



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024 : CENTRE AQUATIQUE DÉPARTEMENTAL ANNETTE KELLERMANN

(Seine-Saint-Denis)

Exercices 2019 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 7 août 2025.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHESE.....	3
INTRODUCTION.....	5
1 UN OUVRAGE OLYMPIQUE RÉPONDANT À DES AMBITIONS DÉPARTEMENTALES.....	6
1.1 La politique du département en faveur des piscines, les besoins olympiques et les conventions avec les partenaires institutionnels.....	6
1.1.1 La politique « piscine » du département	7
1.1.2 Le choix d'implantation du CADAK	9
1.1.3 Les conventions signées avec la Solidéo et le COJOP	12
1.2 Un suivi efficace des opérations par le département en tant que maître d'ouvrage.....	13
2 UN BILAN FINANCIER MAÎTRISÉ POUR LE DÉPARTEMENT	14
2.1 Un coût global qui a dérapé, mais avec un impact maîtrisé sur les finances départementales	14
2.2 Les recettes d'investissement	16
2.3 Les dépenses sont essentiellement celles du marché global de performance	17
3 UN MARCHÉ GLOBAL DE PERFORMANCE PRÉPONDÉRANT ET UN RESPECT DES RÈGLES DE LA COMMANDE PUBLIQUE	18
3.1 Le marché global de performance, principal marché pour la construction du CADAK.....	18
3.1.1 Le contenu du marché global de performance	19
3.1.2 La régularité de la passation du marché global de performance	22
3.1.3 L'exécution du marché	26
3.2 Les autres dépenses afférentes à la construction du CADAK.....	30
3.2.1 Les marchés passés spécifiquement pour le CADAK.....	30
3.2.2 Un contrat d'assurance-dommages conclu dans des conditions critiquables	32
3.2.3 Les autres dépenses liées au CADAK.....	33
4 LA QUESTION DE L'HÉRITAGE, ENTRE EXPLOITATION DU CADAK ET DEVENIR DE L'ANCIENNE PISCINE.....	34
4.1 Une exploitation du CADAK qui monte en puissance.....	34
4.1.1 Une gestion en délégation de service public	34
4.1.2 Une capacité d'accueil accrue permettant d'absorber la hausse des coûts de fonctionnement	38
4.2 Un appel à manifestation d'intérêt peu directif pour assurer l'avenir de l'ancien site.....	40
ANNEXES.....	42

SYNTÈSE

Un ouvrage olympique remplaçant un ancien centre aquatique devenu vétuste

Le centre aquatique départemental Annette Kellermann (CADAK) est un équipement construit sur le site du parc des sports de Marville, situé sur les communes de La Courneuve et de Saint-Denis. Il devait accueillir les entraînements de water-polo dans le cadre des jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (JOP 2024), mais s'inscrivait avant tout dans un cadre départemental déjà ancien de développement de la natation, en particulier de l'apprentissage des jeunes, avec deux plans « piscines ».

Le parc des sports de Marville disposait déjà d'un complexe aquatique qui faisait partie intégrante de l'histoire du parc. Insuffisamment entretenu et ne répondant plus aux normes en vigueur, encore moins aux exigences liées aux épreuves des JOP, le département a décidé de privilégier une construction neuve plutôt qu'une réhabilitation de l'ancien site. Ce choix a été fait après des études préalables étayées, mais la chambre déplore que le devenir de l'ancien site n'ait pas, à l'époque, été étudié avec une attention suffisante, alors même qu'il avait été décidé de ne pas le détruire.

Comme pour les autres ouvrages suivis par la société de livraison des ouvrages olympiques (Solidéo), le CADAK a fait l'objet de conventions, précisément rédigées, avec l'établissement public ainsi qu'avec le comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques (COJOP). Une gouvernance *ad hoc* a été mise en place, suffisamment souple pour être efficace, en complément du suivi global des opérations des JOP au niveau du département.

Une opération réalisée avec des surcoûts mais dans les délais, dans le cadre d'un marché global de performance

La construction du CADAK a été achevée dans le respect des délais et l'ouvrage a été le premier ouvrage olympique inauguré. Le plan de financement de l'opération arrêté dans la convention d'objectif signée avec la Solidéo prévoyait un coût maximum de 25 M€ HT (en euros 2016), porté pour moitié par le département et pour moitié par la Ville de Paris. Ce coût maximum intégrait des provisions pour risques ainsi que des provisions pour aléas et imprévus.

Le département a conclu trois marchés pour cette opération, le principal étant le marché global de performance dont le montant représente plus de 95 % du total de l'opération. L'examen de ces marchés n'a pas révélé d'irrégularités au regard des règles de la commande publique.

Au final, le montant de l'opération s'élève à 40,2 M€ HT en euros courants (33,3 M€ en valeur octobre 2016), dépassant le coût maximum initial (+ 33 % en euro constants). Une part importante du surcoût a été absorbé par les financements de la Solidéo et une autre par une contribution de la métropole du grand Paris à hauteur de 2,3 M€, hors maquette Solidéo. Le bilan fait apparaître un léger déficit pour le département, entre les recettes d'investissement et les dépenses d'investissement, à hauteur de 95 302 €.

Une utilisation de l'équipement assurée pour les publics scolaires, qui doit monter en puissance pour les publics payants, et un modèle économique à trouver pour le devenir de l'ancien site

La construction du CADAK s'inscrivait dans une ambition départementale en faveur de la natation, avec une volonté d'améliorer l'offre sur le territoire. Les JOP ont ainsi contribué à l'accélération de l'atteinte des objectifs départementaux en la matière. Les calendriers scolaires du CADAK sont d'ores et déjà bien remplis mais la fréquentation des publics payants n'est pas encore pleinement montée en puissance.

La décision par le département d'une exploitation de la nouvelle piscine sous la forme d'une délégation de service public a été justifiée par des études en amont, et l'analyse de la procédure de désignation du délégué n'a pas révélé d'irrégularités. Le département a fait le choix de conserver la prise en charge des fluides dans un contexte d'envolée des prix de l'énergie, faisant reposer le risque d'exploitation du site, au sens de l'article L. 1121-1 du code de la commande publique, essentiellement sur sa fréquentation.

Le devenir de l'ancien site, insuffisamment anticipé au début des réflexions sur le projet du CADAK, est désormais un sujet appréhendé par le département, même si les coûts de sa transformation ne sont pas précisément anticipés. Un appel à manifestation d'intérêt a été lancé en février 2024, volontairement assez peu directif quant aux transformations souhaitées pour susciter de nombreuses candidatures. Une convention d'occupation du domaine public aurait été signée avec un repreneur. Il conviendra que le département mette en place un suivi spécifique pour s'assurer de la soutenabilité financière du projet retenu.

INTRODUCTION

L'article 20 de la loi n° 2023-380 du 19 mai 2023 relative aux JOP de 2024 dispose que la Cour des comptes devra remettre au Parlement, avant le 1^{er} octobre 2025, un rapport « *sur l'organisation, le coût et l'héritage* » des Jeux, « *le montant des dépenses engagées par l'État et les collectivités territoriales à l'occasion de la préparation et du déroulement de cette manifestation* », les « *recettes* » qu'elle a engendrées, « *le montant des exonérations fiscales* », les conditions dans lesquelles s'est effectué le « *recours aux bénévoles* », ainsi que « *la qualité de l'accueil des sportifs et des spectateurs en situation de handicap, notamment en termes d'accessibilité de l'événement* ».

Dans cette perspective, la chambre régionale des comptes Île-de-France, dans le cadre de travaux communs menés avec la Cour des comptes, a décidé de contrôler la réalisation le centre aquatique départemental Annette Kellermann¹ (CADA), construit pour accueillir des séances d'entraînement des épreuves olympiques de water-polo, dont le maître d'ouvrage est le département de Seine-Saint-Denis.

Le rapport présente les conclusions auxquelles le contrôle a abouti sur les trois axes suivants :

- l'appréciation du coût global de l'opération pour le département,
- le contrôle de la régularité des marchés publics,
- l'héritage des JOP pour le département.

Un quatrième axe, concernant la gouvernance d'ensemble et l'organisation, a fait l'objet d'un contrôle spécifique du département de la Seine-Saint-Denis, et ne sera abordé dans le présent rapport que sur des sujets circonscrits au centre aquatique.

Le contrôle a été ouvert le 4 décembre 2024 par un courrier adressé au président du conseil départemental de Seine-Saint-Denis.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle s'est tenu le 29 avril 2025. Le président du conseil départemental a délégué à sa directrice de cabinet et à son directeur général des services le pouvoir de le représenter durant cet entretien.

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sections réunies le 12 mai 2025, a adopté son rapport d'observations provisoires, notifié à l'ordonnateur le 3 juin 2025, ainsi qu'à la même date, sous forme d'extraits, à des tiers mis en cause.

Après examen des réponses reçues, la chambre régionale des comptes en sections réunies le 7 août 2025 a arrêté le rapport d'observations définitives suivant.

¹ Annette Kellermann est une nageuse australienne née d'une mère française, pionnière de la natation synchronisée, également célèbre pour avoir popularisé la natation des femmes et pour ses engagements féministes.

1 UN OUVRAGE OLYMPIQUE RÉPONDANT À DES AMBITIONS DÉPARTEMENTALES

Avec ses nombreuses implantations prévues dans le cadre des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (JOP), le département de la Seine-Saint-Denis a été placé au cœur de l'événement, en raison de sa proximité avec Paris, de sa capacité à accueillir des épreuves et à assurer la logistique de l'événement. Lors de la séance du conseil départemental qui s'est tenue le 29 septembre 2016, il s'est engagé à concourir à hauteur de 67,4 M€ au financement public des ouvrages nécessaires à l'accueil des JOP, faisant de lui l'un des principaux contributeurs financiers au projet olympique, avec l'État, la région d'Île-de-France, la Ville de Paris et la métropole du Grand Paris.

Le département s'est vu confier la maîtrise d'ouvrage directe de cinq projets² olympiques et paralympiques qui devaient être laissés en héritage sur son territoire. Cela lui a donné l'occasion de concilier les objectifs liés aux JOP avec ses propres objectifs de politique publique, notamment sur la transition écologique, les politiques environnementales, d'insertion et d'emploi, d'accessibilité universelle, de logements et de mise à disposition des habitants d'équipements sportifs.

C'est dans ce contexte que s'est décidée la construction d'un centre aquatique sur les terrains du parc sportif de Marville, situé sur les communes de la Courneuve et de Saint-Denis avec l'intention de développer la pratique de la natation pour la population du département, dans le cadre de sa politique en faveur des piscines et du programme « savoir nager »³. Ce centre a pris plus tard la dénomination de centre aquatique départemental Annette Kellermann (CADAK), qui sera utilisée tout au long du rapport.

Dans le cadre de ses responsabilités de maître d'ouvrage, le département a pris en charge la réalisation des études et des travaux préalables, nécessaires à la consolidation du programme technique et à la définition du budget de l'opération, le suivi des études de conception, et le suivi des travaux de construction jusqu'à la réception de l'ouvrage.

1.1 La politique du département en faveur des piscines, les besoins olympiques et les conventions avec les partenaires institutionnels

L'organisation des JOP nécessitait de disposer de plusieurs bassins pour permettre le déroulement des épreuves de natation et de celles de water-polo, ainsi que l'entraînement des équipes. Cela pouvait passer par la rénovation d'ouvrages existants ou la construction de nouveaux équipements. Le département de Seine-Saint-Denis était particulièrement intéressé pour y contribuer, dans la mesure où il menait déjà une politique volontariste pour développer la natation sur son territoire, et que, par ailleurs, de nombreux équipements étaient vétustes ou mal dimensionnés pour accueillir les publics. Les JOP étaient l'occasion de moderniser l'offre. C'est donc dans le cadre des deux plans « piscine » du département qu'il faut apprécier la réalisation du CADAK, de même que les questions d'héritage évoquées dans la dernière partie du rapport.

² Les quatre autres projets étant le Prismé, les aménagements piétons du Bourget, le franchissement de L'Île-Saint-Denis et le terrain des Essences à la Courneuve.

³ Le « savoir-nager » est un programme de l'éducation nationale qui correspond à une maîtrise du milieu aquatique. Il reconnaît la compétence à nager en sécurité, dans un établissement de bains ou un espace surveillé (piscine, parc aquatique, plan d'eau calme à pente douce). Il ne doit pas être confondu avec les activités de natation fixées par les programmes d'enseignement. Son acquisition est un objectif des classes de CM1, CM2 et de sixième.

1.1.1 La politique « piscine » du département

L'article L. 1111-4 du code général des collectivités territoriales, prévoit que le sport est une compétence partagée entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier. Le département de Seine-Saint-Denis est donc fondé à intervenir pour la construction, l'entretien, le fonctionnement ou encore le financement d'équipements sportifs, que sont les piscines et les centres aquatiques publics.

Dès 2013, le schéma de cohérence territoriale des équipements sportifs (SCOTES) en Seine-Saint-Denis pour la période 2015-2020 préconisait l'élaboration d'un « plan piscines départemental » au vu du manque d'équipements nautiques sur le territoire, du vieillissement de ceux qui existent et de leur inégale répartition sur le territoire. Le schéma partait d'un double constat :

- Avec 29 % de sa population âgé de moins de 20 ans, l'apprentissage de la natation représentait un enjeu important de sécurité publique, mais aussi d'égalité d'accès à l'ensemble des sports aquatiques et nautiques.
- En 2011, en Seine-Saint-Denis, plus d'un élève sur trois, en fin de CM2, échouait au test d'apprentissage de la natation de l'éducation nationale.

Le territoire de la Seine-Saint-Denis est concerné par les risques de noyade. En 2019, une mission rassemblant inspection générale de l'éducation nationale et inspection générale de la jeunesse et des sports, à l'origine du plan ministériel « aisance aquatique » avait observé que les noyades concernaient tous les lieux et impliquaient majoritairement les moins de six ans et les plus de 65 ans. Pour ce qui concerne la Seine-Saint-Denis, le rapport évoquait le dispositif « Je nage, donc je suis », visant à lutter contre les noyades, et à favoriser le développement culturel des activités nautiques, dans un contexte départemental où les familles sont issues majoritairement de catégories sociales défavorisées et éloignées de toute pratique aquatique.

En 2021, la 9^{ème} édition de l'enquête « noyades » de Santé publique France a recensé 1 480 noyades accidentelles dont 27 % ont conduit à un décès. Le territoire de Seine-Saint-Denis est assez exposé, avec sept noyades dont deux décès entre le 1^{er} juin et le 30 septembre. Cela s'explique par la présence de cours d'eaux comme la Seine, la Marne ou le canal Saint-Denis mais aussi par le manque d'infrastructures. Avec 36 bassins pour 1,6 million d'habitants, la Seine-Saint-Denis, deuxième département le plus peuplé d'Île-de-France, était, en 2023, le territoire le moins bien doté en piscines à l'échelle nationale.

1.1.1.1 Le premier plan « piscines »

Dans le cadre du SCOTES, un plan « piscines » départemental a été délibéré le 10 novembre 2016 et réajusté par une délibération du 29 novembre 2018. Il était doté à l'origine d'une enveloppe totale de 40 M€ :

- 30 M€ pour deux projets dont le département était maître d'ouvrage (la piscine « Claire Supiot » de Pierrefitte-sur-Seine et le CADAK) ;
- 10 M€ pour l'accompagnement de communes et d'établissements publics territoriaux pour : les constructions et reconstructions avec une aide départementale de 25 % du montant total des travaux plafonné à 10 M€, soit une subvention maximale de 2,5 M€ ; les réhabilitations et extensions lourdes avec une aide de 30 % du coût des travaux HT plafonné à 3,5 M€, soit une subvention maximale de 1,05 M€, et enfin les rénovations et aménagements avec une aide de 25 % du coût des travaux HT plafonné à 1,2 M€, soit une subvention maximale de 0,3 M€.

Le 9 décembre 2021, le département a décidé de proroger d'un an le plan qui devait au départ se terminer le 31 décembre 2021. Il était en effet confronté, avec ses 36 piscines et 79 bassins, non seulement à un manque important d'équipements nautiques et à un parc de piscines vieillissant, mais également à une répartition inégale de ces équipements sur le territoire.

Selon le bilan du département réalisé au printemps 2022, les aides octroyées aux communes et aux établissements publics territoriaux (EPT) dans le cadre du premier plan « piscines » ont évité la fermeture de certaines piscines (Livry-Gargan, Montreuil ou Stains) et permis à d'autres d'améliorer l'accueil du public (Bobigny). Par ailleurs, le bilan fait état d'une augmentation des lignes d'eau de plus de 1 000 m² depuis 2016 avec la livraison des projets figurant dans le plan « piscines ». Néanmoins, un écart assez significatif s'est maintenu entre les besoins en m² sur le territoire et la projection sur 2024 (environ 1 700 m²).

