



***Mission exploratoire
relative à la définition
de nouveaux concepts
d'équipement aquatique
- Projet de Luminy
- Projet d'Euromed***

RAPPORT SYNTHETIQUE DE MISSION Janvier 2015



SOMMAIRE

Préambule : Contenu de la mission

page 03

PARTIE 1 : PRE-DEFINITION DES CONCEPTS

1. Typologie générale des équipements aquatiques

page 07

2. Postulat de base et amorce de réflexion

page 12

3. Le projet de LUMINY

page 17

4. Le projet d'EUROMED

page 33

5. Test de viabilité et modèle économique

page 49

PARTIE 2 : PRECONISATIONS RELATIVES AU MONTAGE

page 54



Préambule

Contenu de la mission





Le cadre de la mission

La mise en oeuvre du « plan piscines » de la Ville de MARSEILLE se trouve confrontée aux contraintes budgétaires, lesquelles ne permettent pas à la Ville d'engager en Maîtrise d'Ouvrage Publique toutes les opérations initialement envisagées et pour certaines déjà programmées.

C'est pourquoi, la Mission « Grands Projets », mandatée à cet effet, a souhaité engager une réflexion exploratoire et prospective, lui permettant d'identifier des solutions alternatives pouvant permettre à la Ville de faire aboutir ses projets en s'appuyant sur des montages innovants faisant appel à des opérateurs ou investisseurs privés, et ce dans des conditions en mesure de dégager des « résultats d'exploitation » acceptables pour la Ville, en limitant voire neutralisant le coût net restant à sa charge annuellement.



Le contenu de la mission

Dans le cadre décrit ci-avant, la présente mission a pour objet :

- de faire émerger les tendances et orientations à privilégier pour un concept d'équipement en mesure d'atteindre des résultats d'exploitation performants (pouvant permettre d'atteindre ou de dépasser le « petit équilibre », voire idéalement le « grand équilibre »),
- de mener des investigations auprès d'acteurs privés intervenant dans ce secteur d'activités, les contacts à établir pouvant concerner :
 - . des acteurs privés intervenant exclusivement dans un champ privé,
 - . des acteurs privés intervenant dans le champ des projets publics, dans le cadre de montage faisant appel à une Maîtrise d'Ouvrage Privée (DSP sous forme concessive, BEA, contrat de partenariat...) ou bien en tant qu'intervenant sur la seule fonction d'exploitant (DSP affermage...).
- d'établir des propositions susceptibles d'être mises en œuvre sur le périmètre Marseillais.
- de faire émerger des propositions permettant de recourir à des montages privés ou public/privés dans le contexte contraint de la ressource budgétaire publique,
- d'étudier les conditions juridiques et fiscales de tels montages.



PARTIE 1

PRE-DEFINITION DES CONCEPTS





Partie 1 - Chapitre 1

Typologie générale des équipements aquatiques



Remarque préliminaire / Les équipements aquatiques publics

Il nous paraît nécessaire, en amont, de bien rappeler la distinction à établir de façon générale, en matière de centres aquatiques publics, entre :

- d'une part les équipements aquatiques de Ville, d'agglomération ou de regroupements intercommunaux, répondant à la base à des priorités de service public : accueil des scolaires et des associations, développement sportif, ouverture au plus grand nombre en maintenant une tarification socialement acceptable.

Le modèle économique développé sur la plupart de ces équipements reposant sur une tarification sociale, forcément inférieure au prix de revient réel, ces équipements présentent inéluctablement un déficit structurel d'exploitation (+ ou – important, selon la nature du projet et la qualité de sa gestion) restant à la charge de la collectivité. **Dans ce cas-là, les usagers sont pour l'essentiel les contribuables (ou leur famille) : l'équipement est réalisé pour répondre en priorité aux besoins de la population résidente du territoire concerné.**



Remarque préliminaire / Les équipements aquatiques publics

- d'autre part les équipements aquatiques (ou selon les cas aqualudiques, balnéoludiques ou thermoludiques) réalisés soit dans le cadre de stations thermales, soit dans le cadre de stations touristiques (notamment en montagne).

Ces équipements répondent à des priorités tout autres : il s'agit avant tout d'apporter un élément complémentaire fort d'attractivité pour la station (en complément de l'activité dominante ski par exemple, ou bien en complément d'une activité thermale traditionnelle) avec un modèle économique de « rentabilité » (atteinte du « petit équilibre », voire du « grand équilibre » dans certains cas) reposant sur une tarification élevée.

La clientèle ciblée est constituée par les touristes (ou curistes) en séjour dans la station (ou à proximité), disposant d'un pouvoir d'achat certain, lui permettant d'accéder à ce type de services de loisirs, de + en + recherché. **Dans ce cas-là, les usagers sont pour l'essentiel les clientèles touristiques et beaucoup moins les contribuables locaux : l'équipement est réalisé pour répondre en priorité aux besoins de la population non résidente.**



Le modèle des équipements aquatiques urbains traditionnels

La génération actuelle des équipements aquatiques publics « sport / loisirs forme / détente », destinés aux populations urbaines, a permis de rationaliser les coûts d'exploitation et de diminuer assez sensiblement le coût net d'exploitation à la charge des collectivités maîtres d'ouvrage en développant des centres de profit (forme aquatique, espace bien-être...) en mesure de générer un chiffre d'affaires parfois conséquent.

Toutefois, ces équipements urbains restent structurellement « déficitaires » du fait notamment :

- de leurs vocations à dominante « institutionnelle » : vocation éducative en direction des scolaires, vocation sportive en direction des groupes associatifs et clubs sportifs,
- de leur vocation « sociale » : la tarification pratiquée doit demeurer socialement acceptable et se situe systématiquement en deçà du prix de revient réel de l'usage,
- d'un mode de fonctionnement et de gestion encore très souvent inadapté car reposant sur des schémas d'organisation et de management peu en phase avec la rigueur de gestion et le positionnement marketing recherchés.



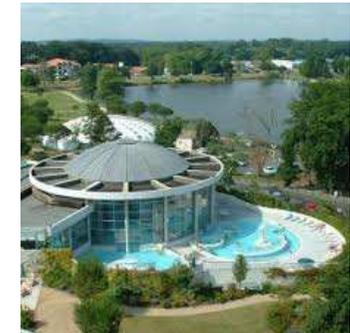
Remarque préliminaire / Equipements aquatiques « privés »

Au-delà du schéma à double facette des équipements aquatiques publics réalisés par les collectivités publiques (voir supra), on observe également en France des investissements intégralement privés, ayant notamment investi le champ de la remise en forme et de la détente aquatique.

Ce champ est essentiellement occupé à ce jour :

- par l'opérateur privé CALICEO qui a implanté un centre de remise en forme aquatique dans plusieurs agglomérations (Dax à l'origine, Toulouse, Bordeaux, Lyon, Nantes, Perpignan, Pau...). Interrogé par nos soins, cet opérateur a déclaré ne pas être intéressé par une implantation dans le Sud-Est.

- par des initiatives privées d'implantation de centres urbains, clubs de sport-santé proposant des activités aquatiques parmi d'autres services tournés vers le bien-être (voir infra exemples montpelliérains).





Partie 1 – Chapitre 2

Postulat de base et amorce de réflexion



Postulat de base

Comme indiqué précédemment, on observe l'émergence de quelques complexes à composante aquatique (mais reposant sur une vision et une réponse beaucoup plus large) totalement privés, **attestant la viabilité d'un modèle économique alternatif**. Ces équipements reposent le plus souvent sur un modèle de traitement qualitatif, autour de prestations essentiellement axées sur la forme aquatique, la santé, la relaxation et le bien-être.

