

RAPPORT DEFINITIF
SUR L'OUVERTURE DES PISCINES
EN NOCTURNE
N° 10-03
- mars 2011-

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur

[.....], Chef de service administratif

Le Maire de Paris
10.03

22 JAN. 2010

NOTE

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

La Ville de Paris offre aux Parisiennes et aux Parisiens la possibilité de profiter des piscines de la Ville lors de nocturnes.

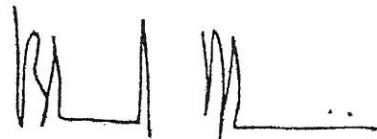
Je souhaite que vous procédiez à un audit de ce dispositif. Vous étudierez notamment le taux de fréquentation et l'adéquation de cette offre de service aux besoins des usagers en intégrant la dimension financière de ces ouvertures en nocturnes.

Vous examinerez le type de fréquentation et l'intérêt (ou non) des activités annexes au cours de ces nocturnes.

Votre étude portera sur l'ensemble des piscines que leur administration soit assurée en régie, ou par voie de délégation.

La directrice de la jeunesse et des sports se tient à votre disposition pour faciliter cette mission.

Votre rapport sera rendu en juin 2010. *Très cordialement à vous*



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE

RAPPORT SUR L'OUVERTURE DES PISCINES

EN NOCTURNE

Par lettre de mission en date du 22 janvier 2010, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection Générale d'étudier l'adéquation du dispositif d'ouverture des piscines en nocturne aux besoins des usagers.

Le parti a clairement été pris de procéder à l'évaluation d'une politique publique, celle de la généralisation de l'ouverture des piscines au public individuel en nocturne, qui date des années 2002-2003 et non à l'audit du fonctionnement des établissements sportifs et encore moins à leur contrôle.

Sur le plan de la méthode, l'Inspection Générale a privilégié une approche de proximité en rencontrant l'ensemble des responsables locaux des 38 établissements concernés, piscines gérées par la Ville elle-même (29) comme piscines dont la gestion a été confiée à des organismes de droit privé (9).

La politique parisienne a été située dans un contexte national et régional tant en ce qui concerne le niveau quantitatif des équipements nautiques, la pratique sportive de la natation, le régime des nocturnes dans 18 villes de province avant que ne soient décrites les caractéristiques proprement parisiennes sur les plans historique, sociologique et managérial.

Un bilan quantitatif de la fréquentation des nocturnes a été dressé pour ce qui concerne plus spécifiquement le public individuel, soit plus de 460 000 usagers en 2009.

Dans les sept piscines externalisées pour lesquelles des données sont disponibles, les nocturnes représentent 15 à 27 % de la fréquentation individuelle.

Dans les piscines en régie, ce sont principalement les associations sportives qui bénéficient de créneaux en nocturne, à partir de 18 h jusqu'à la fermeture à 22 h.

Le créneau de nocturne est ouvert au public individuel une fois par semaine, selon des jours et des horaires qui varient d'une piscine à l'autre ; il représente moins de 7 % de la fréquentation individuelle dans ces piscines.

La mesure de cette fréquentation met en lumière deux principaux problèmes : sa faiblesse dans 3 piscines qu'il est proposé de mettre en observation avant toute décision drastique de suppression des nocturnes, le problème de la fréquentation de la dernière heure, voire des deux dernières, qu'il est proposé d'examiner à l'aune des horaires de la fermeture des caisses et de l'évacuation des bassins, qui diffèrent selon le mode de gestion.

Selon les données financières recueillies, les coûts marginaux de rémunération des agents pour la nocturne ouverte au public dans les piscines en régie sont couverts par les recettes induites.

Sous un angle qualitatif, sont notamment évoquées :

- les relations avec les associations sportives, concurrentes du public individuel sur les créneaux nocturnes et dont il est proposé que les relations de la Ville avec elles soient remises à plat dans un esprit de recherche de complémentarités ;
- les animations sportives dont l'analyse conduit à préconiser un rapprochement entre les deux familles de piscines de la Ville tant l'écart de pratiques entre les deux est conséquent ;
- la communication qui, plus particulièrement pour les piscines en régie, est aujourd'hui peu satisfaisante quel que soit le support utilisé : Internet, téléphone, affichage et supports écrits.

De cette évaluation quantitative et qualitative, l'Inspection Générale tire un bilan synthétique qui met en évidence les principaux points forts de la politique décidée sept ans plus tôt : une mise en place faite sans heurts, le bon maillage du réseau des piscines par quartier, la satisfaction majoritaire exprimée par les responsables locaux. Quelques propositions d'amélioration sont faites.

L'Inspection générale propose une synthèse de son évaluation et de ses propositions sous la forme de deux projets : la proposition d'un corpus de règles de bonne gestion des nocturnes qui résume les pratiques qui lui ont paru pertinentes en la matière et, pour faciliter la mise en place de ces pratiques, un guide de management qui dépasse le strict domaine des nocturnes et a pour ligne directrice l'accroissement des responsabilités déconcentrées des chefs d'établissements.

L'Inspection Générale conclut en insistant sur le fait que les aspects qualitatifs, relations avec les associations, animations, comme piste d'améliorations possibles, l'emportent sur les questions quantitatives de fréquentation. Enfin et surtout, plus que les questions posées par la temporalité, se pose à la Ville l'impérieuse nécessité de réduire le nombre de jours de fermeture de ses établissements nautiques.

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur

[.....], Chef de service administratif

SOMMAIRE

1. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	6
1.1. La situation des équipements nautiques dans la capitale : un niveau comparable aux autres départements d'Ile de France	6
1.2. La natation, une pratique sportive très fréquente	7
1.3. Des ouvertures nocturnes dans la plupart des grandes villes	8
1.4. Données historiques et sociologiques des piscines parisiennes	13
1.4.1. Une forte démocratisation de la natation au cours des 30 dernières années	13
1.4.2. Une clientèle d'habités.....	13
1.4.3. Des équipements relevant d'un management et de conditions de travail très spécifiques.....	14
2. BILAN QUANTITATIF ET QUALITATIF	17
2.1. Données de fréquentation	17
2.1.1. Des données issues du système IREC, système de gestion informatisé de la billetterie, pour 33 piscines.....	17
2.1.2. Des données incomplètes et une grande hétérogénéité des informations pour cinq piscines externalisées.....	17
2.1.3. Des régimes horaires contrastés selon les modes de gestion	18
2.1.4. Des nocturnes partagées entre associations et public individuel principalement dans les piscines en régie	21
2.1.5. Une fréquentation du public individuel plus importante et en croissance dans les piscines externalisées	23
2.1.6. La saisonnalité de la fréquentation	25
2.1.7. Une offre de nocturnes plus développée dans les piscines externalisées.....	27
2.1.8. Des nocturnes qui représentent moins de 7 % de la fréquentation individuelle dans les piscines en régie.....	31
2.1.9. Des nocturnes qui représentent 15 à 27 % de la fréquentation individuelle dans les piscines externalisées	34
2.1.10. Une fréquentation globale des nocturnes supérieure à 460 000 usagers	44
2.2. Données financières	44
2.3. Bilan qualitatif	47
2.3.1. Données concernant les personnels	47
2.3.2. Les relations avec les associations sportives	48
2.3.3. Des animations sportives qui méritent d'être développées.....	51
2.3.4. Des supports de communication à améliorer	56
2.4. Principales conclusions et propositions tirées de l'évaluation	58
2.4.1. Tableau synthétique des ajustements proposés dans 14 piscines.....	58
2.4.2. Une mise en place des nocturnes faite sans heurts	59
2.4.3. Un réseau de bassins bien maillé	60
2.4.4. Des plans d'action spécifique à mettre en œuvre dans deux familles de piscines	60

3. PROPOSITIONS DE REGLES ET DE MODES DE GESTION POUR LES NOCTURNES	62
3.1. Proposition de règles d'optimisation du dispositif	62
3.2. Recommandations générales pour le management des piscines	63
3.2.1. La construction de tableaux de bord	64
3.2.2. La participation des chefs d'établissement aux décisions	64
3.2.3. L'utilité d'enquêtes de satisfaction au niveau de chaque établissement	65
3.2.4. Autres domaines de responsabilisation	66

Conclusion

Liste des personnes rencontrées

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 22 janvier 2010, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale d'évaluer le dispositif d'ouverture des piscines en nocturne.

L'objectif de la mission est clairement défini : procéder à l'évaluation d'une politique publique, celle de l'ouverture en nocturne des piscines parisiennes. Cette évaluation intervient 7 ans après la généralisation de cette ouverture à la quasi-totalité des 38 piscines, à l'exception de seulement 3 d'entre elles et que l'on peut dater des premières années de la municipalité élue en 2001. En effet, si la politique des nocturnes a précédé cette période, sa généralisation à l'ensemble des équipements aquatiques date des années 2002-2003. A contrario, il ne s'agissait donc pas de procéder ni à un audit d'un service public ni, encore moins, à un contrôle de l'activité d'un service.

Pour procéder à cette évaluation, l'Inspection générale a pu s'appuyer sur cinq enquêtes, rapports ou études qui l'ont précédé :

- le rapport d'un consultant, Stratégie et gestion publiques, établi en juin 2006 à la demande de la Direction de la Jeunesse et des Sports (DJS) sur la mise en place du contrôle de gestion dans les piscines,
- deux études répondant à une commande du Bureau des temps sous la forme d'une enquête réalisée en décembre 2003 par le Cabinet Plein sens sur les publics des piscines à Paris, l'autre, effectuée par le Cabinet Acemis en 2010 et publiée sous le titre « Evaluation de la politique temporelle d'élargissement des horaires dans les équipements de la Ville de Paris - Monographie des piscines »,
- deux rapports du réseau du contrôle de gestion, piloté par la Direction des finances, l'un d'octobre 2008 sur les piscines en régie, l'autre de mars 2009 sur les piscines externalisées.

La mission a utilisé plusieurs méthodes.

En tout premier lieu, il s'agissait de définir ce que recouvre le vocable de « nocturne ». La mission, pour ce faire, a procédé, sans esprit de système mais de façon pragmatique, d'autant que personne ne s'accorde sur une définition. Deux données ont été prises en considération :

- le public concerné. On rappellera que trois types de publics sont usagers des piscines : les scolaires, les associations sportives et le public individuel. Si la mission s'est attachée en priorité aux nocturnes ouvertes à cette dernière catégorie d'usagers, les scolaires n'étant bien sûr pas concernés à cette période de la journée, l'observation et les propositions faites pour l'une des catégories d'usagers ne peuvent pas manquer d'impacter l'autre, le planning d'une piscine formant par définition un tout.

- les horaires. La question à laquelle se trouvaient confrontés les auditeurs était de savoir quand commence une nocturne et quand elle finit. Sur l'heure de fermeture, on verra que les situations sont multiples, variant de 20 h à 24 h. Sur l'horaire d'ouverture, l'appréciation ne peut être qu'aléatoire. Pour sa part, la mission s'en est tenue au critère du changement de type de public pour considérer que la fin de l'occupation par les scolaires et le début de l'occupation par le public des particuliers, soit en général vers 18 h, constituait le début d'une nocturne.

En second lieu, la mission s'est trouvée confrontée à un choix méthodologique : soit l'entretien avec les responsables des services centraux et ceux des établissements, soit l'étude de la satisfaction des usagers, ou encore le cumul des deux outils. La deuxième méthode, pas plus que son cumul avec la première, ne s'est imposée pour deux raisons principales : les coûts et les délais importants qu'auraient nécessité des sondages, établissement par établissement. La mission, en accord avec la DJS, a privilégié une approche monographique plus qu'une approche globale au niveau parisien. Elle a considéré en outre que des entretiens systématiques avec chacun des 38 responsables d'établissements permettraient à la fois d'apprécier, par la bonne connaissance qu'ils en ont, les besoins des publics et de respecter cette approche de proximité. C'est ainsi qu'ont été rencontrés, dans la plupart des cas, à la fois le chef d'établissement et le chef de bassin dans les établissements en régie et le chef d'établissement seul dans les établissements externalisés, cette dualité de fonctions ne les concernant pas. Dans de rares cas où aucun de ces deux responsables n'a pu être rencontré, des agents techniques et des éducateurs ont été sollicités.

Toujours sur le plan de la méthode, la mission a dû se départir de deux a priori :

- celui consistant à considérer qu'il y avait trop de nocturnes et que le pari fait en 2002 d'élargir ainsi l'ouverture aux particuliers, n'avait pas trouvé son public,
- au contraire, le présupposé qui existait chez nombre de ses interlocuteurs de terrain que la mission avait été mandatée pour proposer encore plus d'ouvertures à ce public.