Tableau n° 1 : Évolution des besoins en lignes d'eau dans le département de Seine-Saint-Denis

Diagnostic territorial des piscines de Seine-Saint-Denis	2016	2022
Nombre de m ² de bassins existants	17 879	23 988
Nombre de m ² nécessaires	33 977	32 898
Carence en m ²	- 16 098	- 8 910
Carence en nombre de bassins ⁴	44	24

Source : chambre régionale des comptes (CRC) d'après les diagnostics territoriaux des piscines de Seine-Saint-Denis réalisés par l'Institut régional de développement du sport en août 2022 et en juin 2016

1.1.1.2 Le second plan « piscines »

Malgré les réalisations du premier plan, le manque de surfaces aquatiques sur le territoire du département restait prégnant en 2022 (60 m² pour 10 000 habitants contre 260 m² pour la moyenne nationale). C'est dans ce contexte que le second plan « piscines », couvrant la période 2022 à 2028, a été présenté lors de la séance du conseil départemental du 30 septembre 2022. Il est doté de 35 M€ sur la période, ne prévoit pas d'opération où le département serait maître d'ouvrage, mais reprend les critères du premier plan pour les subventions accordées aux communes et aux EPT, tout en mettant en place des bonus :

- bonus « carence » pour les projets remplissant deux conditions : création de 100 m² de lignes d'eau supplémentaires et dans une zone carencée (bonus de 0,5 M€ pour les zones très carencées⁵ et de 0,25 M€ pour les zones carencées⁶) ;
- bonus pour la réduction de l'impact énergétique et environnemental des projets ;
- bonus pour la réalisation d'équipements aquatiques structurants (pentaglisso, lagunes de jeux, toboggans) ;
- bonus pour l'accompagnement à l'accessibilité universelle.

⁴ En considérant qu'un bassin moyen mesure 375 m².

⁵ Villetteuse, Dugny, Les Pavillons-sous-Bois, Montfermeil, Coubron, Vaujours, Gournay ainsi que Drancy, Le Blanc-Mesnil et Sevran.

⁶ Épinay-sur-Seine, Pantin, Bobigny, Bondy, Rosny-sous-Bois, Livry-Gargan, Neuilly-Sur-Marne, Noisy-le-Grand.

1.1.2 Le choix d'implantation du CADAK

Dès la candidature de Paris pour l'organisation des JOP 2024, le site du parc des sports de Marville était identifié par les organisateurs pour accueillir les épreuves de water-polo. Le parc abritait déjà une piscine, lieu emblématique du territoire, notamment en raison de son bassin olympique extérieur et de ses abords qui accueillaient de nombreux habitants durant la saison estivale. La vétusté de l'ancien site a néanmoins conduit le département à construire un nouvel équipement sur une autre parcelle du parc au lieu de rénover l'ancien.

1.1.2.1 L'histoire du parc des sports de Marville

Le parc des sports de Marville est situé sur les territoires de La Courneuve et de Saint-Denis. Situé en face du parc départemental « Georges Valbon », ce site de 33 hectares en mutation offre un grand nombre d'équipements sportifs⁷.

Le site est occupé dès le XIII^e siècle par un manoir dépendant de l'abbaye royale de Saint-Denis. Son développement s'est accéléré au début du XX^e siècle avec le projet d'y installer un hippodrome, du fait de l'accessibilité depuis Paris grâce au réseau ferroviaire et aux lignes de tramway. Une société privée acquiert 43 hectares de terrain à la fin des années 1910 pour construire un champ de courses, mais le terrain marécageux limite son potentiel de développement. Au début des années 1920, le parc fait néanmoins partie des six sites proposés pour les jeux olympiques d'été de 1924, mais Colombes lui est finalement préféré. Les deux tribunes dont il dispose pour accueillir le public étant un atout important (la tribune d'honneur a d'ailleurs récemment bénéficié d'une enveloppe de 500 000 € du loto du patrimoine pour sa rénovation), un autre projet voit le jour pour transformer le site en cynodrome et accueillir des courses de lévriers. Mais l'autorisation gouvernementale n'est finalement pas accordée, et aucune course ne pourra être organisée, incitant la société privée propriétaire du site à le céder au département de la Seine en 1927.

Un syndicat est fondé par décret du 5 janvier 1970 pour assurer la gestion du parc, c'est le syndicat interdépartemental pour la gestion des parcs des sports (SIGPS) de Bobigny et de la Courneuve. Ses statuts prévoient que son conseil d'administration est constitué à parité par deux représentants de la Ville de Paris et deux représentants du département. Une évolution de la gouvernance a été décidée en 2019, conférant la gestion du site aux deux collectivités à travers une convention d'occupation du domaine public pour une durée de 70 ans, le syndicat étant maintenu et conservant la propriété foncière des espaces. Pour la mise à disposition des terrains nécessaires à la construction du CADAK, un bail emphytéotique a été signé le 19 septembre 2019 entre le SIGPS et le département de Seine-Saint-Denis, pour une durée de 70 années, avec une redevance annuelle symbolique de 1 € HT.

⁷ Trois terrains de football synthétiques éclairés, deux terrains de football en stabilisé, deux terrains de rugby, deux terrains de grands jeux, un stand de tir, actuellement en cours de rénovation, quatre espaces multi-sports couverts, une piste d'athlétisme, un pas de tir à l'arc, quatre terrains de beach volley/soccer, trois plateaux d'éducation physique et sportive, des vestiaires et des parkings.

1.1.2.2 Une piscine déjà implantée sur le site mais vétuste

Réalisée en 1975, dans la continuité de la transformation du parc des sports de La Courneuve en parc interdépartemental des sports, l'ancienne piscine de Marville était exceptionnellement grande pour l'époque. Elle est composée d'un bâtiment couvert comprenant trois bassins⁸, d'un bassin olympique en plein air ainsi que de plages et d'aires de jeux.

Sa conception est issue de la collaboration entre l'architecte Pierre A. Sabatier et l'ingénieur Sadowski, mettant en œuvre des techniques constructives audacieuses à l'époque, notamment la couverture en coques de béton précontraintes disposées en V. Un bas-relief monumental en béton blanc a été créé par le sculpteur et graveur Paul Chériau, couvrant 300 m². La piscine n'est pas classée aux monuments historiques ni à l'inventaire supplémentaire, mais bénéficie du label « architecture contemporaine remarquable »⁹.

1.1.2.3 L'inadaptation du site et le choix d'une autre parcelle du parc des sports

Avec le temps et le manque d'entretien régulier, le site est peu à peu devenu vétuste au regard de sa maintenance ou encore des normes d'accessibilité ou de sécurité. L'ancienne piscine nécessitait donc une rénovation lourde pour pouvoir continuer à accueillir des publics et *a fortiori* les JOP. Ceci a poussé le département à choisir une nouvelle implantation pour le site olympique, offrant des usages plus nombreux et adaptés aux besoins des différents publics, plutôt qu'à rénover le site existant.

Pour le choix de l'implantation du site olympique, un marché de programmation a été lancé en avril 2018, aboutissant à la présentation du scénario d'une construction neuve avec plusieurs variantes et prévoyant que l'ancienne piscine ne serait pas démolie en raison de son intérêt architectural et patrimonial, mais reconvertis pour un autre usage restant à définir.

Le 14 juin 2018, à la suite de la publication d'un rapport de l'inspection générale des finances en mars 2018 sur les risques de délais et de coûts des JOP, un protocole de cofinancement a été signé entre l'État, la Ville de Paris, la Solidéo et le COJOP. Il procède à certains ajustements, dont le changement dans l'utilisation du site de Marville qui n'est plus réservé aux épreuves de water-polo¹⁰, mais à l'entraînement des équipes. Ce changement de programme a amené le département à envisager un scénario différent de celui de la construction neuve, celui d'une réhabilitation de l'ancien site, présenté dans une étude remise au département le 1^{er} octobre 2018.

À la suite de la présentation des différentes hypothèses, le scénario de la réhabilitation a été écarté par le département le 28 novembre 2018, qui a donc retenu définitivement le choix d'une construction neuve au sein du parc des sports de Marville. Malgré un « bilan-carbone » plus favorable, plusieurs raisons ont motivé ce choix :

⁸ Un bassin sportif de 25x15 m, un bassin d'apprentissage de 12,50x8 m et une fosse à plongeon 14x12 m.

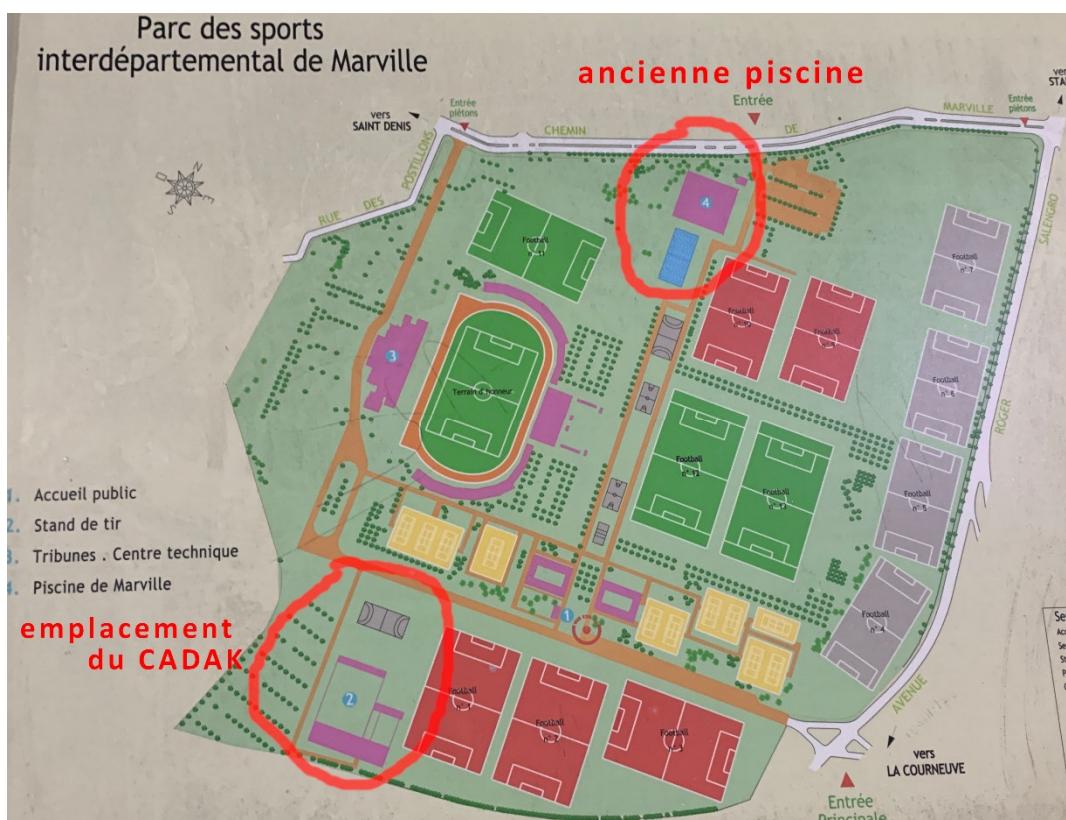
⁹ Le label « architecture contemporaine remarquable » ne concerne que les édifices de moins de cent ans et qui ne sont pas protégés au titre des monuments historiques. La liste est donc susceptible de changer non seulement chaque année, mais aussi tout au long de l'année, en fonction des éventuelles nouvelles mesures de protection au titre des monuments historiques qui peuvent être signées en région (inscription) ou par la ministre (classement).

¹⁰ C'est le centre aquatique de Saint-Denis qui a été retenu pour les épreuves.

- La nécessité de négocier avec les instances fédérales pour l'adaptation du site, engendrant des incertitudes sur l'ampleur des travaux à mener.
- Des risques de rupture dans la continuité du service public, la fermeture du site pour réhabilitation aurait posé des problèmes pour l'accueil des publics scolaires, sur un territoire déjà fortement carencé, avec, de plus, deux autres équipements fermés à ce moment-là, Villetaneuse et Aulnay-sous-Bois.
- Des risques et aléas plus importants, notamment en termes de délais et de coûts, par rapport à une construction neuve.
- Un compte d'exploitation prévisionnel peu favorable, présentant un résultat d'exploitation négatif de 0,946 M€.

La modification de l'usage du CADAK au regard des JOP, passant d'un site pour les épreuves à un site d'entraînement, n'a pas eu d'effet sur l'ampleur du projet, même si l'option de la réhabilitation a bien été étudiée par le département. Par ailleurs, le choix fait en 2018 de construire un nouvel équipement sur la partie est du parc de Marville ne s'est pas accompagnée d'une analyse sur le devenir de l'ancienne piscine. Cette analyse aurait pu permettre d'évaluer l'impact financier des coûts de fonctionnement incompressibles, dont des coûts de maintenance, car les bassins ne peuvent être vidés de leur eau pour des raisons structurelles, et les investissements nécessaires pour pouvoir en transformer son usage (cf. partie 4).

Carte n° 1 : Plan du parc des sports avant la construction des nouvelles installations dont le CADAK



Source : <https://commons.wikimedia.org>, retraitement CRC

1.1.3 Les conventions signées avec la Solidéo et le COJOP

1.1.3.1 La convention d'objectifs et la convention de financement

Comme pour les autres opérations relevant du programme de la Solidéo, une convention d'objectifs propre à la construction du CADAK a été signée le 12 décembre 2019 entre le département, le COJOP et la Solidéo.

La création d'un tel équipement nécessitait d'assurer sa conformité avec plusieurs normes définies par la fédération nationale de natation, sans dérogation possible. Par ailleurs, certains aménagements et adaptations devaient être intégrés ou facilement réalisables, comme un accès sécurisé et direct aux vestiaires de groupes pour les sportifs de haut niveau, un accès aux gradins intérieurs des spectateurs accrédités (équipes / accompagnants / médias), la transformation des vestiaires mixtes en local antidopage, la transformation du centre de formation (ou la salle de réunion) en salle de presse ainsi que toute autre demande susceptible d'être faite par la Solidéo ou le COJOP au cours de la conception et de la réalisation du projet.

La convention prévoit des instances de pilotage et de suivi à plusieurs niveaux. Des revues de projet, en présence du département, de la Solidéo et du COJOP, ainsi que des équipes d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) de la Solidéo autant que nécessaire, sont prévues mensuellement. Des comités de site, englobant les projets sur cinq découpages territoriaux¹¹, sont par ailleurs prévus sur une base trimestrielle. L'opération du CADAK s'est inscrite dans le cadre du comité de site « cluster des médias ».

La convention d'objectifs est rattachée à une convention de financement qui recense la contribution générale du département aux financements des ouvrages olympiques relevant de la Solidéo, portant cette contribution à 67,395 M€. Pour ce qui concerne le CADAK, pour lequel le département assurait la maîtrise d'ouvrage, le processus retenu ne permet pas d'assurer une bonne lisibilité de la contribution du département. En effet, selon les termes de la convention, les financements du département ont été versés dans un premier temps de façon globale à la Solidéo, qui a reversé dans un second temps une subvention spécifique au financement du CADAK, à laquelle contribuaient plusieurs financeurs,¹² sans que la part de chaque contributeur ne soit clairement indiquée.

En dehors de ce point, la convention d'objectifs et la convention de financement n'appellent pas d'observations particulières en ce qui concerne le CADAK.

1.1.3.2 Le « venue use agreement »

Le CADAK a été mis à disposition du COJOP entre le 10 juillet au 14 août 2024, avec une première période pour les entraînements de rugby à sept dans le bassin estival (avec l'aménagement d'espaces de récupération de type « bains glacés ») et une seconde dans le bassin intérieur pour le waterpolo.

¹¹ Les comités de site ont été : Paris ; le village Olympique et Paralympique ; le Cluster des médias ; la Plaine Saint-Denis ; Marseille.

¹² Notamment la ville de Paris, mais aussi l'État, la région Île-de-France, la métropole du Grand Paris, et l'établissement public territorial Plain commune.

Comme pour de nombreux équipements dans le cadre des JOP, l'occupation du site par le COJOP a été précisément cadrée pour prévoir les conditions de remise des clés, d'exploitation pendant cette période, et de restitution des clés. Ces conventions sont nommées « *venue use agreement* » (VUA). Celle relative au CADAK a été signée le 3 juillet 2024 entre le COJOP et le département.

Les obligations du département comprenaient le nettoyage, la surveillance des bassins, la responsabilité de la sûreté. Le COJOP était néanmoins garant de la sécurité du site. La rédaction de la convention de VUA n'appelle pas d'observation particulière. Les deux parties ont respecté leurs engagements, comme en témoigne l'état des lieux de sortie en date du 14 août 2024, prévu à l'article 34.2 pour encadrer la restitution du site, réalisé par un commissaire de justice.

1.2 Un suivi efficace des opérations par le département en tant que maître d'ouvrage

L'appréciation du pilotage général des dossiers départementaux dans le cadre des JOP fait l'objet d'un contrôle dédié par la chambre. Maître d'ouvrage de l'opération du CADAK, le département a assuré un suivi particulier de ce projet. L'ouvrage a été livré dans les délais fixés. En effet, le département avait indiqué dans son appel d'offres pour le marché global de performance que l'équipement devait être livré pour le 1^{er} janvier 2024. Son inauguration a été faite le 6 février 2024, faisant de cet ouvrage le premier des équipements olympiques livré, illustrant l'efficacité de l'organisation mise en place.

