



## **EXPLOITATION D'ÉTÉ DU REFUGE DU CRÊT DU POULET**

### **RAPPORT PRESENTANT LES DIFFERENTS MODES D'EXPLOITATION POSSIBLE ET LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU CONTRAT**

\* \* \*

Le refuge du Crêt du Poulet, d'une capacité de 23 personnes en pension complète et de 45 personnes en restauration, est géré par deux contrats de délégation de service public. L'un couvrant la saison hivernale, l'autre, la saison estivale.

La convention de délégation de service public (DSP) relative à la gestion « d'été » du refuge du Crêt du Poulet prendra fin en octobre. Son renouvellement doit être engagé dès aujourd'hui afin de permettre au délégataire de s'organiser en conséquence et en amont.

L'article L. 1411-4 du CGCT prévoit que lorsqu'une collectivité territoriale est compétente pour la gestion d'un service public, il appartient à son assemblée délibérante de déterminer si elle entend le gérer elle-même ou en confier la gestion à un tiers dans un cadre conventionnel.

L'assemblée délibérante statue au vu d'un rapport présentant :

- d'une part, les différents modes de gestion envisageables et leurs avantages comparatifs (I)
- d'autre part, les caractéristiques des prestations que doit assurer le délégataire (II).

L'élaboration d'un tel rapport est une formalité substantielle qui doit être établie à la création du service mais également à l'occasion de chaque renouvellement.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation, un résumé de la procédure de sélection sera présenté également en point III.

#### **I. Les différents mode de gestion envisageables et leurs avantages comparatifs**

Il est classique de considérer la gestion d'un refuge de montagne comme une activité de service public dans la mesure où parallèlement à l'activité commerciale développée, le gestionnaire exerce un certain nombre de missions d'intérêt public, lesquelles seront développée en point II.

Pour gérer ce service public, la commune a le choix entre deux principaux modes de gestion :

- > **La gestion directe** : La commune met elle-même en œuvre les moyens techniques, humains et financiers pour assurer directement l'exécution du service dans le cadre d'une régie dotée de l'autonomie financière, voire également de la personnalité morale. Dans ce dernier cas, le service public est géré par un établissement public doté d'un pouvoir de décision propre à travers les délibérations de son conseil d'administration. Dans le 1<sup>er</sup> cas, la régie est administrée sous l'autorité de l'exécutif et de son assemblée délibérante.

Régie dotée de la seule autonomie financière (régie simple)

Avantages : la proximité de la collectivité qui gère le service en direct. Le tarif du service public est décidé par l'assemblée délibérante et peut être changé à tout moment en fonction des réalités de la gestion du service. La qualité et le coût du service, la gestion du personnel sont décidés et contrôlés par l'assemblée délibérante.

Inconvénients : un tel choix suppose que la collectivité mette à disposition des moyens humains à la hauteur de la qualité du service qu'elle entend développer. Il faut donc qu'elle recrute du personnel qualifié et le contrôle elle-même ce qui est lourd pour une collectivité de petite taille

Régie à personnalité morale

Il a les inconvénients de ses avantages : Il dispose d'un budget autonome et vote ses tarifs. La collectivité n'a donc plus la main sur la fixation des tarifs proposés. Le contrôle politique du service public se fait par l'intermédiaire du conseil d'administration, émanation de l'assemblée délibérante. Cette régie échappe donc au contrôle direct de la collectivité territoriale. Le personnel est recruté directement par le régisseur, la collectivité n'a donc plus à s'en préoccuper mais en contrepartie elle n'exerce plus de contrôle sur la manière dont il exerce sa mission.