Enfin, la mission s'est aussi trouvée confrontée au choix entre s'en tenir à une évaluation stricto sensu des nocturnes ou bien d'avoir une approche plus large touchant aux questions financières, de personnel, de communication, de management en général. Sans procéder à cette évaluation exhaustive de la politique en matière d'équipements nautiques, elle a recueilli auprès des gestionnaires de proximité leurs analyses et propositions dans la mesure où, en effet, la gestion d'un équipement aussi complexe que l'est une piscine est un ensemble homogène.

Il faut ajouter enfin que les entretiens se sont déroulés tout au long du printemps 2010 alors qu'un mouvement social dû à la réorganisation des caisses était en cours. Même s'il n'a pas eu d'effet direct sur le déroulement de l'évaluation, il n'a pas manqué de générer des enseignements, notamment en ce qui concerne l'information du public du fait des nombreuses fermetures d'établissements que ce mouvement a provoqué.

Dans ces conditions, le résultat de l'évaluation est présenté en trois parties :

- le contexte de cette évaluation,
- le bilan quantitatif et qualitatif des nocturnes,
- la proposition de deux projets de guide, l'un sur les bonnes pratiques en matière de nocturne, l'autre pour aider au management de ces bonnes pratiques

En annexe 1, des monographies ont été élaborées pour chaque établissement.

1. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1. La situation des équipements nautiques dans la capitale : un niveau comparable aux autres départements d'Ile de France

Les éléments donnés ci-après sont tirés d'une étude faite en novembre 2006 par la Direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports de Paris-Ile de France, direction de l'Etat compétente pour Paris, intitulée « Analyse de l'offre d'équipements sportifs en Ile-de-France ».

Les équipements nautiques en Ile de France (2006)

	Population	Nombre d'équipements	Nombre d'équipements pour 10 000 habitants	Rapport Taux Dpt/Taux Régional nbr. équip. pour 10 000 habitants	Rapport Taux Dpt/Taux National nbr. équip. pour 10 000 habitants	Nombre de m ²	Nombre de m ² pour 10 000 habitants	Rapport Taux Dpt/Taux Régional nbr. équip. pour 10 000 habitants	Rapport Taux Dpt/Taux National nbr. m ² pour 10 000 habitants
Paris	2125246	97	0,46	0,9	0,1	25125	118	0,9	1,1
Seine et Marne	1193767	52	0,44	0,8	0,1	12228	102	0,8	0,9
Yvelines	1354304	67	0,49	0,9	0,1	16927	125	1	1,1
Essonne	1134238	56	0,49	0,9	0,1	14323	126	1	1,1
Hauts de Seine	1428881	91	0,64	1,2	0,1	24338	170	1,3	1,5
Seine Saint-Denis	1382861	74	0,54	1	0,1	15782	114	0,9	1
Val de Marne	1227250	68	0,55	1	0,1	15008	122	1	1,1
Val d'Oise	1105464	73	0,66	1,3	0,1	15965	144	1,1	1,3
Total	10952011	578	0,5	-	0,1	139696	125	-	1,1
Total France	60852674	2787	0,5	-	0,1	680919	112	-	-

Source : DRDJS de Paris - Ile-de-France¹

De ce tableau il apparaît que le niveau d'équipement en bassins de natation couverts de la capitale (le nombre de 97 équipements inclut bien évidemment non seulement les établissements publics mais également les établissements privés ouverts au public : hôtels, clubs sportifs, centres de loisirs privés ...) est comparable à celui des autres départements d'Ile-de-France et égal à celui qu'il est au plan national. L'étude précise d'ailleurs, page 33, qu'à « *quelques exceptions près, tout le territoire régional est modérément déficitaire (compte tenu de l'application d'un ratio de pratiquants - 20 % de la population - correspondant à 0,54 installations de 25 m pour 10 000 habitants). Les besoins sont plus importants dans la petite couronne puisqu'ils se situent dans la tranche de 5 à 10 bassins nécessaires avec quelques territoires dont 3 arrondissements du nord et de l'est de Paris et 2 territoires de Seine Saint-Denis où ils sont supérieurs à 10* ».

Cette précision préalable permet de nuancer l'idée selon laquelle Paris serait très déficitaire en équipements sportifs nautiques, son positionnement relatif s'étant d'ailleurs amélioré du fait de la mise en service de trois équipements nouveaux au cours de l'actuelle et de la précédente mandature.

¹ L'ensemble des données chiffrées qui suivent, sauf précision contraire, émane de la DJS (service du contrôle de gestion)

1.2. La natation, une pratique sportive très fréquente

Les données ci-après sont tirées d'une part d'une enquête de l'INSEP (Institut National du Sport et de l'Education Physique) menée en 2003 et publiée sous le titre « La pratique des activités physiques et sportives en France » dont un chapitre est plus particulièrement consacré à la pratique sportive en Ile-de-France².

Cette étude indique le taux de pratique de la natation selon l'âge, l'âge moyen des pratiquants étant de 38 ans, et place la natation au deuxième rang des disciplines les plus pratiquées après le vélo.

Taux de pratique de la natation selon l'âge

Activité physique	Taux de pratique				Age moyen des pratiquants (en années)
	15 à 29 ans	30 à 49 ans	50 ans ou plus	ensemble	
Natation, plongée	44%	36%	16%	30%	38 ans

Source : enquête de l'INSEP de 2003

Il est intéressant aussi de noter, toujours au plan national, la part significative des femmes dans la pratique, 57 %, la natation venant en 4^{ème} position après la danse (79 %), la gymnastique (78 %) et l'équitation (64 %).

En ce qui concerne les modes de pratique, autonomes ou institutionnalisés (en club), la natation est pratiquée à plus de 90 % de manière autonome.

En ce qui concerne la fréquence de la pratique, mesurée à un rythme d'au moins une fois par semaine, la natation ne vient qu'au 16^{ème} rang des différentes disciplines ; par contre, elle vient au premier rang si on la mesure au rythme d'une pratique de 1 à 3 fois par mois.

En ce qui concerne les catégories d'âge, le taux de pratique des seniors, près de 40 %, est le plus élevé après le vélo ; pour les plus jeunes, de 15 à 49 ans, la natation n'est précédée que par le vélo et la randonnée pédestre.

Il est intéressant de noter aussi le poids des licenciés à Paris qui était de 3 555 inscrits à la Fédération française de natation en 2003, loin derrière cependant les licenciés de judo, plus de 9 000, de tennis, plus de 37 000 (le chiffre des licenciés de football, le plus important, n'était pas communiqué).

Une autre enquête faite par l'INSEE et l'INSEP en 2007 montre que, parmi 10 équipements sportifs fréquentés par les personnes enquêtées au cours des 12 derniers mois, 18 % de l'échantillon répond qu'il s'agit d'une piscine, le gymnase ne recueillant que la moitié de ce score, 9 %.

Autre donnée intéressante du même sondage national, que recouperent les données parisiennes, il est mis en évidence que la natation est un sport pratiqué majoritairement par les catégories socio-professionnelles supérieures, 50 % de pratiquants étant des cadres supérieurs ou des professions libérales.

² La pratique sportive en Ile de France - [...] -

A Paris, la proportion des cadres, élèves ou étudiants et employés atteint même 65 % de la fréquentation, selon une étude BVA de 2009 citée par le Cabinet ACEMIS. Ce constat général et parisien mérite d'être nuancé par deux observations :

- dans les quartiers populaires, une baisse de fréquentation a pu être notée qui serait due aux effets de la crise économique du fait des revenus modestes des usagers,
- de même, pendant les « petites vacances », la fréquentation des nocturnes baisse sensiblement quels que soient les quartiers d'implantation des équipements, populaires ou centraux.

Dans un domaine plus subjectif, aux questions concernant la perception de la piscine, les réponses sont contradictoires. En effet, du sondage susvisé de 2007 au plan national, il ressort que :

- « *la piscine a une image globalement négative : c'est un monde peu agréable, voire agressif, dont le seul atout est la présence humaine* »,
- par ailleurs, il est relevé que « *la piscine a une image mitigée dont les pratiquants apprécient tout ce qui en fait un lieu de plaisir mais lui reprochent le manque d'hygiène, la promiscuité et les contraintes liées à son utilisation* ».

Une étude récente du 22 avril 2008 du Cabinet AEMCO fait apparaître que, sur un panel de 200 équipements, les pratiques associatives sont présentes dans la majorité des équipements. La part consacrée aux associations varie de 16 à 28,5 %. Elle est équivalente à la part scolaire (17 à 26 %), les variations des parts d'utilisation selon ces types de publics étant directement liées aux surfaces des plans d'eau et à leurs capacités d'accueil. La part « grand public » reste donc prépondérante : de 39 à 51 % ce qui est sensiblement inférieur à la situation parisienne.

1.3. Des ouvertures nocturnes dans la plupart des grandes villes

Les rapporteurs ont dressé un tableau synthétisant les renseignements concernant la pratique des nocturnes dans 18 villes françaises.

Ces informations ont été obtenues de deux façons :

- à partir des réponses faites par des collectivités à un questionnaire effectué via le réseau EXTRANET des grandes villes de France,
- à partir de recherches effectuées sur le réseau INTERNET, en consultant les sites créés par les municipalités.

R.O.C. - Ouverture des piscines en nocturne - mars 2011

Ville	Nombre de piscines	Piscines avec nocturne ouvertes au public	Horaire d'ouverture au public le plus tôt en semaine	Horaires nocturnes en semaine	Tarif normal	Tarifification spéciale nocturne	Activités spécifiques en nocturnes
Angers (156 000 h)	6	5	8 h le mercredi	1 jour par semaine (19h-20h45 pour un établissement et 18h30-20h45 pour les autres)	2,65 €	non	ponctuelles dans 2 piscines (1 fois par mois) : gym aquatique et soirée ambiance discothèque
Bordeaux (235 500 h)	5 (dont une qui n'ouvre que l'été)	4	10 h le mercredi	19 h (2 à 3 fois par semaine) 20 h (1 fois par semaine) 21 h (3 fois par semaine)	3 €	non	non spécifié
Brest (146 500 h)	4	1	10 h (2 jours) et 12h (3 jours)	3 jours par semaine (22h). La piscine en gestion privée ouvre jusqu'à 23h	3,80 €	non	non spécifié
Caen la mer (communauté d'agglomération) 223 000 h dont 113 000 pour Caen	4	3	10 h	19 h - 20 h	2,30 €	non	non spécifié
Dunkerque (72 000 h)	2	1	8 h tous les matins pour une piscine	1 fois par semaine (17h-21h) horaire porté une fois par mois à 20h-22h	2,00 €	non	non spécifié
Grenoble (159 000 h)	5 (dont une qui n'ouvre que l'été)	4	2 piscines ouvrent 5 jours au public et 2 ouvrent partiellement l'après-midi 2 jours. Ouverture à 7 h 3 fois par semaine, sinon 12 h	20 h (3 fois par semaine) et 22 h (4 fois par semaine)	3,00 €	non	non spécifié
Le Havre (187 000 h)	3	3	1 piscine ouvre à 7 h une fois par semaine, sinon 12 h pour les autres	3 fois par semaine jusqu'à 19 h ou 19 h 30. Avant, sur une piscine, une nocturne jusqu'à 20 h 30 ; abandonnée car quasiment personne après 20 h	3,10 €	non (envisagé, mais idée abandonnée)	non spécifié