Le département s'est structuré autour d'une délégation aux JOP pilotant les relations avec les instances institutionnelles externes (COJOP, Solidéo et l'État notamment), la direction générale, à laquelle elle était directement rattachée, et les directions opérationnelles.

Parallèlement à cette instance, des comités de pilotage spécifiques à chacun des projets ont été mis en place pour assurer un suivi plus précis. L'instance de pilotage concernant le CADAK était la même que celle du pôle de référence inclusif et sportif métropolitain (Prisme), avec la présence de la direction générale, de la délégation au JOP, de la direction utilisatrice des sports et des loisirs, de la direction opérationnelle ainsi que des directions-support (finances, marchés publics, juridique). Les comptes rendus de cette instance n'appellent pas de commentaires sur son fonctionnement. Toutefois, ils ne retrouvent pas dans leur intégralité les échanges portant sur le CADAK en particulier, certains d'entre eux, entre les directions concernées, étant informels, d'autres ayant lieu dans des réunions n'ayant pas systématiquement fait l'objet de comptes rendus.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le CADAK est un équipement construit sur le site du parc des sports de Marville, situé sur les communes de La Courneuve et Saint-Denis. Il a accueilli les entraînements de water-polo dans le cadre des JOP 2024, mais s'inscrivait avant tout dans une volonté départementale déjà ancienne de développement de la natation et du « savoir nager » des jeunes en Seine-Saint-Denis, avec deux plans « piscines ».

Le parc des sports de Marville disposait déjà d'un complexe aquatique qui faisait partie de l'histoire du parc. Insuffisamment entretenu et ne répondant plus aux normes en vigueur, encore moins aux exigences liées aux épreuves des JOP, le département a préféré une construction neuve plutôt qu'une réhabilitation de l'ancien site. Ce choix a été fait après des études préalables étayées, mais la chambre déplore que le devenir de l'ancien site n'ait pas à l'époque été étudié avec une attention suffisante, alors même qu'il avait été décidé de ne pas le détruire.

Comme pour les autres ouvrages suivis par la Solidéo, le CADAK a fait l'objet de conventions détaillées avec l'établissement public ainsi qu'avec le COJOP. Celles-ci n'appellent pas d'observations spécifiques. Une gouvernance ad hoc a été mise en place, suffisamment souple pour être efficace. Le CADAK a été livré dans le respect des délais, faisant de lui le premier ouvrage olympique inauguré.

2 UN BILAN FINANCIER MAÎTRISÉ POUR LE DÉPARTEMENT

Sauf mention contraire, les montants évoqués dans cette partie du rapport sont en euros courants. Pour les comparaisons, la référence peut être alternativement l'euro 2016 déflaté, auquel cas figure la mention euro 2016, ou alors l'euro 2024 déflaté (euro 2024).

2.1 Un coût global qui a dérapé, mais avec un impact maîtrisé sur les finances départementales

La convention d'objectif du CADAK, dans son article 6.1, prévoyait un coût d'objectif maximum de 25 M€ HT (en valeur octobre 2016) pour la réalisation de l'équipement. Dans ce montant étaient incluses une provision pour risques de 0,75 M€ et une provision pour aléas et imprévus de 2,5 M€ HT.

Le montant final de l'opération est de 40,5 M€ HT en euros courants équivalent à 33,3 M€ en valeur octobre 2016, soit une augmentation de 8,3 M€ (+ 33 %). Une partie des surcoûts n'a pas pesé sur le département mais a été absorbée par une subvention de la métropole du grand Paris.

**Schéma n° 1 : Chronique de l'évolution des coûts résumée en valeur 2016
(chronique complète présentée en annexe)**



Source : CRC, d'après les données du département de Seine-Saint-Denis

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a précisé que l'évolution du coût de l'opération est principalement liée aux évolutions intégrées dans le premier avenant du marché global de performance, portant des mesures d'amélioration du projet ainsi que des sujets réglementaires nouveaux et des exigences imprévues¹³. La chambre relève toutefois une mauvaise estimation initiale de la qualité du sol, avec la présence d'une nappe sub-affleurante. Cette contrainte supplémentaire a généré un surcoût de 2,95 M€ HT en valeur 2016 identifié dans la fiche modificative de la Solidéo en date du 12 mai 2022, financé pour 0,65 M€ par les provisions et avec un reste à financer de 2,3 M€, montant identique à la contribution de la métropole du Grand Paris, mais sans qu'un lien direct ne puisse être fait entre les deux, au vu des pièces fournies. Lors de la visite du site au cours de l'instruction, la chambre a constaté la présence de nappes d'eau dans la partie d'exploitation technique, indiquant que des fuites subsistaient. D'autres éléments conjoncturels ont également pesé sur le coût du projet, objets de plusieurs fiches modificatives rédigées par la Solidéo, certains étant des améliorations, d'autres des modifications inhérentes aux aléas du chantier. On peut aussi mentionner l'acceptation d'une partie de la réclamation financière d'une entreprise pour 0,379 M€.

Le bilan financier ci-dessous¹⁴ fait état d'un déficit de 95 302 € pour le département, d'un niveau mesuré par rapport à l'ampleur de l'opération, 0,24 % du total des dépenses affectées à la construction du CADAK.

¹³ Le détail de ces dépenses est présenté dans l'annexe n° 1.

¹⁴ Détail du bilan financier par année en annexe n° 2.

Tableau n° 2 : Bilan financier final par postes

N° POSTES DE DÉPENSES	POSTES DE DÉPENSES	Montants HT en € courants
1	Reconnaissances préalables	307 176
2	Procédures	285 650
3	Frais et taxes	839 833
4	Travaux	34 139 635
5	Coût des travaux phase héritage	0
6	Coûts des honoraires	4 605 246
7	Frais sur opérations	55 399
8	Provisions pour aléas et imprévus	0
9	Provisions pour risques identifiés	0
10	Frais financiers	22 785
TOTAL		40 255 724
RECETTES		
	Solidéo	37 860 421
Répartition selon la maquette Solidéo	<i>Département</i>	15 679 000
	<i>Ville de Paris</i>	14 634 000
	<i>État</i>	5 812 000
	<i>Région d'Île-de-France</i>	1 457 000
	<i>Établissement public territorial Plaine commune</i>	195 000
	<i>Métropole du Grand-Paris</i>	84 000
	Métropole du Grand Paris	2 300 000
TOTAL		40 160 421

Source : département de Seine-Saint-Denis et maquette Solidéo du 13 mars 2025

2.2 Les recettes d'investissement

Le financement du CADAK a fait l'objet d'une convention financière signée entre le département et la Solidéo le 28 mai 2019, concernant l'ensemble des programmes « JOP » réalisés par le département. Cette convention définit la contribution du département au financement des ouvrages olympiques. Pour ce qui concerne le CADAK, la convention initiale prévoyait un montant de 25 M€, dont 12,5 M€ à la charge du département et 12,5 M€ constitués par un apport en capital de la ville de Paris, avec une possibilité de faire évoluer les montants par voie d'avenant. L'article 4 indique par ailleurs que le montant des contributions du département pour les années 2022 à 2025 devait être révisé en 2021, afin de tenir compte de l'actualisation du montant des dépenses. Selon le tableau financier présenté au conseil d'administration de la Solidéo le 13 mars 2025, le financement de la Solidéo est conforme au tableau du département, à hauteur de 37,86 M€ et la part relevant du département de Seine-Saint-Denis s'élève à 15,679 M€, contre 14,634 M€ pour la Ville de Paris, le reste étant réparti entre l'État, la région d'Île-de-France et à des niveaux plus faibles la métropole du Grand-Paris et l'EPT Plaine Commune.

Pour absorber une partie des surcoûts identifiés une fois les enveloppes des provisions pour aléas et imprévus et des provisions pour risques consommées, la métropole du Grand-Paris a pris à sa charge 2,3 M€ de surcoûts, en dehors de la maquette Solidéo¹⁵. Cette contribution a fait l'objet d'une délibération votée à l'unanimité le 1^{er} juillet 2022, indiquant qu'elle s'inscrivait dans une logique de dynamisation de la pratique sportive et de la natation sur le territoire, que le projet était « d'envergure métropolitaine » en renforçant l'attractivité du territoire.

La contribution de la métropole a fait l'objet d'une convention bilatérale signée le 13 mars 2023. Cette convention indique à son premier article qu'elle a pour objet de « préciser le contenu des travaux financés par la Métropole du Grand Paris », mais elle se limite à évoquer les grandes masses du financement du CADAK, sans indiquer précisément celles qui relèvent de la contribution de la métropole. Elle précise toutefois que cette contribution intervient au titre des actions de restructuration urbaine d'intérêt métropolitain.

2.3 Les dépenses sont essentiellement celles du marché global de performance

Les principaux postes de dépenses sont ceux du marché global de performance, avec un montant de travaux à hauteur de 33,9 M€¹⁶ et des études pour 3,6 M€¹⁷. Les autres dépenses sont d'un niveau très inférieur, 0,8 M€ de frais et taxes et des dépenses d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'essentiel. Les principales observations de la chambre concernant le marché global de performance sont présentées dans la partie portant sur la commande publique.

Le département n'a enregistré aucune dépense de fonctionnement en lien avec la période de préparation des JOP.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'opération de construction du CADAK a fait l'objet d'un plan de financement établi dans le cadre des prescriptions de la convention d'objectif signée avec la Solidéo, qui prévoyait un coût maximum de 25 M€ HT (en euro octobre 2016), porté pour moitié par le département et pour moitié par la Ville de Paris. Ce coût maximum intégrait des provisions pour risques ainsi que des provisions pour aléas et imprévus.

Au total, le montant final de l'opération est de 40,2 M€ HT en euros courants (33,3 M€ en valeur octobre 2016), dépassant assez nettement le coût maximum initial (+ 33 % en euro constants). Une part importante du surcoût a été absorbée par les financements de la Solidéo et une autre par une contribution de la métropole du grand Paris à hauteur de 2,3 M€, hors maquette Solidéo. Le bilan final fait apparaître un léger déficit pour le département, entre les recettes d'investissement et les dépenses d'investissement, à hauteur de 95 302 €.

¹⁵ La convention d'objectif prévoyait un engagement ferme sur le respect du coût maximum autorisé (article 6.1).

¹⁶ Issues de la nomenclature d'achat ABA01 - Travaux de gros œuvre tous corps d'état - bâtiment neuf.

¹⁷ Issues de la nomenclature d'achat AAD01 - Mission de maîtrise d'œuvre – architecte.

3 UN MARCHÉ GLOBAL DE PERFORMANCE PRÉPONDÉRANT ET UN RESPECT DES RÈGLES DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Le département, maître d'ouvrage de la construction du CADAK, était chargé notamment de la réalisation des études et travaux préalables, visant à définir le programme technique et le budget de l'opération, du suivi des études de conception et du suivi des travaux de construction jusqu'à la réception de l'ouvrage. À cet effet, il s'est fait accompagner par un prestataire en recourant à un marché de programmation.

Le département a fait le choix d'un marché global de performance pour la réalisation du CADAK. En outre, il a passé deux autres marchés en lien direct avec l'opération, un marché de programmation et un marché pour les diagnostics de sûreté et sécurité. Par ailleurs, il a eu recours à des marchés à bons de commande existants, non spécifiques à cette opération, ainsi qu'à des commandes hors marchés.

3.1 Le marché global de performance, principal marché pour la construction du CADAK

Article L. 2171-3 du code la commande publique

Le marché global de performance associe l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance. Ces objectifs sont définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualités de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique. Le marché global de performance comporte des engagements de performance mesurables.

À la suite de la mission de programmation, par une délibération du 18 avril 2019, le département a décidé de réaliser l'opération dans le cadre d'un marché global de performance¹⁸ afin de remplir des objectifs chiffrés de performance en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique.

Le coût total du marché global de performance s'est élevé à 45,9 M€ dont 4,14 M€ au titre de la révision des prix.

¹⁸ Le marché global de performance, créé par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics succède au marché de conception, réalisation, exploitation ou maintenance (CREM) et au marché de réalisation et exploitation ou maintenance (REM).

3.1.1 Le contenu du marché global de performance

3.1.1.1 Des missions, de la conception à l'exploitation et à la maintenance, confiées à un unique titulaire

Le marché global de performance associe l'exploitation et la maintenance à la conception et à la réalisation du CADAK. Par ce marché, le département a confié la totalité des prestations, de la conception à l'exploitation et la maintenance à un même titulaire pour une durée d'environ 13 ans, dont 10 ans pour la phase d'exploitation et de maintenance, à compter de la réception des travaux.

Pour les phases de conception et de réalisation, la mission confiée au titulaire est une mission complète comprenant la mission de base conformément aux articles L. 2431-1 et suivants du code de la commande publique (CCP)¹⁹, visant à « *apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par le maître d'ouvrage pour la réalisation d'une opération* » et à l'article D. 2171-4 du CCP²⁰. La mission d'études d'avant-projet sommaire (APS) est également réalisée par le titulaire, mais elle a été intégrée par le département dans la procédure de passation. En effet, les candidats admis à participer au dialogue compétitif devaient faire une offre au stade APS+. Enfin, en application de l'art. R. 2142-27 du CCP, le département a également confié au titulaire du marché global de performance les missions complémentaires d'ordonnancement, de pilotage et de coordination (OPC) et de coordination en matière de système de sécurité contre l'incendie.

Concernant l'exploitation et la maintenance, le titulaire assure l'exploitation, la maintenance et le gros entretien et le renouvellement des équipements, du bâtiment et des espaces extérieurs pendant une période de 10 ans à compter de la réception de l'ouvrage, afin de garantir la continuité et la qualité de service et d'usage.

De même, conformément à l'article R. 2171-2 du CCP²¹, le prix de chaque phase est bien distinct et, dans le cahier des clauses particulières, les objectifs de performance sont bien pris en compte dans la rémunération du titulaire pour les prestations d'exploitation et de maintenance²².

¹⁹ Article L. 2431-1 du CCP : « La mission de maîtrise d'œuvre est une mission globale qui doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par le maître d'ouvrage pour la réalisation d'une opération. La mission de maîtrise d'œuvre est distincte de celle confiée aux opérateurs économiques chargés des travaux, sous réserve des dispositions relatives aux marchés globaux du chapitre I^{er} du titre VII du livre I^{er}. »

²⁰ Article D. 2171-4 du CCP : « Pour les marchés globaux comportant des prestations de conception d'un ouvrage de bâtiment, une mission de base est confiée à l'équipe de maîtrise d'œuvre qui comporte les éléments de mission suivants : 1^o Les études d'avant-projet définitif ; 2^o Les études de projet ; 3^o Les études d'exécution ; 4^o Le suivi de la réalisation des travaux ; 5^o L'assistance au maître d'ouvrage aux opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement. Cette mission peut également comprendre les études d'esquisse et les études d'avant-projet sommaire. Ces éléments de mission sont définis à la présente sous-section. »

²¹ Article L. 2171-2 du CCP : « Les prix des prestations de réalisation, d'exploitation ou de maintenance du marché global de performance apparaissent de manière séparée dans le marché. La rémunération des prestations d'exploitation ou de maintenance du marché global de performance est liée à l'atteinte des engagements de performances mesurables, fixées par le marché pour toute sa durée. »

²² La rémunération des phases de conception et de réalisation se fait en fonction de l'avancement des missions et des travaux et elle doit être dissociée de la phase d'exploitation et de maintenance.

3.1.1.2 Des objectifs de performance chiffrés et mesurables

Le marché global de performance suppose l'atteinte d'objectifs chiffrés de performance. Ces objectifs ont été définis par le département en termes d'incidence écologique, d'efficacité énergétique, d'insertion sociale, de développement territorial et de niveau et qualité de service.

Suivant l'article 11.5 du cahier des clauses particulières, le titulaire s'engage sur un ensemble de moyens pour atteindre ses performances, et les consommations de référence concernant l'énergie et l'eau définies dans le cahier des clauses particulières. Cet engagement emporte une obligation de résultat pour le titulaire, mesurée en référence aux données du plan de mesure et de vérification fourni à l'appui de son offre. Les objectifs de performance sur lesquels s'est engagé le titulaire dans son offre sont plus ambitieux que ceux du programme initial²³, sachant que la première année d'exécution est une année probatoire et que les objectifs de performance sont ajustés annuellement.

Ces objectifs de performances sont mesurés et ajustés suivant les dispositions de l'article 10 du cahier des clauses particulières. En cas de consommation totale d'énergie inférieure à l'engagement de performance énergétique, le titulaire reçoit un intérressement aux économies supplémentaires réalisées, qui se traduit par une indemnité versée par le département. *A contrario*, en cas de non-respect des performances, le titulaire doit proposer des mesures correctives au département et de plus, l'article 11.4 du cahier des clauses particulières prévoit diverses pénalités fondées sur des indicateurs et dont les montants sont assez importants²⁴.

