plus étoffée les données financières relatives à l'activité : a minima évolution et commentaires sur le CA et les principaux postes de charge	Le rapport reste sommaire sur ce point
Concernant la présentation du compte de délégation : afin d'avoir une vision pluriannuelle de l'équilibre du contrat, le délégataire doit faire figurer les budgets des exercices à venir dans le compte de délégation, à tout le moins celui de l'exercice suivant	Recommandation non retenue
Procéder à une étude de marché de l'offre potentielle de prestataires avant de décider d'une consultation en vue d'une gestion en DSP	Recommandation non retenue
Envisager une révision du mode de gestion actuel soit par l'étude de la passation d'un marché, soit par une organisation en régie	Recommandation non retenue
Mettre en place des activités à destination de publics frappés de handicaps	Non fait
Optimiser un programme d'entraînement à la carte pour les nageurs confirmés	Mis en œuvre de manière limitée : cours de natation « Perf'Sport » 1h par semaine
Le délégataire doit fournir à la Ville un état descriptif chiffré et à jour des biens de retour et respecter son obligation contractuelle en le joignant systématiquement aux prochains rapports	Mis en œuvre sommairement

annuels	
Dans le rapport annuel le délégataire doit présenter de façon plus étoffée les données financières relatives à l'activité : a minima évolution et commentaires sur le CA et les principaux postes de charge	Le rapport reste sommaire sur ce point
Concernant la présentation du compte de délégation : afin d'avoir une vision pluriannuelle de l'équilibre du contrat, le délégataire doit faire figurer les budgets des exercices à venir dans le compte de délégation, à tout le moins celui de l'exercice suivant	Recommandation non retenue
Procéder à une étude de marché de l'offre potentielle de prestataires avant de décider d'une consultation en vue d'une gestion en DSP	Recommandation non retenue
Envisager une révision du mode de gestion actuel soit par l'étude de la passation d'un marché, soit par une organisation en régie	Recommandation non retenue
Mettre en place des activités à destination de publics frappés de handicaps	Non fait
Optimiser un programme d'entraînement à la carte pour les nageurs confirmés	Mis en œuvre de manière limitée : cours de natation « Perf'Sport » 1h par semaine

Selon la DJS, la création du SPB, rassemblant l'ensemble des acteurs et des compétences intervenant sur les champs des piscines parisiennes, a justement vocation à renforcer le suivi des préconisations émises pour l'amélioration du service aux usagers, l'harmonisation du suivi de l'exploitation des équipements, la mise en œuvre de mesures coordonnées sur tout le parc. La Direction, et notamment le Sous-directeur de l'Action Sportive, s'attachera à renforcer sa vigilance quant au suivi des procédures et des commandes qui seront passées dans ce sens.

CONCLUSION ET LISTE DES RECOMMANDATIONS

Les diligences de la présente mission mettent en évidence des lacunes déjà constatées par les devanciers des rapporteurs. Il est dommage que l'intervalle entre deux interventions d'inspection n'ait pas été mis à profit pour améliorer le contrôle interne de la direction opérationnelle, gage d'une meilleure adéquation de l'action administrative aux aspirations des usagers.

Les recommandations formulées ici peuvent être groupées en plusieurs thèmes :

L'amélioration du suivi opérationnel de la DSP

Recommandation n°1 : Les documents réglementaires doivent impérativement être fournis dans les délais prescrits dans le contrat par le délégataire (rapport annuel du concessionnaire de service public local : données comptables, analyse de la qualité du service, compte rendu technique et financier, prévus par l'article 33 du décret du 1er février 2016) afin que la DJS puisse exercer son contrôle financier et de gestion sur le service public délégué. P 16

Echéance : dès la mise en œuvre de la nouvelle convention

Entité responsable : DJS

Recommandation n° 2 : L'amélioration de la traçabilité des réunions entre délégant et délégataire qui constitue un élément fort du contrôle interne pour ce type de convention doit être recherchée. P 17

Echéance : dès la mise en œuvre de la nouvelle convention

Entité responsable : DJS

Recommandation n°3 : Il serait utile d'institutionnaliser dans la future DSP un comité de pilotage délégataire-délégant pour faire le point à échéances régulières. La mise au point d'outils de contrôle et de reporting précis est également nécessaire pour permettre un suivi de qualité de la délégation, avec des visites à échéances cadencées du site par les représentants de la collectivité. Il convient également de donner au service opérationnel compétent de la DJS les moyens d'assurer ce contrôle administratif, technique et financier, avec l'appui des services support de la direction. P 18

