

JANVIER 2018 - 8,60 € - N° 199

Décisions

LE MENSUEL DES DECIDEURS DE L'HEBERGEMENT DE PLEIN AIR

9 JAN. 2018

20
ANS

2018

POUR SES **20 ANS** MOBIL-HOME RIDEAU
VOUS SOUHAITE UNE BONNE ET **GRANDE** ANNÉE

Osez la DSP !

PROFESSIONNELS DE L'HPA, PROPOSEZ VOTRE EXPERTISE AUX COLLECTIVITÉS

Avis d'expert :

Lilian RENAUD,

expert-comptable, Cabinet ACCIOR, Les Sables d'Olonne (85)



Le temps de la gestion d'un terrain communal par un employé municipal, pendant la saison estivale, est révolu.

Avec l'accroissement des établissements, la multiplication des équipements et des services, l'évolution et l'accumulation des normes, la gestion d'un camping municipal est désormais un métier à temps plein, exigeant des compétences et une formation adaptée. De plus en plus de municipalités, communautés de communes ou structures départementales en sont conscientes et confient, sur appels d'offres, la gestion de leur camping à des professionnels dans le cadre d'une Délégation de Service Public (DSP).

Pour comprendre l'intérêt que vous pouvez avoir à répondre à ce type d'appel d'offres, il faut appréhender le marché porté par les campings municipaux. À ce jour ils représentent 23 % du parc français, soit 1891 campings. Et on estime qu'un peu plus de 500 campings sont actuellement sous une gestion privée. Ces campings sont en grande majorité des établissements « rudimentaires », créés à l'origine pour exploiter un foncier improductif, et proposant peu de services à leur clientèle. À titre d'exemple, notons qu'en début d'année 2017, 48 % des campings municipaux n'étaient toujours pas reclassés, et 65 % des campings en gestion publique classés ont deux étoiles au maximum.

Ce modèle de camping n'est plus en phase avec les évolutions du marché de l'hôtellerie de plein air et notamment la montée en gamme des sites :

- élargissement des saisons avec le développement des modes d'hébergements peu sujet aux aléas du temps,
- allongement de la durée moyenne des séjours,

- accroissement de la fréquentation et les taux d'occupation.

Ces évolutions ont rendu encore plus complexe la gestion d'un terrain de camping. Il ne s'agit plus désormais de fournir un accueil convenable, et un emplacement propre. Le gestionnaire de camping doit cumuler les compétences (épicer, barman, restaurateur, animateur...), et se retrouve confronté à de nouvelles problématiques: différenciation des gammes, politique tarifaire, commercialisation sur le web...

Les collectivités gérant des campings municipaux sont encore plus touchées par ces contraintes: elles doivent prendre en compte ces changements, tout en proposant un service d'intérêt général. Elles ont donc un arbitrage à faire entre la gestion en direct de leur camping municipal (régie), ou la délégation de cette gestion à un partenaire extérieur.



Pour définir le mode de gestion le plus adapté à sa situation, la collectivité doit s'interroger sur ses capacités et compétences à gérer un camping, pour se faire elle va donc réaliser un diagnostic en quatre phases (voir schéma ci-dessus) :

Ce diagnostic aboutit souvent à la même conclusion: la collectivité estime ne pas être en capacité de gérer de manière optimale le camping en direct, pour des raisons financières mais également d'image. Les principales contraintes mises en avant sont la capacité à débiter des fonds pour réaliser les investissements, la gestion des ressources humaines, les amplitudes horaires, et l'utilisation des nouveaux modes de commercialisation.

Devant ce constat, la collectivité décide de proposer la gestion de son camping à

un tiers privé, spécialiste du marché: c'est ce que nous appelons une délégation de service public. Il existe trois formes de DSP, la régie intéressée, l'affermage, et la concession. Les différences entre ces trois modes de gestions sont liées aux investissements à engager, à la rémunération du délégataire et aux risques pris par le délégataire. Elles peuvent se résumer comme dans le tableau ci-dessous :

Dans le cadre de l'hôtellerie de plein air, les investissements demandés par les collectivités étant conséquents, la plupart des contrats de DSP mis en place sont des concessions. Ce type de contrat permet de définir, sur une période souvent supérieure à 7 ans, les modalités d'exécution du service public, notamment les investissements à réaliser.

Une fois que le cadre de la DSP est déterminé par la collectivité, la procédure de mise en place peut-être enclenchée. C'est une procédure de publicité, permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes. Il existe deux procédures: une normale, et une simplifiée. La procédure simplifiée est suivie dans deux cas: les sommes perçues par le délégataire ne dépassent pas 106000 € sur la durée du contrat, ou 68000 € par an pour un contrat de 3 ans maximum, la délégation est confiée à un établissement public, ou la loi institue un monopole au profit d'une entreprise pour exploiter un service public.