LE POSTULAT DE BASE DE LA MISSION :

Rechercher les conditions et le(s) concept(s) permettant d'atteindre le grand équilibre (investissement + exploitation) en s'affranchissant, tout du moins dans un premier temps, des contraintes de service public qui « dégradent » généralement le compte d'exploitation de tels équipements.



Impacts sur la réflexion menée : les conditions de la réussite

Les entretiens menés avec plusieurs opérateurs spécialisés ont fait apparaître un certain nombre de **conditions de base** pouvant permettre d'atteindre les objectifs visés par la Ville de MARSEILLE (à savoir se rapprocher, voire atteindre, le « **grand équilibre** »).

Ainsi, il conviendrait de ne pas « figer » les projets en amont, afin de laisser une importante latitude de propositions aux futurs opérateurs candidats.

Les conditions permettant d'atteindre l'objectif fixé seraient les suivantes :

1 - Ne pas imposer de programme trop restrictif ou trop cadré,

2 - Ne pas imposer, a priori, de contraintes lourdes au futur opérateur.

Ainsi, les principales Contraintes de Service Public (accueil des scolaires, accueil des clubs, amplitude d'ouverture au public, grille tarifaire...) ne seront pas imposées a priori, afin de ne pas dégrader le compte d'exploitation prévisionnel.

Elles seront toutefois à prendre en compte et à quantifier par les candidats, afin de pouvoir identifier leur impact sur l'exploitation, et permettre ainsi à la Ville de rendre des arbitrages, dans un second temps, en fonction de ses exigences.



Impacts sur la réflexion menée : les conditions de la réussite

3 - Neutraliser la charge foncière : pour chacun des deux sites, le foncier doit être mis à disposition par la Ville de Marseille.

4 - Concernant EUROMED, trois conditions principales :

- privilégier impérativement une implantation stratégique au plus près de la zone d'affaires et des concentrations d'entreprises,
- pouvoir faire de la valorisation foncière connexe (commerces, autres services...).
- disposer a minima d'une emprise foncière au sol de l'ordre de 5000 m².

5 - Concernant LUMINY, s'assurer de la possibilité d'y aménager de l'hébergement et de la restauration, en complément de l'équipement aquatique à rénover intégralement et à reformater. Constructibilité impérative.

6 – Combiner et mutualiser les deux projets (Euromed + Luminy) dans une seule et même procédure, de façon à pouvoir optimiser le modèle économique, et compenser éventuellement par l'un des sites la « non rentabilité » de l'autre.



Amorce de réflexion IPK : Premières orientations / Axes forts

1. **Un positionnement radicalement différent** selon le site concerné
2. **Renouveler et diversifier l'offre aquatique** dans une recherche prioritaire d'efficacité économique par une exploitation profitable
3. Ré-imaginer l'offre et la pratique **en sortant des schémas « classiques »**
4. Développer **des éléments d'attractivité ciblés et générateurs de CA**

DES EQUIPEMENT STRUCTURANTS DE « NOUVELLE GENERATION », en rupture complète avec le schéma traditionnel et s'inscrivant pleinement dans une démarche d'optimisation énergétique, environnementale, organisationnelle et surtout financière.

Définition et dimensionnement de NOUVEAU PROJETS MOTEURS ET FEDERATEURS en mesure de capter l'intérêt d'opérateurs privés dans la cadre d'un mode de partenariat innovant.



Partie 1 – Chapitre 3

LE PROJET DE LUMINY



hier



aujourd'hui



demain





La piscine de Luminy : Un site fortement dégradé





La piscine de Luminy : Un site fortement dégradé



Photos
Décembre
2014





Le complexe sportif Cochet

La
Piscine
De
Luminy



Le
Stade
d'athlétisme

Le
complexe
tennistique



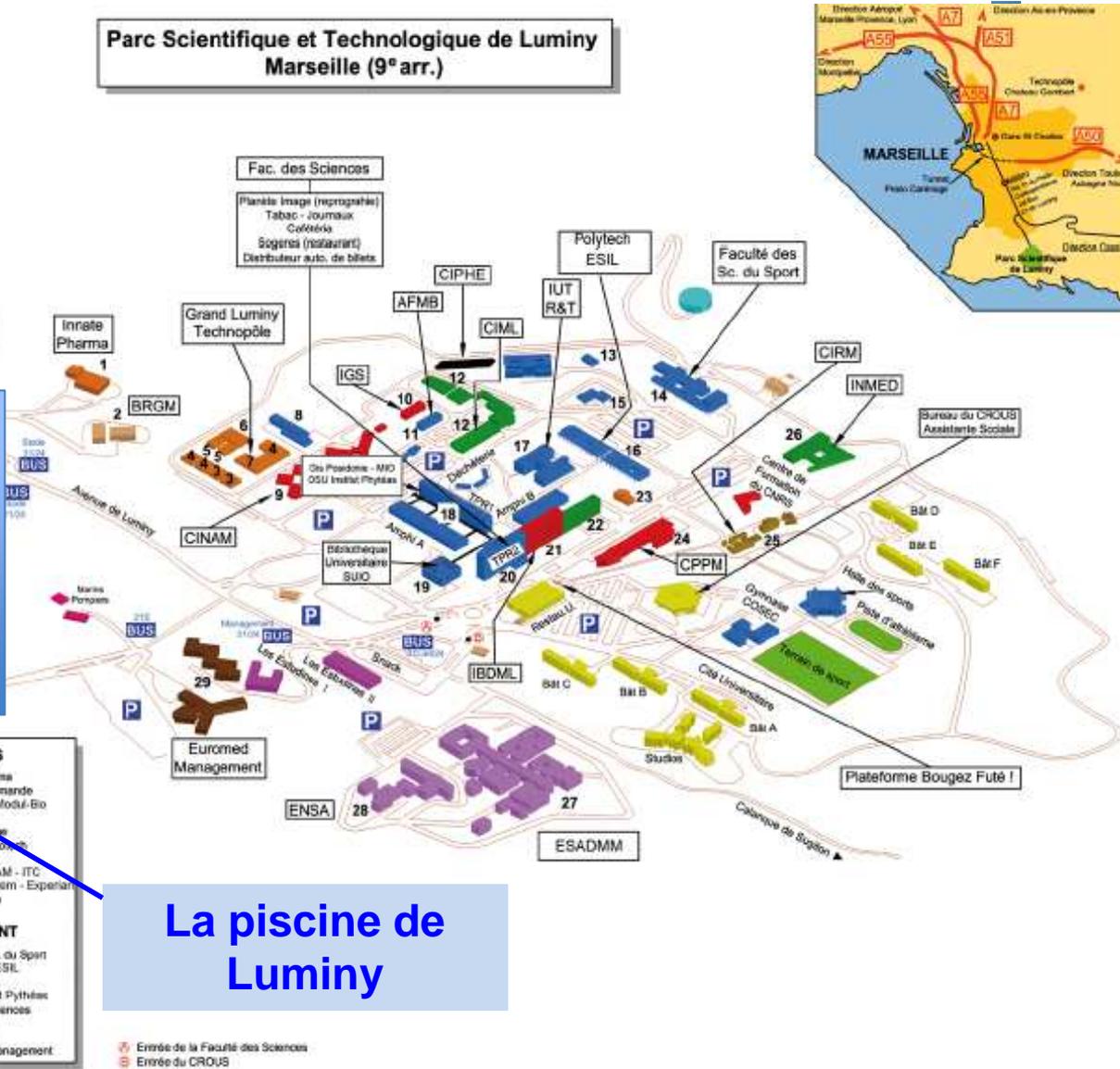
Le Complexe sportif (avec piscine) et le Campus de Luminy



**Parc Scientifique et Technologique de Luminy
Marseille (9^e arr.)**



Le complexe sportif



RECHERCHE	ENTREPRISES
2 • BRGM	1 • Innate Pharma
6 • IRPHE / IOA	3 • Biotech Germande
9 • CINAM	4 • Sogena - Modu-Bio
10 • IGS	5 • Synchrotron
11 • AFMB	6 • Synchrotron
12 • CIML	7 • Pépinière Bio-Ph
14 • ISM	23 • Prologia
15 • LPS	23 • CGA GECIAM - ITC
18 • INRA - IRD - LISIS	23 • Physio Extrem - Expertise
18 • Gie Posidonie - MID	26 • Neurochère
19 • Corbio PACA	
20 • IREM - DESMID - LGPB	
21 • CPT - IBOML - IML - LF	
22 • CRCM - TAGC	
22 Bis • Adh. Cell. et Inflammation	
• Immun. Polyarth. Rhumat.	