Echéance : dès la mise en œuvre de la nouvelle convention

Entité responsable : DJS

Recommandation n°8 : Mettre en chantier dès que la mission contrôle de gestion aura reconstitué son effectif une analyse globale des dépenses liées à l'équipement permettant de dégager un coût complet et de mettre en évidence le coût de base et celui de la rémunération des intermédiaires (mandataire et délégataire). P 79

Echéance : dès la mise en œuvre de la nouvelle convention

Entité responsable : DJS

Une meilleure qualité et prise en compte des aspirations des usagers

Recommandation n°4 : Devant le constat alarmant des auditeurs internes relatif à la mise en œuvre de la démarche de pilotage du système QualiPARIS, il est nécessaire de présenter à nouveau la démarche QualiPARIS à S-PASS, lors d'une réunion des exploitants des piscines en gestion externalisée ; de donner des références aux exploitants grâce à des supports de procédure qui semblent manquer et d'utiliser des documents normalisés d'une année sur l'autre ; que la piscine se conforme aux exigences de la labellisation et établisse des plans d'action. P 45

Echéance : dès la mise en œuvre de la nouvelle convention

Entité responsable : DJS

Recommandation n°5 : La mise en place d'un comité d'usagers chargé d'apprécier la qualité des actions développées dans l'équipement et les relations inter-partenaires, comme proposé au point 92 du Plan Nager à Paris, serait utile. Cette mesure pourrait être mise en place à l'initiative conjointe du délégataire et de la DJS, s'agissant d'un équipement dont la gestion n'est pas déconcentrée. La mairie du secteur Paris Centre pourrait y être associée. P 50

Echéance : dès la mise en œuvre de la nouvelle convention

Entité responsable : DJS

Maitriser mieux l'impact santé et environnement

Recommandation n°6 : Le problème des trichloramines étant récurrent à Berlioux, il serait utile d'associer le service expert de la Ville, la STEGC de la DCPA, à la recherche de solutions. P 58

Echéance : dès que possible

Entité responsable : DJS

Recommandation n°9 : inscrire en priorité à l'ordre du jour du comité de pilotage la mise en œuvre phasée de l'amélioration des installations techniques au regard de l'impact environnemental. P 85

Echéance : dès la mise en œuvre de la nouvelle convention

Entité responsable : DJS

Harmoniser les règlements des piscines parisiennes

Recommandation n°7 : Reprendre les dispositions du nouveau règlement des piscines dans le texte qui sera applicable pour la future DSP ; en particulier, ajouter la précision concernant le nombre maximal d'enfants pouvant être accompagnés ; quant à la différence d'âge (10 ans au lieu de 12 à Berlioux), il n'existe pas de raison objective de maintenir deux régimes distincts et les dispositions doivent être harmonisées. P 62

Echéance : dès la mise en œuvre de la nouvelle convention

Entité responsable : DJS

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : La répartition des piscines en gestion externalisée parisiennes.....	8
Tableau 2 : Apport d'eau neuve dans la piscine Suzanne Berlioux	13
Figure 1 : Niveau - 3 du Forum des Halles avec la piscine et le gymnase S. Berlioux à gauche	20
Photographie 1 : Vue de la piscine depuis les installations du Parkour © IGVP - Caroline Dagneau	21
Photographie 2 : Vue générale du bassin de la piscine Suzanne Berlioux © S-PASS	22
Photographie 3 : Vue de l'ancienne serre à partir de la Halle Bassin © S-PASS	22
Photographie 4 : Espace de repos remplaçant l'ancienne pataugeoire © S-PASS	23
Photographie 5 : Vue des 8 lignes du bassin ; la partie vestiaires et douches se situe en contrebas des escaliers visibles à droite © S-PASS	23
Tableau 3 : Durée des arrêts techniques et des fermetures de la piscine Suzanne Berlioux	26
Tableau 4 : Horaires d'ouverture de la piscine Suzanne Berlioux	27
Tableau 5 : Comparaison des horaires d'ouverture au public individuel des piscines Suzanne Berlioux et Saint-Merri en période scolaire	28
Tableau 6 : Fréquentation générale de la piscine Suzanne Berlioux	30
Tableau 7 : Écarts de fréquentation - Total entrées public + scolaires.....	31
Tableau 8 : Fréquentation public individuel toutes piscines - 2019	32
Tableau 9 : Fréquentation public individuel - piscines en régie et externalisées	32
Tableau 10 : Fréquentation public individuel toutes piscines - 2016 à 2019	33
Tableau 11 : Fréquentation journalière moyenne par la clientèle individuelle	33
Tableau 12 : Nombre de créneaux et fréquentation des enfants du primaire et du secondaire	35
Tableau 13 : Taux de remplissage des créneaux scolaires 2016-2018.....	35
Figure 2 : Carte des piscines municipales dans la zone centrale de la capitale	36
Tableau 14 : Horaires des activités aquatiques.....	38
Tableau 15 : Répartition des activités aquatiques dans la semaine	39
Tableau 16 : Activités extérieures dans les piscines en délégation	40
Tableau 17 : Résultats des enquêtes « Happy or Not » menées à la piscine Suzanne Berlioux.....	43
Tableau 18 : Résultats de l'enquête « Satisfaction de la visite » dans les piscines parisiennes et à la piscine Suzanne Berlioux.....	48
Tableau 19 : Site Internet et Facebook de la piscine Suzanne Berlioux	52

