

Congrès de l'Association Nationale des Elus en Charge du Sport

ANDES

**Comment réduire sa facture :
Les coûts de fonctionnement et d'équipement**

31 mai 2013 - Metz

Stéphane JAVALOYES, consultant exploitation et services - 06 80 42 42 90





La SCET et son réseau, l'expertise au service des territoires

Qui sommes-nous ?

- Le pôle de conseil aux territoires de la Caisse des Dépôts
- Une entreprise au service des territoires
- Des acteurs engagés dans l'économie mixte



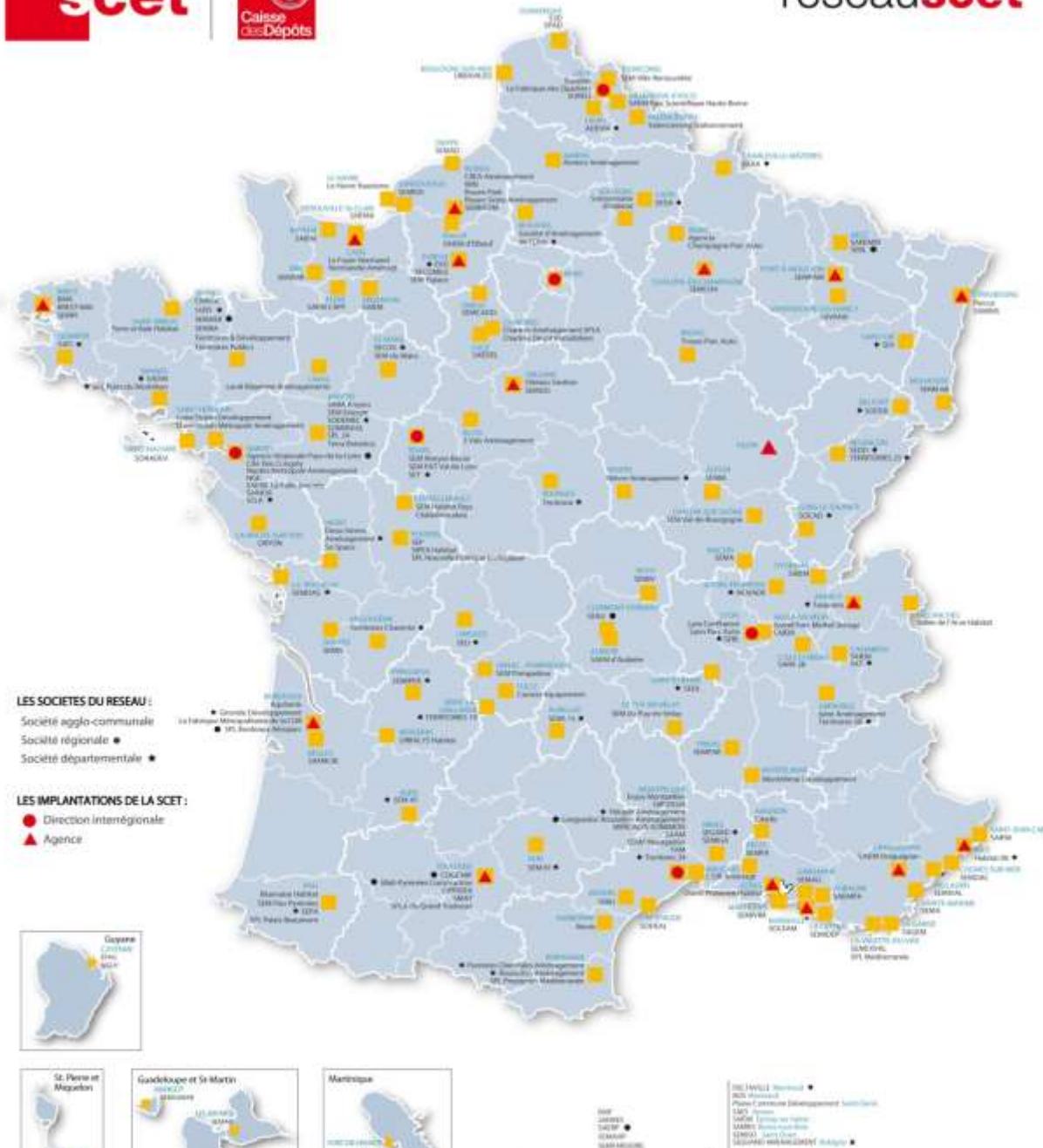
Une approche pluridisciplinaire :

Trois métiers :

- Aménagement
- Immobilier
- Services

Trois niveaux d'interventions :

- Amont : programmation, faisabilité
- Opérationnel : montage, AMO
- Exploitation : diagnostic, expertise



Une présence nationale

Des implantations locales



PLAN

Introduction

Champ intervention

Bref cadrage réglementaire

Le marché du sport

Quelles recettes génère un équipement sportif?