## > **La gestion externalisée**

Elle peut être mise en œuvre à travers trois contrats

- **Dans le cadre d'un marché de partenariat** qui consiste à confier à un opérateur économique une mission globale incluant outre l'exploitation de l'équipement, sa construction et son financement. Ce contrat n'est bien évidemment pas adapté.
- **Dans le cadre d'un marché public de service** qui consiste à confier l'exploitation d'un équipement à un tiers rémunéré par la collectivité. Il perçoit les recettes d'exploitation auprès des usagers et les restitue via une régie de recette. Ce type de marché est utilisé dans le cadre de la gestion de services dépourvus d'usagers facilement identifiables. Il n'est donc pas adapté à la gestion d'un refuge et présente en outre l'inconvénient de ne pas transférer le risque d'exploitation au titulaire
- **Dans le cadre d'une délégation de service public (DSP\*)** : la commune délègue l'exploitation du service à un tiers qualifié présentant les garanties professionnelles et financières requises, qui assure le fonctionnement du service et en supporte les risques d'exploitation.

\* La délégation de service public est un contrat de concession régi par l'ordonnance du 29 janvier 2016

## **Les avantages de recourir à une gestion externalisée dans le cadre d'une délégation de service public**

- > **La responsabilité dans la mise en œuvre du service** est transférée au délégataire lequel est responsable du recrutement et de la gestion du personnel, des relations avec les usagers du service public, de leur sécurité dans l'utilisation du service. La collectivité reste néanmoins l'autorité organisatrice du service : c'est elle qui fixe les tarifs, les horaires et jours d'ouverture, les règles en matière d'accueil des usagers (etc)
- > Au niveau financier, le choix du recours à une convention de délégation de service public permet de **transférer une partie du risque d'exploitation au délégataire alors que dans la gestion directe la collectivité assume seule les risques financiers** : ce risque consiste à ce que le concessionnaire s'engage sur un niveau de recettes d'exploitation. Si, à la fin de chaque année d'exploitation (ou d'une période autre convenue) les recettes réellement encaissées sont inférieures aux prévisions, alors le délégataire prend à sa charge la majeure partie du manque à gagner : la collectivité quant à elle participe au manque à gagner en versant une subvention d'équilibre et/ou (le plus souvent dans ce type de DPS) , en percevant une redevance inférieure aux autres années (dans ce cas la part variable de la redevance est fonction du chiffre d'affaire)
- > La **collectivité garde le contrôle** sur le délégataire via notamment la remise annuelle d'un rapport d'activité et par la possibilité de procéder de façon inopinée à des contrôles et vérifications. Elle dispose d'un pouvoir de sanction qui se traduit par la possibilité d'appliquer des pénalités ou de résilier la concession aux torts du délégataire.
- > Les gestionnaires en régie sont plus désintéressés alors que la délégation de service public est confiée à une structure commerciale dont le but est de générer des bénéfices : **ce mode de gestion est en principe plus adapté au renforcement de l'attractivité du site** à condition bien sûr que la collectivité ait un droit de regard étroit sur la qualité du service rendu à travers les obligations qu'elle impose au délégataire et son contrôle.
- > La délégation, contrairement à la régie directe, favorise l'émulation grâce à la remise en concurrence régulière du contrat, obligeant le délégataire à garder un bon niveau de service s'il espère être crédible au moment de la mise en concurrence.

Si la régie directe en comparaison de la DSP a pour atout indéniable une plus grande souplesse dans la gestion d'un service public (la collectivité pouvant adapter plus facilement et annuellement son fonctionnement, ses tarifs) la gestion déléguée, présente, outre le transfert du risque financier au délégataire, un avantage certain pour la collectivité puisqu'elle n'a plus à se préoccuper de la gestion directe du personnel et des usagers.

Il est donc proposé de reconduire le mode de gestion actuel du service et de relancer, dès aujourd'hui, la procédure de délégation de service public (DSP).

## **II. CARACTERISTIQUES DES PRESTATIONS QUE DOIT ASSURER LE DELEGATAIRE ET PRINCIPAUX ASPECTS DU CONTRAT A VENIR**

### **Les missions**

Le délégataire exploite le refuge du Crêt du Poulet du 1<sup>er</sup> mai au 30 septembre (avec prolongation possible jusqu'à fin octobre).