R.O.C. - Ouverture des piscines en nocturne - mars 2011

Ville	Nombre de piscines	Piscines avec nocturne ouvertes au public	Horaire d'ouverture au public le plus tôt en semaine	Horaires nocturnes en semaine	Tarif normal	Tarifification spéciale nocturne	Activités spécifiques en nocturnes
Lille (217 000 h)	3	3	8 h : une piscine, toute la semaine. Les deux autres piscines consacrent leur matinée à des animations	19 h pour deux piscines et 19h30 (3 fois) et 21h (2 fois par semaine) pour une piscine	carte pass'sports	non	une piscine offre des activités d'aquagym de 45 mn du lundi au vendredi
Lyon (467 000 h) 1 200 000 h pour l'agglomération	13 (dont 6 qui n'ouvrent qu'en été)	3	2 piscines ouvrent une fois par semaine à 7 h et une à 10 h	19h-20h ou 21h, 3 à 4 fois par semaine	2,90 €	non	non (aquagym uniquement pratiqué l'après-midi)
Marseille (852 000 h)	17 (5 sont fermées pour rénovation)	11	1 piscine ouvre à 9 h et 1 à 9 h30, une fois par semaine	19h (3 fois par semaine en moyenne)	2,00 €	non	non spécifié
Nantes (280 000 h)	5 (et une estivale)	4	12 h en général : une piscine ouvre une fois à 8 h le mercredi	1 piscine pratique des nocturnes 4 fois par semaine (21h et 22h30) 1 trois fois par semaine (20 h), 1 deux fois par semaine (19 h et 20 h) et une 2 fois par semaine (21 h)	2,10 €	non	non spécifié
Nice (351 000 h)	9 (dont une fermée et une ouverte seulement l'été)	4	2 piscines ouvrent à 7 h tous les jours de la semaine	selon les piscines, 1 à 2 fois par semaine (18 h-21h, 17h-21 h30)	2,60 €	non	non spécifié
Toulouse (431 500 h)	9 (dont 2 estivales)	7	7 h, une piscine, le mercredi. Une autre ouvre à 8 h30 4 jours par semaine	18h30, 19h et ponctuellement 20h30-20h45	2,70 €	non	non spécifié
Rennes (210 000 h)	4	3	8h30 pour une (4 fois par semaine), 8h pour les deux autres, une fois par semaine	23 h (2 fois) 22 h (4 fois) 20 h (2 fois)	2,45 €	non	non spécifié
Reims (184 500 h)	6	4	8 h, pour 3 piscines, 3 fois par semaine	1 jour par semaine : de 19 h à 21 h 45	3,70 €	non	

R.O.C. - Ouverture des piscines en nocturne - mars 2011

Ville	Nombre de piscines	Piscines avec nocturne ouvertes au public	Horaire d'ouverture au public le plus tôt en semaine	Horaires nocturnes en semaine	Tarif normal	Tarifification spéciale nocturne	Activités spécifiques en nocturnes
Saint-Etienne (183 500 h)		0					
Strasbourg (273 000 h)	8	8	1 ouvre à 8 h 30, 1 fois par semaine et 3 autres deux fois par semaine	19 h, 20 h et 21 h, 2 fois par semaine en moyenne, selon les piscines	3,30 €	non	2 piscines proposent de l'aquagym en soirée (4 séances) (payant)
Yerres (91) (28 000 h)	1 complexe nautique, remise en forme, sauna...)	1	10 h ou 12 h	4 jours : jusqu'à 20 h 30 (2 jours) et 22 h (2 jours)	3,20 €	non	

De ce tableau, peuvent être tirés les principaux enseignements suivants :

- sur 18 villes, 17 pratiquent des nocturnes (seule la ville de Saint Etienne n'en pratique pas) ;
- les nocturnes concernent, le plus souvent, une partie seulement des piscines d'une ville ; ainsi sur 7 piscines, Lyon pratique des nocturnes dans 3 piscines ; à Marseille, sur 12 piscines ouvertes, 11 pratiquent des nocturnes ;
- la fréquence des nocturnes est très diverse : de 1 à 2 fois par semaine (Nice, Rennes, Strasbourg, Lille) à 3 fois ou plus (Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux...) ;
- les horaires pratiqués sont également très divers. Cependant, les horaires tardifs, au-delà de 20h, sont peu nombreux (Brest avec une fermeture à 22h trois fois par semaine semble être une exception ; Nice indique une ouverture deux fois par semaine d'une de ses piscines entre 21h et 23h). La plupart du temps, les horaires se concentrent sur 19h, 20h et 21h (Lyon) quand ils ne se limitent pas au seul horaire de 19h (Marseille) ;
- il n'y a pas de tarif propre aux nocturnes. Le tarif pour cette tranche horaire est, comme à Paris, identique au tarif de journée ;
- il semble n'y avoir pas d'activités spécifiques proposées lors des nocturnes. Seule la ville d'Angers fait état d'animations ponctuelles, une fois par mois (gym aquatique, relaxation, ambiance discothèque) ;
- les données relatives aux fréquentations sur ces créneaux horaires sont très parcellaires. Cependant, Brest par exemple, indique que pour ses nocturnes, qui ont lieu trois fois par semaine jusqu'à 22h, la fréquentation est faible car elle vise un « public averti jusqu'à 20h ». Le gestionnaire précise que le pic d'activité se produit entre 18h et 19h15. Au-delà, les associations et clubs sportifs prennent le relais. Nice fournit quelques éléments chiffrés qui indiquent une fréquentation moyenne à l'année qui va de 99 personnes pour 3 heures d'ouverture, à 183 personnes pour 6 heures et demi d'ouverture (en 2 créneaux 16h-20h30 et 21h-23h).

On notera enfin que les horaires d'ouverture au public pratiqués par les autres collectivités révèlent une ouverture très restreinte et limitée le matin.

En conclusion, la pratique des autres villes montre que la Ville de Paris se singularise par l'amplitude horaire de ses établissements en régie en semaine, entre 7h et 22h. Ainsi Lyon n'ouvre le matin au public que deux de ses piscines sur sept ouvertes toute l'année, l'une à 8h et l'autre à 10h. De la même façon, Marseille, qui compte douze piscines actuellement, n'en ouvre au public que deux le matin, une fois par semaine, l'une à 9h et l'autre à 9h30.

1.4. Données historiques et sociologiques des piscines parisiennes

1.4.1. Une forte démocratisation de la natation au cours des 30 dernières années

Les données ci-après ont été communiquées par le chef de bassin de la piscine de la Cour des Lions à partir des travaux faits par lui dans le cadre d'un mémoire de préparation à la sélection des conseillers des activités physiques et sportives à la Ville de Paris.

Les piscines, jusque vers les années 1980, privilégiaient les seuls occupants scolaires et associatifs et ont évolué ensuite, progressivement, vers l'accueil des particuliers.

La natation est d'ailleurs devenue l'activité parisienne sportive principale avec la marche et le vélo, en particulier du fait du coût très faible de l'équipement nécessaire.

C'est d'ailleurs de cette époque que date la création d'un service des sports à la ville qui est né à partir des services de l'eau et des espaces verts, gestionnaires des piscines jusque là.

La politique de la ville a consisté notamment à démocratiser l'accès par des tarifs réduits tant pour le public que pour les associations et d'offrir les plages horaires les plus larges. On serait passé ainsi de 3 à 7 millions d'usagers toujours au cours des trois décennies précédentes, soit plus qu'un doublement, en raison d'une démocratisation qui s'apparente à celle qu'a connue le tennis, explicable en particulier par de bons résultats français au plan international tant chez les hommes que les femmes.

Même si dans cette période, Paris avait une avance par rapport aux villes de province en disposant de sept piscines sur les vingt que comptait l'ensemble du pays, l'équipement accusait un fort retard par rapport aux nations anglo-saxonnes. D'où des programmes décidés à l'initiative de l'Etat type « mille piscines » parallèlement au lancement des « mille clubs » et des COSEC, sous l'impulsion donnée au plus haut niveau, en particulier après l'échec de la France aux jeux olympiques d'hiver de Grenoble.

Plus tard, la loi Avice de 1984 viendra réglementer les brevets d'Etat, obligatoires pour l'encadrement et l'enseignement de certaines disciplines sportives, dont la natation, ce qui marquera le passage du bénévolat et de l'amateurisme aux débuts du professionnalisme sportif.

Quant aux horaires des nocturnes, ils ont historiquement et en substance été calqués sur ceux de l'ouverture des grandes surfaces.

1.4.2. Une clientèle d'habités

Des caractéristiques constantes se dégagent et se recoupent entre les données tirées des deux études de 2003 et de 2010 évoquées en introduction, des enquêtes faites au plan national citées ci-dessus et des informations recueillies auprès des gestionnaires des piscines au cours de la présente évaluation. Elles méritent d'être évoquées dans la mesure où elles influent sur les politiques à mener, principalement en matière d'animations proposées ou à proposer pendant les nocturnes et qui constituent un des aspects majeur des propositions tirées de la présente évaluation.

Ces données sont les suivantes :

- une fréquentation de proximité. Cette donnée générale ne souffre que de rares exceptions dues à la spécificité forte de tel ou tel équipement comme Saint-Merri et Pontoise dans les quartiers centraux ou la Butte-aux-Cailles plus à la périphérie. Cette caractéristique demeure même si la part des usagers venus en transport en commun atteint 35 % des usagers des nocturnes contre moins de 10 % le week-end et presque 0 % pour les matinales (étude de 2003) ;
- une fréquentation paisible. Bien que nocturne, la clientèle des piscines dans cette plage horaire ne génère pas d'incidents majeurs à l'exception de cas de tentative de pédophilie dans une piscine, d'incivilités plus fréquentes dans une autre et d'actions préventives nécessaires mises en place dans deux autres. Cette situation est due au fait qu'il s'agit d'usagers ayant pour préoccupation majeure de se détendre, moins sportive que celle du matin ou de l'heure du déjeuner, plus tendue et pressée. La clientèle des nocturnes est une clientèle détendue et conviviale, appréciée du personnel. Cependant, a été signalé un problème né de l'application des dispositions actuelles du règlement intérieur qui prévoient un accès libre des enfants à partir de 8 ans, certaines familles utilisant la piscine pour les enfants proches de cet âge, comme une forme de garderie. Cette constatation mériterait qu'une consultation des chefs d'établissement soit faite sur l'intérêt d'élever l'âge d'accès autorisé pour les enfants non accompagnés ;
- une clientèle d'habitues, fidélisée, ce qui n'est pas sans conséquence sur le fait que cette clientèle est difficilement ouverte au changement, souple dans ses besoins ou demanderesse d'autres pratiques sur d'autres créneaux horaires ou jours de la semaine. On peut la qualifier de relativement conservatrice. Il pourra d'ailleurs paraître intéressant de s'appuyer sur les données nominatives futures d'abonnements afin de mesurer et comparer la fidélisation de la clientèle d'une piscine à l'autre, ce qui n'est pas possible actuellement ;
- une clientèle majoritairement sportive encore que la distinction, utilisée dans les sondages de satisfaction sur la motivation des nageurs entre les besoins de détente et d'activités sportives stricto sensu, est passablement artificielle ;
- une clientèle où la prédominance du nombre de femmes est légère ;
- l'étude du Cabinet Plein Sens a constaté aussi que les nocturnes généraient une plus grande affluence des moins de 30 ans, sensible surtout chez les femmes.

1.4.3. Des équipements relevant d'un management et de conditions de travail très spécifiques

Les informations ci-après, pour paraître éloignées de l'évaluation des nocturnes, ont été recueillies et se sont imposées comme utiles dans le cadre de la présente évaluation, pour deux raisons :

- la quasi totalité des responsables rencontrés des 38 piscines ont insisté sur les spécificités de leur métier et de l'équipement dont ils ont la responsabilité parce qu'en particulier, selon eux, elles sont peu connues ou reconnues ;
- ces spécificités doivent être mises en lien avec les propositions qui figurent dans la troisième partie sur de bonnes pratiques en matière de nocturnes et un guide de management de ces bonnes pratiques.

Ainsi, les chefs d'établissement et chefs de bassin ont-ils mis en exergue les points suivants :

- une première caractéristique commune est le fort sentiment d'appartenance du personnel à son outil de travail. N'en sera donné que l'exemple de l'équipe des éducateurs d'activités physiques et sportives (EAPS) d'une piscine fermée pour cause de travaux pendant une semaine, qui avait choisi de réaliser elle-même les travaux d'entretien de l'équipement plutôt que d'aller travailler dans un autre bassin. La longévité dans un même établissement de plusieurs des personnels rencontrés serait un autre trait d'un bilan social propre aux piscines, dénotant leur faible turn over ;
- ce sentiment d'appartenance fort est aussi le propre des usagers qui va même jusqu'à des comportements d'appropriation si ce n'est de privatisation d'espaces ; l'exemple, même anecdotique, de l'installation par la Ville de miroirs dans les vestiaires d'une piscine qui avait conduit à transformer cet espace en salle de bains et à devoir les supprimer, est évocateur ;
- de ce fait, s'instaure une relation très personnalisée entre les usagers et les agents de la Ville, en particulier pour les usagers des activités, relation quasi affective dans une pratique sportive qui effectivement touche à l'esthétisme du corps et à son exposition. Cette spécificité explique en grande partie la fidélisation des usagers des piscines. On retrouve un bon exemple de cette relation personnelle dans le fait que des services comme la distribution individuelle de porte-habits aux usagers, encore en vigueur dans certaines piscines, ou la présence de cabiniers à la piscine Pontoise, sont très appréciés. On peut voir là aussi l'explication de la situation évoquée plus haut d'équipements qui, bien que soumis à des pics d'affluence importants et à des comportements exigeants, voire parfois agressifs de la clientèle, sont au final peu concernés par des incivilités voire des agressions ;
- une nocturne fait partie de la tradition de la gestion d'une piscine, ce qui, en particulier, peut expliquer le fait que la réforme volontariste des années 2002-2003 ayant consisté à généraliser les nocturnes, n'a pas entraîné de résistance à cet important changement ;
- toutefois, doit être souligné un aspect physiologique important qui touche au rythme biologique et qui tient au fait qu'il n'est pas naturel de pratiquer une activité sportive aussi exigeante qu'est la natation à une période de la journée plus propice au repos. La mission pour sa part voit là un argument déterminant pour n'envisager qu'avec prudence, voire défavorablement, des propositions tendant à aller au delà de la très large offre d'ouverture en nocturne dans la capitale. Cette observation a une autre conséquence à savoir que les activités ludiques ou de gymnastique douce comme peut l'être l'aquagym, sont bien adaptées à cette plage horaire et explique que ces pratiques sont très largement majoritaires dans les offres d'activités proposées par la Ville ;
- les différents métiers exercés sont très spécifiques car les personnels, comme les usagers, y sont confrontés à des problèmes de sécurité de plus en plus exigeants en matière d'hygiène comme la lutte contre la légionellose. Ces personnels sont d'ailleurs soumis à un suivi médical exigeant. Une autre contrainte illustre bien la spécificité des métiers à savoir qu'une piscine est un équipement à surveiller quasiment 24 h/24 tant les risques d'incidents techniques sont réels, à l'exemple de l'inondation survenue de

nuit dans une de ces piscines. Mais ces métiers, à la réserve près de la fonction de chef d'établissement elle-même, peuvent être considérés comme très attractifs si l'on en juge par le fait que le dernier concours de recrutement dans la filière sportive a suscité une centaine de candidature pour les 17 postes offerts.