La piscine de Luminy

🚪 Entrée de la Faculté des Sciences
🚌 Entrée du CROUS



Les potentialités du site de la piscine de Luminy

UN SITE EXCEPTIONNEL A PRESERVER, non compatible avec un site de très grosse fréquentation : les orientations du PLU (ainsi que les conditions d'accès et de stationnement sur site) ne militent pas pour une orientation vers un centre aquatique à spectre très large (attirant potentiellement plusieurs centaines de milliers d'usagers par an).

UN POSITIONNEMENT GRAND PUBLIC BIEN CIBLE : pratique de la natation loisir dans un cadre de « tranquillité » exceptionnel (bassin nordique) + positionnement estival en lien avec l'environnement à préserver (larges et agréables plages ombragées, jeux d'eau...).

UN POSITIONNEMENT STRATEGIQUE « SORTANT DES SENTIERS BATTUS » et PERMETTANT DE METTRE EN VALEUR LES QUALITES ET POTENTIALITES UNIQUES DU SITE (en entrée du PNC) tout en jouant sur LES SYNERGIES A DEVELOPPER AVEC LE CAMPUS DE LUMINY, **EN PARTICULIER LE TECHNOSPORT (équipement de pointe) et l'unité de recherche « SPORT MG PERFORMANCE ».**



Les éléments réglementaires / La constructibilité sur site

Le site est classé en UGE (Grands Equipements) : c'est assez souple, mais les équipements doivent présenter une certaine cohérence avec les orientations de Luminy. Le lien avec le « TECHNOSPORT » et l'unité de recherche « SPORT MG PERFORMANCE » serait, à ce titre, très pertinent pour développer le projet en cohérence.

Les constructions sont autorisées en lien avec l'équipement.

Néanmoins, pour faire de l'habitat, il faudra passer par une modification du PLU car la zone UGEh existe et c'est elle qui permet de développer ce type de constructions (elle a été créée pour cibler les zones de construction des logements CROUS notamment).

Les sujets les plus sensibles sont :

- le risque incendies : les constructions et surtout leur accessibilité au moyen de secours sont essentielles. Il sera nécessaire de faire un point spécifique avec les pompiers pour avancer sur ce qui leur paraît acceptable.
- Les arbres existants sont protégés, et on est dans le site classé des calanques donc on aura à faire avec la DREAL.

A priori, il n'y a pas d'impossibilité à réaliser un projet qui développe de l'hébergement en lien avec l'équipement.



LE CONCEPT PROPOSE (1)

Aujourd'hui, envisager de parler de sport à Marseille sans aborder le secteur de Luminy et la concentration de compétences s'y trouvant représenterait un non-sens.

SPORT MG PERFORMANCE

L'unité de recherche « Sport MG Performance » regroupe une équipe de chercheurs motivée et passionnée qui mène une politique de recherche pluridisciplinaire (Sciences Politiques, Humaines, Sociales et de Gestion) en tentant de conserver la volonté de s'inscrire dans une vision systémique de la compréhension des phénomènes de **la performance sportive**, des principes de management des organisations et équipes sportives, de leurs environnements propres et du jeu de leurs acteurs.

TECHNOSPORT

Ce nouvel espace représente un lieu unique de rencontre entre le sport, les pratiquants, la recherche, le haut niveau et l'industrie. Véritable plate-forme dédiée à l'innovation du sport et du mouvement, le TechnoSport permet l'étude de la performance dans son acception la plus large, du sport de haut-niveau aux mouvements pathologiques, ainsi qu'**une expertise dans l'étude scientifique interdisciplinaire du couple homme / matériel**. Il se caractérise également par la ferme volonté de fluidifier la relation R&D avec l'industrie et l'ensemble des acteurs du sport.



SYNERGIE AVEC LE TECHNOSPORT

LE TECHNOSPORT

Avec le Technosport (inauguré le 8 décembre 2014), la recherche scientifique et sportive 2.0 s'ancre à Marseille.

Le campus de Luminy abrite désormais un outil majeur dans la recherche scientifique sportive.

« 18 400 m² de plaine sportive instrumentée, 400 m² de salle de musculation, un gymnase hautement équipé de 2 500 m², un mur d'escalade étendu sur 640 m², une plate-forme de recherche presque aussi grande. Les chiffres basculent rapidement dans la démesure lorsqu'il s'agit d'évoquer le *Technosport*. C'est sous cette appellation que se cache **cette immense plate-forme au sein du campus universitaire de Luminy entièrement dédiée à l'innovation du sport et du mouvement.** « *L'objectif est d'analyser la performance du sportif directement sur le terrain* », explique la direction du *Technosport*. La présence d'ordinateurs dotés de logiciels complexes près des sportifs illustre le phénomène. « *Avec les laboratoires installés juste à côté, nous décomposons aussi bien le mouvement de la haute performance que pathologique* » ajoute la direction. En effet, les chercheurs présents sur le site analysent également faits et gestes des néophytes. La manière de marcher d'un sujet portant des prothèses aux genoux est aussi sujet à études. L'effet produit sur son rythme cardiaque et sa respiration au moyen d'un masque, également. Rien n'est laissé au hasard par les équipes du *Technosport*. »



LE CONCEPT PROPOSE (2)

Véritable plateforme de la performance sportive tissant un lien enfin clair entre les secteurs du sport et de la science, les nouvelles infrastructures s'avèrent à la hauteur des ambitions de ce projet interdisciplinaire. Dans ce cadre très dynamique et porteur d'un message d'espoir fort nous permettant d'envisager à terme le management d'opérations ou le sens de partenariats public / privés aurait un vrai sens, et où nous parlerions du caractère structurellement déficitaire chronique des équipements sportifs au passé, il semble évident que la friche sportive de la piscine de Luminy a toute sa place.

En effet, l'occasion se présente pour les équipements structurants de cet espace tels que la piscine que chaque marseillais connaît et regrette, de retrouver leurs lettres de noblesse et une nouvelle vie.

Pourquoi ne pas envisager une extension du TechnoSport qui ne dispose pas à ce jour d'espace aquatique ni d'aire de grand jeux de qualité ?

La proximité immédiate, le manque chronique de mètres carrés de plan d'eau à Marseille ainsi que les excellents résultats des nageurs locaux constituent quelques-unes des raisons relativement évidentes de créer ce lien.



LE CONCEPT PROPOSE (3)

S'intéresser au sport de haut niveau élève le niveau d'exigences et les représentations intrinsèques que se feront les futurs utilisateurs. Tout comme pour le TECHNOSPORT, la philosophie sera de rendre accessible ces équipements à tous ceux qui en émettront le souhait, en saisissant notamment l'opportunité du marché européen des stages sportifs.

De plus, il n'existe pas (ou très peu) de structures en capacité de prendre le relais d'équipements tels que le CERS de Capbreton, dans le cadre de programmes intégrés de ré-athlétisation des sportifs de haut niveau.