Combien coûte un équipement sportif?

- ⇒ Approche méthodologique
- ⇒ Pistes de réflexion



Introduction



Contexte général

- Une crise économique profonde et des restrictions budgétaires durables
- Des équipements vieillissants, souvent monofonctionnels
- Une place grandissante des loisirs et du sport dans la société (enjeux sanitaires, sociaux, éducatifs, urbain, développement durable...)
- De nouvelles demandes (risque-aventure, sports urbains) et changement des caractéristiques et modes de vie de la population : temps libres, le vieillissement, allongement de la durée de vie, mobilité, ..., changement climatique
- De nouveaux modèles d'exploitation et partenariats (« naming », valorisation immobilière, PPP, etc)
- Des attentes tournées vers la qualité et des équipements multifonctionnels
- Décentralisation et évolution de l'organisation administrative et des responsabilités des différents niveaux
- Des normes croissantes et superposées, voire parfois disproportionnées: accessibilité PMR, économies d'énergie,...
- Des réformes récentes (code du sport, carte territoriale, CNDS ...) ou attendues (financements)



Problématiques

- Mauvaise connaissance par certaines collectivités de l'état général de leur patrimoine sportif, de leur fonctionnement et économie
- Mauvaise appréciation du couple « quel besoin satisfaire? » et « quelle offre apporter? »
- Incapacité pour d'autres collectivités à supporter seules le poids d'un nouvel équipement ou d'une rénovation lourde
- Prise en compte insuffisante des équipements à l'échelle territoriale : cohérence des politiques sportives et du maillage territorial

Objectifs de cette présentation

- Apporter un éclairage sur l'économie des équipements sportifs et les pistes d'amélioration, tant au plan budgétaire qu'au plan de l'usage (pour un surcout faible ou nul, augmenter significativement le nombre de *bénéficiaires*)
- Apporter une première démarche méthodologique



Champ de l'intervention



La SCET et son réseau, l'expertise au service des territoires

Cet exposé s'adresse davantage aux collectivités de taille petite et moyenne, faisant partie d'intercommunalité et propriétaires gestionnaires d'équipements sportifs.



Bref cadrage réglementaire



Compétences

- Un répartition complexe entre communes, EPCI, département, région et Etat
- Une logique de « gestion partagée » (Etat, mouvement sportif, CT et secteur privé)
- Une révision des rôles attendue (compétence *sport* des intercommunalités ; adapter l'organisation à la décentralisation)