En conclusion sur l'analyse de ces spécificités, on peut résumer les caractéristiques d'une piscine avec ce qu'elles comportent comme conséquences sur les métiers et les personnels, de la façon suivante :

- des équipements soumis à la pression exigeante des usagers, la relation avec eux étant caractérisée par un lien quasi affectif entre eux et les agents de la Ville ;
- des équipements bien intégrés dans leur environnement et dans la vie locale, à l'exception peut être de la piscine Rouvet dans le 19^{ème} arrondissement, isolée par un faisceau de voies ferrées ;
- de nombreux outils managériaux mis en place au cours des années récentes, charte d'accueil, sondage de satisfaction au niveau parisien, programme concerté d'amélioration qui, sous réserve d'audits spécifiques, semblent avoir eu peu d'impact dans la mesure où extrêmement peu de responsables y ont fait référence au cours de la présente évaluation ;

De ces constats, découlent trois types de risques, dont on peut sommairement dresser la cartographie suivante :

- risque managérial compte tenu de la diversité des métiers exercés dans la même enceinte ;
- risques techniques ;
- risque de sécurité pour les usagers, ce qui exige et explique que doive souvent être instauré un climat de confiance entre eux et l'équipe gestionnaire.

2. BILAN QUANTITATIF ET QUALITATIF

2.1. Données de fréquentation

Les données de fréquentation des nocturnes concernant les piscines de la Ville de Paris se caractérisent par leur extrême diversité, voire leur hétérogénéité et pour deux d'entre elles, leur absence.

2.1.1. Des données issues du système IREC, système de gestion informatisé de la billetterie, pour 33 piscines

Pour les données concernant les piscines en régie et une partie du parc des piscines concédées, la gestion de la billetterie sous le système informatique IREC permet l'extraction de données propres aux nocturnes.

Ce système a plusieurs objectifs, notamment celui de faciliter et de sécuriser la tâche des agents préposés aux caisses des piscines en régie, de permettre un suivi en temps réel des recettes de chaque établissement, enfin d'éditer plus rapidement et automatiquement les tickets des usagers. In fine, il permet d'avoir le profil des usagers au regard des cas de gratuités et de visualiser la fréquentation par heure et demi-heure.

Ce système a été étendu à une partie des piscines externalisées : c'est ainsi qu'en 2008, 31 établissements sur 39 étaient concernés³ ; en 2009, 33 établissements l'étaient⁴.

2.1.2. Des données incomplètes et une grande hétérogénéité des informations pour cinq piscines externalisées

Pour ces 5 piscines (Berlioux, Pontoise, Le Gall, Pailleron, Hermant), les données générales de fréquentation sont fournies par les exploitants. Il est important de souligner que cette situation concerne les piscines qui connaissent les fréquentations les plus importantes (Pailleron, Berlioux, Pontoise).

Le système de comptage des entrées propre à chaque exploitant, selon des systèmes informatiques propres pour ceux qui en disposent (Le Gall et Hermant n'ont pas d'informatisation de leur billetterie), permet ou ne permet pas d'extraction sur la fréquentation des nocturnes.

Le suivi des fréquentations est effectué, pour son propre compte, par le gestionnaire, à partir de ses propres logiciels plus ou moins perfectionnés, pour faire des extractions de données, à charge pour le gestionnaire d'informer mensuellement la DJS (service des piscines externalisées) avec le support d'un tableau simple de statistiques de fréquentation.

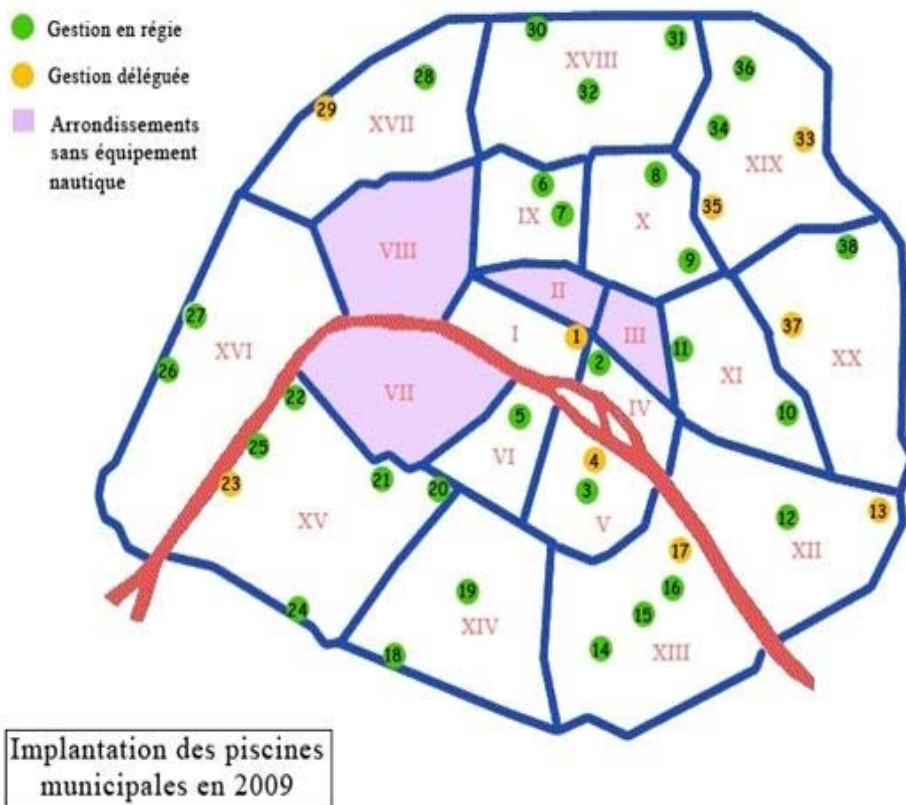
C'est ainsi que des données ont pu être fournies sur 36 des 38 piscines du parc municipal, soit par des extractions informatiques, soit par un comptage manuel effectué par l'exploitant (cas de Berlioux et de Pontoise) ;

³ la totalité des piscines en régie, soit 28, ainsi que 3 piscines externalisées : Champperret, Keller à partir d'avril et Baker à partir de juillet

⁴ 29 en régie, avec l'ouverture de Nakache en avril et 4 externalisées, avec la prise en compte de Vallerey en juillet

Pour deux établissements, Le Gall et Hermant, aucune donnée relative aux fréquentations des nocturnes n'a pu être fournie.

2.1.3. Des régimes horaires contrastés selon les modes de gestion



Implantation des piscines municipales en 2009

(* : gestion déléguée)

1	SUZANNE BERLIOUX *	Forum des Halles - 10, place de la Rotonde (1er)
2	SAINT-MERRI	16, rue du Renard (IVème)
3	JEAN TARIS	16, rue Thouin (Vème)
4	PONTOISE *	19, rue de Pontoise (Vème)
5	SAINT-GERMAIN	12, rue Lobineau (VIème)
6	GEORGES DRIGNY	18, rue Bochart-de Saron (IXème)
7	PAUL VALEYRE	24, rue de Rochechouart (IXème)
8	CHÂTEAU-LANDON	31, rue de Château Landon (Xème)
9	PARMENTIER	155, avenue Parmentier (Xème)
10	GEORGES RIGAL	115, boulevard de Charonne (XIème)
11	COUR DES LIONS	11, rue Alphonse-Baudin (XIème)
12	REUILLY	13, rue Hénard (XIIème)
13	ROGER LE GALL *	34, boulevard Carnot (XIIème)
14	LA BUTTE AUX CAILLES	5, Place Paul Verlaine (XIIIème)
15	CHÂTEAU DES RENTIERS	184, rue du Château des Rentiers (XIIIème)
16	DUNOIS	70, rue Dunois (XIIIème)
17	JOSEPHINE BAKER *	Port de la Gare - Quai François Mauriac (XIIIème)
18	ASPIRANT DUNAND	20, rue Saillard (XIVème)
19	DIDOT	22, rue Georges Lafenestre (XIVème)
20	ARMAND MASSARD	66, boulevard Montparnasse (XVème)
21	BLOMET	17, rue Blomet (XVème)
22	EMILE ANTHOINE	9, rue Jean Rey (XVème)
23	KELLER *	14, rue de l'Ingénieur Robert Keller (XVème)
24	LA PLAINE	13, rue du Général Guillaumat (XVème)
25	RENE ET ANDRE MOURLON	19, rue Gaston de Caillavet (XVème)
26	AUTEUIL	1, route des Lacs à Passy (XVIème)
27	HENRY DE MONTHERLANT	32, boulevard Lannes (XVIème)
28	BERNARD LAFAY	79, rue de la Jonquière (XVIIème)
29	CHAMPERRET *	36, boulevard de Reims (XVIIème)
30	BERTRAND DAUVIN	12, rue René Binet (XVIIIème)
31	HEBERT	2, rue des Fillettes (XVIIIème)
32	LES AMIRAUX	6, rue Hermann Lachapelle (XVIIIème)
33	GEORGES HERMANT *	6-10, rue David d'Angers (XIXème)
34	MATHIS	15, rue Mathis (XIXème)
35	PAILLERON *	32, rue Edouard Pailleron (XIXème)
36	ROUVET	1, rue Rouvet (XIXème)
37	ALFRED NAKACHE	4-12, rue Dénoyez (XXème)
38	GEORGES VALLEREY *	148, avenue Gambetta (XXème)

La Ville de Paris possède en 2009 un parc de 38 piscines tel qu'il figure ci-dessus et qui se décompose en deux familles, en fonction du mode de gestion qui y est en vigueur.

Une majorité, 29 établissements, sont des établissements gérés en régie par des chefs d'établissements et des personnels ayant le statut d'agents municipaux. Ces personnels appartiennent à trois corps distincts :

- des éducateurs d'activités physiques et sportives (EAPS) chargés de fonctions de surveillance et des activités nautiques (natation, aquagym...);
- des agents techniques (AT) chargés des fonctions d'accueil, d'entretien et de filtration;
- des caissiers, jusqu'à présent chargés des encaissements et de la délivrance des titres d'accès.

Les autres piscines, 9 établissements, sont des piscines externalisées, c'est-à-dire gérées soit sous forme de délégation de service public (3 piscines) soit de marchés publics (6 piscines). Ces établissements sont gérés par du personnel de droit privé, des chefs d'établissements aux personnels de bassin, d'accueil, de caisse ou de maintenance.

Les horaires d'ouverture pratiqués par chacune des deux catégories d'établissements sont très différents, pour la raison principale que chacune est dédiée à des types de publics spécifiques, notamment pour les piscines externalisées, du fait des choix opérés dans les contrats qui lient la collectivité à chacun des établissements concernés.

Les établissements en régie ont des régimes d'ouverture quasiment standardisés, avec une ouverture, en période scolaire et en semaine, de 7h à 22h. L'accueil du public est limité en semaine à des créneaux horaires allant de 7h à 8h30, de 11h30 à 13h30 (sauf le lundi matin où les établissements sont fermés au public pour le « grand nettoyage ») et, dans quelques établissements, de 16h30 à 18h. Seul le mercredi permet une ouverture au public individuel en continu de 11h30 à 18h (voire plus tôt s'il n'y pas d'accueil de scolaire en matinée). Enfin, les samedi et dimanche permettent une ouverture au public de 7h à 18h et de 8h à 18h.