Enfin, n'oublions pas tous ceux (usagers marseillais diversifiés) qui souhaiteront profiter de ce cadre sans égal mais qui devront en acquitter le vrai prix. D'un pôle d'intérêt scientifique et sportif, l'enjeu sera de créer un véritable outil « rentable » d'un point de vue économique et social.

Cette future « académie du sport » pourrait représenter un laboratoire du sport assimilable à :

- Une extension du TechnoSport dans les domaines des disciplines aquatiques et de l'athlétisme,
- Une terre de stages,
- Un centre de ré-athlétisation prenant éventuellement le relais du CERS de Capbreton,
- Eventuellement un centre de formation national pour la préparation au brevet d'état des éducateurs du sport (BEES),
- Un lieu incentive.



LE CONCEPT PROPOSE (4)

En dehors des équipements déjà présents sur le site, il sera nécessaire d'envisager la création d'hébergement et de « services associés » dont les objectifs pourront partiellement être les mêmes que pour le projet d'Euromed (voir infra), à savoir, permettre aux futurs clients de se reposer totalement sur l'organisation en place et son staff.

Nous pensons notamment à :

- Une ou des offres de restauration,
- Une « business area » utilisable également pour les formations (BEES ou autres)
- Espace de remise en forme sec et humide + Soins du corps (opportunité à affiner, selon les orientations et avis des futurs candidats...)
- Conciergerie professionnelle (le caractère très excentré du site ne permet pas d'envisager l'installation permanente de l'ensemble des services associé prévus sur le projet d'Euromed / voir infra. Le rôle du service conciergerie sera de prévenir ce type de demande par la création d'un réseau de partenaires mobilisables à la demande.)



LE CONCEPT PROPOSE (5)

Le pôle aquatique, équipement phare du site, sera constitué de bassins découverts et chauffés avec SAS de mise à l'eau intérieur. Ces bassins de 50m (voire de 25m) seront équipés de systèmes de vidéo aériens et aquatiques très performants permettant de filmer l'évolution et la performance des nageurs.

Il serait également intéressant de projeter l'installation d'un bassin à contre-courant (de type équivalent au « FLUME » de Tenerife, référence européenne en la matière) permettant d'analyser à l'instant T les appuis aquatiques des nageurs grâce au système de nage à contre-courant. Des écrans plats seront positionnés en bout de ligne permettant au coach et aux nageurs de visualiser et sélectionner les rushes sans que les sportifs ne sortent de l'eau.





Synthèse du concept : **SPORT / SCIENCE / PERFORMANCE**

UNE DOUBLE ORIENTATION COMME :

-PÔLE D'EXCELLENCE SCIENTIFIQUE basé sur la performance sportive (mesure et amélioration de la performance, réathlétisation, etc...), s'appuyant sur :

- Un complexe sportif existant déjà assez diversifié (à étoffer),
- Des synergies à structurer avec le campus de Luminy (formation, accompagnement médical et scientifique de la performance...) et ses chercheurs, en matière d'analyse du mouvement et de la performance.
- Un lien évident à structurer avec la « Plaine Sportive TECHNOSPORT » (**équipement récemment inauguré**). Lien éventuel entre recherche et entreprises.
- Un équipement de pointe à prévoir : mesure de la performance, préparation physique et mentale du sportif, technologies de récupération (cryothérapie, etc...)

-PÔLE D'ECONOMIE SPORTIVE basé sur l'accueil de stages, avec hébergement sur site.



Le potentiel d'accueil de stages

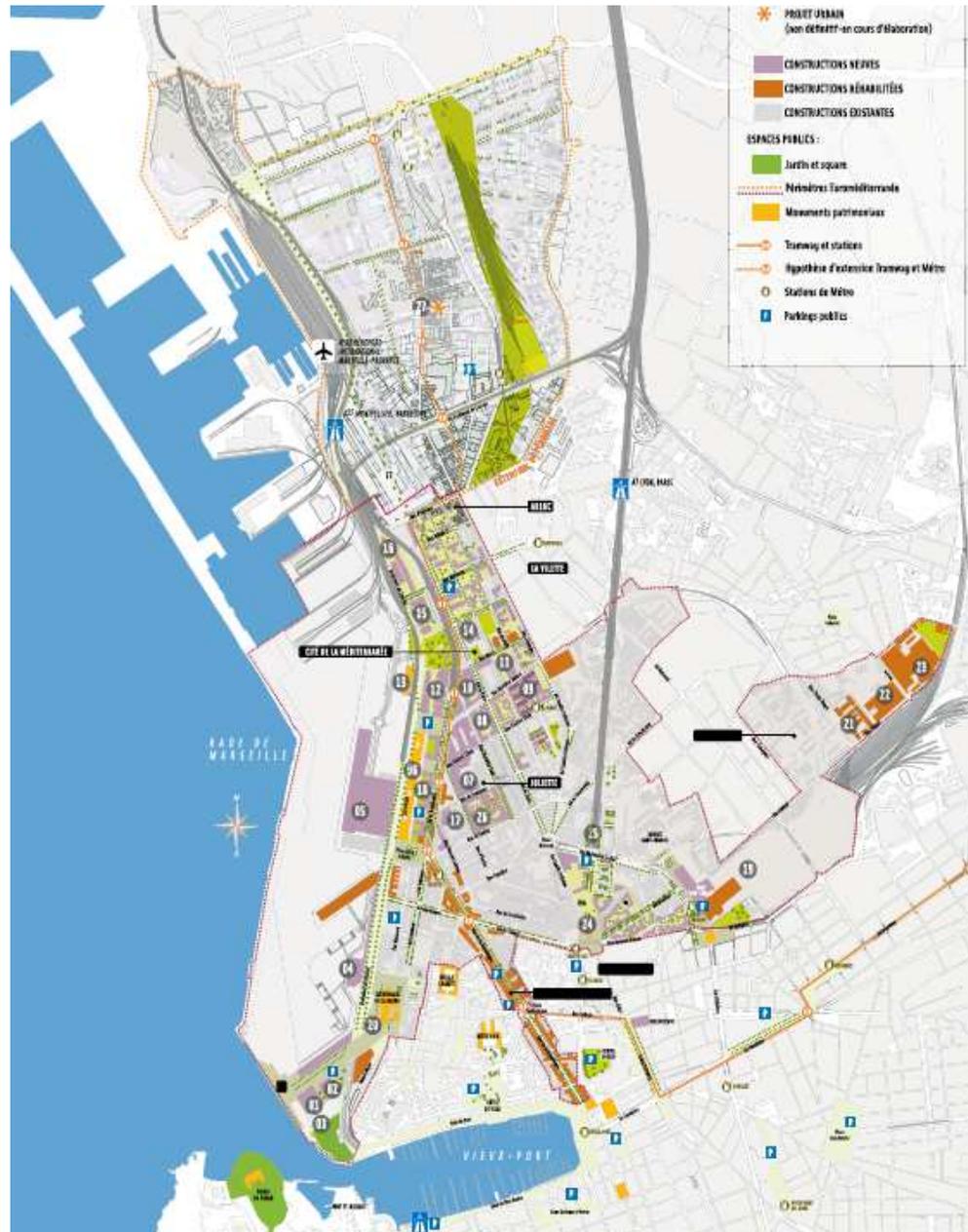
L'ACCUEIL DE STAGES / Excellence sportive (en réponse au manque criant de sites d'entraînement de natation en France) :

- Stages sportifs (en direction du Mouvement sportif)
- Stages Multisports / stages vacances
- Orientation incentive / entreprises (bénéficiant du cadre exceptionnel).