régime juridique public

- ouvrages publics
- domaine public

modes de gestion

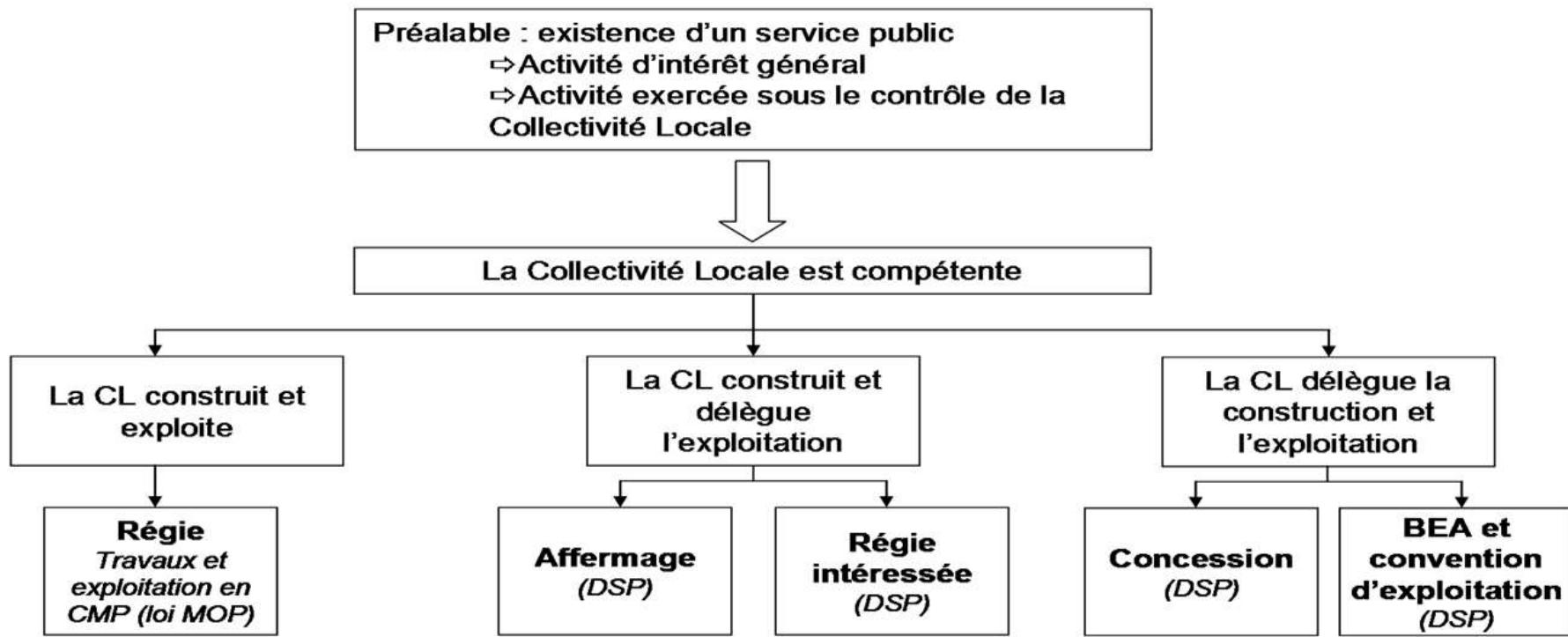
- Régie (mode privilégié)
- DSP (association, SEM ou établissement)
- Contrat de partenariat

Mise à disposition des équipements sportifs

- Principe égalité de traitement (SP)
- Rémunération de la mise à disposition : redevance d'utilisation exigible, à l'exception des associations (but intérêt public local)



MODES DE GESTION



Vocation sociale prédominante < ----- > Dynamique commerciale prédominante
Faibles ressources générées < ----- > ressources couvrant fonctionnement < investissement
----- > diversités d'usages, investissements importants



Le marché du sport



Les équipements sportifs en France

Poids du sport dans les charges des collectivités

- 10.2 Mds € de dépense annuelle par les collectivités territoriales dont
 - 47 % = équipements,
 - 33 % = associations
 - et 5 % = évènements
- Dont 9 Mds € par les seules communes
- 80 % des installations sportives sont propriété des communes

Nombre d'équipements

Un nombre considérable d'équipements : 264 000 installations dont 75% appartiennent aux communes (source RES)

- 45 000 terrains de grands jeux
- 42 000 courts de tennis
- 39 000 terrains de football
- 22 000 salles EPS (dont 15 000 gymnases et halles de sports)
- 4300 piscines (dont 2500 plein air)

Nombre total d'équipements sportifs (Thématique Bâti)

Axe d'analyse n°1 : Propriétés

	Nb total d'équipements	% total d'équipements
Etat	4 852	1,84%
Région	5 061	1,92%
Département	6 224	2,36%
EPCI	10 120	3,83%
Commune	198 552	75,15%
Etablissement d'enseignement privé	3 631	1,37%
Etablissement privé commercial	19 445	7,36%
Etablissement Public	1 880	0,71%
Association(s)	7 781	2,95%
Privé non commercial	6 066	2,30%
Autre	1	0,00%
Indéfini	592	0,22%
TOTAL	264 205	100,00%

Source : ministère en charge des sports - RES (21/05/2013)

Pourcentage total d'équipements sportifs (par famille)