Les autres créneaux horaires diurnes sont occupés par les scolaires (primaires et secondaires) le matin et l'après-midi puis, en fin d'après-midi jusqu'à la fermeture, par des associations sportives.

Les piscines externalisées sont au contraire largement affectées au public individuel. A cela plusieurs raisons :

- si elles accueillent en matinée et après-midi les scolaires, elles n'accueillent pas, sauf exception, d'associations sportives, ce qui permet d'offrir les créneaux de fin d'après-midi et du soir au public individuel seul;
- les horaires sont plus étendus tout au long de la semaine : elles ne connaissent pas en particulier de fermeture du lundi matin pour le « grand nettoyage » (celui-ci se fait en journée sans fermeture et la nuit après la fermeture);
- les horaires de fermeture de l'établissement vont jusqu'à 23h ou minuit pour plusieurs établissements et les nocturnes, au-delà de 18h, occupent de trois à cinq jours par semaine.

Ces différentes raisons font que les piscines externalisées connaissent une fréquentation qui se caractérise, notamment pour les trois piscines en DSP (voir les rapports de l'IG en 2009 sur Berlioux, Pailleron et Pontoise) par des chiffres très élevés. Ainsi Pailleron est la première piscine de France en terme de fréquentation avec près de 438 000 entrées en 2009 pour la seule partie piscine de l'établissement, qui comprend en effet d'autres équipements sportifs, notamment une patinoire.

2.1.4. Des nocturnes partagées entre associations et public individuel principalement dans les piscines en régie

Les piscines de la Ville gérées en régie, avec leurs plages horaires de fonctionnement en quasi continu, accueillent trois types d'usagers :

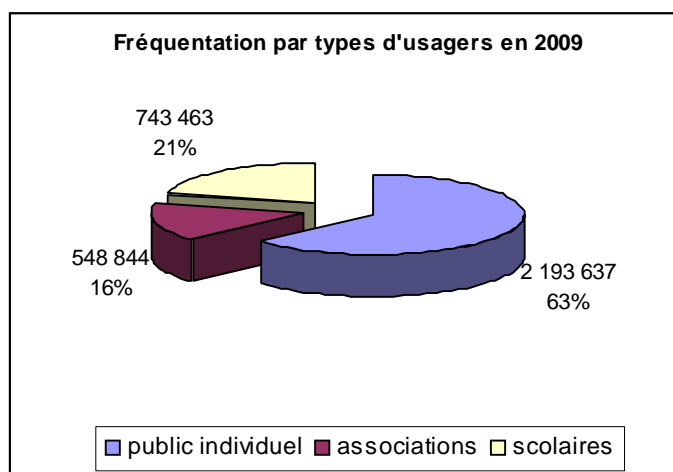
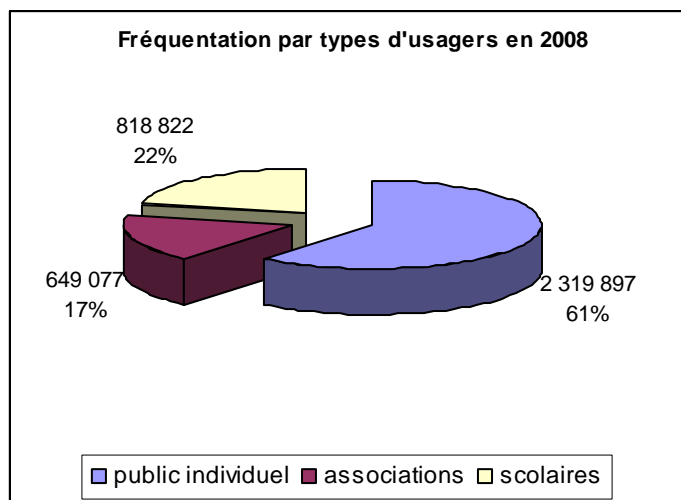
- le public individuel, qui acquitte un droit d'entrée selon des modalités tarifaires fixées par délibération ;
- les scolaires, classes primaires et secondaires des enseignements public et privé, dans le cadre de la natation scolaire obligatoire ;
- les associations sportives qui proposent à leurs adhérents des activités (natation, plongée, aquagym...) moyennant un tarif d'occupation des équipements publics également fixé par délibération.

Chaque type d'usagers bénéficie de tranches horaires qui lui sont propres :

- le public est celui qui bénéficie de l'offre d'horaires la plus large et la plus morcelée. Il dispose, en général, de l'horaire d'ouverture du matin (7h-8h30), de midi (11h30-13h30), de fin d'après-midi (16h30-18h00) et, enfin, du créneau de nocturne, une fois par semaine, à partir de 18h, selon des jours et des horaires qui varient d'une piscine à l'autre ;
- les scolaires bénéficient de créneaux hebdomadaires, les lundi, mardi, jeudi et vendredi, le matin et l'après-midi ;
- les associations sportives bénéficient de créneaux en nocturne, à partir de 18h jusqu'à la fermeture des établissements, à 22h.

On peut noter que le principe affiché, à partir de 2001, de l'ouverture progressive de nocturnes au public à partir de 18h, un jour par semaine dans les piscines en régie, a eu pour effet de mettre en concurrence le public individuel et les associations qui, seules jusqu'alors, occupaient le créneau de 18 à 22h. Ainsi, selon les établissements, l'ouverture au public individuel de créneaux de nocturne s'est accompagnée du redéploiement des associations vers d'autres horaires ou d'autres établissements, voire de la suppression d'heures qui leur étaient attribuées.

La répartition de la fréquentation par type d'usagers pour les deux années de référence, 2008 et 2009, est indiquée ci-après.



Des deux tableaux et graphiques précédents, les constats suivants peuvent être tirés :

- la répartition de la fréquentation par types d'usagers présente, au cours des deux années, une structure d'une grande stabilité. Chacun conserve un pourcentage qui évolue peu ou pas, avec une part du public individuel qui varie entre 61 et 63 %, une part associative qui oscille entre 17 % et 16 % et une part représentée par les scolaires quasi inchangée de 21,5 % ;
- cette stabilité en proportions s'accompagne cependant d'une baisse générale en valeur absolue de la fréquentation.

La fréquentation globale baisse en effet entre 2008 et 2009, cette baisse atteignant 8 %, soit une diminution de 301 852 usagers ; elle est générale pour tous les types d'usagers mais elle affecte certains plus que d'autres :

- une baisse limitée à 5,4 % pour le public individuel, soit moins 196 750 usagers ;
- une baisse marquée de 15,4 %, pour l'associatif avec moins 100 233 usagers ;
- une baisse de 9,2 % pour les scolaires avec moins 75 359 usagers.

Cette baisse pourrait s'expliquer par l'effet mécanique de la faible ouverture des piscines en régie en 2009. En effet, le nombre de jours de fermetures affectant les établissements pour divers motifs (les deux principaux étant les travaux et les vidanges) a été de 1 340 en 2009 alors qu'il était de 894 en 2008.

2.1.5. Une fréquentation du public individuel plus importante et en croissance dans les piscines externalisées

- Les piscines externalisées offrent des plages horaires d'ouverture importantes au public individuel

Ces plages horaires sont le plus souvent continues dans la journée alors qu'elles sont discontinues et très morcelées dans les piscines en régie.

Elles représentent un nombre total d'heures significatif par semaine, l'objectif prioritaire de la majorité de ces établissements étant l'ouverture au public individuel. En effet, peu ou pas d'associations selon les établissements (4 sur 9 n'accueillent aucune association), se voient offrir des créneaux horaires journaliers.

Si l'on prend le total hebdomadaire d'ouverture au public (du lundi au dimanche inclus), un établissement comme Berlioux offre près de 80 heures d'ouverture hebdomadaire au public en année scolaire. Cet exemple se retrouve pour l'ensemble des autres piscines (avec une ouverture encore plus importante à Pontoise, Pailleron, Joséphine Baker et Keller). Georges Vallerey, qui offre une ouverture significative aux associations et, de ce fait, l'ouverture au public la plus faible, propose toutefois 62 heures d'ouverture au public.

Pour la même période, La Butte aux Cailles, la plus importante piscine en régie par la fréquentation, offre une ouverture au public de seulement 57 heures.

- La fréquentation du public individuel y est très importante

Ainsi, en 2009, les 9 piscines externalisées pèsent quasiment autant, en terme de fréquentation de ce public, que les 29 piscines en régie. Sur une fréquentation individuelle cumulée de 4 093 000 usagers de ce public, les piscines externalisées avec 1 900 000 usagers représentent plus de 46 % de la fréquentation de l'ensemble des 38 établissements, contre 2 193 000 usagers, soit 53,57 % pour les piscines en régie.

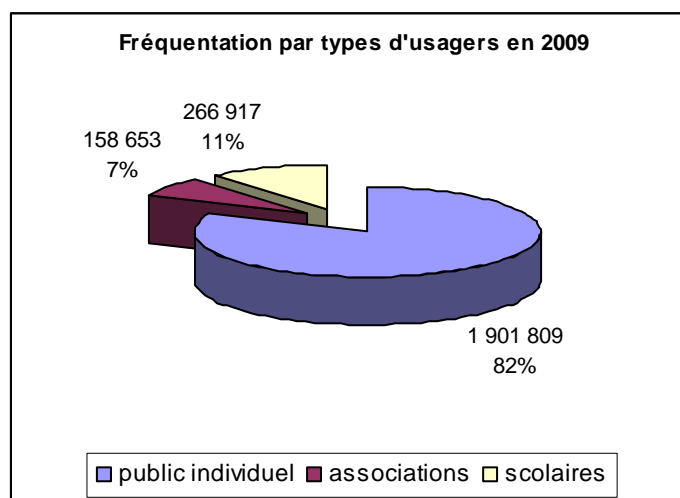
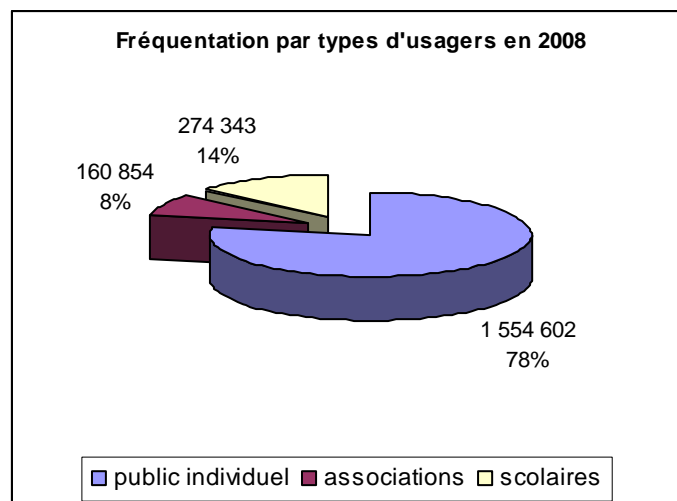
- Contrairement aux piscines en régie, la fréquentation, notamment du public individuel connaît une augmentation significative

La fréquentation globale, tous publics confondus, connaît une progression de près de 17 % entre 2008 et 2009, cette augmentation étant due à la fréquentation individuelle, compte tenu de la part importante qu'elle représente par rapport à celle des autres catégories d'usagers.

Ainsi, alors que la fréquentation des associations et des scolaires est quasiment stable, elle décroît même légèrement, la fréquentation du public individuel progresse significativement, passant de 1 554 000 à 1 901 000 usagers (+ 22,33 %).

Contrairement aux piscines en régie, les résultats de l'année 2009 n'ont pas été obérés par une augmentation des fermetures d'établissements. Les chiffres de fermeture sont au contraire en légère baisse (527,5 jours de fermeture en 2009 contre 567 jours en 2008, soit une baisse de 7%).

La répartition de la fréquentation par type de publics conforte, d'une année sur l'autre, la prédominance du public individuel.



Les deux tableaux regroupant les chiffres de fréquentation par types de publics, font apparaître :

- une répartition qui conforte la place du public individuel, dont la part passe de 78 % en 2008 à près de 82 % en 2009 ;
- la faiblesse de la part de la fréquentation des associations et des scolaires dans la fréquentation ; celle-ci décroît même, passant de 8 % à 6,80 % pour le public associatif et de 13,8 % à 11,50 % pour le scolaire.