Concernant la performance en matière de niveau et de qualité de service, dès les phases de conception et de réalisation, le titulaire devait anticiper l'évolution technique visant à améliorer le service rendu au public, grâce à la simplification des démarches, la facilitation de la communication et la promotion des outils numériques. C'est pourquoi le document de consultation des entreprises (DCE) demandait aux candidats d'adopter une démarche BIM²⁵ visant à utiliser l'innovation numérique durant toute l'opération, démarche assurée par la société Bim Bam Boum au sein du groupement titulaire du marché. De même, le département a porté une attention à l'accessibilité du CADAK à tous les publics, et ce dans la continuité de son schéma sur l'autonomie, comme il ressort du rapport d'analyse des offres. Et, durant la phase d'exploitation et de maintenance, le titulaire doit mettre en œuvre tous les moyens pour assurer une qualité de service répondant à la satisfaction du public.

²³ Bassins intérieurs : besoin en chaleur 1 290 kWhEF/m² de bassin/an (c/ 1 700 kWhEF/m² de bassin/an) et besoin en électricité 1 142 kWhEF/m² de bassin/an (c/ 1 200 kWhEF/m² de bassin) ; bassins extérieurs : besoin en chaleur 3 812 kWhEF/m² de bassin/an et besoin en électricité 133 kWhEF/m² de bassin/an (c/ 400 kWhEF/m² de bassin), consommations totales de chaleur 3 651 kWhEF/m² de bassin/an (c/ 4 500 kWhEF/m² de bassin/an) et consommations totales d'électricité 1 197 kWhEF/m² de bassin/an.

²⁴ Ex : dépassement du Taux d'ENR de 1 à 50 % = 2500 € et 5000 € au-delà ; Indisponibilité des bassins de natation = 10 000 € par jour et par bassin au-delà de 4 heures ; Non-respect des exigences en termes de température et d'hygrométrie = 1 000 € pour chaque jour où les écarts sont constatés ; etc.

²⁵ BIM (building information modeling) : démarche collaborative pour la gestion d'un projet de construction autour d'une maquette numérique capable de couvrir tout le cycle de vie du projet, qui vise à faciliter la compréhension mutuelle des spécificités métiers de chaque intervenant.

Le marché global de performance permet aussi de répondre aux préoccupations environnementales du département ainsi qu'aux engagements environnementaux définis dans la convention d'objectif signée avec le Solidéo : un budget « carbone » maîtrisé pour anticiper la trajectoire vers la neutralité « carbone » en 2050, une qualité de vie garantie avec le climat de 2050 et des écosystèmes valorisés et renforcés pour 2050, ainsi que la préservation de la biodiversité et une bonne gestion des eaux. La démarche environnementale a été appréciée lors de la passation du marché, au travers du sous-critère relatif à la qualité de la méthodologie globale d'organisation, au phasage des opérations du chantier, au respect et à l'optimisation des délais. Il a été notamment tenu compte des consommations et de la gestion des déchets de chantier, du traitement des nuisances et des pollutions.

Le développement économique et l'insertion sociale sont également inscrits dans les ambitions de performance. L'insertion est favorisée par plusieurs dispositifs. Ainsi, la convention entre la Solidéo et le département impose au titulaire de respecter la charte en faveur de l'emploi et du développement territorial, pour les opérations de construction liées à l'organisation des JOP. Les exigences d'insertion professionnelle des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi et d'aide à l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) aux opérations de travaux, se manifestent dans le marché par l'application de pénalités en cas de non-respect de ces exigences, pour l'insertion, le montant de la pénalité est de 60 € par heure d'insertion non réalisée et pour la part de marché réservée aux PME, il est de deux fois la différence entre le montant de son engagement et le montant des prestations effectivement confiées aux PME. Enfin, conformément à l'article L. 2152-9 du CCP²⁶, la part du marché confiée à des PME est un critère d'attribution du marché. Parmi les sous-critères de sélection des offres figure celui qui porte sur la « performance en matière d'insertion des publics en difficulté et part de marché réservé aux PME » qui représente 10 % du critère sur la qualité globale des ouvrages et les objectifs de performance attachés à la conception, la réalisation et à l'exploitation et à la maintenance. Le département a porté une particulière attention à ce critère en ne s'en tenant pas uniquement au nombre d'heures réservées aux publics en difficulté et à la part de marché réservé aux PME, mais en s'attachant également aux moyens mis en œuvre pour respecter ces engagements comme il ressort du rapport d'analyse des offres. Lors de la mise au point du marché, le département a revu le nombre d'heures de travail en matière d'insertion des publics en difficulté le portant à 42 832 heures pour la phase de réalisation de l'ouvrage (c/ 24 000 heures dans l'offre) et a maintenu les 16 000 heures pour la phase d'exploitation et de maintenance. Concernant la part d'exécution du marché réservée aux PME, le titulaire a respecté son engagement de réserver 88,37 % du coût des prestations de maîtrise d'œuvre soit 2,86 M€, 25 % du coût des travaux de construction soit 6,67 M€ et 4,38 % du coût d'exploitation et de maintenance soit 0,38 M€ à des PME, notamment par la sous-traitance de certaines prestations.

²⁶ Article L. 2152-9 du CCP : « L'acheteur tient compte parmi les critères d'attribution des marchés globaux mentionnés à l'article L. 2171-1 de la part d'exécution du marché que le soumissionnaire s'engage à confier à des petites et moyennes entreprises ou à des artisans ».

3.1.2 La régularité de la passation du marché global de performance

En application de l'article R. 2171-15²⁷ et de l'article R. 2124-5 du CCP²⁸, le département a passé le marché global de performance en suivant la procédure du dialogue compétitif, en raison de la complexité et des caractéristiques de l'opération. Ce dialogue permet à l'acheteur de bénéficier de l'expertise des candidats, afin d'opter pour les solutions qui répondent au mieux à ses besoins et également définir les objectifs, les moyens, les contraintes et les enjeux permettant de maîtriser l'opération dans sa globalité.

Après analyse, les modalités de publicité²⁹, le règlement de la consultation et les lettres de consultation ainsi que les délais de remise des offres³⁰ sont apparus conformes au code de la commande publique.

3.1.2.1 Le jury

En application de l'art. R. 2171-16 du CCP³¹, le département a constitué un jury par une délibération du 18 avril 2019. L'article R. 2171-17 du CCP³² prévoit que le jury est composé de personnes indépendantes des candidats mais n'apporte pas plus de précision quant à sa composition. Le département semble s'être fondé sur la composition des jurys prévus pour les concours de maîtrise d'œuvre (article R. 2162-24 du CCP)³³ car, outre les membres possédant une qualification au moins équivalente à celle exigée pour participer à la procédure, le jury est composé des membres de la commission d'appel d'offres, des élus et de personnalités compétentes. Conformément à l'article R. 2171-17 du CCP, la proportion de membres possédant la qualification ou une qualification équivalente à celle exigée pour l'opération est respectée, puisque le département a désigné six maîtres d'œuvre sur les 16 membres composant le jury.

²⁷ Cet article liste les procédures de passation des marchés globaux.

²⁸ Article R. 2124-5 du CCP : « Le pouvoir adjudicateur peut passer ses marchés selon la procédure du dialogue compétitif dans les cas mentionnés à l'article R. 2124-3 »

²⁹ Article R. 2131-16 du CCP : « Pour les marchés passés selon une des procédures formalisées énumérées aux articles R. 2124-2 à R. 2124-6 : 1° L'État, ses établissements publics autres qu'à caractère industriel et commercial, les collectivités territoriales, leurs établissements publics et leurs groupements publient un avis de marché dans le bulletin officiel des annonces des marchés publics et au Journal officiel de l'Union européenne ; 2° Les autres acheteurs publient un avis de marché au Journal officiel de l'Union européenne ».

³⁰ Article R. 2161-25 du CCP : « Le délai minimal de réception des candidatures est de trente jours à compter de la date d'envoi de l'avis de marché. »

³¹ Article R. 2171-16 du CCP : « Un jury est désigné par l'acheteur à l'exception des cas suivants : 1° Pour les marchés de conception-réalisation passés par les pouvoirs adjudicateurs dans les hypothèses énumérées aux 1° à 3° et au 5° de l'article R. 2172-2 ; 1°bis Pour les marchés globaux de performance passés par les pouvoirs adjudicateurs dans les hypothèses énumérées à l'article R. 2172-2 ; 2° Pour les marchés de conception-réalisation et les marchés globaux de performance passés par les entités adjudicatrices selon la procédure de dialogue compétitif ou selon la procédure avec négociation »

³² Article R. 2171-17 du CCP : « Le jury est composé de personnes indépendantes des candidats. Lorsqu'une qualification professionnelle particulière est exigée pour participer à la procédure, au moins un tiers des membres du jury doit posséder cette qualification ou une qualification équivalente. »

³³ Article R. 2162-24 du CCP : « Pour les concours organisés par les collectivités territoriales, leurs établissements publics et leurs groupements, à l'exception des établissements publics sociaux ou médico-sociaux et des offices publics de l'habitat, les membres élus de la commission d'appel d'offres font partie du jury. »

La chambre relève que peu de ces membres qualifiés ont réalisé des piscines ou des centres aquatiques et qu'un des membres est lauréat de l'opération Prisme³⁴. Un membre à voix délibérative a démissionné et a été remplacé pour le jury de classement des offres à la suite d'une délibération du 1^{er} octobre 2020.

3.1.2.2 La sélection des candidats

Article R. 2171-3 du code la commande publique

Pour attribuer le marché global de performance, l'acheteur se fonde sur une pluralité de critères parmi lesquels figurent le critère du coût global ainsi qu'un ou plusieurs critères relatifs aux objectifs de performance définis en fonction de l'objet du marché.

À la suite de l'appel public, sept groupements ont fait acte de candidature. Après vérification de la complétude des pièces demandées, de l'expérience et des compétences des candidats, trois candidatures ont été déclarées irrecevables pour défaut de l'ensemble des compétences requises. Après examen des quatre candidatures recevables, effectué à partir des critères définis dans le DCE³⁵, le jury, convoqué le 24 mai 2019 pour la sélection des candidatures, s'est réuni le 6 juin 2019 et a retenu les trois candidatures qui répondaient le plus aux exigences de la consultation pour participer au dialogue compétitif, le DCE fixant à trois le nombre maximum de candidats admis à concourir. Les candidats non retenus en ont été informés le 17 juin 2019.

Par une lettre de consultation envoyée le 12 juillet 2019, les candidats ont été invités à remettre une offre initiale pour le 27 novembre 2019³⁶, sur la base de laquelle le département a défini les cibles de dialogue en fonction des quatre volets de dialogue définis : volet 1 - architectural et fonctionnel ; volet 2 – technique et environnemental ; volet 3 exploitation et maintenance et volet 4 – impact financier et juridique des trois précédents volets. Convoqués par courrier du 22 janvier 2020, les candidats ont participé à la phase de dialogue qui s'est tenue du 3 au 14 février 2020. Sur cette base, le département a pu identifier la ou les solutions susceptibles de répondre à ses besoins et le 24 avril 2020, il a invité les candidats à remettre leur offre finale pour le 30 juin 2020³⁷. Les critères d'analyse des offres sont conformes à

³⁴ Le pôle de référence inclusif sportif métropolitain (Prisme) est un équipement sportif du département de Seine-Saint-Denis situé à Bobigny, construit à l'occasion des JOP. Sa vocation est à la fois inclusive (ouvert à tous) et multisports : handball, basketball, badminton, escalade, arts martiaux, etc. Son programme inclut aussi un centre de santé et un espace de recherche dans le domaine du paraspot.

³⁵ Qualité des références présentées par le candidat (nature et importance des réalisations au moins équivalentes), l'expertise du candidat appréciée à travers les moyens matériels et humains présentés par le candidat, l'exhaustivité et la coordination des compétences requises, les diplômes et l'expérience ainsi que les garanties et capacités économiques et financières du candidat.

³⁶ La date limite de remise de l'offre initiale, initialement fixée au 12 novembre 2019 a été reportée suite à un avis rectificatif en date du 4 septembre 2019.

³⁷ La date limite de remise de l'offre finale, initialement fixée au 22 juin 2020 a été reporté à la suite d'un avis rectificatif en date du 15 mai 2020.

l'article R. 2171-3 du CCP³⁸ car ils comprennent bien celui du coût global³⁹ ainsi que des critères liés aux objectifs de performance. Le critère du coût global représente 30 % de la note contre 70 % pour le critère relatif à la « qualité globale des ouvrages et objectifs de performance attachés à la conception, la réalisation et à l'exploitation-maintenance » au sein duquel le critère lié aux objectifs de performance compte pour 35 %.

Tableau n° 3 : Les critères d'analyse des offres

Critères	Coeff. (en %)	Sous-Critères	Coeff. (en %)
<i>Qualité globale des ouvrages et objectifs de performance attachés à la conception, la réalisation et à l'exploitation-maintenance</i>	70	Qualité architecturale, paysagère et fonctionnelle de l'ouvrage	35
		Qualité de la méthodologie globale d'organisation, phasage, respect et optimisation des délais	10
		Qualité de l'ouvrage en termes d'exploitation et de maintenance	20
		Qualité et performances en termes de développement durable (incidence écologique, efficacité énergétique)	25
		Performances en matière d'insertion des publics en difficulté et part de marché réservé aux PME	10
<i>Coût global de l'offre en termes de conception, réalisation et exploitation-maintenance</i>	30		

Source : CRC d'après les documents transmis par le département

Concernant le calendrier, le département avait exigé que l'équipement fût impérativement livré pour le 1^{er} janvier 2024. Le calendrier proposé par les candidats respecte cette exigence, avec une durée de l'opération sensiblement identique pour les trois entre 39 et 40,5 mois.

Suivant le rapport d'analyse des offres, le département avait estimé le coût global de l'opération à 30 M€ HT. Toutes les offres finales sont supérieures à l'estimation du département, entre 21 % et 32,7 %, le surcoût portant uniquement sur le coût de la conception et de la réalisation.

Tableau n° 4 : Offre financière finale des candidats retenus pour le dialogue

En € HT	Prévision initiale	Candidat A	Candidat B	GCC
<i>Montant du cout conception réalisation</i>	19 000 000	27 500 941	30 668 651	29 882 460
<i>Montant du cout exploitation-maintenance</i>	10 000 000	7 633 812	6 003 218	8 604 636
<i>Montant du cout global</i>	29 000 000	35 134 753	36 671 869	38 487 096

Source : CRC d'après les données transmis par le département

³⁸ Article R. 2171-3 du CCP : « Pour attribuer le marché global de performance, l'acheteur se fonde sur une pluralité de critères parmi lesquels figurent le critère du coût global ainsi qu'un ou plusieurs critères relatifs aux objectifs de performance définis en fonction de l'objet du marché ».

³⁹ Le coût global englobe l'ensemble des dépenses, de la conception à la maintenance.

Au vu de l'avis du jury, le pouvoir adjudicateur, par décision signée par le directeur général des services et notifiée le 23 février 2021, a attribué le marché au groupement conjoint représenté par GCC en tant que mandataire solidaire⁴⁰. La chambre relève que c'est l'offre la plus chère qui a été retenue.

Conformément à l'article R. 2171-19 du CCP⁴¹, le département a prévu de verser une prime estimée à 200 000 € HT aux candidats admis à participer au dialogue, qui ont remis une offre finale conforme aux exigences et aux prescriptions de la lettre d'invitation à remettre une offre. Il s'agit d'un montant forfaitaire versé dans le mois qui suit la notification du marché dès lors que l'offre est conforme. Sur proposition du jury, la prime a été attribuée aux deux candidats dont l'offre finale n'a pas été retenue. En ce qui concerne le titulaire GCC, la prime est comprise dans sa rémunération.

3.1.2.3 Le titulaire du marché

Le groupement titulaire du marché est composé de 12 cotraitants : GCC qui est le mandataire, Bim Bam Boom, ASB Architecture, BVL Architecture, OAW Architecture, INCET, Patrick Tual, IDEX Énergies, Latitude, groupe Ginger – Burgeap, ABC décibel et Vivace.

Les missions des membres du groupement sont clairement définies et répondent aux compétences exigées par le département pour l'opération. Par ailleurs, conformément au cahier des clauses particulières, les membres du groupement chargés de l'OPC et de la coordination en matière de système de sécurité contre l'incendie sont clairement identifiés, respectivement la société GCC et la société INCET.

Le contrat a été établi pour une durée qui court à compter de sa notification jusqu'à la réception des travaux pour la conception et la réalisation de l'ouvrage, à laquelle s'ajoutent 10 ans à compter de la réception des travaux pour la maintenance et l'exploitation. Au vu du calendrier proposé par le groupement représenté par GCC, celui-ci s'engage sur une durée totale de l'opération de 39 mois dont 16 mois pour la phase de conception et 23 mois pour la phase de travaux dont 18 mois de travaux effectifs et deux mois pour la phase d'installation et de levée des réserves.