Axe d'analyse n°1 : Principaux équipements d'un territoire

	Nb d'équipements de la zone	% des équipements de la zone
Terrain de grands jeux	44 601	13,79%
Court de tennis	41 719	12,90%
Divers équipements Sports de nature	41 091	12,71%
Boulodrome	27 395	8,47%
Plateau EPS	20 947	6,48%
Salle multisports	17 615	5,45%
Terrain extérieur de petits jeux collectifs	15 978	4,94%
Salle non spécialisée	15 185	4,70%
Salle ou terrain spécialisé	14 578	4,51%
Equipement équestre	13 221	4,09%
Site d'activités aquatiques et nautiques	11 728	3,63%
Equipement d'activités de forme et de	9 992	3,09%
Equipement d'athlétisme	9 222	2,85%
Salle de combat	7 024	2,17%
Bassin de natation	6 294	1,95%
Pas de tir	5 305	1,64%
TOTAL	301 895	93,36%

Source : ministère en charge des sports - RES (21/05/2013)



Quelques repères

- 50 % des équipements ont plus de 24 ans et 75 % ont plus de 31 ans
=> année médiane : 1987

D'où la nécessité d'une bonne maîtrise de l'économie des projets :

- Cout d'investissement pour les petites/moyennes communes
- Anticipation des couts de fonctionnement et renouvellements
 - Fonctionnement = 70 %
 - Investissement = 25 %
 - Conception = 5 %



La SCET et son réseau, l'expertise au service des territoires

Les pratiquants

Poids du sport par nombre de pratiquants

14,5 millions de licenciés, mais de nature diverses et en croissance

Dépense sportive

Les ménages représentaient en 2009 près de la moitié de la dépense sportive en France (34,9 milliards au total; dont 31% par les collectivités locales)



Quels produits attendre d'un équipement sportif?



La valeur d'un équipement sportif s'évalue donc en fonction des missions qu'il assure :

- socio-éducative
- sociale
- d'image
- d'organisation d'événements sportifs, de compétitions
- et économique

Les recettes économiques se décomposant en :

- Recettes directes et bénéficiant à la structure de gestion (DSP par exemple) :
 - Recettes du service (entrées payantes, mise à disposition)
 - recettes annexes (publicité, locations, redevances de sous occupation)
- Indirectes / induites : dépenses locales par spectateurs, sportifs (marathon par exemple) comme pour les centres de congrès par exemple.



Globalement, l'activité sportive dans un équipement est faiblement, voire pas du tout rémunérée par les usagers, et fait donc largement appel aux subventions.

Cependant, on constate l'émergence d'une offre commerciale alternative (salles de remise en forme, salle d'escalade, etc.) reposant sur un modèle économique tendant à s'autofinancer.

Il y a donc pertinence à associer ces deux modèles, en faisant place à des services annexes et développant de nouveaux services :

- *Exemple classique de la piscine avec espaces remise en forme*
- *Exemple d'une salle multifonctions (événements sportifs et affaires), avec mur d'escalade*



Combien coûte un équipement sportif?

Coûts construction / rénovation / exploitation

- ⇒ **approche analytique des coûts d'un équipement**
- Investissement
 - Principaux postes de charges (en %)

Le coût des équipements sportifs (Sports et Territoires - 04/65 - avril 2005)

type équipement	surface activité ou dimensions	coût (M€)	remarque
piscine			
piscine couverte	400 - 500 m ²	5,5 à 7	
complexe aquatique couvert	750 - 900 m ²	10 à 12	gradins 300 à 500 places
complexe aquatique multiloisirs couvert découvert	800 - 1000 m ²	13 à 16	La partie nage non prioritaire
gymnase			
gymnase	1034 m ²	2,3 à 2,5	
salle multisports	1034 m ²	3,4 à 3,8	gradins fixes ou mobiles
complexe sportif	2000 m ²	5,3 à 5,8	pour les salles d'activités : dojo, dans par exemple