Tableau 20 : Répartition des prestations de maintenance touchant la sécurité sanitaire	55
Tableau 21 : Bilan annuel des contrôles sanitaires des eaux de la piscine Suzanne Berlioux.....	56
Graphique 1 : Organigramme du personnel de la piscine Suzanne Berlioux en 2019	64
Tableau 22 : Évolution des effectifs sur 3 ans	65
Tableau 23 : Mouvements du personnel - Départs	65
Tableau 24 : Absences du personnel -agents concernés.....	66
Tableau 25 : Coût du personnel intérimaire travaillant à la piscine Suzanne Berlioux ...	66
Tableau 26 : Comparaison des tarifs piscines en régie/piscine Suzanne Berlioux.....	71
Tableau 27 : Fréquentation selon les articles de tarification de 2016 à 2018	72
Graphique 2 : Fréquentation selon les articles de tarification de 2016 à 2018.....	72
Tableau 28 : Evolution du nombre de cartes d'abonnement (cartes de 10 entrées).....	73
Tableau 29 : Evolution du nombre de cartes d'activités	73
Tableau 30 : Répartition des produits d'exploitation de la piscine Suzanne Berlioux	74
Graphique 3 : Répartition des produits 2017-2018 - moyenne annuelle : 1 266 604 €.....	74
Tableau 31 : Evolution prévisionnelle du montant des locations scolaires	76
Tableau 32 : Dates de paiement des acomptes et du solde des paiements de réservations de créneaux.....	76
Tableau 33 : Coût 2018 de mise à disposition du créneau horaire pour les scolaires (en € HT)	77
Tableau 34 : Coût de fonctionnement des piscines en fonction du mode de gestion	78
Tableau 35 : Les risques repérés liés à la gestion de la piscine Suzanne Berlioux	86
Tableau 36 : Suivi des recommandations du rapport IG 086à- sur la piscine Suzanne Berlioux.....	89

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire a été transmis le 10 avril 2020 au directeur de la jeunesse et des sports et au coordinateur de la région de Paris de la société S-PASS.

La réponse au rapport provisoire du directeur de la DJS a été envoyée à l'Inspection générale le 20 mai 2020.

La réponse du coordinateur de la région de Paris de la société S-PASS n'est pas parvenue à l'Inspection générale avant la diffusion du rapport définitif en juillet 2020.



**Direction de la Jeunesse et des Sports
Sous-Direction de l'Action Sportive
Service des Piscines et des Baignades**

Affaire suivie n°:

Paris, le 19 mai 2020

V/Réf. : Votre rapport provisoire d'audit concernant la DSP de la piscine Suzanne Berlioux

NOTE à l'attention de

Inspecteur Général, Adjoint à la Directrice de l'Inspection Générale
Mission d'audit étude évaluation contrôle enquête

Objet : rapport provisoire d'audit.

Vous m'avez adressé en avril dernier, pour avis, le rapport provisoire d'audit de la délégation de service public de la piscine Suzanne Berlioux.

Après analyse de ce rapport provisoire, je souhaitais vous faire partager les commentaires et propositions que nous ont inspirés votre document et les recommandations que vous en faites.

Vous trouverez en pièces jointes les éléments que nous souhaitons porter à votre connaissance.

Je tenais à vous remercier pour les éclairages et préconisations que vous avez formulés.