Outre son rôle d'accueil et d'hébergement, le délégataire a pour mission d'informer les randonneurs sur le site, sa flore, sa faune, ses itinéraires de randonnées, ses règles et de les alerter en matière de risque en montagne.

Il met en œuvre tous les moyens relevant de ses missions et de ses compétences professionnelles afin d'améliorer, en permanence, l'attractivité du refuge.

Ses missions sont notamment et d'une manière générale les suivantes :

- la gestion technique, administrative, financière et commerciale de l'équipement
- la sensibilisation et l'information du public (risques inhérents à la montagne ; règles de conduite en alpage et informations sur le milieu naturel, les itinéraires de randonnées.)
- l'accueil de tous les randonneurs sans distinction, qu'ils consomment ou non une collation ou un repas sur place,
- L'hébergement et la restauration des usagers-clients
- l'entretien courant des locaux et des abords du refuge, le renouvellement du petit matériel mis à sa disposition;
- le contrôle de l'hygiène et le respect des règles de sécurité, prévues par la réglementation en vigueur

Le détail des prestations fera bien sûr l'objet d'une description précise dans le cadre du dossier de consultation.

### **Les obligations**

Le contrat actuel laisse le délégataire relativement libre d'exploiter comme il l'entend le refuge. En effet, les obligations imposées au délégataire sont relativement floues (mise à part l'obligation de présence <sup>(1)</sup> qui pourrait d'ailleurs être renforcée) et difficilement contrôlable.

Or, force est de constater que le nombre de nuitées vendues ne cesse de baisser (plus d'une centaine de nuitées en moins comparé à 2015), que le nombre d'animations proposées en journée comme en soirée est quasi inexistant

Le renouvellement du contrat doit être l'occasion pour la collectivité d'imposer au délégataire des objectifs plus précis et contrôlables dans le cahier des charges notamment en matière d'animation, de taux de remplissage.

<sup>(1)</sup> *La présence personnelle des gardiens est obligatoire 7 jours sur 7 en juillet –août et les weekends et jours fériés en juin et septembre. Sa présence est appréciée en mai et octobre.*

Par ailleurs, dans le contrat actuel, seul le prix des nuitées est fixé par la collectivité, liberté est laissée au délégataire pour établir les tarifs de ses repas. Ceci doit être absolument revu dans le cadre du renouvellement, la fixation des tarifs étant légalement une prérogative publique que la collectivité ne peut déléguer. Il est envisagé à minima de fixer un cadre dans lequel le délégataire recouvrerait sa liberté.

### **Le contrôle des obligations**

Classiquement, le délégataire est tenu de produire un rapport annuel technique, financier ainsi qu'une analyse de la qualité du service rendu. Parallèlement, la commune a également la possibilité de procéder à des contrôles impromptus sur site ou sur pièces. Le contrat prévoit des sanctions graduées en cas de manquement du gardien à ses obligations (allant de la sanction pécuniaire à l'exécution d'office, la déchéance)

Il paraît évident que ces sanctions sont nécessaires mais il est tout aussi évident que ce n'est pas sur elles que repose le bon fonctionnement de l'exploitation et de la dynamisation du site :

- > D'une part, il est souhaitable que le dialogue collectivité locale – délégataire ne s'établisse pas qu'en fin de saison mais soit continu
- > D'autre part, il est souhaitable que dans le contrat à venir, le rôle de la commune soit remis au centre et que le délégataire sente qu'il est soutenu mais également « attendu » : la contractualisation d'objectifs à atteindre semble être une clé tout comme la révision du mode de calcul de la redevance due par le délégataire.

### **La redevance due par le délégataire**

Actuellement, le titulaire est assujéti au versement d'une redevance fixe annuelle d'environ **1100 euros** ainsi qu'au reversement de la totalité des nuitées encaissées pour le compte de la collectivité délégataire. La redevance fixe est actualisée chaque année en fonction de « l'indice des prix à la consommation – services d'hébergement ».

