

# Comment bien poser les bases de son projet ?

Depuis plusieurs années, les centres aquatiques sont devenus des complexes sportifs, de loisirs et de détente synonymes d'enjeux essentiels pour les collectivités, notamment à cause de leur coût et de leur rayonnement sur le territoire. Il est donc primordial pour les élus d'éviter, autant que possible, les erreurs qui auraient des conséquences durant de nombreuses années. Pour cela, les bases fondamentales d'un projet doivent être maîtrisées.



*Nous sommes passés d'une piscine à vocation quasiment exclusivement sportive, donc très standardisée, à une structure polyvalente du fait d'une diversification importante des pratiquants pour le sport, la détente, le bien-être...*

## Des équipements valorisants pour un territoire

La perception des élus a changé vis-à-vis des centres aquatiques. Ils ont réellement pris conscience que c'est un équipement au carrefour de multiples enjeux : économiques, territoriaux, urbanistiques, sportifs, socio-éducatifs ou encore touristiques. "Pendant de nombreuses années, les piscines ont été peu considérées, perçues comme des gouffres financiers que l'on positionnait sans réelle réflexion stratégique. Désormais, c'est une vitrine valorisante pour un territoire, un vrai équipement structurant qui répond à un spectre beaucoup plus large d'usagers et de pratiques" explique Jean-Luc Briane, gérant de la société IPK Conseil. Cécile Brune, consultante au sein de l'entreprise Espélia insiste également sur cet élargissement des publics : "Nous sommes passés d'une piscine à vocation quasiment exclusivement sportive, donc très standardisée, à une structure polyvalente du fait d'une diversification importante des pratiquants

*(plus de 17 millions de personnes fréquentent les piscines) pour le sport, la détente, le bien-être... Cela implique une offre de bassins et d'activités différentes et donc un impact direct sur la conception du bâtiment. De plus, le fait de toucher un maximum d'usagers incite les collectivités à communiquer davantage autour de ces équipements sportifs. Les enjeux sont ainsi multiples en termes d'économie et d'attractivité des territoires". Les maîtres d'ouvrage ont également bien compris que la multiplication des cibles entraînait un potentiel de fréquentation plus important et donc générait des recettes supplémentaires. "Il devient rare que des élus nous demandent d'étudier un équipement ne répondant qu'aux besoins scolaires et sportifs, bien qu'il s'agisse souvent des besoins prioritaires. Ces derniers ont bien pris conscience qu'en diversifiant leur offre, ils touchaient un public plus large et étaient mieux disposés à optimiser le coût de fonctionnement de l'équipement. D'autant plus que certains espaces complémentaires ne sont pas très onéreux par rapport*

*aux gains potentiels engendrés" complète Christopher Pohl, programmiste au sein du bureau d'études Adoc.*

## Compter sur un comité de pilotage restreint et des visites ciblées

Lorsqu'une collectivité se lance dans un projet de centre aquatique, l'une des premières décisions est de créer un comité de pilotage pour superviser le projet du début à la fin. "Afin d'être le plus efficace possible, il ne faut pas multiplier le nombre d'individus, mais plutôt identifier des personnes ressources vraiment concernées ou intéressées par le projet. Personnellement, je pense qu'il est important de mener une réflexion interne avant de l'ouvrir à des personnes extérieures. Ainsi, dans un premier temps, le comité de pilotage doit être composé d'élus, du chargé de projet désigné en interne, de responsables de services (selon la taille de la collectivité : DGS, DGA, directeur des sports et des services techniques) ainsi que de techniciens (urbanisme, aménagement du territoire,

énergie, etc...). Dans le cas d'un territoire déjà pourvu en équipement aquatique (projet de réhabilitation, ou de réalisation d'un nouvel équipement en substitution ou en complément) et disposant donc de compétences en la matière, la présence du responsable de l'établissement existant est également souhaitable" précise le gérant d'IPK Conseil.

Par ailleurs, les visites d'établissements sont également une pratique incontournable qu'il faut savoir utiliser à bon escient : "Quelque fois, les élus sont invités par certains professionnels à visiter des établissements sans avoir l'ensemble des tenants et des aboutissants, mais plutôt avec une vision avantageuse du site. De plus, il est primordial de ne pas visiter seulement le ou les centres aquatiques phares de la région. Les visites doivent permettre de découvrir des équipements ayant des positionnements et une gestion similaires" précise Cécile Brune. Jean-Luc Briane va dans le même sens : "Des visites trop en amont peuvent influencer certains choix non adaptés au territoire. Au contraire, une fois la réflexion avancée, les visites de certaines piscines doivent permettre de conforter les choix de la collectivité. Parfois, elles peuvent aussi servir de contre-exemple en montrant certaines erreurs à éviter au niveau conceptuel, organisationnel...". Pour Christopher Pohl, le moment le plus pertinent pour les visites se situe lors du choix des scénarios afin d'avoir déjà une idée des besoins et des équipements nécessaires. "Elles les aident à valider certains choix et à apporter du contenu, notamment sur les aspects techniques. Il est important qu'un maximum de membres du comité de pilotage puisse effectuer ces visites afin de renforcer la "culture commune" de l'équipe projet et d'aboutir, ensemble, au choix du scénario définitif. De plus, il ne faut pas se contenter de regarder les différents espaces, mais véritablement partager un retour d'expérience avec les gestionnaires, les maîtres d'ouvrage afin d'échanger sur les points forts de leur projet, les problèmes rencontrés...".