Les différentes étapes de la procédure de mise en place d'une DSP sont telles que présentées dans le tableau p. 42:

Répondre à une consultation de DSP ne doit pas se faire sur un coup de tête. En effet, l'exploitation d'un camping municipal doit faire partie d'une stratégie prédé-

Type de convention	Concession	Affermage	Régie intéressée
Investissements	Intégralement pris en charge par le concessionnaire	Pris en charge par la collectivité sauf négociation pour certains travaux	Pris en charge par la collectivité
Rémunération	Perception des recettes auprès des clients	Perception des recettes auprès des clients, surtaxe éventuelle au profit de la collectivité	Versée par la commune, composée d'un fixe et d'un variable
Risque	Pris par le concessionnaire	Pris par le fermier (exploitant)	Conservé par la collectivité

Osez la DSP !

finie, car les investissements à engager peuvent être conséquents au niveau des infrastructures. Par ailleurs, il faut garder en mémoire qu'à la fin du contrat, le camping et les investissements réalisés restent la propriété de la collectivité.

Ainsi un nouvel arrivant sur le marché de l'hôtellerie de plein air sera intéressé par une DSP car il n'aura pas à débloquer de fonds pour acquérir le foncier du camping. D'un autre côté un exploitant déjà présent sur le marché verra dans la DSP la possibilité de compléter son offre, et donc de récupérer une nouvelle clientèle. Dans les deux cas, le gérant de camping doit diagnostiquer les dossiers de consultation, afin de cibler les DSP adaptées à sa stratégie.

Comment récupérer, analyser et répondre à un dossier de consultation

Pour permettre aux candidats de se positionner sur un dossier de DSP, la collectivité constitue un dossier de consultation. Un avis de publicité est émis dans les revues spécialisées comme Décisions, ainsi que sur certains sites Internet comme www.boamp.fr, www.marchés-securises.fr, afin de connaître les démarches nécessaires pour récupérer ce dossier. Le dossier de consultation est composé de deux éléments: le règlement de consultation, et le cahier des charges. Des annexes peuvent aussi être fournies afin d'illustrer les demandes formulées par la collectivité, ainsi qu'un projet de convention de DSP.

Le règlement de consultation permet à la collectivité de présenter aux candidats le cadre de la DSP, et les éléments obligatoires à transmettre dans les offres. Il définit le formalisme des dossiers, les modalités d'analyse des offres par la collectivité, et les délais à respecter.

Le cahier des charges établi par la collectivité met en avant les particularités nécessaires à la réalisation du service public, et par conséquent à la mise en place de la DSP. Ce document fournit donc une présentation détaillée du projet. À titre indicatif, voici une liste non exhaustive des éléments pouvant figurer dans ce cahier des charges :

- explication de l'objet du recours à la mise en place d'une DSP,
- synthèse des objectifs principaux poursuivis par la collectivité,
- descriptif du camping déjà en place, et des installations mises à disposition,
- descriptif exhaustif des différentes missions que la collectivité souhaite déléguer (périodes d'ouverture, modalités d'accueil, gestion des emplacements, entretien, animations et surveillance du site, gestion administrative, financière et commerciale...)
- durée du contrat,
- investissements nécessaires,
- gestion du personnel, et notamment reprise des salariés en place,

- modalités de rémunération de la collectivité,*

- transfert des responsabilités au délégataire,

- modalités des candidatures (calendrier, visites, contenu et formalisme des offres, renseignements administratifs, modalités d'appréciation des offres...).

A ce niveau de la consultation, le candidat doit définir les critères importants de la DSP. Il faut analyser les informations contenues dans le dossier afin de déterminer les éléments qui semblent cruciaux aux yeux de la collectivité (création d'une infrastructure spécifique, respect d'un cadre environnemental particulier, clientèle spécifique ciblée, montant de la redevance proposée, niveau de tarification...). Cette analyse doit permettre au candidat de répondre au mieux à l'offre, en proposant des solutions qui séduiront la collectivité.

Une fois ces solutions déterminées et leurs coûts évalués (établissement d'un dossier prévisionnel), le candidat doit mettre en forme son offre. Cette mise en forme est primordiale. Elle doit coller au cadre défini dans le cahier des charges, sous peine d'être rejetée dès le début de la procédure, sans même avoir été analysée dans son détail. Il n'est pas rare de voir une offre cohérente être refusée car les tableaux prévisionnels ne correspondent pas au format transmis dans le cahier des charges.

Pour résumer, le dossier d'offre présenté par le candidat doit respecter le formalisme du cahier des charges, être cohérent, viable, et séduire les membres de la commission amenée à choisir la meilleure offre.