Le Directeur Général

Direction de la Jeunesse et des Sports
25, boulevard Bourdon 75004 PARIS

AUDIT DSP BERLIOUX RAPPORT PROVISOIRE Inspection Générale N°19-18 / Avril 2020

A) Le rapport provisoire confirme quelques points déjà appréhendés par la DJS

- **Suivi administratif et financier trop lointain**

La DJS envisage dès cet été de revoir son mode opératoire afin de renforcer les actions de contrôle, en lien notamment avec les services centraux tels que le Contrôle de Gestion, le Service de l'équipement, le bureau des affaires financières...

- **Comité de pilotage pour le suivi à institutionnaliser**

Plus régulier, plus formel, plus précis et plus exigeant : voilà ce que sera le pilotage du suivi des relations avec l'exploitant. Cependant, la création du Service des Piscines et des Baignades (SPB) et, en son sein, du pôle Contrats, n'encourage pas de facto la création d'un comité idoine. En effet, déjà trois agents, aux côtés du chef de service, seront chargés de ce suivi renforcé. Le cas échéant, le Sous-directeur de l'Action sportive se réservera la possibilité de compléter ce suivi étroit par la mise en œuvre d'un processus spécifique si des difficultés récurrentes sont relevées.

- **Envisager l'amélioration des installations techniques afin de limiter les impacts environnementaux**

Un diagnostic technique de la piscine Berlioux va être engagé avec la collaboration du service de l'équipement de la DJS afin d'identifier les éléments défaillants et prioriser les actions.

- **Regret de ne pas voir le contrôle interne renforcé suite aux préconisations antérieures et à la situation**

La création du SPB, rassemblant l'ensemble des acteurs et des compétences intervenant sur les champs des piscines parisiennes, a justement vocation à renforcer le suivi des préconisations émises pour l'amélioration du service aux usagers, l'harmonisation du suivi de l'exploitation des équipements, la mise en œuvre de mesures coordonnées sur tout le parc. La Direction, et notamment le Sous-directeur de l'Action Sportive, s'attachera à renforcer sa vigilance quant au suivi des procédures et des commandes qui seront passées dans ce sens.

- **Envoi de l'audit au délégataire**

La DJS partagera effectivement le rapport définitif de l'Inspection Générale. Si l'exploitation devait changer au terme de l'actuelle procédure de renouvellement du marché, le nouvel exploitant sera également récipiendaire de ce rapport, ainsi que des réponses de la DJS aux recommandations formulées par l'IG.

B) Le rapport appelle quelques commentaires de la part de la DJS

- **Création du Service des piscines et des baignades**

La DJS, consciente d'une situation perfectible au sein de son organisation dans le champ des piscines, a fait évaluer son organisation, principalement celui de la Sous-direction de l'Action Sportive. Le changement majeur concerne le rattachement de l'ancienne équipe du RPP et sa mutualisation avec les missions de suivi des piscines externalisées, sous un seul et même service : le SPB.

A sein de ce service, le pôle Contrats a vocation à accueillir des agents dont la compétence se situe essentiellement dans les champs juridico-financiers. Ainsi, outre les piscines en gestion externalisée, ceux-ci seront chargés du suivi de tous les supports contractuels attachés aux piscines parisiennes.

Mise à plat des procédures / Renforcement du contrôle / Amélioration des outils de suivi / Déclinaison de documents supports / Documents-cadres / Visites sur site renforcées et plus fréquentes (avec compte-

1

rendu à l'appui) / Renforcement des exigences quant au respect du calendrier établi (délais de communication des rapports...) seront autant de points d'attention que développera le SPB. En outre, ce pôle sera en lien étroit avec le pôle Expertise et les autres entités de pilotage de la Direction (notamment la mission contrôle de gestion).

- **Coût des piscines en fonction de leur mode de gestion et opportunité d'une gestion déléguée de Berlioux**

La DJS regrette la présence du tableau 34 figurant en page 75 relatif aux coûts de fonctionnement des piscines en fonction de leur mode de gestion. De l'aveu même des rapporteurs, ces données sont insuffisamment précises et complètes pour constituer une base de travail fiable. Cette position est partagée par la DJS qui estime que l'analyse s'avère en réalité beaucoup plus complexe et multifactorielle. Cela étant, la réflexion menée par l'IG confirme le souhait exprimé de mener une réflexion globale sur les modes de gestion à privilégier en fonction des établissements aquatiques. Cette réflexion doit reposer sur un cadre global précisant les avantages et inconvénients des différents modes de gestion appliqués à la particularité des équipements aquatiques permettant d'en assurer une déclinaison spécifique à chaque piscine tenant compte de ses particularités matérielles et des choix politiques opérés.