Le marché a été attribué au groupement représenté par GCC pour un montant de 38,47 M€ HT, au lieu de 38,48 M€ à la suite de la mise au point du marché, économie réalisée sur la phase d'exploitation et de maintenance, dont 29,88 M€ HT pour la conception et la réalisation et 8,59 M€ HT pour l'exploitation et la maintenance. Conformément à l'article R. 2171-2 du CCP, le coût des différentes prestations est bien distingué.

⁴⁰ Le groupement est conjoint lorsque chacun des opérateurs économiques membres du groupement s'engage à exécuter la ou les prestations, qui sont susceptibles de lui être attribuées dans le marché (Article R. 2142-20 du CCP :). Le mandataire solidaire est responsable financièrement des autres membres.

⁴¹ Article R. 2171-19 du CCP : « Lorsque les documents de la consultation des marchés globaux prévoient la remise de prestations, ils indiquent le montant de la prime qui sera versée aux soumissionnaires ainsi que ses modalités de réduction ou de suppression : 1° Pour la passation d'un marché de conception-réalisation lorsque celui-ci est passé par un acheteur soumis aux dispositions du livre IV de la présente partie ; 2° Pour la passation d'un marché global de performance qui comporte des prestations de conception ».

Tableau n° 5 : Détail du coût de l'opération de construction du CADAK

<i>Prestations</i>	<i>Montant en € HT</i>
<i>Missions d'études, de conception et de direction des travaux</i>	3 232 460
<i>Missions de construction (travaux)</i>	26 650 000
<i>Missions d'exploitation et de maintenance</i>	8 590 000
<i>Total</i>	38 472 460

Source : CRC d'après les données transmises par le département

3.1.3 L'exécution du marché

Pour l'exécution du marché, la chambre a vérifié la conclusion des avenants, la conformité des déclarations de sous-traitance, celle des dépenses par rapport au marché et enfin les pénalités et contentieux éventuels.

L'équipement devant impérativement être livré (mis en service) pour le 1^{er} janvier 2024, la durée des phases de conception et de réalisation des travaux a été d'environ 35 mois à compter de la notification du marché, le décompte général et définitif ayant été établi le 30 novembre 2024.

Dans le cadre du marché, le groupement titulaire était chargé de la maîtrise d'œuvre, de la direction de l'exécution des travaux, de l'assistance au département lors des opérations de réception ainsi que pendant la période de garantie de parfait achèvement, et de la réalisation de l'ouvrage ainsi que de son exploitation et de sa maintenance.

Les travaux ont fait l'objet de 23 lots.

3.1.3.1 Les modifications apportées au marché

Le marché global de performance a donné lieu à deux avenants qui ont fait passer le montant de 38,47 M€ à 41,76 M€, un surcoût de 3,3 M€ soit 8,57 % du montant initial (voir annexe n° 1). Ces avenants ont validé les ordres de service pris pour ces travaux et sont conformes aux articles L. 2194-1 et R. 2194-1 à R. 2194-9 du code de la commande publique.

Articles du code la commande publique sur les modifications du marché sans nouvelle mise en concurrence

Article L. 2194-1 du CCP : « Un marché peut être modifié sans nouvelle procédure de mise en concurrence dans les conditions prévues par voie réglementaire, lorsque :

- 1° Les modifications ont été prévues dans les documents contractuels initiaux ;
- 2° Des travaux, fournitures ou services supplémentaires sont devenus nécessaires ;
- 3° Les modifications sont rendues nécessaires par des circonstances imprévues ;
- 4° Un nouveau titulaire se substitue au titulaire initial du marché ;

- 5° Les modifications ne sont pas substantielles ;
- 6° Les modifications sont de faible montant.

Qu'elles soient apportées par voie conventionnelle ou, lorsqu'il s'agit d'un contrat administratif, par l'acheteur unilatéralement, de telles modifications ne peuvent changer la nature globale du marché ».

Article R. 2194-7 du CCP : « Le marché peut être modifié sans nouvelle procédure de mise en concurrence lorsque les modifications, quel que soit leur montant, ne sont pas substantielles. Pour l'application de l'article L. 2194-1, une modification est substantielle, notamment, lorsque au moins une des conditions suivantes est remplie :

- 1° Elle introduit des conditions qui, si elles avaient été incluses dans la procédure de passation initiale, auraient attiré davantage d'opérateurs économiques ou permis l'admission d'autres opérateurs économiques ou permis le choix d'une offre autre que celle retenue ;
- 2° Elle modifie l'équilibre économique du marché en faveur du titulaire d'une manière qui n'était pas prévue dans le marché initial ;
- 3° Elle modifie considérablement l'objet du marché ;
- 4° Elle a pour effet de remplacer le titulaire initial par un nouveau titulaire en dehors des hypothèses prévues à l'article R. 2194-6 ».

Article R. 2194-8 du CCP : « Le marché peut être modifié lorsque le montant de la modification est inférieur aux seuils européens qui figurent dans l'avis annexé au présent code et à 10 % du montant du marché initial pour les marchés de services et de fournitures ou à 15 % du montant du marché initial pour les marchés de travaux, sans qu'il soit nécessaire de vérifier si les conditions prévues à l'article R. 2194-7 sont remplies.

Les dispositions de l'article R. 2194-4 sont applicables au cas de modification prévue au présent article ».

Le premier avenant, signé par le directeur général des services du département le 15 décembre 2022 a pris en compte des adaptations techniques à la suite des études et d'une évolution réglementaire. Parallèlement, il a modifié la répartition des honoraires des membres du groupement. Cet avenant augmente le montant du marché de 5,35 %, dont 1,6 % pour les missions d'études, de conception et de direction des travaux, 6,9 % pour les travaux et 2,1 % pour les missions d'exploitation et de maintenance, portant le montant du marché de 38,47 M€ à 40,53 M€ soit un surcoût de 2,06 M€.

Le deuxième avenant, signé par le directeur général des services du département le 29 janvier 2024, porte sur la réalisation de travaux supplémentaires, non prévus dans le marché mais jugés indispensables pour la bonne réalisation de l'ouvrage, et entérine la décision d'accorder une indemnisation au titulaire, du fait de l'inflation affectant certaines matières premières. Cet avenant entraîne une augmentation du marché de 3,21 % par rapport au montant initial soit un surcoût de 1,2 M€.

Tableau n° 6 : Coût du marché à la suite des avenants (en € HT)

Prestations	Montant initial	Montant avenant n° 1	Montant suite avenant n° 1	Montant avenant n° 2	Montant suite aux avenants
<i>Missions d'études, de conception et de direction des travaux</i>	3 232 460	49 969	3 282 428,93	21 797	3 304 226
<i>Missions de construction (travaux)</i>	26 650 000	1 832 267	28 482 267	673 714	29 155 981
<i>Missions d'exploitation et de maintenance sur 10 ans</i>	8 590 000	177 810	8 767 810	0	8 767 810
<i>Indemnité inflation</i>				540 000	540 000
Total	38 472 460	2 060 046	40 532 506	1 235 511	41 768 017

Source : CRC d'après les données transmises par le département

3.1.3.2 La sous-traitance

Les conditions définies dans le dossier de consultation des entreprises ont été respectées, tant par le titulaire que par le département. Ainsi, toutes les déclarations de sous-traitance, directe ou indirecte ont été transmises au département pour accord, lequel les a ensuite notifiées aux intéressés.

Comme indiqué dans le cahier des clauses particulières, sur les douze compétences demandées⁴², le titulaire n'a sous-traité que les tâches qui portaient sur les travaux de réalisation de l'équipement. Pour ces travaux, le titulaire a fait appel à 36 sous-traitants directs qui ont eux-mêmes sollicité 37 sous-traitants de second rang. Le montant des prestations sous-traitées est de 18,4 M€ soit 47,78 % du montant initial du marché (44 % du montant final) et 68,98 % du montant initial des travaux (60 % du montant final). Les engagements concernant la part de l'exécution du marché réservée aux PME ont été respectés.

3.1.3.3 L'absence de pénalité et de contentieux

Le cahier des clauses particulières prévoit diverses pénalités pour chacune des phases du marché en cas de non-respect par le titulaire de ses obligations contractuelles. En dépit de la complexité de l'opération et du nombre d'entreprises qui sont intervenues, notamment lors de la phase de réalisation, il n'y a pas eu de pénalités prononcées à l'encontre du titulaire pour les phases de conception et de réalisation. Cependant, des pénalités sont encore possibles durant la phase d'exploitation et de-maintenance, d'autant plus que le titulaire a une obligation de résultat au regard des objectifs chiffrés du marché.

De même, le marché n'a fait l'objet d'aucun contentieux au cours des phases de conception et de réalisation.

⁴² 1. Compétence d'un architecte ayant une expérience significative des centres aquatiques de même importance et complexité que celles du présent marché ou équivalentes ; 2. compétence en ingénierie des structures, électricité, courants forts et faibles, et VRD ; 3. compétence en ingénierie, qualité environnementale et énergétique ; 4. compétences en ingénierie hydrogéologique et géotechnique, dont le suivi du traitement des sols pollués ; 5. compétence en études thermiques (équipements de plomberie et sanitaire, chauffage-ventilation) et des fluides présentant des références en équipements aquatiques de mêmes importance et complexité que celles du présent marché ; 6. paysagiste-concepteur ; 7. compétence en acoustique ; 8. compétence en économie de la construction ; 9. compétence en IBM management ; 10. écologue ; 11. compétence en travaux de réalisation tout corps d'état présentant des références en équipements aquatiques de mêmes importance et complexité que celles du présent marché ; 12. compétence en exploitation et maintenance d'un centre aquatique.

3.1.3.4 La phase d'exploitation et de maintenance

La phase d'exploitation et de maintenance a débuté à la réception des travaux soit le 1^{er} décembre 2024⁴³ et court sur 10 ans. Elle est donc en cours d'exécution. Le montant de cette phase a été revu à 8,59 M€, à la suite de la mise au point du marché (contre 8,61 M€ dans l'offre finale) dont 1,65 M€ pour l'exploitation, 5,9 M€ pour la maintenance et 1,05 M€ pour le gros entretien soit 0,859 M€ par an sur 10 ans.

La phase d'exploitation et de maintenance comprend la conduite et la maintenance du bâtiment et des installations techniques⁴⁴ (maintenance préventive, maintenance corrective et intervention d'urgence), et la constitution de stocks de pièces détachées sur le site. Le prestataire, qui est au sein du groupement la société Idex Énergies, est tenu d'une obligation de résultat et doit mettre en œuvre tous les moyens (gestion du personnel, organisation du travail, contrôle des prestations, respect de la réglementation, etc.) pour :

- garantir la maintenance et le maintien dans le temps des performances de fonctionnement à un niveau optimal ;
- garantir la continuité de service et le maintien des paramètres de fonctionnement,
- garantir la qualité du traitement de l'air dans les locaux ;
- respecter les objectifs chiffrés et mesurables de performance, notamment ceux d'efficacité énergétique, en particulier de consommation énergétique.

La chambre a relevé des dissensions entre le titulaire du marché global de performance et le délégataire chargé de la gestion du centre aquatique, à propos de défaillances du titulaire dans sa mission d'exploitation et de maintenance (cf. partie 4). Le département avait déjà exprimé des réserves sur cette partie de l'offre du titulaire lors de l'analyse des offres : manque d'expérience de l'équipe, un seul équivalent temps-plein sur site en semaine et des astreintes le soir et le week-end, maintenance préventive insuffisante, qu'il comptait revoir au cours de la mise au point du marché.

Le prestataire est rémunéré sur la base d'un prix global et forfaitaire avec des bonus en cas d'atteinte des objectifs de performance.

Si la rémunération du titulaire est définie sur la base d'un prix global et forfaitaire, réglé par des acomptes trimestriels à terme échu soit 0,215 M€ par trimestre, elle est conditionnée aussi par l'atteinte des engagements de performance. Elle peut donc être modulée à la hausse ou à la baisse en fonction de l'atteinte ou non des objectifs. À la hausse par l'octroi d'un intéressement pouvant atteindre 100 % de la performance par rapport à celle qui est demandée⁴⁵, ou à la baisse par l'application de pénalités pouvant représenter 100 % de la performance demandée, pour la consommation d'énergie pour le poste P2 de l'exploitation (maintenance préventive et curative)⁴⁶.

⁴³ Date du décompte général et définitif.

⁴⁴ En référence à la norme NFX 60.000 d'avril 2016, le guide d'application aux patrimoines immobiliers GA X60-025 d'aout 2009 et le guide d'application du fascicule de documentation FD X 60-000 aux patrimoines immobiliers du SYPEMI.

⁴⁵ Article 10.2.4 du cahier des clauses particulières.

⁴⁶ Article 11.1 du cahier des clauses particulières.

3.2 Les autres dépenses afférentes à la construction du CADAK

En plus du marché global de performance, le département a réalisé d'autres dépenses pour l'opération du CADAK, soit en passant des marchés spécifiques, soit grâce à des marchés à bon de commandes existants soit par des dépenses hors marché.

Tableau n° 7 : Coût des autres marchés afférents au CADAK entre 2018 et 2025

Dépenses	Montant
<i>Marché spécifiques</i>	185 925
<i>Marchés existants</i>	1 178 548
<i>Hors marché</i>	778 942
<i>Indemnisation des candidats non retenus</i>	400 000
<i>Total</i>	2 543 415

Source : CRC d'après les données transmises par le département

3.2.1 Les marchés passés spécifiquement pour le CADAK

3.2.1.1 Le marché de programmation

Le département a passé un marché pour une mission de programmation pour la réalisation d'un centre aquatique sur le parc des sports de Marville, pour un montant compris entre 0,08 M€ à 0,2 M€, et une durée de quatre ans. L'objet de ce marché était de s'assurer de la faisabilité de l'opération, d'en définir le programme et d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle. Le marché, publié au bulletin officiel des annonces des marchés publics le 27 janvier 2018, et sur le portail Maximilien⁴⁷ le 25 janvier 2018, a été lancé suivant une procédure adaptée et un appel d'offres restreint. Selon le rapport d'analyse des candidatures, sur les cinq candidats ayant répondu à l'appel d'offres, trois ont été invités à présenter une offre.

À la suite de l'analyse des deux offres remises le 15 mars 2018, du désistement d'une société et des négociations⁴⁸, le marché, signé par le directeur général des services du département le 3 avril 2018, a été attribué à la société à responsabilité limitée (SARL) Mission H2O le 4 avril 2018 pour un montant de 145 200 € HT, au lieu de 154 950 € HT prévus dans l'offre initiale, soit une baisse de plus de 6 %.

⁴⁷ Portail des marchés publics franciliens.

⁴⁸ Les négociations ont eu lieu le 21 mars 2018 avec confirmation des offres le 23 mars 2018.

En avril 2019, le département a décidé de réaliser l'opération de la piscine de Marville dans le cadre d'un marché global de performance. Aussi, un avenant a été pris pour modifier les missions du titulaire du marché de programmation, notamment pour les phases 2⁴⁹, 3⁵⁰ et 4⁵¹, entraînant une augmentation du marché de près de 24 % (de 145 000 € à 179 800 €), toutefois sans impact sur le montant maximum de l'accord-cadre de 200 000 €.

Le montant final du marché est de 185 925 € du fait de la commande par le département d'un scénario complémentaire étudiant la possibilité d'une réhabilitation et d'une extension de la piscine existante⁵² (5 400 € HT), et l'ajout d'une journée d'expertise (750 € HT) à H2O soit un total de 6 150 € HT.

Dans le cadre de l'exécution des prestations, le titulaire a sous-traité le volet économique de la mission à la société GD Eco SARL, la mission HQE⁵³ à la société Amoes Scop ARL⁵⁴ et les prestations juridiques et financières de la mission à la société Espelia. Le département a accepté et notifié les déclarations de sous-traitance au titulaire le 28 septembre 2018. Initialement de 75 750 € HT, le montant des prestations sous-traitées est passé à 68 700 € HT à la suite des négociations puis à 101 700 € HT, à la suite de l'avenant modifiant les missions du marché. Ainsi, la part de la sous-traitance est passé de 47,3 % à 56,6 % soit une augmentation de 9,2 %. Cependant, cette part est retombé à 54,9 % après la commande d'un scénario complémentaire par le département.

3.2.1.2 Le marché de diagnostics de sûreté et de sécurité

En application des articles L. 114-1 et R. 114-1 du code de l'urbanisme⁵⁵, le département a conclu un marché pour la réalisation de missions de diagnostics de sûreté et de sécurité du parc des sports de Marville. En effet, une étude préalable de sécurité publique est obligatoire pour tout projet d'aménagement ou de construction d'équipements collectifs qui, par leur importance, leur localisation ou leurs caractéristiques peuvent avoir des incidences sur la protection des personnes et des biens.