Autres pistes potentielles

(au-delà de la seule problématique de la piscine)

- **PÔLE de LUMINY = Laboratoire du Sport (au niveau national, voire européen). Complémentaire avec Marseille, Capitale du sport 2017. Développer le lien Science / Sport.**
- **Objectif sous-jacent (si envisageable ?) : faire venir sur le site des entreprises oeuvrant dans la recherche scientifique autour de la pratique physique et du sport.**



Partie 1

Chapitre 4

LE PROJET D'EUROMED



Le contexte général d'Euromed

L'ouvrage récent « Marseille Euroméditerranée – Un laboratoire de l'architecture du Soleil – Le Mook Autrement – Avril 2014 » est introduit par la question suivante :
« **Peut-on, doit-on, inventer de nouvelles façons de vivre la ville ?** »
Cette question s'applique bien entendu à notre réflexion relative à l'équipement aquatique devant être implanté sur ce secteur hautement stratégique et emblématique du renouvellement urbain de la Ville.

S'il s'avère certainement nécessaire de repenser et d'inventer de nouvelles façons de définir et concevoir l'équipement aquatique urbain de demain, **adapté aux nouvelles façons de vivre la ville**, cela sera encore plus indispensable dans le cas présent de « changer de logiciel » compte tenu des objectifs et postulat de départ (évoqués en début de rapport) qui sont d'atteindre le « grand équilibre » économique sur le projet aquatique d'EUROMED.

Il sera donc primordial de s'inspirer des nouvelles tendances et de cibler un positionnement radicalement différent des équipements aquatiques « classiques » structurellement générateurs de déficit.



Le positionnement stratégique du projet

UN BESOIN ABSOLU D'IMPLANTER STRATEGIQUEMENT LE PROJET AU CŒUR (ou à proximité immédiate) DES CLIENTELES D'ENTREPRISES.

Ce projet n'est pas compatible avec une localisation sur un site excentré peu « porteur » au Nord d'Euromed.

UN POSITIONNEMENT STRATEGIQUE RADICAL en parfaite synergie avec les besoins et attentes des consommateurs (aussi consom'acteurs) implantés dans les entreprises d'Euromed (conseil, tertiaire...) : organisation libre du temps de travail (ROWE), mode de consommation libre ou encadré (prestations humaines ou numériques...), prestations en direction de la famille (micro-crèche, programme de santé...), orientation bio...



Des exemples urbains, sources d'inspiration (1)

UN REEL INTERÊT A S'INSPIRER D'INITIATIVES PRIVEES INNOVANTES ET EXPERIMENTALES orientées sport-santé / bien-être EN PHASE AVEC L'EVOLUTION DE NOTRE SOCIETE : exemples montpelliérains du Nuage (initiateur ROXIM : promoteur immobilier) ou encore R-Revolution Santé (initiateur : groupe Fontalvie) avec bilan / check-up / programme à la carte (activités, diététique...) – **Voir illustrations pages suivantes.**





Des exemples urbains, sources d'inspiration (2)

LE NUAGE (Montpellier)



Bâtiment futuriste dédié au bien-être, mis en service en octobre 2014. Lieu conceptuel qui mélange club de sport-santé et nouvelles attentes des urbains (au sein du nouveau quartier de Port-Marianne / quartier d'habitat et d'emplois).

- MdO : ROXIM (promoteur)
- RdC + 4 niveaux,
- 3000 m²
- Coût annoncé = 10 M€

Bâtiment comprenant notamment (avec fonctionnement séparé) / pas d'unicité de gestion :

- La Place du Village** en RdC : resto-bar et commerces (beauty-bar, coiffeur, sportswear, pop-up store...)
- Le Village Santé** au niveau 1 : osthéopathie, diététique, podologie, médecin esthétique, coaching et thérapie, orthopédie dento-faciale
- Le Village aquatique** au niveau 2 : bassin de 16 m / sauna / aquagym / bb nageurs
- Le Village enfants** au niveau 2 : micro-crèche,
- Le Village Forme** au niveaux 3 et 4 : cours collectifs / virtual training / musculation / stretching / cardio-training / cours vidéo-biking...



Des exemples urbains, sources d'inspiration (3)

R-REVOLUTION SANTE (Montpellier)



« Un espace dédié entièrement à l'optimisation de votre santé ».

- MdO : Groupe Fontalvie
- Propose une approche globale de la santé et du bien-être



Approche globale basée notamment sur la définition d'un plan d'actions santé, visant une OPTIMISATION SANTE.

- Plusieurs axes : l'Activité Physique / L'Alimentation / Le Sommeil / la Mémoire / Les Emotions.
- Des espaces d'Optimisation Santé : Les Ateliers R / Des ateliers Educatifs / L'atelier Cuisine / L'institut / L'épicerie.
- Les ateliers R déployés sur 4 niveaux avec : des ateliers aquatiques (piscine, spa, hammam...) / 4 salles d'ateliers pratiques (cours collectifs, relaxation, biking, méditation...) / un plateau technique d'entraînement + salle de coaching exclusif.



Des exemples urbains, sources d'inspiration (4)

LES CENTRES « David Lloyd Leisure »

(Londres , Bruxelles, Barcelone, Amsterdam..)



Chaîne internationale de centres de fitness et de sports implantés en zone urbaine, comprenant systématiquement piscine couverte, zone wellness / fitness, restaurant, tennis, squash et crèche + activités enfants.





LE CONCEPT PROPOSE (1)

Le nouveau visage de Marseille passe obligatoirement par le site dynamique d'EUROMED. Accueillant actuellement une population active, soucieuse dans la gestion de son temps (migrations pendulaires), le quartier est destiné dans un futur proche à accueillir une population résidente, dotée d'un pouvoir d'achat intéressant, cherchant une qualité de services élevée et en vogue dans l'exercice d'activités annexes au travail.

Ces populations intervenant majoritairement dans le secteur tertiaire portent un regard très attentif sur l'évolution des pratiques sportives et de loisirs, et sont en recherche de solutions leur permettant de gérer efficacement leur temps. Ces populations sont généralement très attirés par les nouveaux concepts, y compris lorsqu'ils entrent dans un champ expérimental.

Par ailleurs, nous constatons que le rythme de vie au quotidien de ces « consom'acteurs » s'est complexifié, mais évolue également au gré des mutations sociétales, en particulier celles observées dans le monde du travail.



LE CONCEPT PROPOSE (2)

Les entreprises, par exemple, attachent beaucoup plus d'importance aux résultats finaux de leurs collaborateurs qu'aux moyens de les obtenir.

Le ROWE (Result Only Work Management) apporte une nouvelle vision du management de la performance et peut participer dans l'avenir à révolutionner l'organisation du travail (et bien évidemment du temps de travail), mais aussi du **temps hors travail (vie pour soi / temps de loisir)** en particulier au sein d'entreprises telles que celles implantées sur EUROMED.

Aussi, la pratique d'activités sportives et de loisirs au cours de la journée commence à être permise et encouragée, et le sera certainement de plus en plus dans un avenir proche.

Les règles communes et traditionnelles d'organisation d'une « journée type » sont rompues, offrant ainsi une plus grande amplitude horaire pour faire « autre chose ».

Ces nouveaux modèles sociétaux devront inspirer les futurs concepts d'équipements urbains de demain. Ces nouvelles structures, multidimensionnelles et multifonctionnelles, proposeront à la fois des activités sportives et de loisirs, de remise en forme et de bien-être, mais seront destinées également à faciliter la vie au quotidien de leurs clients grâce à des services annexes offerts ou payants destinés à l'ensemble des membres de la famille.



LE CONCEPT PROPOSE (3)

Le concept général se résume dans le regroupement au sein d'un seul bâtiment d'activités et services recherchés par la population active d'un secteur dynamique comme celui des Docks (ou + largement d'Euromed). L'objectif du concept peut résider dans l'accompagnement de ses clients à leur développement personnel et celui de leurs proches.