©PH-Müller

L'étude de faisabilité est fondamentale pour pouvoir décliner des scénarios pertinents en adéquation avec les attentes du maître d'ouvrage et répondant au plus près des besoins du territoire.



Pour Jean-Luc Briane, c'est le rôle de l'assistant à maîtrise d'ouvrage de temporiser et de montrer aux élus qu'il est important pour eux de prendre le temps nécessaire pour éviter les erreurs.

### Ne pas aller trop vite concernant la phase de réflexion

Après les premiers échanges entre la collectivité et l'assistant à maîtrise d'ouvrage, plus ou moins longs selon le niveau de connaissance de la première, il est essentiel de réaliser une étude de faisabilité. "C'est une étape cruciale d'un projet. En effet, elle prend moins d'1 % du temps sur la durée du cycle de l'équipement, représente moins d'1 % du coût d'opération, tout en déterminant plus de 60 % du coût global du futur établissement" insiste la consultante d'Espéla. Selon l'ampleur du territoire, il faut compter entre 2 et 3 mois pour réaliser cette étude, estimée entre 15 000 et 25 000 euros HT (comprenant l'étude d'opportunité/de faisabilité et la traduction en pré-programme). "L'étude de faisabilité est divisible en trois parties. Tout d'abord, l'approche géographique permettant d'analyser le contexte du territoire : le bassin de population, le niveau de vie, la dynamique de croissance du territoire sur les 30 ou 40 prochaines années... Ensuite, l'approche marketing : il est nécessaire d'étudier les équipements existants afin de bien positionner le futur équipement, mais également de déterminer la zone de chalandise qui aura un impact direct sur le potentiel en termes d'offre mais aussi et surtout en termes de fréquentation. Enfin, la détermination des besoins : scolaires, sportifs et grand public. Ainsi, notre rôle consiste à aider la collectivité à placer le curseur au bon endroit selon les résultats de ces trois étapes et, bien évidemment, de sa capacité d'investissement. Cette base est fondamentale et il ne faut pas passer outre pour pouvoir décliner des scénarios pertinents en adéquation avec les attentes du maître d'ouvrage et répondant au plus près des besoins du territoire" décrit le programmiste d'Adoc.

Parfois, certaines collectivités demandent une étude plus petite pour vérifier seulement l'opportunité de se lancer dans un tel projet. "Quelques fois, les élus ont

tendance à vouloir aller trop vite, notamment pour des contraintes de planning, alors que ce sont des décisions essentielles pour des projets avec une durée de vie de 30 à 40 ans. C'est notre rôle de temporiser et de leur montrer qu'il est important pour eux de prendre le temps nécessaire pour éviter les erreurs" admet Jean-Luc Briane.

### Une analyse qui peut servir à redéfinir certains projets

Parfois, suite à l'étude de faisabilité, il peut s'avérer plus judicieux de ne pas se lancer dans le projet. Les raisons peuvent être diverses comme l'indique le dirigeant d'IPK Conseil : "Premièrement, la zone de rayonnement peut s'avérer trop faible à cause d'un territoire très peu densément peuplé ou d'une zone entourée de plusieurs équipements existants. Cela peut remettre en cause la justification du projet à l'échelle initialement envisagée. Deuxièmement, le coût global cumulé de l'équipement (investissement et exploitation) peut être supérieur à la capacité financière de la collectivité. Il est parfois trop risqué d'aller plus loin ou alors il faut revoir les prétentions à la baisse, ou bien éventuellement envisager une mutualisation avec un territoire voisin". De plus, parfois, une opposition politique trop forte peut également faire avorter un projet. "Toutefois, il est rare d'arrêter complètement un projet. En effet, lorsqu'une collectivité fait appel à un bureau d'études pour l'accompagner, c'est souvent que le projet sommeille depuis plusieurs années et qu'il y a un réel besoin constaté sur le territoire. Souvent on s'oppose au dimensionnement, au choix du site, au mode de gestion,... mais plus rarement à l'intérêt même d'un équipement aquatique sur le territoire. L'équipement aquatique fait partie des rares équipements en mesure d'accueillir l'ensemble de la population, quel que soit son âge, sa forme physique et sa catégorie socioprofessionnelle et il est, à ce titre, irremplaçable" conclut Christopher Pohl.