Les consommations électriques, d'eau, de gaz et de téléphone sont à sa charge ainsi que le remplacement du petit matériel cassé ou abîmé pendant la saison (un état des lieux contradictoire est effectué à cette fin en début et fin de saison)

Il est envisagé que la collectivité reprenne à sa charge (en contrepartie d'une majoration de loyer)

- les consommations électriques. En effet, les consommations réelles sont très difficiles à estimer en raison de l'absence de compteur électrique dédié au seul refuge. Le compteur relève ainsi à la fois les consommations du refuge et à la fois les consommations des éleveurs liées aux parcs électrifiés et à leur local. Le coût pour séparer les réseaux est beaucoup trop important et n'est ainsi pas justifié.
- les consommations en eau qui n'ont jamais pu être facturées en raison de l'absence de compteur.

Il est également envisagé d'abandonner le reversement systématique de la totalité des nuitées et de fixer la part variable de la redevance en fonction du chiffre d'affaire (CA) ce qui est plus conforme à l'esprit du contrat de concession lequel fait peser le risque financier de l'exploitation du service sur le délégataire.

La part variable pourrait être assise :

- > Sur un pourcentage du CA global,
- > Ou bien sur un pourcentage du CA sans nuitées et sur un pourcentage du CA généré par les nuitées (plus faible) ceci afin de stimuler le délégataire dans la commercialisation des nuitées. Il a en effet été observé une chute importante des nuitées vendues ces dernières années.
- > Le (les) pourcentages fixés pourraient être également gradués par seuils de CA déterminés à l'avance afin de ne pas faire peser un risque trop important au délégataire lors des mauvaises saisons. Ceci pourrait faire l'objet de la négociation prévue dans le cadre de la procédure de mise en concurrence.

Enfin, un point important à présenter dans les grandes caractéristiques du contrat est sa durée.

### **Durée du contrat**

Le contrat de délégation arrivant à échéance avait été établi pour une période de 3 ans. Il peut légalement aller jusqu'à cinq ans. Il n'est pas souhaité pour autant de prolonger cette durée car la commune ne dispose pas d'une grande visibilité sur le devenir des sites hauts à l'heure actuelle.

La commune souhaite en effet se positionner sur un contrat APN et les objectifs comme les conditions de la location pourraient avoir à évoluer.

Il est envisagé de réduire la durée à deux ans ferme avec la possibilité de le reconduire pour un an. Cette possibilité semble être offerte par le décret du 1<sup>er</sup> avril 2016 relatifs aux concessions.

### **III – MODALITES DE CONSULTATIONS**

Le montant du chiffre d'affaire moyen des trois dernières années connues (2017/2019) s'élève à 53 000 euros, nuitées comprises. La procédure sera donc menée selon un mode simplifié. Pour gagner du temps, il est envisagé de lancer une procédure dite ouverte dans laquelle les candidats sont invités à remettre leur dossier de candidature et d'offre le même jour.

Cette procédure se déroulera en plusieurs étapes

1. Lancement de la procédure : adoption de la délibération approuvant le principe de recourir à la délégation de service public et lancement de la procédure
2. Rédaction du cahier des charges, du règlement de consultation et de l'avis de publicité – octobre-novembre

3. Publication d'un avis de concurrence pendant un délai raisonnable soit au moins 4 semaines- fin novembre à fin décembre
4. Analyse des candidatures puis des offres des candidats admis par la commission dédiée et rédaction d'un rapport motivé - janvier
5. Phase de négociation éventuelle - janvier
  - Engagement éventuel par le Maire de négociations avec un ou plusieurs candidats
  - Elimination de certains candidats et choix du délégataire
6. Choix définitif du délégataire par le conseil municipal réuni minimum deux mois après la date limite de remise des offres – début mars