²⁴ taxes comprises, avec honoraires (Moe, SPS), frais MO (prog, AMO, indemnité concours, pub, assu., divers) et le mobilier attaché au bâtiment et aménagements extérieurs (parking, voie svc, branchements

type équipement	surface activité ou dimensions	coût (M€)	remarque
terrain de grands jeux			
gazonné	122 m x 75 m	0,45 à 0,5	terrain mixte rugby/foot non écl
stabilisé	112 m x 75 m	0,4 à 0,45	non éclairé
synthétique	112 m x 75 m	0,8 à 1	non éclairé
équipements à grande capacité d'accueil/compét. Nationales, internationales, hors championnats du monde et JO, et certaines compétitions européennes			
piscine	1650 m ²	20 à 22	
patinoire sportive	1800 m ²	12,5 à 15	
patinoire ludique	1000 - 1300 m ²	6,5 à 8,0	
patinoire sport loisir	2800 m ²	15 à 17	
autres équipements spécifiques			
dojo régional (6-8 tatamis)	1200 - 1600 m ²	5,5 à 7,5	
dojo départemental (4-5 tatamis)	750 - 900 m ²	2,5 à 3,5	
tennis (4 courts+club house)		2,5 à 3,5	
vélodrome d'entraînement			
stade d'athlétisme (piste 200 m + salle échauf.+1500-3000 places ass)		17 à 20	



TABLEAU COMPARATIF COUT GLOBAL PISCINE/GYMNASE

	piscine traditionnelle	piscine sport loisirs	gymnase multisports
personnel	62%	66%	60%
fluides	28%	21%	27%
maintenance entretien	8%	9%	12%
autres dépenses de fonctionnement	2%	3%	1%
promotion	0%	1%	0%
total K€	300	530	45 à 120



⇒ **Elargir le regard par une approche en coût global, recouvrant :**

- Les charges d'investissement et d'exploitation
- charges associées supportées par la collectivité : charges de personnel d'animation sportive et des services urbains périphériques (transports en commun, espaces verts périphériques, parkings, etc.) qui sont indispensables au fonctionnement des équipements sportifs et supportées par la collectivité)
- Ex : piscine
 - 10M€ investissement
 - 900 K€ charges exploitation annuelles (hors amortissement, provisions pour grosses réparations, charges financières et charges associées aux services urbains, etc.)
 - Sur une durée de vie de l'équipement (30 ans), le montant global des charges d'exploitation est 3 fois supérieur au coût de l'investissement (en euros constants).



- **Ex 2** : gymnase (44 x 22, sans gradin)
 - 1,7 M€ investissement
 - 115 K€ charges exploitation annuelles ((hors amortissement, provisions pour grosses réparations et charges financières)
 - Sur une durée de vie de l'équipement (30 ans), le montant global des charges d'exploitation est **2 fois supérieur au coût de l'investissement** (en euros constants).
- **Observations :**
 - Réaliser une salle multisports coûte 1,1 M€ supplémentaire qu'un simple gymnase pour la même surface utile bâtie
- **Evolution**
 - Peu de données disponibles sur l'évolution des charges d'exploitation antérieures
 - Et des perspectives à la hausse des coûts énergétiques, des charges financières (garanties d'emprunt)



Ces différents raisonnements nous conduisent à penser que les coûts ne constituent pas une vérité en soi, et qu'ils n'ont de sens que par rapport aux priorités affichées : fréquentation, diversification des publics utilisateurs, accessibilité de l'équipement à toutes les catégories sociales ou en privilégiant certaines d'entre elles, spécialisation ou multi-utilisation de l'équipement sportif... L'analyse des coûts aujourd'hui proposée se doit donc d'intégrer ces différentes dimensions... »

« ...Nous considérerons aussi la variabilité des charges en fonction du niveau d'activité ou de l'intensité du service rendu aux publics pour appréhender la notion de « rentabilité » ou, plus exactement, le niveau de contribution de la collectivité publique à l'équilibre de gestion dudit équipement... »

Source Jérôme DUPUIS – Presses universitaires du sport



Comment faire pour réduire la facture de mon équipement sportif?



Avant propos

A notre sens, réduire la facture d'un équipement, ce n'est pas simplement agir sur les charges, mais c'est aussi maximiser l'emploi de l'équipement, améliorer son fonctionnement, créer de nouvelles relations sur son territoire d'implantation avec les autres équipements complémentaires.