- **Les services concernés par le suivi du PNP n'ont pas tenu un tableau de suivi croisé**
Le RPP, pilote de ce Plan, a tenu un suivi régulier et formalisé tant par un tableau de bord partagé avec les services concernés et cabinet de l' élu, que par des Comités de pilotage avec les acteurs de cette mise en œuvre. Le suivi du Plan nager incluait les piscines externalisées pour les évolutions les plus significatives. Si la Mission piscines externalisées n'a pas exploité cet outil dans ses choix de gouvernance, la création du Service des piscines et des baignades permettra à court terme de lever cette difficulté.

- **Accueil des scolaires et des associations**
Les fortes contraintes pour l'accueil des scolaires imposées au délégataire font l'objet d'une participation financière pour sujétion de service public de la part de la Ville. Le contrat de DSP permet ainsi aux services de la Ville de gérer l'occupation de créneaux scolaires permettant l'apprentissage de la natation par ses agents. Cette obligation contractuelle impose cependant à l'exploitant d'assurer la surveillance de la baignade et d'organiser les espaces vestiaires et sanitaires en conséquence.
Le rapport relève également l'absence de clubs sportifs, ce qui est d'ailleurs un parti-pris de la Ville pour tous les établissements aquatiques délégués. Ce choix permet ainsi à l'exploitant davantage de marges de manœuvre et stimule son imagination pour la mise en œuvre d'actions et animations en direction du public autonome. Cela a pour conséquence d'améliorer aussi les recettes d'exploitation et donc de réduire la participation financière de la Ville.

- **Annexe 2 du rapport « Personnes rencontrées »**
La DJS souhaite faire remarquer que les intitulés et positionnements des postes occupés par les personnes rencontrées au moment de l'audit de l'IG sont différents de ceux indiqués dans cette annexe.

C) Le traitement proposé par la DJS des recommandations issues du rapport

Recommandation 1 (page 16) :

Les documents réglementaires doivent impérativement être transmis dans les délais prescrits dans le contrat par le délégataire afin que la DJS puisse effectuer son contrôle financier et de gestion sur le service public délégué.

La DJS va effectivement s'attacher à renforcer sa vigilance et ses exigences concernant les comptes rendus annuels. L'effort en direction de l'exploitant va également être demandé et contrôlé quant aux bilans intermédiaires. Pour se faire, un document-cadre (support-type) va être élaboré afin de servir de guide entre le SPB et l'exploitant. De même qu'un rapport technique annuel sera commandé et évalué contrairement tel que le stipule l'article 9.3.5 du contrat.

Recommandation 2 (page 17) :

L'amélioration de la traçabilité des réunions entre le délégant et le délégataire qui constitue un élément fort du contrôle interne pour ce type de convention doit être recherchée.

La DJS entend améliorer le suivi et la formalisation des échanges avec l'exploitant par le biais d'un rythme soutenu (mensuel) et de compte-rendu détaillés. Ce contrôle s'appuiera dans un premier temps sur les engagements contractuels et, complémentirement, à travers des tableaux de bord réciproquement partagés et archivés.

Recommandation 3 (page 18) :

Il serait utile d'institutionnaliser dans la future DSP un comité de pilotage délégant-délégataire pour faire le point à échéances régulières. La mise au point d'outils de contrôle et de reporting précis est également nécessaires pour permettre un suivi de qualité de la délégation, avec des visites à échéances cadencées du site par les représentants de la collectivité. Il convient également de donner au service opérationnel compétent de la DJS les moyens d'assurer ce contrôle administratif, technique et financier, avec l'appui des services support de la Direction.

La création du Service des Piscines et Baignades, et plus précisément l'identification d'un pôle Contrats en son sein, témoignent de la volonté de la DJS de consolider et affermir le pilotage de l'ensemble des contrats de gestion externalisée des piscines, tout particulièrement les contrats de délégation de service public. Au-delà des moyens alloués à ce service, ce sera ici une de ses missions essentielles. Le SPB sera aidé, autant que nécessaire, par les services ressources de la DJS, mais aussi par les directions partenaires (DFA, DAJ, DCPA).