Les activités et les services associés

L'équipement de demain pourrait ainsi proposer notamment les activités sportives et de loisirs suivantes :

- Un ensemble de bassins dédiés et thématiques, disposant de matériels fixes ou modulables permettant de déplacer dans l'eau les diverses pratiques terrestres et d'en développer de nouvelles (innovation quasi-quotidienne) : déclinaison de multitudes de pratiques aquatiques diversifiées (aquabiking, aquafitness, aquazumba, aquaboxing, etc...), centre d'expérimentation, coaching individualisé possible, etc...
- Un espace de remise en forme sec et humide
- Un spa destiné aux soins du corps (esthétique et modelage)
- Un espace de jeux de raquettes (squash)
- Eventuellement un dojo proposant des cours de self défense, divers arts martiaux mais aussi des activités douces liées au développement personnel (yoga).



LE CONCEPT PROPOSE (4)

En terme d'offre complémentaire, l'équipement pourrait proposer également tout ou partie des services associés suivants :

- Une crèche
- Une salle des arts créatifs
- Une bibliothèque, un espace incentive
- Un marché des producteurs (restauration)
- Un coiffeur et un barbier
- Un bar à eau
- Voiturier
- Parking en sous-sol

Ces aménagements peuvent certes paraître très éloignés de l'équipement aquatique, mais ils participent à faire de ce « **centre de sport-santé urbain** » un lieu où les clients trouvent une réponse à la plupart de leurs préoccupations quotidiennes : se détendre et pratiquer une activité... mais aussi faire ses courses, s'occuper des enfants, se garer, s'informer....



LE CONCEPT PROPOSE (5)

La philosophie générale : L'esprit club

Un club accessible toute l'année

La logique de club renforce le sentiment d'appartenance à la structure. La création d'un club « enfant » pourrait également s'envisager. La rétribution d'une cotisation annuelle donnerait accès à une base d'activités et services. D'autres activités et services spécifiques seraient à considérer en option.

Un programme d'activités durant les vacances scolaires

L'esprit club devra se retrouver dans l'organisation d'évènements dédiés aux enfants mais aussi aux familles (stages de langues, de théâtre à effectuer seul ou en famille, ...). Les périodes de vacances scolaires représenteront des périodes très dynamiques, ou l'innovation en matière de création d'activités sera souhaitée.

Programmation d'activités personnalisées pour toute la famille

La planification des activités devra considérer très précisément les besoins de chaque famille afin que chaque membre puisse effectuer l'activité de son choix en même temps et se retrouver par la suite. Enfin, chaque client doit se voir proposer une offre d'activités et services associés lui permettant d'atteindre ses objectifs.



LE CONCEPT PROPOSE (6)

Un ensemble de services associés destinés à faciliter la vie au quotidien de ses clients

Les services associés aux activités sportives et de loisirs permettront aux clients d'optimiser leur gestion du quotidien et de passer plus de temps à l'intérieur de la structure, sans le stress des courses, du parking ou des devoirs des enfants.

Ils pourraient par exemple faire leurs courses sur internet aux marchés des producteurs et récupéreront leur panier au moment de leur départ.

Les personnes qui viendront à Marseille pour affaire auront la possibilité d'utiliser l'espace affaire pour continuer leur travail entre deux rendez-vous.

Autre exemple, les parents pourront faire leur cours d'aquagym pendant que les enfants pourront sous surveillance faire leurs devoirs à la bibliothèque (ou être gardés en halte-garderie pour les plus petits).

Ils se retrouveront tous ensemble un peu plus tard pour dîner sur place ou choisir des produits à cuisiner à la maison.

Le concept peut paraître très large et utopique : on est en effet bien loin de la piscine traditionnelle. On s'attacherait à y traiter l'environnement global du « client » (et non de l'utilisateur) de façon à faciliter autant que faire se peut les conditions d'une pratique physique équilibrée et épanouissante, tout en prenant en compte les préoccupations quotidiennes de tout un chacun.

**UNE NOUVELLE VISION DE L'ÉQUIPEMENT URBAIN DE DEMAIN,
pour une nouvelle façon de vivre la ville.**



Synthèse du concept : SPORT / SANTE / VIE URBAINE

UNE ORIENTATION TRES LARGE INTEGRANT UN « PÔLE DE FORME AQUATIQUE ET DE DETENTE » ET DE MULTIPLES SERVICES ANNEXES : UN CENTRE URBAIN DE SERVICES pour LES DIFFERENTES TRANCHES DE LA FAMILLE.

- Un ensemble de bassins dédiés et thématiques, disposant de matériels fixes ou modulables (aquabiking, aquafitness, aquazumba, aquaboxing,permettant de déplacer dans l'eau les diverses pratiques terrestres et d'en développer de nouvelles (innovation quasi-quotidienne) : centre d'expérimentation, coaching individualisé possible...
- Accompagner cela par une zone de détente balnéo (bassins relaxants, parcours hydro-massants, sauna, hammam, tepidarium...) et de soins (massages, soins esthétiques...)
- Zone restaurant ou snack à orientation « bio »
- Services complémentaires : micro-crèche / ateliers culturels ou éducatifs...



Pré-définition de la ZONE DIFFERENCIEE « FORME AQUATIQUE »

En réponse à une demande très forte d'activités gymniques, de remise en forme et de fitness dans l'eau (dimension sport/santé)



Zone dédiée composée de plusieurs bassins adaptés au développement de toutes les disciplines présentes et à venir déclinées dans l'eau : **aquagym, aquabiking, aquafitness, aquazumba, trampoline, step, circuit aquatique, renforcement musculaire, cardio, aqua pole dance, stand-up paddle, aquaboxing, water-tai chi, etc...**

Remarque importante : chaque bassin d'activités (environ 150 m²) peut potentiellement accueillir une classe du 1^e degré sur certains créneaux.



Pré-définition de la ZONE DIFFERENCIEE « ESPACE FORME ET BIEN-ETRE »

Zone à dimensionner en réponse à un besoin d'activités physiques (fitness, cardio...), de détente (saunas, hammams, spas...) et de soins, complémentaires aux activités aquatiques.

Zone à fonctionnement potentiellement autonome pouvant générer des produits d'exploitation conséquents.





Partie 1 – Chapitre 4

Test de viabilité et modèle économique



Test de viabilité des orientations proposées

Comme indiqué précédemment, les entretiens avec un certain nombre d'opérateurs spécialisés ont fait apparaître les **conditions de base** sans lesquelles il ne serait pas envisageable d'atteindre les objectifs visés par la Ville de MARSEILLE (se rapprocher, voire atteindre, le « **grand équilibre** »).

Certains opérateurs ont clairement marqué leurs scepticisme sur la viabilité d'un tel montage, du fait d'une vision assez « classique » et stéréotypée de la pratique du partenariat avec les Collectivités.

D'autres opérateurs (au moins trois) ont montré, à des degrés de réflexion et d'implication toutefois divers, un réel intérêt pour la démarche, et une première approche pouvant permettre de se rapprocher (voire d'atteindre) l'objectif du « grand équilibre », **sous réserves que toutes les conditions soient réunies.**

Ces premières « déclarations d'intention » permettent dans un premier temps de **crédibiliser la démarche et de valider la faisabilité générale.**

Elles seront bien entendu à confirmer et à conforter par des études approfondies et des propositions (suivies d'engagements fermes en phase de finalisation) dans le cadre de la procédure de consultation à venir, pour laquelle chaque candidat devra disposer d'une large latitude de proposition alternative.