⇒ Approche méthodologique :

- Les questions à se poser au commencement

- *Quels sont les besoins à satisfaire et suivant quelle hiérarchie?*
- *Quelle vocation je donne à mon équipement et suivant quelle pondération? (socio-éducatif, ludique et la compétition)*
- *Quelle est la bonne échelle territoriale de mon équipement?*
- *Et quels moyens je peux mobiliser (personnel, foncier, financiers, etc)?*

- S'appuyer sur un diagnostic des installations et des usages

- Les choix à faire par la collectivité, pour « réduire la facture de l'équipement » s'orienteront sur :

- *le fonctionnement de l'équipement*
- *Les activités accueillies*
- *Les infrastructures et bâtiments*

- Définir un plan d'actions (correctrices, prévisionnelles)
- Et suivant quel mode de gestion?

besoins	contribution externe		
flux	produits x tarifs	= recettes	produits autres - restauration - boutiques
recettes exploitation			
organisation			-
charges exploitation			fonctionne ment
personnel			
services extérieurs			
charges d'exploitation			
EBE			
patrimoine			
investissement		=>	mortissements
		=>	frais financiers
résultat courant			
plan de trésorerie / financement			

choix politiques

économie du projet

partage des risques

maîtrise de la CL

sélection
montage



⇒ Pistes de réflexion :

1. Sur le fonctionnement et l'organisation de l'équipement

- Les achats
 - La politique d'achat : le choix d'acheter, de ne pas acheter, ou d'acheter mieux?
- Le personnel :
 - Redistribuer les tâches, soit en interne (dans l'équipement ou entre plusieurs équipements) soit au profit de prestataires spécialisés
 - Favoriser la polyvalence du personnel, par le biais de la formation
 - Faire évoluer les effectifs, à partir d'un diagnostic de compétences
- Services extérieurs
 - Externaliser les services à forte technicité
 - Globaliser les contrats de services extérieurs
 - Mettre en concurrence les prestataires
- Implanter des systèmes experts pour les contrôles d'accès, d'alarme ou d'état de gestion à distance et de domotique



2. Sur les infrastructures et les bâtiments

- Prioriser les travaux en fonction des critères normatifs (1), économique (2) et d'agrément et confort équipement (3)
- Recourir aux technologies de l'information et de la communication pour :
 - Pilotage (gestion technique centralisée, gestion maintenance assistée par ordinateur, alarme, ...), pour télécommander le bâtiment à distance
 - Contrôle accès
 - Recueil données
 - Information de la population, voire alimentation information embarquées (réservation en ligne, ou vérification des disponibilités)
 - Autofinancement assurée sur la durée de vie technique des systèmes
- Les économies d'énergies



- Et disposer d'un vrai plan pluriannuel d'entretien et maintenance du patrimoine sportif
 - Nécessité d'un diagnostic technique, normatif et fonctionnel préalable
 - Vu l'âge moyen des installations (de 20 à 30 ans), interventions à prévoir :
 - Mises aux normes réglementaires
 - Économie d'énergie, meilleure efficacité, pilotage
 - Selon le positionnement (ludique, éducatif, compétition) : mises aux normes sportives, éléments de confort, voire modification de la configuration (création de tribunes, d'espaces d'échauffement, de restauration, ...)



Focus sur les énergie et fluides

Etat des lieux : des équipements énergivores (âge, conception, usage, complexité)

- Enveloppe du bâtiment (isolation), des systèmes (chauffage, ventilation), présence de pompes à chaleur (PAC)
- Eclairage (type, régulation, temporisations)
- Type de contrat électricité :
 - ✓ jaune avec cout de dépassement et modulation tarifs : heures creuse/pleines -été/hiver
 - ✓ ou vert : sans dépassement, au réel)
- Contrats et types : fournitures, entretien/maintenance, renouvellement pour chauffage thermique (gaz, fioul, réseau de chaleur), intéressement aux économies d'énergie

Présence et pertinence d'une régulation pour comptage, affiner le pilotage, régulation automatique, anticipation

Mise en regard des performances attendues, obtenues, du confort perçu



Examen du potentiel en énergies renouvelables du site avec effet vertueux (économie de ressources, pollution) et retour financier

- Récupération **eau de pluie** (sanitaires)
- **Solaire** (production d'énergie, de calories) :
 - ✓ attention aux tarifs de rachat et à l'insertion (avis ABF)
 - ✓ possibilité de tiers investisseur et location de toiture
 - ❖ Exemple, temps de retour de 11 ans – TRI de 6 % sur 20 ans pour 700 m² de panneaux photovoltaïques dans le Vaucluse
 - ✓ perspective : système hybride, + performant, - de surface, - couteux
- **Éoliennes** moyenne puissance (régions littorales, hors secteur urbain pour insertion et rendement)
- **Géothermie** : plutôt adapté à l'échelle d'une ville ou d'un projet très important
- **Biomasse** (plaquettes, ...) pertinent que si une filière structurée est en place (attention si coût du combustible faible, charges d'exploitation plus élevées)



Améliorations énergétiques potentielles

- Actions à court terme :
 - mise en conformité,
 - pérennité du bâti
 - ou apport de confort à faible coût : éclairage, régulation
- Actions permettant une plus value énergétique :
 - modes de production (chaud froid : chaudière, PAC)
 - isolation (15 ans)
 - ventilation / distribution (CTA,...)