- Cette importance du public individuel s'accompagne cependant d'une forte hétérogénéité entre les piscines

La fréquentation d'usagers individuels va de 97 % pour Berlioux ou Pailleron, à 44 % à Le Gall.

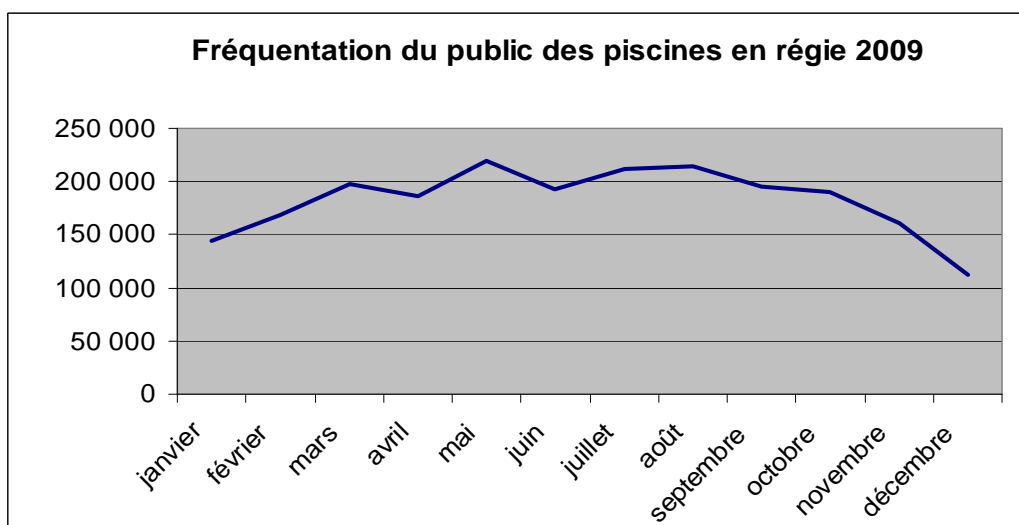
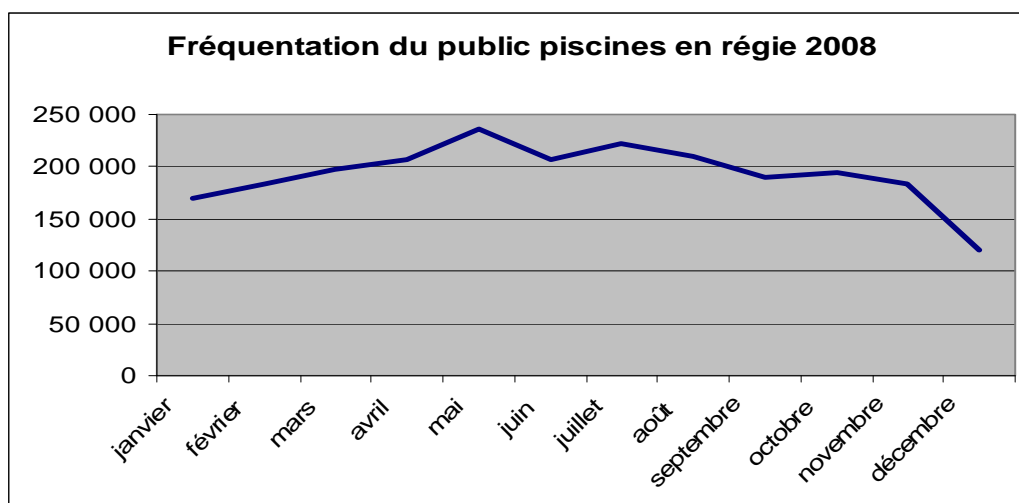
La part du public associatif dans la fréquentation générale va de 0 % (Berlioux, Pontoise, Baker, Pailleron) en passant par des valeurs très faibles (4 % à Keller, 1,9 % à Champerret) ; seules se singularisent les piscines Hermant et Vallerey avec plus de 12 % et, surtout, Le Gall avec 31 %.

La part des scolaires connaît aussi des variations qui vont de 3 % (Pailleron et Berlioux) à 25 % (Le Gall et Hermant).

Ainsi des piscines comme Hermant, Vallerey et Le Gall se rapprochent beaucoup plus de la typologie des publics des piscines en régie.

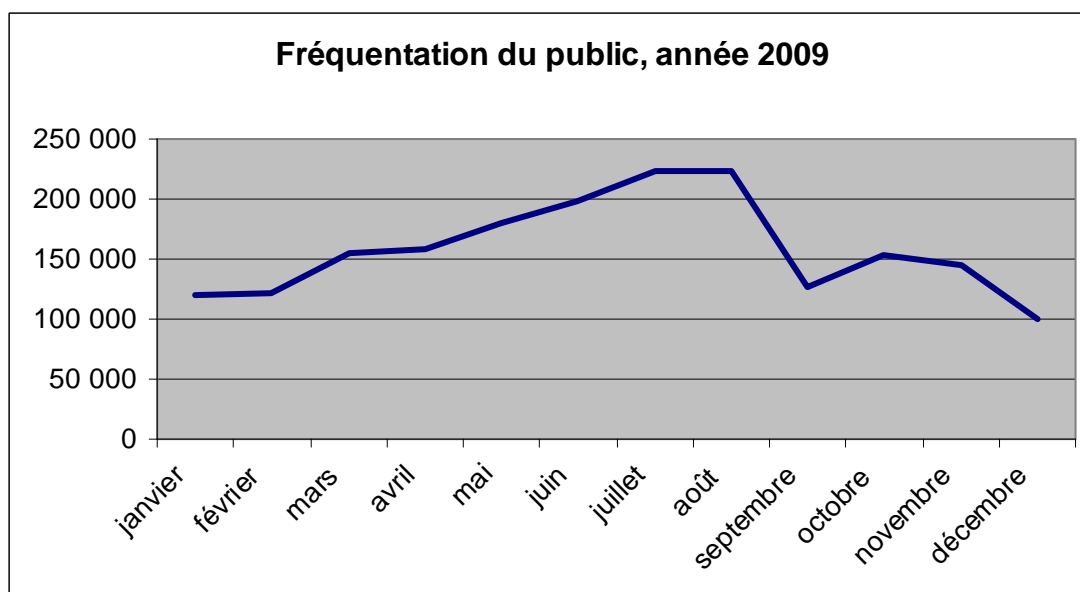
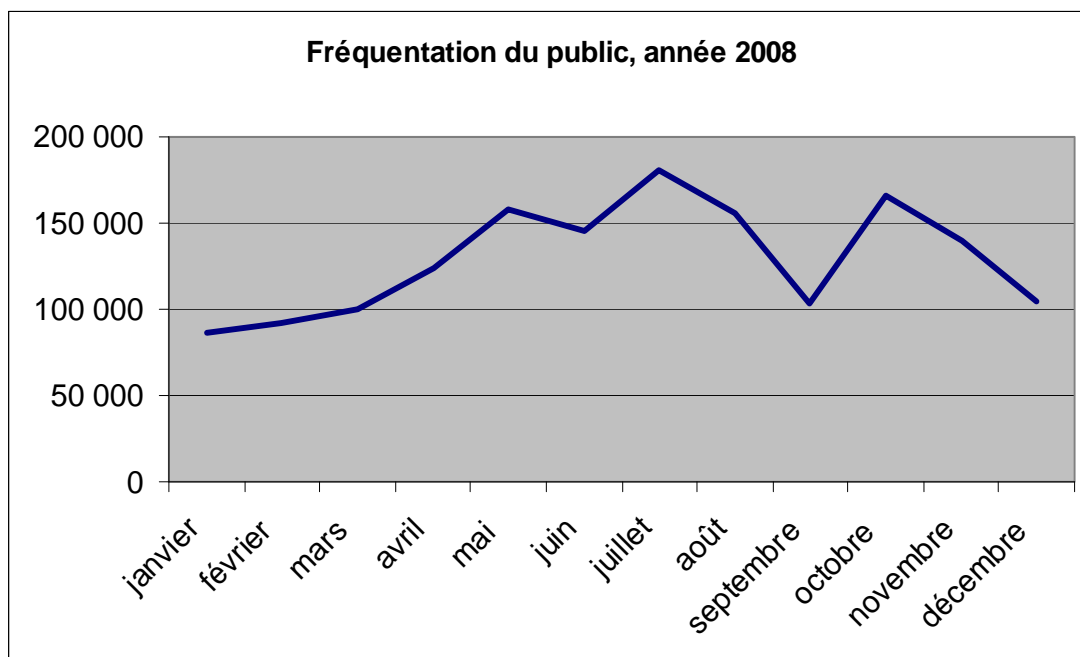
2.1.6. La saisonnalité de la fréquentation

- Les données de fréquentation du public dans les piscines en régie



Ces données pour 2008 et 2009, font apparaître un profil similaire de la courbe de fréquentation pour les deux années, avec les caractéristiques suivantes :

- une montée progressive de la fréquentation de janvier à mai, mois de fréquentation maximum ; une légère baisse en juin, puis un niveau élevé en juillet et août ; enfin, une baisse progressive de septembre à décembre, mois qui connaît la fréquentation la plus basse de l'année ;
- en résumé, la fréquentation suit la progression de la durée des jours.
- Les données de fréquentation du public dans les piscines externalisées



Les données font également apparaître un profil relativement similaire de la courbe de fréquentation pour les deux années, avec les caractéristiques suivantes :

- une montée progressive de la fréquentation de janvier à juillet (2008) ou août (2009) ;
- une baisse marquée en septembre, avec une remontée significative en octobre ; enfin, une décrue jusqu'en décembre ;
- comme dans les piscines en régie, la fréquentation croît avec la progression de la durée des jours.

En conclusion, il faut évoquer le régime des horaires d'été, dont on rappellera qu'il fut difficile à mettre en œuvre et qui constitue un autre bon exemple de la capacité d'adaptation du réseau des piscines et de leur direction. Ce régime particulier est bien concerné par l'évaluation des nocturnes puisque, précisément, un de ses trois dispositifs d'ouverture peut être qualifié de nocturne.

Ce régime particulier des horaires d'été, qui recouvre les mois de juillet et d'août souffre de deux inconvénients :

- le fait que le turn over mis en place dans l'ensemble des piscines en régie entre les trois régimes horaires possibles, celui du matin, de 7h à 17h, celui intermédiaire de 9h à 19h et celui en nocturne de 11h à 21h, empêche que les piscines disposant d'un solarium puissent toutes être incluses dans la tranche la plus favorable aux usagers qui est la tranche nocturne ;
- de nombreux avis ont été recueillis pour considérer que le régime dit intermédiaire n'était satisfaisant pour personne et devrait être supprimé pour ne maintenir que le régime du matin et le régime de nocturne.

2.1.7. Une offre de nocturnes plus développée dans les piscines externalisées

Pour les piscines en régie, il s'agit d'une ouverture limitée à 1 jour par semaine, avec un horaire de fermeture compris entre 19h30 et 22h selon les cas et un début dont on rappelle que, pour la présente évaluation, il a été fixé à 18h.

Pour toutes les piscines, en régie et externalisées, le tarif d'accès en nocturne est le même qu'en journée avec une exception cependant, la piscine Pontoise : son délégataire actuel, Piscines de France, pratique une formule spécifique « nocturne » entre 20h15 et 23h45 (21h-23h45 le jeudi) qui donne accès non seulement à la piscine mais également à l'espace de musculation et au sauna.

- Le régime horaire des nocturnes dans les piscines en régie

Parmi celles-ci, **26 pratiquent une nocturne une fois par semaine et 3 n'en pratiquent pas.**

Si l'on considère les jours et les horaires des nocturnes en vigueur en 2010, leur extrême variété est manifeste. En effet, en fonction des jours de la semaine, du lundi au vendredi, la situation des nocturnes est la suivante :

Nombre de piscines en régie ouvertes en nocturne

lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
3	6	7	5	5

On constate donc une légère prédominance de l'offre du mercredi (plus de quart de l'offre globale) par rapport aux mardi, jeudi et vendredi, l'offre du lundi se distinguant par sa modestie.

En ce qui concerne les horaires, en fonction de l'heure de fin de la nocturne, ceux-ci se répartissent de la façon suivante :

Nombre de piscines en régie selon l'heure de fin de la nocturne

19h30	20h00	20h30	21h00	21h30	22h00
2	5	1	4	2	12

L'heure de 22h est très nettement prépondérante (plus de 45 % de l'offre totale des nocturnes), le reste étant très dispersé.