Evaluation du modèle économique

Les entretiens réalisés dans le cadre de la présente mission ont permis d'ébaucher (en dehors de toute démarche de pré-programmation, non amorcée à ce stade exploratoire) une première évaluation des budgets prévisionnels à affecter à chacune de ces deux opérations atypiques.

Les premières estimations font apparaître une enveloppe d'investissement :

- de l'ordre de 12 à 15 M€ sur le site de Luminy,
- de l'ordre de 25 à 30 M€ sur Euromed.

Les grandes masses relatives aux coûts d'exploitation ont fait l'objet d'une première approche assez sommaire, faisant toutefois apparaître (comme indiqué précédemment) un potentiel important, et par conséquent la capacité à atteindre les objectifs d'équilibre visés par la Ville de Marseille.

Il apparaît toutefois assez clairement que le potentiel « commercial » de l'équipement urbain d'Euromed devrait lui permettre plus aisément d'atteindre la rentabilité, et ainsi de compenser éventuellement la « non-rentabilité » du site de Luminy, dont le positionnement « Sport / Science / Performance » et le caractère excentré sont moins porteurs en volume de chiffre d'affaires attendu.



Evolution et dégradation du modèle économique

Une des conditions de base définie en début de rapport était de ne pas imposer, a priori, de contraintes lourdes au futur opérateur.

Ainsi, les principales Contraintes de Service Public (accueil des scolaires, accueil des clubs, amplitude d'ouverture au public, grille tarifaire...) ne doivent pas être imposées a priori, afin de ne pas dégrader dès le départ (comme c'est le plus souvent le cas en schéma traditionnel de DSP) le compte d'exploitation prévisionnel.

Selon les souhaits et exigences de la Ville de Marseille, il sera nécessaire de faire quantifier par les candidats la prise en charge de ces contraintes, afin de pouvoir identifier leur impact en terme de dégradation du modèle économique d'exploitation, et permettre ainsi à la Ville de prendre des décisions et de rendre des arbitrages en pleine connaissance de cause.

C'est ainsi que pourront être quantifiés les surcoûts liés au service public, pouvant porter sur diverses demandes spécifiques de la collectivité délégante.

Ces contraintes de service public, susceptibles de venir dégrader le modèle économique de base, peuvent notamment porter sur les axes suivants :



La prise en compte des contraintes de Service Public

- ACCUEIL DES SCOLAIRES :

Il peut être demandé aux candidats de trouver des solutions pour accueillir des scolaires, tant à Euromed que sur l'équipement de Luminy.

Si la demande est par exemple d'accueillir deux classes du 1^e degré simultanément, les candidats devront :

- définir la capacité d'accueil annuelle de leur « offre scolaire » (exemple : 2 classes x 20 créneaux hebdomadaires de 45 mn x 3 cycles annuels = 120 classes potentiellement accueillies),
- chiffrer le coût de cet accueil au prix coûtant (en produisant le calcul du coût de revient réel).

- ACCUEIL DES CLUBS / ASSOCIATIONS SPORTIVES :

Il peut être éventuellement demandé aux candidats de réserver un certain volume de créneaux (traduites en LnH, lignes de nage horaires), en particulier sur Luminy.

De la même façon, cette contrainte serait traduite en coût dégradant le modèle de base.

- TARIFICATION PUBLIQUE MINOREE :

Par rapport à la grille tarifaire proposée par les candidats dans leurs offres respectives, toute demande de minoration de certains tarifs (tarifs unitaires d'entrée, tarifs d'abonnement...) sera également traduite en impact négatif sur le compte d'exploitation.

- ELARGISSEMENT DE L'AMPLITUDE D'OUVERTURE AU PUBLIC

De la même façon, par rapport à l'amplitude d'ouverture prévue par les candidats dans leurs offres respectives, toute demande d'élargissement de cette amplitude sera traduite en coût.



PARTIE 2

PRECONISATIONS RELATIVES AU MONTAGE



S'agissant des modes opératoires envisageables, sous réserve d'un montage strictement privé (construction/financement/exploitation) dont la probabilité est incertaine (les contacts pris avec les opérateurs suscitent un intérêt limité), la ville disposera des options suivantes :

- Réaliser et/ou exploiter**
- Faire réaliser et/ou exploiter**

Pour la viabilité du modèle économique envisagé, il apparaît essentiel que les facteurs impactant le modèle économique « traditionnel » soient minimisés au maximum.

Ces facteurs peuvent se regrouper en 2 grandes catégories :



1. En phase de conception / réalisation

- Les objectifs et les exigences du programme (exemple : Absence de lien fonctionnel entre les bassins et l'espace bien être, manque de vestiaires dans un espace dédié), absence d'autonomie dans le fonctionnement de chaque zone...
- Les spécificités propres à chaque équipement de nature à diminuer ou augmenter les coûts de construction et d'exploitation (l'objectif recherché étant l'atteinte du grand équilibre)
- Le choix des équipements techniques.

2. En phase d'exploitation (commerciale et technique)

Il doit être insisté sur le fait que si les éléments impactant les charges d'exploitation sont issus d'un projet d'exploitation pré-déterminé, il existe également une interaction entre la phase conception/réalisation et l'exploitation de l'équipement (choix des équipements générant plus ou moins de coûts de maintenance).



Les schémas MOP et PPP sont exclus pour les raisons suivantes :

1. S'agissant des schémas réalisés en Maîtrise d'ouvrage publique

Le recours au montage classique est connu des services de la ville (Concours, Travaux, puis exploitation). Deux variantes sont envisagées :

- La conception / réalisation : procédure dérogatoire et soumise à des conditions juridiques spécifiques (non évident pour des équipements de cette nature). S'agissant d'une procédure dérogatoire, la justification est parfois difficile.
- La conception/réalisation/exploitation ou maintenance : l'article 73-II 2) du CMP dispose que « Si un tel marché comprend la réalisation de travaux qui relèvent de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985, l'entrepreneur ne peut être associé à la conception que pour la réalisation d'engagements de performance énergétique dans un ou des bâtiments existants, ou pour des motifs d'ordre technique tels que définis à l'article 37 ».



Hypothèses	Avantages	Inconvénients	Spécificités Piscines
<p>«MOP classique» (concours travaux)</p> <p>+</p>	<p>Bonne maîtrise publique des différentes phases (conception / entretien-maintenance / exploitation)</p> <p>Evolutivité de l'exploitation et, le cas échéant, optimisation résultant d'une « remise en concurrence périodique » (régie vs DSP / DSP successives)</p>	<p>Dilution des responsabilités entre les intervenants successifs (conception, réalisation, maintenance, exploitation)</p> <p>Quelle prise en compte par chacun des « enjeux aval » ?</p> <p>Financement des investissements par la ville de Marseille</p>	<p>Très bonne connaissance et définition du projet d'exploitation (créneaux, projet pédagogique) par la ville en amont de la phase de programmation.</p> <p>Très bonne capacité d'analyse de la traduction du projet d'exploitation en phase programmation et conception.</p>
<p>Conception-réalisation</p>	<p>Idem MOP « classique »</p> <p>Pertinence de l'association de la conception et de la réalisation</p>	<p>Idem sauf en ce qui concerne le volet conception/réalisation (pertinence de l'association)</p> <p>Faisabilité juridique en l'espèce ?</p>	<p>Idem MOP</p>
<p>C.R.E.M</p>	<p>Idem Conception-réalisation</p> <p>Pertinence d'une 1^{ère} période d'entretien-maintenance contractuel</p>	<p>Ne constitue toujours pas une approche globale sur la « durée de vie de l'équipement »</p> <p>Quelle solidarité du groupement ?</p> <p>Faisabilité juridique en l'espèce ?</p>	<p>Optimisation de l'exploitation technique sans une approche d'exploitation commerciale</p>



2. S'agissant du contrat de partenariat

Le recours au contrat de partenariat est connu des services de la ville. Il permet de confier une mission globale ayant pour objet le financement, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public.