Réhabilitations de gymnases datant des années 70

- 40 % d'économie d'énergie possible
- Taux de retour sur investissement de 10 à 20 ans
- Économie annuelle de l'ordre de 6K€ /15 K€



Exemple type : Gymnase – université SUPAGRO de Montpellier

Construction année 1970

Surface de 1412 m² - Hauteur de 9 m



Contrat à Intéressement

L'exploitant s'engage à réduire autant que possible les consommations et à ne pas dépasser la consommation de référence.

L'intéressement est calculé sur les économies réalisées, sur la base d'une formule de calcul intégrant l'écart de la consommation atteinte (NC) par rapport à celle de référence corrigée en fonction de la rigueur climatique (N'B).

Contrat de Performance Energétique

Les actions de performances énergétiques doivent permettre d'atteindre un niveau d'amélioration défini par rapport au niveau initial (implique un comptage précis).

L'avantage d'un CPE est d'avoir de réelles garanties sur le résultat pour toute la durée du contrat (mesures et vérifications):

- Si le résultat est inférieur à l'objectif alors l'opérateur devra fournir l'énergie nécessaire ou indemniser financièrement l'excès de consommation.
- Si la réduction des consommations est plus importante que prévu, le maître d'ouvrage et la société de service partageront annuellement les économies financières qui en résulteront (clé de répartition à définir).



3. Sur les activités accueillies

- Dynamiser les activités
 - Adapter les horaires d'ouverture aux disponibilités des publics
 - Avoir des produits adaptés aux profils des pratiquants (origine, attentes, volume et pratiques)
- Diversifier les activités
 - Nouvelles activités liées au service public et périphériques (vente produits dérivés, restauration rapide, bien être,..., voire immobilier d'entreprise)
 - En repensant les équipements sportifs comme des lieux favorisant les rencontres et les nouveaux services d'accueil mutualisé, de gardes d'enfants, etc.
 - À l'image des grands équipements sportifs conçus pour vivre en dehors des événements sportifs : manifestations de tourisme d'affaires, service de restauration, etc.

But : augmenter les flux en créant de nouveaux produits apporteurs de marge, afin de dégager de nouvelles recettes qui viendront compenser les charges de fonctionnement (associée et générale).



⇒ Le choix in fine du mode de gestion

	GESTION DIRECTE	GESTION DELEGUEE		
		CONCESSION	AFFERMAGE	REGIE INTERESSEE
juridique	- régie '- régie avec seule autonomie financière '- régie personnalisée (autonomie financière et personnalité morale)	concessionnaire sélectionné après procédure de pub et mise en concurrence	fermier sélectionné après procédure de pub et mise en concurrence	régisseur intéressé sélectionné après procédure de pub et mise en concurrence
investissement	par la CL	par le concessionnaire	par la CL	par la CL
exploitation	par la CL, mais possibilité de recourir à prestataire ou gérant suite à consultation CMP	moyens du concessionnaire	moyens du fermier	moyens du régisseur
financier	rémunération prestataire par : prix versé par la CL rémunération CL par usagers SP	rémunération concessionnaire usagers du SP et de la CL par redevance	rémunération fermier par usagers du SP et de la CL par redevance	rémunération régisseur par CL rémunération CL par usagers SP
risque collectivité	sur investissement sur recettes et coût exploitation	rémunération CL par redevance	sur versement redevance	sur recettes et coût exploitation défaillance prestataire
risque opérateur	sur sa rémunération (prestataire)	sur ressources exploitation sur travaux (coûts - délais)	sur ressources exploitation	sur sa rémunération
durée contractuelle	sans objet	selon financement des investissements (20 ans)	selon financement des immobilisations (8 à 10 ans exploit)	3 ans