Recommandation 4 (page 44) :

Devant le constat alarmant des auditeurs internes relatif à la mise en œuvre de la démarche de pilotage du système QualiParis, il est nécessaire de présenter à nouveau la démarche QualiParis à S-Pass lors d'une réunion des exploitants des piscines en gestion externalisée ; de donner des références aux exploitants grâce à des supports de procédure qui semblent manquer et d'utiliser des documents normalisés d'une année sur l'autre ; que la piscine se conforme aux exigences de la labellisation et établisse des plans d'actions.

En lien avec la DDCT, il est d'ores et déjà prévu de revoir le référentiel QualiParis et les modalités d'accompagnement de la démarche. Il convient de tendre vers un référentiel unique et un mode opératoire comparable à celui des piscines en régie, avec des échanges plus réguliers, des outils d'évaluation et de contrôle, la mutualisation des bonnes pratiques...

Ce nouveau référentiel accompagné des modalités d'application et de suivi seront bien sûr présentés à chaque exploitant et feront l'objet d'échanges très réguliers avec les chefs de pôle du SPB autour du Chef Projet Label (qui est aussi le chef du service).

Recommandation 5 (page 48) :

La mise en place d'un comité d'usagers chargé d'apprécier la qualité des actions développées dans l'équipement et les relations inter-partenaires, comme proposé en mesure 92 du Plan nager à Paris, serait utile. Cette mesure pourrait être mise en place à l'initiative conjointe du délégataire et de la DJS, s'agissant d'un équipement dont la gestion n'est pas déconcentrée. La mairie du secteur Paris-Centre pourrait y être associée.

Les comités d'usagers sont organisés à l'initiative des mairies d'arrondissement. Pour autant, ces comités d'usagers regroupent de nombreux participants et notamment des représentants de clubs sportifs, absents à la piscine Berlioux. Sa pertinence et son utilité pourraient être très relatifs.

Recommandation 6 (page 56) :

Le problème des trichloramines étant récurrent à Berlioux, il serait utile d'associer le service expert de la Ville, la STEG de la DCPA, à la recherche de solutions.

A l'instar de toute situation comparable, le service de l'équipement et le BPRP du service des ressources humaines de la DJS travaillent de concert avec les services de la DCPA. Sur ce point visant à l'amélioration de la qualité de l'air, la DJS a contracté un marché avec un laboratoire spécialisé afin de réaliser régulièrement des analyses de l'air dans toutes les piscines, y compris les piscines en gestion

externalisées. Ces contrôles viendront ainsi contredire ceux que le délégataire doit lui-même faire réaliser par un organisme indépendant.

Recommandation 7 (page 60) :

Reprendre les dispositions du nouveau règlement (ndlr : intérieur) des piscines dans le texte qui sera applicable pour la future DSP ; en particulier, ajouter le nombre maximal d'enfants pouvant être accompagnés ; quant à la différence d'âge (10 contre 12 ans à Berlioux), il n'existe pas de raison objective de maintenir deux régimes distincts et les dispositions doivent être harmonisées.

L'actuel règlement intérieur des équipements sportifs de Paris comprend une annexe venant renforcer les conditions particulières inhérentes aux piscines. D'un autre côté, les contrats passés avec les exploitants des piscines externalisées impliquent que ces derniers s'adosent aux règlements de la Ville. La DJS va donc très rapidement demander au chef d'établissement de la piscine Berlioux de procéder aux ajustements nécessaires afin d'être en harmonie avec les conditions existantes dans les piscines parisiennes.

Recommandation 8 (page 76) :

Mettre en chantier dès que la mission contrôle de gestion aura reconstitué son effectif, une analyse globale des dépenses liées à l'équipement permettant de dégager un coût complet et de mettre en évidence le coût de base et celui de la rémunération des intermédiaires (mandataire et intermédiaires).

La DJS mettra en œuvre cette recommandation dès que les services concernés disposeront d'un effectif complet (SPB et SAJF).

Recommandation 9 (page 81) :

Inscrire en priorité à l'ordre du jour du comité de pilotage la mise en œuvre phasée de l'amélioration des installations techniques au regard de l'impact environnemental.

Une telle amélioration des installations techniques relève d'un plan de charge soigneusement établi et d'arbitrages successifs. La DJS prévoit d'entreprendre un diagnostic global de l'installation qui viendra alors nourrir ses préconisations en la matière. Cependant, la DJS prendra soin de viser l'adéquation et la mise aux normes des installations techniques avec les enjeux environnementaux que porte la Ville.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de saisine

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Carte des piscines à Paris

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*