Il peut également avoir pour objet tout ou partie de la conception de ces ouvrages, équipements ou biens immatériels ainsi que des prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée.

Le contrat de partenariat est un contrat qui associe conception (le cas échéant), réalisation, préfinancement et entretien-maintenance voire d'autres missions sans néanmoins confier au cocontractant de la personne publique (« le partenaire ») la gestion même du service public qui continue à relever de cette personne publique.



Par ailleurs, la réalisation de l'équipement implique une réflexion à mener sur :

- L'articulation entre la conception / construction et l'exploitation de l'équipement,
- Le mode d'exploitation du service public (régie / délégation de service public)
- Le périmètre dudit service public (apprentissage de la natation, pratique loisir ...) et, par défaut, le périmètre de l'exploitation pouvant être confiée au partenaire,
- Les interfaces dans l'entretien et la maintenance des installations techniques (partage des responsabilités entre l'exploitant du service et le titulaire du CP).

Hypothèses	Avantages	Inconvénients	Spécificités Piscines
Contrat de partenariat	<p>Approche globale ET en coût global des missions (conception/construction/maintenance)</p> <p>Conservation par la personne publique du service public (régie / DSP) avec remise en concurrence périodique</p>	<p>Complexité et rigidité du montage « standard »</p> <p>Absence de prise en considération des problématiques d'exploitation</p> <p>Financement par la ville de Marseille sous forme de loyers.</p>	<p>Co-activités entre les activités de service public (scolaires, clubs, associations) et les activités grand public.</p> <p>Partage d'un équipement (technique/commerciale) et absence d'optimisation du personnel.</p>



Les schémas Concessions (globales) ou sous la forme d'un BEA avec convention non détachable sont pressentis :

1. S'agissant du BEA avec convention d'exploitation non détachable

Ce mode opératoire serait fondé sur les dispositions de l'article L.1311-2 du code général des collectivités territoriales selon lesquelles : *« un bien immobilier appartenant à une collectivité territoriale peut faire l'objet d'un bail emphytéotique prévu à l'article L.145-1 du code rural et de la pêche maritime, en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité territoriale, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de sa compétence ou en vue de l'affectation à une association culturelle d'un édifice du culte ouvert au public ou en vue de la réalisation d'enceintes sportives et des équipements connexes nécessaires à leur implantation ou, à l'exception des opérations réalisées en vue de l'affectation à une association culturelle d'un édifice du culte ouvert au public, de leur restauration, de la réparation, de l'entretien-maintenance ou de la mise en valeur de ce bien (...). Ce bail emphytéotique est dénommé bail emphytéotique administratif ».*



Il est précisé que le titulaire du bail dispose d'un droit réel, non pas sur le domaine public lui-même, mais sur les ouvrages qu'il réalise. L'ouvrage est réalisé sous maîtrise d'ouvrage privée par son titulaire, lequel, une fois cet ouvrage réalisé, le met à disposition de la personne publique et assure sa maintenance en vertu d'une convention non-détachable.

Le titulaire du BEA est chargé du financement des équipements. Ce dernier percevra, de la part de la Ville, des loyers en contrepartie de la mise à disposition des équipements. En principe, ce loyer lissé sur la durée du contrat couvrira l'amortissement financier des constructions intégrant le coût des études et de la construction, le coût de la maîtrise d'œuvre, le coût de la maintenance ainsi que les charges de préfinancement et de financement.

S'agissant de la maintenance à la charge du titulaire du BEA, sauf accord contraire des parties, il y a lieu de distinguer :

- les obligations à la charge du propriétaire (titulaire du BEA) lesquelles sont précisées par l'article 1720 du code civil en vertu duquel : « *le bailleur est tenu de délivrer la chose en bon état de réparation de toute espèce* » et recouvrent, normalement, le GER,
- des obligations à la charge du locataire (c'est-à-dire la Ville de Marseille), c'est-à-dire les charges locatives qui recouvrent, en principe, la maintenance courante.



Le régime du BEA assorti d'une convention non-détachable a été fixé par l'article 1^{er} du décret n° 2011-2065 du 30 décembre 2011 *relatif aux règles de passation des baux emphytéotiques administratifs*. Lorsque la convention non-détachable du BEA s'analyse comme un marché public, une délégation de service public, un contrat de concession de travaux publics ou un contrat de partenariat, la mise en place de ce montage obéit aux règles de passation prévues pour le contrat concerné.

L'objectif pour le cas d'espèce étant de transférer au titulaire les risques liées à l'exploitation de l'ouvrage et le cas échéant de lui imposer des contraintes de service public (accueil des scolaires par exemple), le BEA assorti d'une convention non-détachable s'analysera comme une délégation de service public « concessive ».



2. S'agissant de la concession de travaux et de service public

La concession de travaux et de service public (DSP) peut être définie comme le contrat par lequel une personne publique confie à un opérateur public ou privé la gestion d'un service public ainsi que la conception et la construction des ouvrages et équipements nécessaires à cet effet.

Conformément à l'article 5 de la Directive précitée, « *l'attribution d'une concession de travaux ou d'une concession de services implique le transfert au concessionnaire d'un risque d'exploitation lié à l'exploitation de ces travaux ou services, comprenant le risque lié à la demande, le risque lié à l'offre ou les deux.* »

Le concessionnaire est réputé assumer le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas certain d'amortir les investissements qu'il a effectués ou les coûts qu'il a supportés lors de l'exploitation des ouvrages ou services qui font l'objet de la concession. La part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, telle que toute perte potentielle estimée qui serait supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement nominale ou négligeable. »



La concession peut prévoir qu'une subvention d'équipement est versée au concessionnaire pour alléger la charge de financement des investissements concédés, charge qui est, de fait, répercutée dans la rémunération du concessionnaire.

La concession de travaux et de service public implique un contrat global portant également sur l'exploitation du service. Les principaux arguments en faveur du recours à cette procédure :

- Unicité du contrat pour la conception, la construction et l'exploitation de l'ouvrage,
- Un autre avantage en général reconnu à la délégation de service public par rapport au contrat de partenariat réside dans la relative simplicité de la procédure de mise en œuvre (le contrat de partenariat suppose une évaluation préalable et donne lieu, si le critère retenu est celui de la complexité, à une procédure de dialogue compétitif),
- La relation entre le concepteur, l'entreprise et l'exploitant permet une meilleure articulation entre le concept et les techniques à mettre en œuvre ainsi qu'une meilleure prise en considération des fonctionnalités de l'équipement (d'un point de vue exploitation).



Hypothèses	Avantages	Inconvénients	Spécificités Piscines
<p>Schémas concessifs / BEA + CNDE</p>	<p>Approche globale des missions intégrant la problématique de l'exploitation et en coût global</p> <p>Possibilité en concession (DSP) d'autoriser le délégataire à conclure des baux ou droits d'une durée excédant celle de la convention de délégation de service public (valorisation domaniale)</p>	<p>Exploitation sur une longue durée (durée d'amortissement – 20 ans minimum)</p> <p>Financement du BEA par la ville (loyer) répercuté dans la CNDE (redevance d'occupation) ? Quel Impact ?</p> <p>Faisabilité du portage de l'opération : regroupement des équipements dans une seule concession ou dissociation ?</p> <p>Le modèle concessif devra être adapté aux particularités du projet et de ses objectifs.</p>	<p>Garantie d'une meilleure adéquation entre l'équipement et son projet d'exploitation (projet global)</p> <p>Risque sur la rémunération du <i>délégataire</i></p>