Par rapport à cet horaire, que l'on peut qualifier de théorique, une précision importante s'impose pour le distinguer de ce qu'est l'heure réel :

- la caisse ferme trois quart d'heure avant l'heure affichée de fermeture : ainsi, lors d'une nocturne ouverte jusqu'à 22h, la caisse ferme à 21h15 ;
- le public est invité à évacuer les bassins une demi-heure avant la fermeture : ainsi, pour une nocturne affichée jusqu'à 22h, les nageurs doivent quitter le ou les bassins à 21h30.

Ces deux éléments combinés ont bien évidemment un impact sur la fréquentation réelle du dernier créneau horaire, le temps de baignade effectif étant limité à une demi-heure la dernière heure.

- Le régime horaire dans les piscines externalisées

Le tableau récapitulatif des plages d'ouvertures en nocturnes de l'ensemble du parc des piscines municipales (cf. annexe 2), en régie ou externalisées, met en relief la singularité des piscines externalisées.

Tout d'abord, celles-ci offrent des nocturnes de 3 à 5 jours par semaine (Pailleron, 19^{ème}, proposant même un 6^{ème} jour de nocturne, le samedi jusqu'à minuit).

Sur 9 piscines concernées :

- 6 établissements proposent 5 nocturnes par semaine, du lundi au vendredi (Berlioux, Pontoise, Roger Le Gall, Joséphine Baker, Georges Hermant, Pailleron) ;
- 2 établissements proposent 4 nocturnes par semaine (Keller et Champerret) ;
- 1 établissement propose seulement 3 nocturnes par semaine (Georges Vallerey).

Ces piscines offrent des horaires qui vont de 19h à 24h, c'est-à-dire bien au-delà de l'heure de 22h qui, dans les piscines en régie, représente l'heure théorique affichée de fermeture à tous types d'usagers (associatif ou public individuel).

Le tableau ci-après synthétise cette organisation.

19h	20h	21h	22h	22h30	24h et 23h
Champerret (1j)	Roger Le Gall (3j)	Hermant (3j)	Keller (4j)	Pailleron (4j)	Pontoise (5j)
Vallerey (1j)	Hermant (2j)	Baker (2j)	Berlioux (3j)		Berlioux (2j)
		Champerret (2j)	Baker (1j)		Baker (2j)
		Roger Le Gall (2j)	Champerret (1j)		Pailleron (1j)
			Vallerey (2j)		

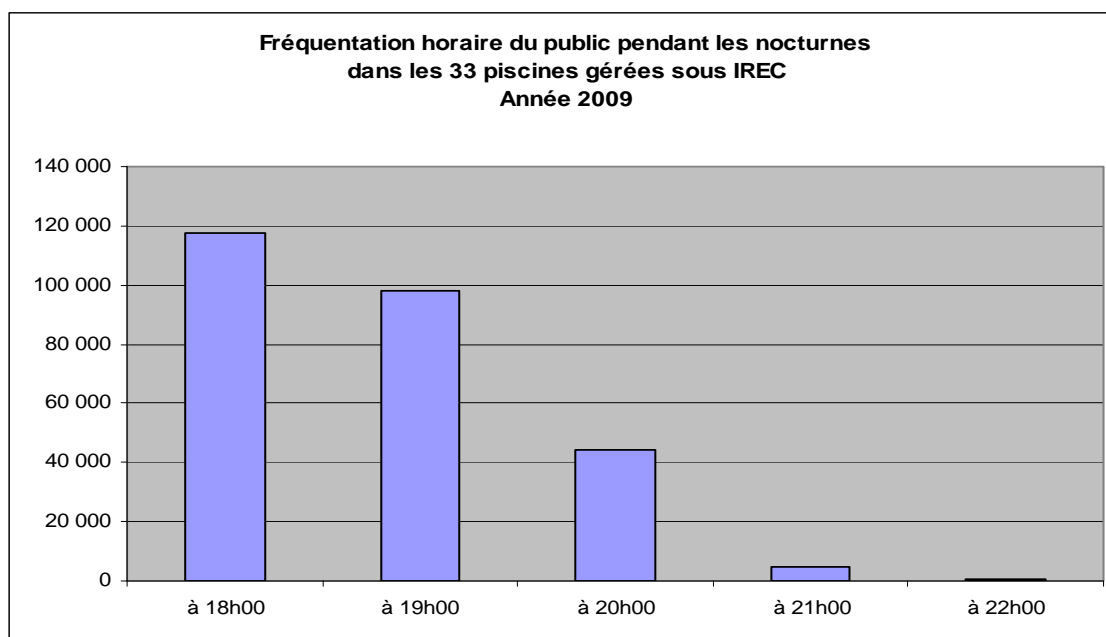
Comme pour les piscines en régie, les horaires de mise à disposition réelle du ou des bassins doivent être minorés du délai d'évacuation du bassin. Cependant, ces délais sont souvent inférieurs à ceux constatés dans les piscines en régie alors même qu'il s'agit d'établissements accueillant beaucoup plus d'usagers individuels. C'est ainsi qu'à Pontoise, Roger Le Gall, Champerret, Hermant, la norme d'évacuation appliquée est d'un quart d'heure (Pontoise évacue par exemple son bassin à 23h45), alors qu'il est, on le rappelle, d'une demi-heure dans les établissements en régie.

De la même façon, l'horaire de fermeture de la caisse est calé sur l'horaire d'évacuation du bassin. Il est en général d'un quart d'heure avant cette évacuation sauf à Vallerey où il est d'une demi-heure. Cette souplesse permet aux usagers d'accéder en moyenne à l'établissement jusqu'à une demi-heure avant la fermeture.

- L'analyse de la fréquentation horaire

Fréquentation horaire 2009 du public en nocturne des piscines sous IREC

MOIS	18h00	19h00	20h00	21h00	22h00	Total mois
Janvier	6 965	5 852	2 961	333	26	16 137
Février	6 657	5 591	2 960	320	19	15 547
Mars	8 814	8 058	3 911	470	36	21 289
Avril	8 041	7 284	3 706	307	22	19 360
Mai	8 910	7 339	3 542	344	31	20 166
Juin	11 866	9 898	5 151	604	56	27 575
Juillet	14 013	11 687	4 508	903	150	31 261
Août	15 979	11 870	3 743	731	166	32 489
Septembre	10 072	8 569	3 537	155	0	22 333
Octobre	10 785	8 903	4 183	162	0	24 033
Novembre	8 910	7 089	3 378	159	5	19 541
Décembre	6 474	5 663	2 846	271	23	15 277
Total année	117 486	97 803	44 426	4 759	534	265 008



La faiblesse remarquable des fréquentations dès 21h pose nettement la question de l'utilité du maintien d'une telle offre au public dans l'état actuel des choses.

En effet avec, annuellement, un cumul d'utilisateurs compris entre 5 100 en 2008 et 4 750 en 2009, on aboutit à une moyenne mensuelle de 425 usagers en 2008 et 395 en 2009. Si l'on considère qu'en 2008 sur les 31 établissements pris en compte, 28 offrent des nocturnes et 30 sur 2009, on aboutit à des moyennes théoriques par établissements extrêmement faibles, de l'ordre de 15 usagers mensuels en 2008 et 13 usagers en 2009. Dans les faits, certains établissements n'accueillent quasiment aucun usager sur cette tranche horaire.

Toutefois, une précision importante doit être apportée sur ces statistiques qui ne rendent compte en effet que des entrées, comptabilisées heure par heure mais pas de l'occupation réelle du bassin, ce qui supposerait un calcul visuel et manuel.

2.1.8. Des nocturnes qui représentent moins de 7 % de la fréquentation individuelle dans les piscines en régie

- Des écarts importants entre les établissements

Fréquentation individuelle dans les nocturnes des piscines en régie, année 2009

piscines	fréquentation annuelle	nb d'heures de nocturne hebdomadaires
Butte aux Cailles (13ème)	16 383	3h
Massard (15ème)	14 963	4h
Drigny (9ème)	10 128	4h
Montherlant (16ème)	9 373	4h
Reuilly (12ème)	9 049	4h
Dunand (14ème)	8 402	4h
Nakache (20ème)	8 177	4h
Parmentier (10ème)	7 519	4h
Blomet (15ème)	6 821	3h30
St Merri (4ème)	6 610	4h
Valeyre (9ème)	6 358	4h
St Germain (6ème)	6 180	3h30
Château Landon (10ème)	5 447	4h
Emile Antoine (15ème)	5 119	4h
Cour des Lions (11ème)	4 767	3h
Dauvin (18ème)	3 576	2h
Taris (5ème)	3 237	2h30
Hebert (18ème)	3 165	4h
Amiraux (18ème)	2 243	2h
Mathis (19ème)	1 661	2h
Mourlon (15ème)	1 373	3h
Didot (14ème)	1 134	1h30
Dunois (13ème)	912	1h30
Lafay (17ème)	809	2h
La Plaine (15ème)	716	0 *
Rouvet (19ème)	626	2h
Rigal (11ème)	313	3h
Auteuil (16ème)	0	0
Château des Rentiers (13ème)	0	0
total	145 061	82h30

piscines > 9000
 piscines > 5000 et < 9000
 piscines > 1000 et < 5000
 piscines < 1000
 piscines = 0

en période scolaire

Le tableau ci-dessus traduit la fréquentation individuelle pendant les nocturnes des piscines en régie en 2009. Il fait apparaître des écarts très importants entre les établissements.

Ainsi, les chiffres vont de plus de 16 000 usagers (Butte aux Cailles) à 313 usagers (Rigal). La Plaine, qui devrait être créditée de 0, à l'égal d'Auteuil et Château des Rentiers, est cependant créditée de 716 usagers en raison d'horaires d'été spécifiques appliqués cette année là.

Le cumul annuel de cette fréquentation s'établit à 145 061 usagers, ce qui induit pour 26 établissements ouverts en nocturne, une moyenne de 5 372 usagers en nocturne sur l'année.

- La part faible des nocturnes dans le total de la fréquentation individuelle

La part des nocturnes en 2009 dans l'ensemble de la fréquentation du public est très faible : 145 061 pour 2 193 637, soit 6,61 %. Ce constat est logique si l'on considère que l'offre des nocturnes est limitée à un soir par semaine.

- Une corrélation forte entre la fréquentation individuelle globale de la piscine et sa fréquentation en nocturne

Butte aux Cailles, qui est la première piscine en régie par la fréquentation individuelle avec 170 953 usagers en 2009, est également la première par sa fréquentation individuelle en nocturne avec 16 383 usagers, soit 9,58 %.

Si l'on prend le groupe des cinq premières piscines en terme de fréquentation globale, on trouve :

- Butte aux Cailles (13^{ème}), 170 953 usagers
- Armand Massard (15^{ème}), 168 527 usagers
- Blomet (15^{ème}), 143 413 usagers
- Reuilly (12^{ème}), 137 761 usagers
- Drigny (9^{ème}), 110 470 usagers

On retrouve quatre de ces piscines dans les cinq piscines ayant une fréquentation en nocturne supérieure à 9 000 usagers : seule la piscine Blomet, avec 6 800 usagers, est reléguée hors du peloton de tête. C'est Montherlant, 6^{ème} piscine par la fréquentation individuelle globale avec 88 400 usagers, qui s'insère dans ce peloton.

- Des piscines qui connaissent une fréquentation en nocturne symbolique

Certaines piscines présentent des chiffres de fréquentation en nocturne très faibles qui amènent à se poser la question de la pertinence du choix du jour, des horaires proposés, voire de l'opportunité de la nocturne.

Il s'agit d'un groupe de cinq piscines qui ont une fréquentation annuelle en nocturne comprise entre 313 et 912 usagers. Trois piscines sont à écarter de la réflexion : la Plaine, dont le cas particulier a déjà été évoqué, Lafay qui a été fermée entre mars et août, Rigal enfin n'a de nocturne que depuis peu de temps.

Figurent donc, sans raison apparente, dans le peloton de queue :

- Rouvet : 50 000 usagers de fréquentation individuelle et une fréquentation nocturne de 626 usagers sur l'année, soit 1,24 % de sa fréquentation ;
 - Dunois : 57 800 usagers de fréquentation individuelle et une fréquentation nocturne de 912 usagers, soit 1,57 % de sa fréquentation.
- Un facteur explicatif majeur : l'amplitude de l'offre horaire hebdomadaire en nocturne

Les écarts de fréquentation en nocturne doivent être mis en perspective, pour chaque établissement, avec le nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire en nocturne.

Ainsi, si l'on considère l'offre de nocturnes sous l'angle du nombre d'heures par semaine, on constate qu'une majorité d'établissements propose une plage horaire de 3h et plus (jusqu'à 4h), soit 18 établissements sur 26:

- 12 établissements offrent 4 h de nocturnes
- 2 offrent 3h30
- 4 offrent 3h

Le reste des 8 établissements propose des plages de nocturne allant de 2h30 (1 établissement), 2h (5 établissements) à 1h30 (2 établissements).