⁴⁹ Phase n° 2 : « Élaboration du programme » : ajout de prestations concernant notamment les performances environnementales (faisabilité, élaboration du programme performant et du programme d'exploitation et de maintenance. »

⁵⁰ Phase n° 3 : « assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la désignation des maîtres d'œuvre » devient « assistance à la maîtrise d'ouvrage dans la procédure de dialogue compétitif ». Le périmètre des missions est ainsi modifié avec, notamment, la suppression de certaines prestations, organisation du concours, assistance à la phase de négociation, assistance pour le lancement et le suivi de la procédure des autres marchés d'études complémentaires pour la phase n° 3 et l'ajout de nouvelles prestations (audition, mise à jour du DCE de l'offre finale, analyses des projets, mise au point avec le candidat retenu, etc.). »

⁵¹ Phase n° 4 : « assistance à maîtrise d'ouvrage pour le suivi d'opération jusqu'à la phase d'avant-projet détaillé (APD) et mise au point validation ESQ, avec la suppression de la prestation du suivi des études APS et l'ajout d'un volet performant de la prestation d'analyse de l'APD. »

⁵² Envisagé par le département à la suite de la décision du COJOP d'utiliser la piscine de Marville comme site d'entraînement, mais on lui a précisé que le site d'entraînement devait répondre aux mêmes exigences qu'un site de compétition. De plus, ce scénario supposait la fermeture de la piscine et donc une rupture de la continuité du service public au regard du nombre de piscines déjà fermées dans le département. Enfin, il présentait beaucoup plus de risques techniquement et financièrement. En conséquence, il n'a pas été retenu.

⁵³ Haute qualité environnementale.

⁵⁴ Déclaration de sous-traitance signée le 14 mars 2018 par les sociétés et validée par le département le 21 septembre 2018.

⁵⁵ Loi n° 95-73 du 21 janvier 1995 d'orientation et de programmation relative à la sécurité, Article 11.

Aussi, le département a signé un marché pour la réalisation d'un diagnostic de sûreté et de sécurité pour le projet du CADAK⁵⁶. Le montant du marché étant estimé à moins de 40 000 euros, il a été passé sans publicité ni mise en concurrence. Selon le rapport d'analyse des offres, trois candidats ont été invités à candidater mais seuls deux ont déposé une offre. Celle de la société X ayant été déclarée irrégulière⁵⁷, le marché a été attribué à la société Althing pour un montant ferme de 37 000 € HT dont 26 000 € pour la phase 1 « diagnostic avec préconisation » et 11 000 € pour la phase 2 « avant-projet avec estimation des coûts » le 25 janvier 2022 pour une durée de 12 mois.

Toutefois, avant la passation de ce marché, en 2021, le département avait souscrit une commande d'un montant de 9 600 € HT pour une étude de sécurité publique pour le centre aquatique de Marville, dans le cadre d'un marché qu'il avait conclu en 2017 avec la société Althing⁵⁸ pour ce type de prestations. Le coût de la mission de sûreté et de sécurité s'élève donc au total à 46 600 € HT.

Le département semble avoir accordé une attention à la sécurité au travail car il a recouru à un autre prestataire, pour des missions de coordination en matière de sécurité et de protection de la santé des travailleurs, en utilisant des marchés à bon de commandes existants⁵⁹ ou en « hors marché » pour un montant de 0,032 M€.

3.2.2 Un contrat d'assurance-dommages conclu dans des conditions critiquables

Pour assurer ses opérations de travaux, le département a conclu un accord-cadre qui a pris effet le 1^{er} juillet 2019, pour une durée d'un an reconductible par tacite reconduction. Il comporte deux lots, le premier porte sur les opérations de construction dont le département est maître d'ouvrage, et pour lesquelles le coût unitaire prévisionnel est inférieur ou égal à 15 M€ HT, le second porte sur des opérations comprises entre 15 M€ HT et 30 M€ HT, travaux et honoraires compris.

Comme l'indique une note non datée transmise au comptable, le département a émis un bon de commande le 27 octobre 2022, en vue de souscrire une assurance dommages-ouvrage pour l'opération de construction du CADAK. En se référant à un coût de construction prévisionnel de la piscine de Marville évalué à 29,9 M€ HT, l'opération a été passée dans le cadre de l'accord-cadre au titre du lot n° 2. L'acte d'engagement prévoit un montant minimum de 165 000 € HT et un montant maximum de 965 000 € HT pour le contrat.

⁵⁶ Marché n° 2021-930134000 relatif à la réalisation de « Mission de diagnostics sûreté et sécurité du parc des sports de Marville (site olympique) ».

⁵⁷ La société X n'a fourni aucun élément de candidature ni de cadre technique comme demandé dans la lettre de consultation.

⁵⁸ Marché n° 2017-9300002011 ayant pour objet la « Réalisation d'études de sécurité publique pour les besoins du département de la Seine-Saint-Denis, dans le cadre de ses opérations de travaux et d'aménagement portant sur la réalisation d'ouvrages » notifié le 21 juillet 2017 pour une durée de quatre ans.

⁵⁹ Marché n° 2017-9300002085 du 27 septembre 2017 « Coordination en matière de sécurité et de protection de la santé des travailleurs dans le cadre des opérations de travaux d'assainissement et de bâtiment » et marché n° 2021-930149000 « Coordination en matière de sécurité et de protection de la santé des travailleurs ».

Or, à la date de signature du contrat, ainsi que l'attestent plusieurs documents, le dépassement du seuil de 30 M€ HT était devenu certain. Par exemple un compte rendu d'un comité de pilotage de la fin de l'année 2021 évoque un montant global de l'opération de 29,9 M€ HT, ne tenant pas compte du montant des aléas de 0,7 M€. La maquette de la Solidéo du conseil d'administration d'octobre 2020 indiquait, quant à elle, un montant de 32,5 M€ (en euro courants). Par ailleurs, le premier avenant, passé en 2022, s'élevait à 2 M€ HT pour la partie travaux et honoraires de la maîtrise d'œuvre (MOE).

Dès lors, il apparaît que la conclusion du contrat d'assurances n° 10874367804, souscrit auprès de la compagnie AXA France IARD ne pouvait se faire au titre de l'accord-cadre, et aurait dû faire l'objet d'un marché public. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le département a indiqué avoir fait le choix d'utiliser son accord-cadre, en mettant en balance le risque juridique du recours à ce contrat malgré le dépassement du montant maximum de cet accord-cadre, avec la nécessité de sécuriser les intérêts financiers de la collectivité dans le cadre de cette opération. La chambre considère néanmoins que le département aurait bien dû signer un marché spécifique pour ce contrat d'assurance « dommages-ouvrages ».

3.2.3 Les autres dépenses liées au CADAK

Outre ces dépenses réalisées pour des marchés spécifiquement liés au CADAK, le département a utilisé aussi des marchés à bons de commandes existants ou des commandes hors marchés pour la réalisation de prestations rattachées au CADAK. En l'absence de nomenclature spécifique rattachée à une opération ou aux JOP, ces commandes ne sont pas facilement identifiables ; Les bons de commandes ne font pas référence au marché dans le cadre duquel ils sont passés. La plupart de ces commandes consiste en des prestations d'accompagnement du département, soit avant l'opération, soit au cours de l'opération, comme prévu comme dans le cahier des clauses particulières. On peut citer notamment l'assistance à maîtrise d'ouvrage en matière de performances énergétique et environnementale⁶⁰ (montant total de 0,15 M€ HT), ou des missions de contrôle technique⁶¹ (0,039 M€ HT). Le département a aussi passé en « hors marché » des commandes auprès d'opérateurs tels qu'Enedis (5 345 €), Orange (13 125 €) ou Véolia (49 340 €)

Suivant les données fournies par le département, le montant de ces dépenses s'élève à 2,38 M€ HT, dont 1,2 M€ HT pour les dépenses réalisées sur des marché généraux et 1,18 M€, dont 0,4 M€ se rapportent à l'indemnisation des deux candidats dont l'offre finale n'a pas été retenue, pour les dépenses réalisées « hors marché ».

⁶⁰ Marché n° 2020-9300000247 et l'accord-cadre n° 2023-SIP163 portant sur une assistance à maîtrise d'ouvrage relative aux performances énergétique et environnementale du patrimoine bâti. Lot 1 « Missions d'études et d'assistance énergie, climat et performances du patrimoine » ; marchés n°s 2018-9300002376 et 2021-930076000 relatifs à des études environnementales.

⁶¹ Marché n° 2018-9300002181

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le département a conclu trois marchés pour l'opération de construction du CADAK. Le principal est le marché global de performance dont le coût représente plus de 95 % du montant total de l'opération. Ces marchés sont conformes aux règles de la commande publique.

4 LA QUESTION DE L'HÉRITAGE, ENTRE EXPLOITATION DU CADAK ET DEVENIR DE L'ANCIENNE PISCINE

4.1 Une exploitation du CADAK qui monte en puissance

4.1.1 Une gestion en délégation de service public

4.1.1.1 Le choix du candidat et la question de son exposition au risque d'exploitation

Selon le rapport à la commission consultative des services publics locaux présenté le 27 mars 2023, en raison des particularités de l'équipement, notamment de la diversité des types de publics accueillis et des dimensions du site, le département évaluait à 35 équivalents temps-plein le personnel nécessaire pour assurer sa gestion en régie directe, contre quatre pour l'ancienne piscine.

Le département a réalisé une analyse comparée des différents modes de gestion possibles : la régie, le marché public et la délégation. La conclusion du département était que la délégation de service public, sous forme d'affermage, était la mieux adaptée, en raison du caractère hybride, public et privé, des usages attendus du CADAK, du savoir-faire spécifique nécessaire pour gérer un tel équipement, et du besoin de s'adapter aux exigences croissantes de la population. C'est ce mode de gestion qui a donc été retenu, malgré un rejet à l'unanimité par les représentants du personnel au sein du comité social territorial, lors de sa réunion du 20 mars 2023.

Un appel d'offres ouvert a été lancé par le département fin avril 2023, pour un montant estimé à 9,9 M€ HT jusqu'à fin 2028, dans des conditions décrites dans le règlement de consultation. Le département a reçu quatre candidatures ; toutes été jugées sérieuses, aboutissant au choix du prestataire Vert Marine à l'issue d'une procédure régulière.

La chambre a examiné la part de risque portée par le délégataire. L'existence d'un transfert du risque d'exploitation est un élément essentiel des contrats de délégation de service public (DSP). En effet, conformément au dernier alinéa de l'article L. 1121-1 du code de la commande publique⁶², cette part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition de celui-ci aux aléas du marché.

Dans la convention de DSP (article 4.11.1), le département a choisi de continuer à prendre à sa charge tous les frais relatifs à la fourniture d'énergie et de fluides, nécessaires à l'exploitation du service (eau, électricité, chauffage urbain). Or, ces coûts représentent une part importante des frais d'exploitation d'une piscine, à titre d'exemple, sur l'ancien site, ils représentaient 35,8 %⁶³ des coûts de fonctionnement en 2023, et sont par ailleurs fortement soumis à fluctuations. Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur assume ce choix estimant que la volatilité des prix de l'énergie ne permet pas de transférer la prise en charge du coût de l'énergie au délégataire. C'est pourquoi, le contrat s'attache à transférer uniquement les enjeux de maîtrise de la consommation de fluides et d'énergie. Il considère par ailleurs avoir respecté les exigences jurisprudentielles dans l'approche économique du droit des délégations de service public, à savoir un seuil d'au moins 30 % de recettes liées à l'exploitation pour le délégataire.

Le délégataire, dans le cadre du contrat de DSP (article précité), peut se voir infliger des malus s'il dépasse certains volumes d'énergie et d'eau consommées (ou percevoir des bonus dans le cas inverse).

En outre, dans les comptes d'exploitation prévisionnels, la part des subventions pour contraintes de service public et pour contraintes institutionnelles pèse 53,8 % du total des produits dans la moyenne de la phase d'exploitation, la part des produits « commerciaux » du délégataire ne représentant que 46,1 % du total des produits. Le département a indiqué dans sa réponse aux observations provisoires que la clause de revoyure prévue au contrat de délégation peut lui permettre de revoir le périmètre de la délégation. En raison du caractère structurellement déficitaire des piscines, il estime par ailleurs que la prise en charge par le délégataire du coût des fluides et de l'énergie peut avoir des impacts importants sur les clauses de compensations de service public. Enfin, il considère que ce fonctionnement lui permet de disposer d'une vision plus précise et d'une force de négociation plus importante en cours de contrat, surtout dans le cadre d'une gouvernance complexe, au sein de laquelle les actions tant du gestionnaire que de l'exploitant peuvent avoir des impacts sur le niveau des consommations.

La chambre prend acte du choix du département de conserver la prise en charge des fluides dans un contexte d'envolée des prix de l'énergie, faisant reposer le risque d'exploitation du site, au sens de l'article L. 1121-1 du code de la commande publique, essentiellement sur sa fréquentation. Elle ne comprend toutefois pas en quoi ce choix lui donnera davantage de force de négociation en cours de contrat. Elle rappelle enfin qu'il revient au département de mettre en place un suivi régulier de la délégation pour en garder la maîtrise.

⁶² [...] *La part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement théorique ou négligeable. Le concessionnaire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts, liés à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, qu'il a supportés.*

⁶³ En prenant toutefois le coût de l'électricité commun à l'ensemble du parc des sports, le détail pour la piscine seule n'étant pas disponible.

De façon générale, la chambre attire l'attention du département sur l'équilibre de la prise en charge des risques entre l'autorité délégante et le délégataire.

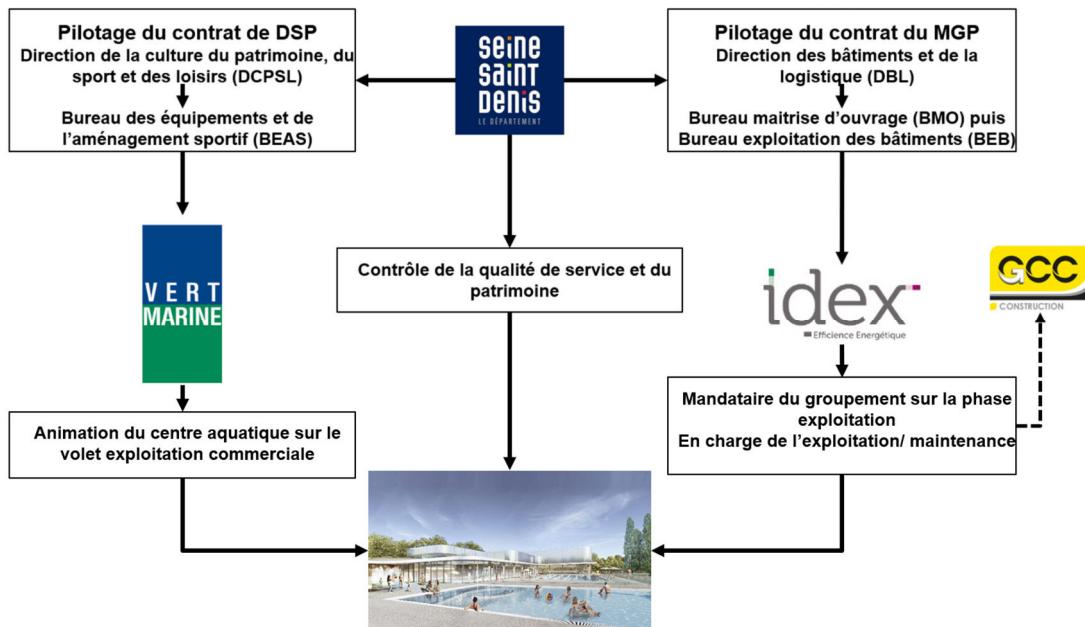
4.1.1.2 Une gouvernance rendue difficile par la présence de trois acteurs aux intérêts divergents

La gestion courante de la nouvelle piscine fait intervenir trois acteurs :

- Le département, en tant qu'autorité délégante, exerce de nombreuses prérogatives qui figurent dans le contrat de délégation. Il détermine le contenu du service, il arrête les horaires d'ouverture du centre et les créneaux utilisés par les établissements scolaires et les associations, il arrête également les tarifs pratiqués et exerce un contrôle sur la gestion du service délégué. Son intérêt est avant tout que la qualité de service soit la meilleure possible pour un coût maîtrisé, et que l'établissement contribue aux priorités de la politique du « savoir nager ».
- Le délégataire (la SAS Vert Marine), comme toute structure privée, a pour objectif de maximiser son profit et d'assurer la rentabilité de son engagement, directement liée à sa capacité à augmenter la fréquentation du site par des publics payants.
- Enfin, une société privée (la SAS Idex Énergies), agissant dans le cadre du marché global de performance dont le titulaire est la société GCC, assure la maintenance des installations techniques⁶⁴. La rentabilité de son engagement n'est pas liée à la fréquentation, mais plutôt à sa capacité à préserver le fonctionnement des machines pour éviter d'avoir trop de frais de maintenance à engager.

⁶⁴ Le marché global de performance prévoyait trois phases d'exécution du marché : conception, réalisation puis exploitation/maintenance.