Comment négocier la convention de DSP

Il est fréquent que la collectivité propose, dans les annexes de son dossier de consultation, un projet de convention de DSP. Comme son nom l'indique, cette convention n'est pas figée et doit être négociée car elle définit les caractéristiques des devoirs et obligations de chacune des parties.

La première négociation intervient avec la remise de chaque offre. En effet chaque candidat peut être amené à formuler des remarques sur certains points, avec pour but de faire évoluer les exigences de la collectivité. **Rappelons toutefois que formuler une critique négative est un exercice périlleux. Il faut toujours garder à l'esprit l'objectif de séduction de la collectivité.** Il est donc nécessaire de peser ses mots afin de ne pas froisser les membres de la commission décisionnaire.

Une fois toutes les offres reçues, la collectivité effectue une première sélection en refusant les offres non conformes avec le cahier des charges. Une seconde sélection est réalisée afin de ne retenir

que les plus intéressantes. Les candidats retenus sont donc avertis, et une phase de négociation commence.

Cette phase est obligatoire et dure au minimum 2 mois entre la date d'ouverture des plis et le choix du candidat. Elle est individualisée, ainsi chacun peut présenter les solutions qu'il propose, et s'exprimer sur les éventuelles remarques émises précédemment. La négociation se fait par écrit afin que chaque membre de la commission puisse consulter les réponses des candidats.

Cette étape est importante, elle permet de qualifier la proposition permettant le choix du candidat, et surtout de négocier le contrat de DSP liant les deux parties sur toute la durée du contrat. Vous ne devez négliger aucun détail, et vous assurez d'être en accord pour chaque élément d'exécution de la DSP avec la collectivité. À ce stade, vous devez valider de façon exhaustive les articles prévus dans le projet de contrat de DSP, afin de borner les obligations, droits et responsabilités de chacun. En particulier, il faut ne pas occulter les modalités de contrôle de la collectivité (exploitation et investissements), de fin de contrat, et envisager toute éventualité.

En effet, le but pour le délégataire est d'exploiter le camping jusqu'au terme de la DSP. Dans ce cas le point principal à négocier sera la détermination d'une éventuelle indemnisation, correspondant à la valeur des investissements en fin de

contrat. Cependant certains événements peuvent survenir en cours d'exploitation, pouvant remettre en cause l'exploitation par le délégataire: déchéance ou redressement judiciaire du délégataire. Dans ce cas la collectivité énumère les différentes sanctions possibles, et les cas de résiliation de la convention.

Conclusion

L'intérêt des différents acteurs de l'hôtellerie de plein air pour l'exploitation des campings municipaux est grandissant. Il faut donc diagnostiquer et cibler les dossiers adaptés aux objectifs professionnels que l'on se fixe.

Lors de la rédaction de l'offre, il faut constamment garder en ligne de mire l'objectif de séduction de la collectivité. La qualité et la précision du dossier de réponse sont déterminantes pour les membres de la commission chargée de sélectionner le futur délégataire. Il est donc primordial de s'entourer pour établir ce document de conseillers qui vous apporteront une aide précieuse: expert-comptable, architecte, paysagiste, avocat...

Enfin, rappelons que **la clé du succès d'une DSP est un partenariat gagnant/gagnant**: la mise en place de la DSP doit être profitable aux deux parties, la collectivité et le gestionnaire privé. Vous devez donc proposer des solutions en accord avec les objectifs de chacun. ■

Procédure normale	Procédure simplifiée
Délibération du conseil municipal sur le principe du recours à la DSP	Délibération du conseil municipal sur le principe du recours à la DSP
Installation de la commission spécialisée	
Lancement de la procédure de publicité: 2 avis doivent être publiés, l'un dans une publication habilitée à recevoir des annonces légales, et l'autre dans une publication spécialisée correspondant au secteur économique concerné	Mise en œuvre d'une procédure de publicité: insertion dans une publication habilitée à recevoir des annonces légales ou dans une publication spécialisée correspondant au secteur économique concerné
Présélection des candidats appelés à présenter une offre par la commission spécialisée	
Elaboration et envoi des documents de consultation	
Examen et sélection de la ou des meilleures offres par la commission spécialisée	
Négociation des offres et choix du candidat par le maire	Négociation entre le maire et les candidats ayant présenté une offre ou non
Validation du choix du délégataire et de la convention par délibération du conseil municipal	Délibération du conseil municipal sur le choix du délégataire et la convention
Délibération autorisant le maire à signer la convention	Délibération autorisant le maire à signer la convention
Transmission de ces délibérations au préfet	Transmission de ces délibérations au préfet
Signature du contrat	Signature du contrat
Transmission de la convention signée au préfet	Transmission de la convention signée au préfet