GESTION DIRECTE	
juridique	- régie '- régie avec seule autonomie financière '- régie personnalisée (autonomie financière et personnalité morale)
investissement	par la CL
exploitation	par la CL, mais possibilité de recourir à prestataire ou gérant suite à consultation CMP
financier	rémunération prestataire par : prix versé par la CL rémunération CL par usagers SP
risque collectivité	sur investissement sur recettes et coût exploitation
risque opérateur	sur sa rémunération (prestataire)
durée contractuelle	sans objet

GESTION DELEGUEE		
CONCESSION	AFFERMAGE	REGIE INTERESSEE
concessionnaire sélectionné après procédure de pub et mise en concurrence	fermier sélectionné après procédure de pub et mise en concurrence	régisseur intéressé sélectionné après procédure de pub et mise en concurrence
par le concessionnaire	par la CL	par la CL
moyens du concessionnaire	moyens du fermier	moyens du régisseur
rémunération concessionnaire usagers du SP et de la CL par redevance	rémunération fermier par usagers du SP et de la CL par redevance	rémunération régisseur par CL rémunération CL par usagers SP
rémunération CL par redevance	sur versement redevance	sur recettes et coût exploitation défaillance prestataire
sur ressources exploitation sur travaux (coûts - délais)	sur ressources exploitation	sur sa rémunération
selon financement des investissements (20 ans)	selon financement des immobilisations (8 à 10 ans exploit)	3 ans



Synthèse – modes de gestion

Le choix du montage le plus opérant dépendra des éléments financiers, de la volonté de la collectivité en termes d'implication dans la gestion, l'organisation et le contrôle du service, le niveau et la nature des risques quelle voudra supporter.

Par ailleurs, l'intervention d'un tiers, quelque soit la nature du contrat, sa forme juridique, sera **toujours sujette à une rentabilité minimale** de l'ordre de 8 à 12 % des fonds ou charges mobilisés.



Modes de gestion – Structures d'exploitation

	caractéristiques	durée contrat	modalités rémunération	risques	procédure de passation	observations éventuelles ou interrogations à résoudre
modes de gestion internalisés						
régie directe	service confondu avec ceux de la CL	-	budget de la collectivité	à la charge CL	-	le cas échéant, conclusion de marchés publics pour répondre aux besoins d'exploitation
régie autonome	autonomie administrative	-	budget annexe	à la charge CL	-	
régie personnalisée	autonomie administrative et financière	-	budget annexe de la collectivité	organes propres de l'établissement public et par incidence sur la CL	-	
marché	limité aux prestations identifiées	courte	prix, avec intéressement possible (en régie intéressée)	à la charge tiers (décennale, en cas de défaillance, de service non accompli)	dépend des seuils, objet des marchés, allant du mapa, AO, dialogue compétitif	
modes de gestion externalisés						
DSP	conditionnée à l'existence d'un service public et à la volonté de la CL de le déléguer	fonction de la durée des amortissements / exploitation	rémunération substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service	délégataire, avec contrôle minimum	publicité et mise en concurrence préalable	
contrat de partenariat	contrat unique et globale	fixée sur la durée d'amortissement des investissements ou les modalités de financement retenues	directe sur usage + recettes accessoires et éventuelles subventions	partagés	formalisée (AO, dialogue compétitif ou procédure négociée)	recours à la procédure de dialogue compétitif et procédure négociée conditionnées
BEA ou COT constitutive de droits réels	contrat conclu en vue de l'accomplissement pour le compte de la CL d'une mission de SP ou en vue de la réalisation d'un intérêt général relevant de sa compétence	fonction des investissements (liberté de fixation)	loyer	preneur à bail	procédure formalisée	
SEM	compétence en matière d'exploitation de SPIC et activités d'intérêt général	à déterminer	fonction du contrat	fonction du contrat	principe de transparence et procédures de mise en concurrence	limite légale d'agir dans l'intérêt général et dans le cadre des compétences décentralisées de la collectivité actionnaire
SPL	compétence en matière d'exploitation de SPIC et activités d'intérêt général	à déterminer	fonction du contrat	fonction du contrat	sans mise en concurrence préalable	implique l'association de deux CT au moins

Durées : courte (marché) = 3 ans – Affermage : = 8/10 ans – Concession = 20 / 30 ans