Schéma n° 2 : Répartition des rôles des différents acteurs



Source : département de Seine-Saint-Denis

L’existence de ces trois acteurs génère de la complexité dans la gouvernance du site, en raison des conflits tenant à une vision différente que chacun a de son rôle. Cela se traduit par des tensions, notamment durant les réunions techniques tripartites. Surtout, l’organisation des missions fait que les intérêts ne convergent pas entre les acteurs. Si on prend comme exemple la température de l’eau, le délégataire aura intérêt à ce qu’elle soit la plus chaude possible pour maximiser le confort des usagers, d’autant plus qu’il n’assume pas les dépenses d’énergie. En revanche, le département n’aura pas nécessairement intérêt à ce que la température soit très élevée car il assume les dépenses d’énergie, et la température de l’eau n’a pas une influence déterminante sur l’apprentissage de la natation, tant qu’elle reste dans des valeurs acceptables pour les usagers, notamment scolaires. De même, l’entreprise de maintenance n’a pas non plus intérêt à fournir une eau trop chauffée, qui entraîne des frais de maintenance plus élevés.

Bien que le cadre général du fonctionnement dans ce mode tripartite ait été défini dans les grandes lignes, précisant les champs d’intervention des trois acteurs, il n’a pas encore permis une fluidité des échanges, et plusieurs comptes-rendus des réunions techniques témoignent de ces difficultés, notamment au travers des réponses fréquentes de la société Idex, indiquant que les éléments demandés par le département ne relèvent pas de son périmètre de responsabilités.

4.1.2 Une capacité d'accueil accrue permettant d'absorber la hausse des coûts de fonctionnement

4.1.2.1 Des coûts de fonctionnement en hausse

Le département a fourni un tableau comparant les coûts de fonctionnement de l'ancienne piscine à ceux du nouvel équipement, présenté dans le tableau ci-dessous. Il montre que ceux du nouvel équipement sont globalement plus élevés, puisqu'ils augmentent entre 2023 et 2024 de 80 %. En ramenant le coût par usager, l'augmentation est de 36 %.

Il convient néanmoins d'analyser avec prudence cette augmentation, en raison de plusieurs paramètres :

- L'exploitation de la nouvelle piscine n'en est encore qu'à son démarrage. Le niveau de fréquentation attendu pour le CADAK n'a pas atteint l'objectif fixé, et le département vise une augmentation sensible pour atteindre 15 000 usagers mensuels hors période d'été.
- L'ancienne piscine était ouverte quasiment exclusivement en semaine pour les scolaires et les associations. Le CADAK est ouvert tous les jours de l'année, hormis le jour où a lieu la vidange, sur une amplitude horaire large notamment pour le grand public. Par ailleurs, l'offre d'équipements et de bassins du nouveau centre aquatique est nettement plus importante, bassin extérieur ouvert toute l'année, bassin de 33 m avec huit lignes d'eau contre un bassin de 25 m et six lignes d'eau dans l'ancienne piscine, espace de bien-être sec et humide ...
- Enfin, le niveau de maintenance de l'ancien bâtiment était très insuffisant ce qui a entraîné d'importantes dégradations, alors que le CADAK dispose d'un niveau de maintenance élevé, permettant, a priori, un meilleur maintien en condition opérationnelle de l'équipement.

Tableau n° 8 : Comparatif des coûts de fonctionnement entre l'ancienne et la nouvelle piscine

ANCIENNE PISCINE (2023)		TOTAL en €TTC	NOUVELLE PISCINE (2024)		TOTAL en €TTC
COUT FONCTIONNEMENT €TTC ANNEE 2023	Fluides		COUT FONCTIONNEMENT €TTC ANNEE 2024	Fluides	
	électricité	339 834 €		électricité	417 775 €
	chauffage urbain	164 946 €		chauffage urbain	257 387 €
	eau	62 577 €		eau	85 820 €
	Gardiennage	316 075 €		Gardiennage	103 968 €
	Masse salariale	657 307 €		Coût marché exploitation-maintenance	959 184 €
	Nettoyage bassin	10 200 €		Coût DSP	980 260 €
	Produits, traitement eau, prestations...	25 401 €		Inauguration/Communication	45 946 €
	Habillement	7 365 €			
Coût total		1 583 704 €	Coût total		2 850 341 €
FREQUENTATION ANNEE 2023		41 053	FREQUENTATION ANNEE 2024		53 415
COUT HT / USAGER		39 €	COUT HT / USAGER		53 €

Source : CRC d'après les données fournies par le département de Seine-Saint-Denis

4.1.2.2 Une forte ambition en termes de fréquentation

L'ancienne piscine comptabilisait en moyenne autour de 60 000 entrées par an (avec 9 000 entrées grand public à l'été 2022). Avec l'augmentation de la capacité d'accueil du nouveau site, le département avait une forte ambition quant à la fréquentation avec une cible de 250 000 entrées par an, une amplitude d'ouverture de 351 jours par an (4 500 heures) et des créneaux d'ouverture au grand public toute l'année. Le contrat de DSP prévoit même une amplitude supérieure à celle prévue initialement, avec 4 600 heures d'ouverture par an pour les bassins intérieurs (article 4.10.2).

Sur les derniers mois de l'année 2024, le niveau de fréquentation est plus de deux fois inférieur aux objectifs fixés, lorsqu'on projette les chiffres sur une année pleine (même s'il est supérieur au nombre d'entrées de l'ancienne piscine). Cela s'explique probablement par le lancement récent de l'exploitation, ainsi que par des effets de saisonnalité qui ne peuvent être traduits dans la projection, mais la chambre invite le département à suivre finement l'évolution des niveaux de fréquentation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs dans les mois et années à venir. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le département a indiqué échanger régulièrement avec l'exploitant afin de comprendre les écarts potentiels avec les objectifs.

Tableau n° 9 : Fréquentation de la piscine sur la fin de l'année 2024 et le début de l'année 2025

Fréquentation fin 2024	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		Projection année pleine
Nombre d'entrées	8 914	10 347	11 661	10 130		
Fréquentation début 2025	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	140 052
Nombre d'entrées	12 753	10 939	11 210	13 132	15 953	

Source : données du département de Seine-Saint-Denis

4.1.2.3 La gestion des calendriers pour les publics scolaires

L'organisation des calendriers est un sujet essentiel pour l'exploitation du site. En effet, le délégataire doit attirer le plus d'usagers possibles, alors que l'autorité délégante doit s'assurer d'avoir un nombre suffisant de créneaux pour ses publics scolaires. Le contrat de délégation et ses annexes présentent des éléments précis pour la répartition des créneaux sur l'année. L'annexe 4.1.5 présente ainsi de manière très détaillée cette répartition (bassin par bassin et couloir par couloir).

Lorsque l'ancienne piscine était encore en fonctionnement, la Ville de Paris bénéficiait de quatre demi-journées d'accueil scolaire pour deux établissements (collèges / lycées) privés de la Ville de Paris. Par ailleurs, elle contribuait à la gestion du parc de Marville, en tant que membre du SIGPS, à parité avec le département.

Dans un courrier du 9 mars 2018 adressé au président du département, la maire de Paris indiquait être favorable à la maîtrise d'ouvrage de l'opération du CADAK par le département. Elle écrivait également que la Ville de Paris pourrait contribuer aux dépenses de fonctionnement du CADAK, dans la limite de 350 000 euros par an, montant correspondant à la moitié des dépenses estimées dans l'étude de programmation économique du site de Marville, et que cette participation pourrait être actée dans le cadre d'une convention de coopération sportive.

Néanmoins, dans deux courriers du département restés sans réponse, il apparaît que cette convention sportive n'a pu être rédigée. Par ailleurs, la Ville de Paris n'a pas confirmé son intention de prendre en charge, à parts égales, les coûts d'exploitation du nouvel équipement. Le département a par ailleurs indiqué à la chambre que la Ville de Paris ne disposait plus de créneaux pour ses établissements scolaires au sein du CADAK. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la Ville de Paris a confirmé ne pas avoir de créneau dans cette piscine et s'être organisée pour répondre à ses besoins avec ses moyens existants. Une convention entre les deux parties n'est donc plus actuellement à l'ordre du jour.

4.2 Un appel à manifestation d'intérêt peu directif pour assurer l'avenir de l'ancien site

En ayant fait le choix de construire le centre aquatique sur une autre parcelle, alors que la réhabilitation de l'ancien site aurait été possible, la question du devenir de l'ancien site demeure entière, et ne peut être exclue des questions d'héritage des JOP pour le département.

Pour exploiter cet équipement devenu vétuste, le département a lancé un appel à manifestation d'intérêt le 8 février 2024, prévoyant une date limite de dépôt des candidatures le 8 avril 2024. Celui-ci avait pour objectif de « *favoriser l'implantation, sur le site de l'actuelle piscine de Marville, d'actions innovantes et créatives, publiques ou privées, à destination des habitants des quartiers situés à proximité et/ou des usagers du parc des sports.* » Le département souhaitait trouver un repreneur, travaillant de concert avec les acteurs institutionnels ou associatifs locaux, et permettre au projet de trouver sa place dans l'écosystème du parc de Marville.

En ouvrant la possibilité de champs d'activités très variés (culture, sport, économie sociale et solidaire, événementiel), le département voulait sensibiliser de nombreux porteurs de projets. Par ailleurs, la durée de l'occupation du site est renvoyée à une convention de sous-occupation du domaine public, dont les modalités devaient être « *à discuter en fonction du projet et de son équilibre économique* ».

Lors de l'instruction, un partenaire avait été retenu par le département dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt, parmi six projets proposés. Le nombre élevé de candidats témoigne d'un certain intérêt pour la reprise de cet ancien site, en dépit des incertitudes liées aux investissements nécessaires pour sa réhabilitation. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur, sans le documenter, a précisé qu'une convention d'occupation du domaine public aurait été signée avec un des partenaires sélectionnés.

La chambre note que le projet du candidat retenu restait conditionné à une recherche de financements publics et privés substantiels, et que le compte d'exploitation prévisionnel s'appuyait sur des hypothèses ambitieuses de fréquentation et de chiffre d'affaires.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Dès le lancement du projet, la construction du CADAK s'inscrivait dans une trajectoire départementale de politique publique liée à la natation, avec une volonté d'améliorer l'offre sur le territoire afin de permettre le développement du « savoir nager ». Les JOP ont ainsi constitué une occasion d'accélérer la réalisation de certains équipements, dont le CADAK, nécessaires à l'atteinte des objectifs du département. Les calendriers scolaires sont d'ores et déjà remplis mais la fréquentation des publics payants n'est pas encore pleinement montée en puissance.

Le choix d'une exploitation sous la forme d'une délégation de service public est justifié par des études en amont, et l'analyse de la procédure du choix du délégataire n'a pas révélé d'irrégularités. Le département a fait le choix de conserver la prise en charge des fluides dans un contexte d'envolée des prix de l'énergie, faisant reposer le risque d'exploitation du site, au sens de l'article L.1121-1 du code de la commande publique, essentiellement sur sa fréquentation.

Enfin, le devenir de l'ancien site, insuffisamment anticipé au départ du projet du CADAK, est désormais un sujet appréhendé par le département, même si les coûts de transformation du site, en raison du manque de maintenance de ces dernières années et des caractéristiques structurelles du bâtiment, ne sont pas précisément connus. Son appel à manifestation d'intérêt, volontairement assez peu directif sur les transformations souhaitées pour le site, a suscité plusieurs réponses. Une convention d'occupation du domaine public aurait été signée avec un repreneur. Il conviendra que le département mette en place un suivi spécifique pour s'assurer de la soutenabilité financière du projet.

ANNEXES

Annexe n° 1. Chronique des coûts actualisés	43
Annexe n° 2. Financement de l'opération détaillé par année	47
Annexe n° 3. Compte d'exploitation prévisionnel du contrat de DSP (en € HT)	48
Annexe n° 4. Comparatif des coûts entre l'ancienne et la nouvelle piscine	50
Annexe n° 5. Glossaire	51

Annexe n° 1. Chronique des coûts actualisés

Date	Objet	Coût HT	Détail avenant
2017	Candidature JOP Paris	25 M€ (2016)	
04/07/2019	Signature convention d'objectif	25 M€ (2016)	
24/02/2021	Signature du marché global de performance	<p>Montant Marché global de performance (hors partie maintenance) = 29,8 M€ HT > 26 650 000 € HT travaux > 3 232 460 € HT d'honoraires MOE</p> <p>Total opération : 30,5 M€ 2016 soit 32,5 M€ 2020 décomposé comme suit : > 25 M€ 2016 > 1,7 M€ d'indexation Insee (2016-2020) > 5,5 M€ rattrapage de conjoncture IDF</p>	
	1 ^{ère} maquette d'estimation d'indexation Solidéo	<p>Valeur à terminaison suivant prévision indexation Solidéo : 34,7 M€ 2025 > 25 M€ 2016 > 2 M€ d'indexation Insee (2016-2020) > 5,5 M€ rattrapage de conjoncture > 2,2 M€ estimation d'indexation entre 2020 et 2025)</p>	
15/12/2022	Avenant 1 marché global de performance : modifications techniques et fonctionnelles à l'issue de la phase conception	<p>Total de l'avenant : 2,06 M€ HT > 1 832 266,90€HT travaux > 49 968,92 € HT honoraires MOE > 177 810 € HT en maintenance</p> <p>Total opération : 38,3 M€ 2022 décomposé comme suit : > 25 M€ 2016 > 5,5 M€ d'indexation Insee (2016-2022) > 5,5 M€ rattrapage de conjoncture > 2,3 M€ de surcoût financé par la métropole</p>	

**JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024 :
CENTRE AQUATIQUE DÉPARTEMENTAL ANNETTE KELLERMANN**

Date	Objet	Coût HT	Détail avenant				
			FTM 1	OS 5	Impact du rapport sur la nappe affleurante augmenté de 70cm par rapport au rapport du dossier de consultation nécessité de réaliser un cuvelage extrados sur toute l'infrastructure		419 337,49 €
			FTM 2	OS 5	Réaménagement des espaces extérieurs pour déplacer la cour logistique au sud de la parcelle (et non devant la façade principale) et sécuriser les flux logistiques par rapport aux flux scolaires.		200 880,63 €
			FTM 3	OS 5	Requalification de la façade sur la route départementale afin d'aménager un accès en lien avec les travaux de requalification de la RD menés en parallèle par le département		224 160,21 €
			FTM 5	OS 5	Demandes émanant de l'étude de sécurité publique (augmentation de la clôture périphérique et ajout de caméras)		51 505,93 €
			FTM 6	OS 5	Honoraires de reprise du projet vis-à-vis des demandes faites par l'AMO en cours d'APD		17 056,11 €
			FTM 7	OS 5	Impact de la nouvelle loi sur le traitement d'eau des piscines du 26 mai 2021 (ajout d'une ultrafiltration)		407 277,77 €
			FTM 9	OS 5	Impact du rapport G2PRO : augmentations du dimensionnement des ouvrages de pieux, passage en béton XA3 (béton marin), réalisation de couches de forme sous voiries de 70cm		342 160,96 €
			FTM 10	OS 2	modification des terrassements à la suite de l'intervention des archéologues (devis avec les terres végétales)		351 631,33 €
			FTM 12	OS4	équipements des piscines complémentaires (ancrages pour lignes de nages et équipements waterpolo (cages, affichage, etc.)		46 035,39 €
16/12/2022	2 ^{ème} maquette d'estimation d'indexation Solidéo	Valeur à terminaison suivant prévision indexation Solidéo : 37,846 M€ 2025 > 32 286 762 € 2016 > 2 507 324 € d'Indexation INSEE (2016 - 2022) > 5 351 459 € d'estimation d'indexation entre 2022 et 2025					

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Date	Objet	Coût HT	Détail avenant			
07/02/2024	Avenant 2 marché global de performance : modifications techniques en phase travaux et surcoût lié à l'inflation des matières premières suite au conflit russo-ukrainien	Total de l'avenant : 1,28 M€ HT > 673 714,14 € HT travaux > 21 797 € HT honoraires MOE > 580 000 € HT inflations matière 1ere (travaux) Total opération : 40,660 M€ courant décomposé comme suit : > 33 284 800 € 2016 > 2 864 374 € d'Indexation Insee (2016 - 2024) > 4 511 015 € d'estimation d'indexation entre 2024 et 2025 comprenant 580 000 € d'inflation dus au conflit ukrainien	FTM 15	OS7	Surcoût dû à la modification du phasage chantier pour permettre l'intervention sur le chantier piscine de l'entreprise de la DVD pour les travaux du soubassement de la clôture le long de la RD	59 311,41 €
			FTM 16	OS 6	Surcoût dû à la modification du plan masse et des clôtures du projet	302 120,43 €
			FTM 17	OS 6	Surcoût dû au prolongement de l'allée piétonne nord du projet pour connexion avec le mail central du stade	140 320,48 €
			FTM 19	OS 6	Surcoût dû à la motorisation des ouvrants façade est pour faciliter les manœuvres de ventilation de la Halle des Bassins	55 441,12 €
			FTM 20	OS 6	Surcoût dû à la modification de l'alimentation pour le réseau de chaleur	4 661,33 €
			FTM 22	OS 6	Surcoût dû à la modification des caméras extérieures suivant demande des services de police	67 725,49 €
			FTM 23	OS 6	Surcoût dû à l'amélioration de l'accessibilité UFR du Solarium végétal	4 935,42 €
			FTM 24	OS7	Surcoût dû aux VRD complémentaires pour réseaux Orange & réseaux haute tension du Département	4 766,25 €
			FTM 25	OS 6	Surcoût dû à l'installation d'une poulie complémentaire pour	7 882,23 €

**JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024 :
CENTRE AQUATIQUE DÉPARTEMENTAL ANNETTE KELLERMANN**

Date	Objet	Coût HT	Détail avenant				
			FTM 28	OS 7	maintenance équipements toitures-terrasses selon demande CRAMIF		
			FTM 29	OS 8	Surcoût dû à l'ajout de capteurs de fermetures des bâches thermiques (travaux supplémentaires dans le cadre des mises au point de la DSP).	11 320,30 €	
			Label		Surcoût dû à l'ajout de détection d'ouverture sur portes extérieures des locaux sensibles conformément aux demandes de l'étude de sécurité publique	20 109,68 €	
			PCM	OS 6	Honoraires supplémentaires pour l'audit du label biodivercity	1 200,00 €	
			CLAIM		Honoraires supplémentaires pour l'établissement d'un permis de construire modificatif	15 717,00 €	
					Surcoût dû à l'inflation des matières premières à la suite du conflit russe-ukrainien non compensée par la révision	580 000,00 €	
12/03/2024	Maquette 12 mars 2024	Coût opération en euros à terminaison (courant) 40 660 € HT >38,006 M€ Solidéo > 2,3 M€ métropole > 355 000 € CD93					
03/07/2024	Avenant de clôture convention Solidéo	Coût opération en euros courants 40 513 € HT >37,860 M€ Solidéo > 2,3 M€ métropole > 353 000 € CD93					

Source : département de Seine-Saint-Denis

Annexe n° 2. Financement de l'opération détaillé par année

N° POSTES DE DEPENSES	POSTES DE DEPENSES	H.T Valeur € courants	2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025**	
			H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T	H.T
1	Reconnaissances préalable	307 176	20 131	18 054	14 942	34 717	0	0	0	0	0	0	0	0	2 424	216 908	0	0
2	Procédures	285 650	82 565	42 010	72 943	52 912	35 220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Frais et Taxes	839 833	0	0	0	281 682	468 103	40 397	27 413	22 238	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Travaux	34 139 635	0	50 909	0	782 823	13 069 401	16 517 305	3 657 388	61 809	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Coût des travaux phase Hé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Coûts des Honoraires	4 605 246	35 550	62 415	473 753	1 963 145	675 395	432 887	941 335	20 766	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Frais sur Opérations	55 399	0	0	0	335	15 372	0	0	0	0	0	0	0	18 516	21 176	0	0
8	Provisions pour aléas et imp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Provisions pour risques idé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Frais financiers	22 785	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22 785	0	0	0
TOTAL		40 255 724	138 246	173 387	561 638	3 115 615	14 263 490	16 993 013	4 884 344	125 990								
RECETTES																		
SOLIDÉO		37 860 421				1 168 611	2 878 844	9 574 344	16 632 602	7 511 782								
MÉTROPOLE DU GRAND		2 300 000																
TOTAL		40 160 421	0	0	1 168 611	2 878 844	9 574 344	18 557 589	7 886 794	94 239								

** estimation des décaissements 2025

Source : département de Seine-Saint-Denis

Annexe n° 3. Compte d'exploitation prévisionnel du contrat de DSP (en € HT)

Source : département de Seine-Saint-Denis

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

AUTRES SERVICES EXTÉRIEURS		11 520	25 206	9 777	23 056	76 895	136 454	188 805	190 080	191 082	191 710	179 626	193 540
Honoraires expertise comptable		8 700	7 560	6 480	4 836	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 885	89 888
Frais de gestion		750	1 072	919	686	5229	7 905	64 452	88 160	88 160	88 160	83 418	13 581
Frais de création société dédiée						750	0	15 000	15 000	15 000	15 000	15 053	15 053
Promotion / communication						20 075	36 873	49 679	50 886	51 773	52 274	48 297	0
Missions / déplacements personnel						16 798	244	711	721	732	743	630	51 851
Frais postaux						609	4 330	6 069	6 099	6 191	6 283	5 782	727
Frais de cautionnement						609	833	805	1 117	1 133	1 150	1 074	6 149
Abonnement et location boîtiers connectés						1 113	523	1 359	1 500	1 500	1 500	1 472	1 143
Téléphone						69	262	262	752	752	752	752	755
Réseaux informatiques et connexion						70	524	1 388	1 212	1 212	1 212	1 247	1 242
Plateformes de vente et de réservation en ligne						235	1 794	4 663	3 648	3 648	3 648	3 648	3 781
Mise à disposition véhicules électriques du site						769	769	769	2 025	2 025	2 025	2 025	2 213
Comptoirs bancaires						815	362	2 761	7 173	7 173	7 173	7 173	7 948
IMPOSTS ET TAXES		0	7 605	6 429	0	25 181	39 215	71 501	70 788	70 114	70 856	64 495	71 178
Taxe d'apprentissage						542	428	1 864	2 833	5 569	5 592	5 676	5 554
Formation professionnelle						805	509	5 333	5 428	10 217	10 370	10 526	10 455
Provision pour CET						2 075	7830	12 769	21 013	19 580	18 175	18 176	19 563
Taxes diverses (UES+SAE/EM)						189	276	1 704	3 715	3 771	3 822	3 885	3 802
Provision pour Taxe d'entretien des ordres en ménagères						257	871	1 839	2 500	2 500	2 500	2 500	2 509
Taxe sur les salaires						2 674	5 852	14 471	28 628	29 058	29 494	29 936	29 296
MASSE SALARIALE		17 236	118 920	55 484	26 231	463 859	661 739	1 175 950	1 193 650	1 211 534	1 229 707	1 094 520	1 203 397
Masse salariale avec application de la CCNS						116 400	55 035	26 231	375 204	632 102	1 092 542	1 125 564	1 118 004
Sous-traitance MHS						0	0	26 380	76 815	77 967	79 137	80 324	78 605
Medicine du travail						521	459	2 278	3 258	6 732	6 833	6 936	6 078
AMORTISSEMENTS TECHNIQUE ET FINANCIER						32 405	11 904	5 291	40 340	104 819	93 193	51 774	70 911
Amortissements technique et financier						32 405	11 904	5 291	40 340	104 819	93 193	51 774	66 940
CHARGES DIVERSES						0	0	0	4 878	4 878	14 203	14 416	14 534
Charges diverses												14 632	12 596
TOTAL CHARGES HT		51 638	199 015	138 518	57 131	643 684	1 089 966	1 873 733	1 862 445	1 861 358	1 862 706	1 710 042	1 870 137
RÉSULTAT		0	17 331	13 911	3 839	54 019	90 000	120 000	120 000	120 000	120 000	114 000	123 443
Impôt sur les sociétés		0	4 333	3 478	960	13 730	22 500	30 000	30 000	30 000	30 000	28 500	30 861
RÉSULTAT NET AVANT PARTICIPATION		0	12 988	10 433	2 860	41 190	67 500	90 000	90 000	90 000	90 000	85 500	92 582
Participation des salariés		0	1 593	1 258	719	5 462	9 052	15 964	16 204	16 447	16 693	14 872	16 336
RÉSULTAT NET		0	11 405	9 174	2 161	35 707	58 448	74 036	73 796	73 553	73 307	70 628	76 246

Source : département de Seine-Saint-Denis

Annexe n° 4. Comparatif des coûts entre l'ancienne et la nouvelle piscine

ANCIENNE PISCINE	TOTAL en €TTC												déc-23
	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23		
Fluides													
élec*	339 833,62 €	66 898,58 €	58 893,42 €	58 254,08 €	12 543,52 €	9 872,04 €	7 601,87 €	8 403,29 €	9 575,12 €	8 264,47 €	10 420,08 €	59 889,30 €	29 205,85 €
chauffage urbain	164 946,00 €	257,56 €	189,38 €	188,95 €	17082	9337	6614	6230	9873	6856	6507	17139	21849
eau	62 576,99 €		7 924,52 €			12 820,15 €			13 176,71 €			28 655,61 €	
Gardiennage	316 074,87 €		165,98 €	1 611,64 €	2 616,51 €	3 631,29 €	744,80 €	55 695,52 €	55 695,52 €	55 695,52 €	51 217,49 €	41 650,62 €	47 349,97 €
Intrusion	-												
Masse salariale **	657 307,00 €	48 685,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	43 280,00 €	
Nettoyage bassin	10 200,00 €												
Produits, traitement eau, prestat	25 401,00 €	2 117,00 €	2 117,00 €	2 117,00 €	2 117,00 €	2 117,00 €	2 117,00 €	2 117,00 €	2 117,00 €	2 117,00 €	2 116,00 €	2 116,00 €	
Habillement	7 365,00 €					424,00 €	307,00 €	2 371,00 €	101,00 €	514,00 €	92,00 €	3 305,00 €	251,00 €
Communication/événementiel													
Cout TOTAL	1 582 704,48 €												
FREQUENTION ANNÉE 2023 ***	41 053	6420	4855	5100	4855	4042,5	5622,75	3154	3740				
COUT HT / USAGER													

NOUVELLE PISCINE	TOTAL en €TTC												déc-24
	janv-24	févr-24	mars-24	avr-24	mai-24	juin-24	juil-24	août-24	sept-24	oct-24	nov-24		
Fluides													
élec	417 775,37 €		32833,7		27225,53	28620,05		34766,8					43957,27
chauffage urbain	257 387,12 €	26 854,92 €	23 603,18 €	22 535,11 €	20 444,77 €	17 653,95 €	16 097,69 €	13 798,92 €	15 365,52 €	21 082,12 €	22 758,70 €		44328,86
eau	85 820,44 €			12 582,91 €			42 218,00 €						29 659,42 €
Gardiennage	103 967,92 €	17 424,86 €	18 322,91 €	16 878,31 €	15 399,41 €	18 085,89 €	13 597,49 €	4 259,11 €					2 030,27 €
Coût marché EM (Index + GCC)	980 259,80 €	34 596,00 €	82 788,00 €	84 180,00 €	84 180,00 €	84 180,00 €	84 180,00 €	84 180,00 €	84 180,00 €	84 180,00 €	84 180,00 €		
Coût DSP													
Inauguration/Communication													
Cout TOTAL													
FREQUENTION ANNÉE 2024 *			53 415	1	2786	3759	3615	1100	8914	89 114,53 €	89 114,53 €	89 114,53 €	89 114,53 €
COUT HT / USAGER			52,50 €	113 636,2	246649,8	258124,6	84,8	63,2	75,3	205,3	29,2	22,5	21,0

* les montants sont ceux de l'ensemble du parc des sports

** sur année 2023 total de 657307 avec en moyenne 15 personnes et pic de 301 été : retraitement de la donnée : (total/12)*2 pour les deux mois d été puis répartition du reste du 10 mois.

*** vidange puis intrusion : réouverture de la piscine le 27 novembre 2023

* pour les IOP : estimation 100 personnes par jour de présence

Source : département de Seine-Saint-Denis

Annexe n° 5. Glossaire

Sigles	Définitions
AMO	Assistance à maîtrise d'ouvrage
APD	Avant-projet détaillé
APS	Avant-projet sommaire
BIM	Building information modeling
CADAK	Centre aquatique départemental Annette Kellermann
CCP	Code de la commande publique
COJOP	Comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques
CRC	Chambre régionale des comptes
DCE	Document de consultation des entreprises
DSP	Délégation de service public
EPT	Établissement publics territorial
JOP	Jeux olympiques et paralympiques
MOE	Maîtrise d'œuvre
OPC	Ordonnancement, de pilotage et de coordination
PME	Petites et moyennes entreprises
SCOTES	Schéma de cohérence territoriale des équipements sportifs
SIGPS	Syndicat interdépartemental pour la gestion des parcs des sports
Solidéo	Société de livraison des ouvrages olympiques
VUA	<i>Venue use agreement</i>

RÉPONSE DE
MONSIEUR STÉPHANE TROUSSEL,
PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE SEINE-SAINT-DENIS (*)

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du code des juridictions financières.*

Stéphane Troussel
Président du Conseil départemental



Affaire suivie par : Gaspard RICHARD
Tél. : 06.15.72.27.11
✉ grichard@seinesaintdenis.fr

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
ÎLE-DE-FRANCE
MONSIEUR THIERRY VUGHT
PRESIDENT
6 COUR DES ROCHES NOISIEL
BP 187
77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Bobigny, le 11 septembre 2025

Monsieur le Président,

J'ai pris connaissance de votre courrier du 13 août 2025 portant notification du rapport d'observations définitives relatives au Centre aquatique départemental Annette Kellermann (CADAk). Je tiens à saluer la qualité du travail mené par la Chambre régionale des comptes dont les analyses offrent au Département un appui précieux pour consolider ses pratiques, conforter ses choix stratégiques et nourrir les réflexions à venir sur la gestion et l'exploitation de cet équipement structurant.

Le Centre aquatique départemental Annette Kellermann constitue un héritage majeur des Jeux olympiques et paralympiques en Seine-Saint-Denis. Après avoir accueilli les meilleur·es nageur·euses pour les entraînements des épreuves de water-polo lors des Jeux, cet équipement flambant neuf permet à des milliers de jeunes de Seine-Saint-Denis d'apprendre à nager. Alors qu'en Seine-Saint-Denis, moins d'un enfant sur deux sait nager à son entrée au collège, le CADAk incarne ainsi pleinement les ambitions de notre Plan piscine départemental. Ce dernier vise à développer la pratique de la natation en créant des équipements publics accessibles à toutes et tous, et notamment aux personnes en situation de handicap grâce à des espaces adaptés, de qualité et respectueux de l'environnement.

Nous nous félicitons que le rapport de la Chambre souligne plusieurs éléments positifs majeurs, parmi lesquels le bilan financier maîtrisé de l'opération et la livraison de l'équipement dans les délais, faisant du CADAk le premier ouvrage olympique inauguré. Cela a notamment été permis, comme le souligne le rapport, par la mise en place d'une gouvernance ad hoc, souple et efficace, en complément du suivi global des opérations JOP au niveau départemental, et par le suivi rigoureux de l'exécution des travaux.

Le rapport note l'utilisation déjà effective de l'équipement par les publics scolaires, conformément aux objectifs du Département, tout en soulignant que la fréquentation des publics payants doit encore s'intensifier. À cet égard, la hausse significative de la fréquentation en juin et juillet 2025 témoigne d'une montée en puissance encourageante de l'équipement. En juin, le site a enregistré un record de 20 261 entrées, soit une augmentation de 27 % par rapport au mois précédent, portée principalement par le public aquatique payant (+88 %). Cette dynamique s'est poursuivie en juillet avec 16 322 entrées, malgré une baisse saisonnière des publics institutionnels (scolaires et associations). Le maintien d'une fréquentation élevée du grand public, soutenue par les animations estivales et les conditions météorologiques favorables en début de mois, confirme l'attractivité du CADAk en période estivale.

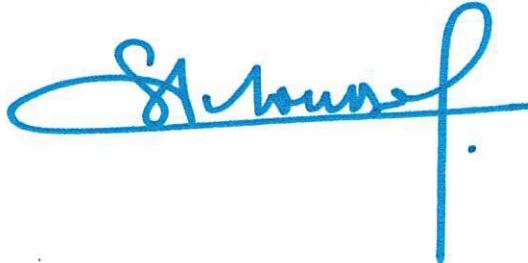
En maintenant un dialogue régulier avec l'exploitant, le Département entend inscrire durablement cet équipement dans le paysage sportif et récréatif du territoire.

S'agissant de l'équilibre des risques entre autorité délégante et délégataire, le contrat de délégation de service public respecte bien les principes dégagés par la jurisprudence en matière de transfert du risque d'exploitation. Le choix de faire porter les charges de fluides par le Département s'inscrit dans une logique de réalité. La volatilité des prix de l'énergie rend le transfert du « risque prix » inopérant. Aussi, notre contrat s'attache à transférer les enjeux de maîtrise des consommations uniquement.

Enfin, s'agissant de l'ancienne piscine, le projet de « seconde vie » progresse : un preneur a été désigné et une convention d'occupation du domaine public a été signée. Si nous regrettons, comme le souligne le rapport, la durée de la période intermédiaire, nous nous réjouissons d'avoir pu amorcer un projet nouveau, ambitieux et sans investissement public significatif. Cette période intermédiaire a néanmoins permis de mettre en place un accompagnement collectif et individuel particulièrement poussé des agent·es de l'ancienne piscine et d'engager un dialogue avec les équipes du parc des sports de Marville, les services départementaux et la ville de Saint-Denis sur les possibles reconversions de la piscine.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Stéphane Troussel

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Stéphane Troussel". The signature is fluid and cursive, with a large, stylized 'S' at the beginning and a vertical line with a dot at the end.



Chambre régionale des comptes Île-de-France

6 cours des Roches – Noisy-le-Grand – BP 187
77315 MARNE-LA-VALLÉE Cedex 2

Standard : 01.64.80.88.88

Courriel : iledefrance@crtc.ccomptes.fr

Site : <https://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france>