La lecture du tableau des fréquentations annuelles en nocturne, avec en regard le nombre d'heures d'offre de nocturne, montre **une corrélation étroite entre l'offre horaire et la fréquentation.**

Ainsi le groupe des 15 établissements présentant la plus forte fréquentation, propose exclusivement des amplitudes hebdomadaires de nocturne comprises entre 4h et 3h.

A l'inverse, on trouve dans le bas du tableau, les établissements qui n'offrent qu'1h30 de nocturne ainsi qu'une partie de ceux qui proposent 2h seulement. Dauvin qui n'offre que 2h, réalise cependant une fréquentation significative en se situant dans le milieu du tableau.

- Un autre facteur explicatif : les fermetures pour travaux

Les fermetures d'établissements participent également de la grille de lecture des fréquentations. Ainsi, **2009 a connu 1 340 jours de fermeture pour les 29 établissements en régie, soit une moyenne de 46 jours par établissement.**

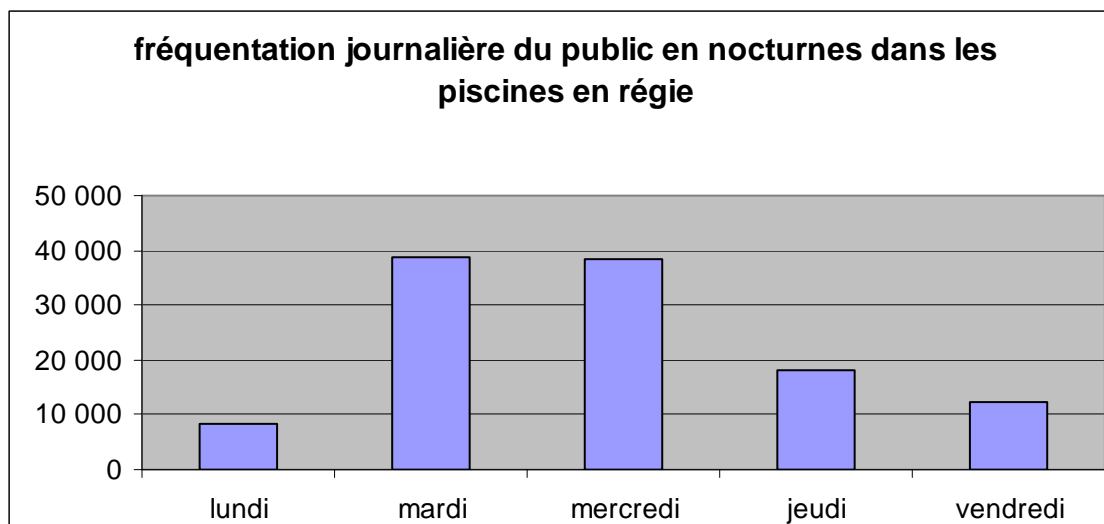
De la sorte, des établissements proposant une offre a priori attractive en terme d'amplitude horaire, figurent parmi les mal classés : Rigal, qui propose 3h est en queue de classement ; Murlon qui offre 3h, également figure dans le dernier tiers et Hebert, qui offre 4h, est elle aussi largement en dessous de la moyenne.

Cette situation paraît s'expliquer par le fait que Rigal cumule 148 jours de fermeture, Murlon 57 jours et Hebert 48 jours.

Même s'il faut noter qu'à contrario, Butte aux Cailles, qui se classe en première position et qui offre 3 h d'ouverture, a cependant connu 50 jours de fermeture, on voit apparaître que la principale cause de la faiblesse de la fréquentation ne serait pas dans la désaffection du public mais doit être recherchée dans le fait que la piscine est ouverte ou non.

- Une fréquentation journalière très contrastée

Le mercredi et le mardi sont les deux jours nettement prédominants en termes de fréquentation. Cela correspond en effet au fait que l'offre de nocturnes est majoritaire ces jours là.



2.1.9. Des nocturnes qui représentent 15 à 27 % de la fréquentation individuelle dans les piscines externalisées

- Des données incomplètes, des sources d'information variées

Ainsi qu'il a été mentionné, la Ville ne possède pas de données complètes sur les nocturnes organisées dans les piscines externalisées.

Les analyses qui suivent ont été effectuées à partir :

- soit des données extraites du système informatique IREC de billetterie qui concerne, en 2009, quatre piscines externalisées. Ces données sont complètes pour Keller (12 mois) et partielles pour Baker (10 mois), Champéret (8 mois) et Vallerey (6 mois) ;
- soit à partir des données extraites informatiquement par les exploitants et fournies par leur logiciel (Pailleron), ou manuellement (Berlioux, Pontoise).

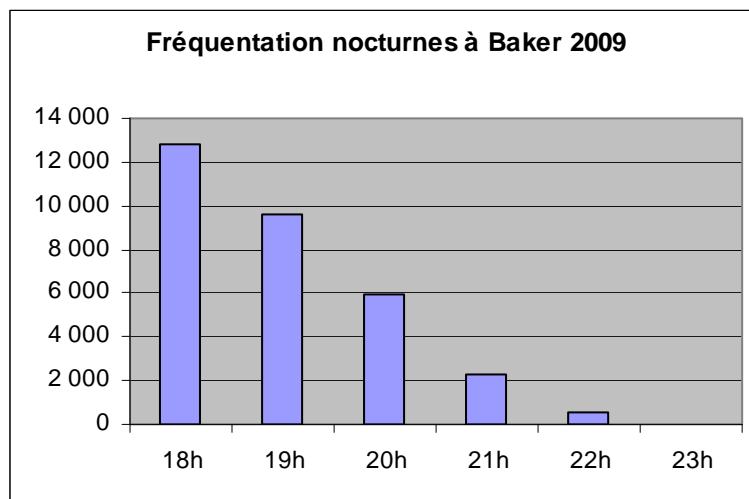
Aucune donnée n'est disponible pour deux établissements, Le Gall et Hermant.

- Le groupe des 4 piscines externalisées sous IREC

Les données horaires confirment la tendance déjà évoquée d'une fréquentation très faible sur les deux derniers créneaux horaires des nocturnes. Dans les 4 établissements, passé 20h, la fréquentation devient faible. Au-delà (à 21h et 22h), elle devient quasiment confidentielle.

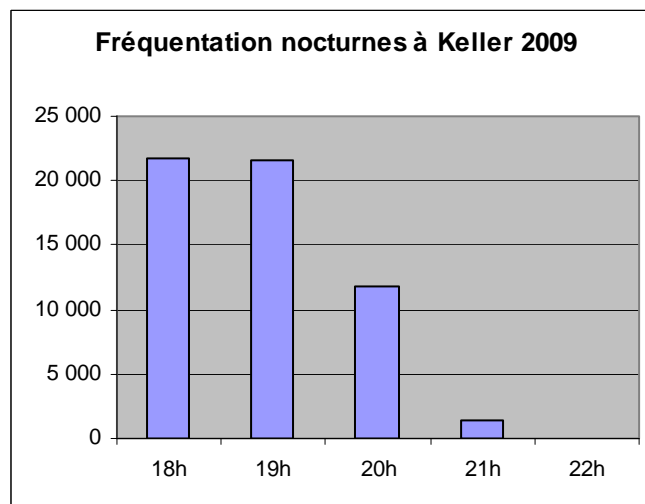
Fréquentation des nocturnes à Baker en 2009 (sur 10 mois)

créneau horaire	18h	19h	20h	21h	22h	23h	total
fréquentation	12 838	9 645	5 954	2 262	514	17	31 230



Fréquentation des nocturnes à Keller en 2009 sur 12 mois

créneau horaire	18h	19h	20h	21h	22h	total
fréquentation	21 717	21 535	11 833	1 383	20	56 488



On peut s'interroger sur le maintien de créneaux horaires qui ne sont quasiment pas fréquentés (créneau de 21 à 22h à Keller, créneau de 22 à 23h à Baker) et même sur celui du créneau précédent qui connaît une très faible affluence.

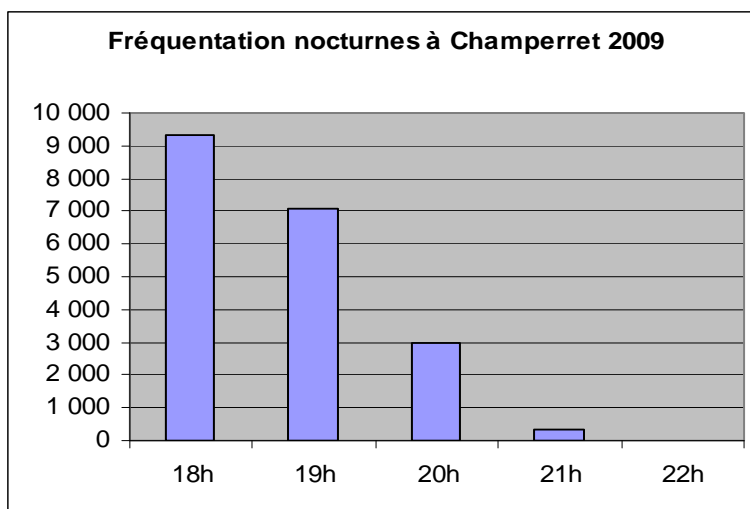
Pour ces deux établissements, la fréquentation en nocturne est cependant significative. Si l'on rapporte ces fréquentations à la fréquentation individuelle totale, on arrive à la situation suivante :

Piscines	Fréquentation totale 2009	Fréquentation nocturne	%
Baker	123 293	31 230	25,33%
Keller	267 561	56 488	21,11%

Pour les établissements Champerret et Vallerey, où les données sont incomplètes, le phénomène est identique quant à la faiblesse de la fréquentation passé 20h.

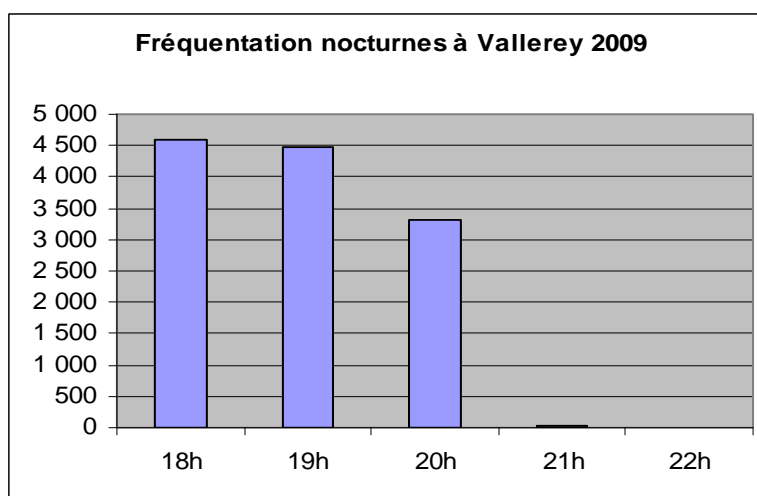
Fréquentation des nocturnes à Champerret en 2009 (sur 8 mois)

créneau horaire	18h	19h	20h	21h	22h	Total
fréquentation	9 311	7 063	2 995	311	0	19 680



Fréquentation des nocturnes à Vallerey en 2009 (sur 6 mois)

Créneau horaire	18h	19h	20h	21h	22h	total
fréquentation	4 595	4 488	3 322	40	0	12 445



L'importance des nocturnes par rapport à la fréquentation individuelle totale est toutefois moins marquée dans ces deux établissements.

piscines	fréquentation totale 2009	fréquentation nocturne	%
Champerret	100 605	19 680	19,56%
Vallerey	83 953	12 445	14,82 %

- Le groupe des piscines les plus fréquentées de la capitale

Il s'agit des piscines présentant les fréquentations individuelles les plus importantes de Paris, à savoir, Pailleron, Berlioux et Pontoise.

- **L'exemple de Pailleron**

L'équipement sportif Pailleron est un équipement municipal unique à Paris. Il est composé de plusieurs équipements mis à la disposition des usagers :

- un espace aquatique composé d'une piscine couverte de 33x15m, un bassin ludique avec boule à vague, un bassin massant, une pataugeoire, un bain bouillonnant et un solarium.
- un espace de remise en forme
- un espace sauna
- une patinoire sous verrière de 40x20m
- un espace de restauration

Pour l'accès à l'espace aquatique qui seul nous intéresse ici, les données fournies par l'exploitant à partir de son logiciel de billetterie électronique ont permis aux rapporteurs de dresser les constats suivants.

→ La fréquentation mensuelle et annuelle du public en 2009

Pailleron, première piscine en terme de fréquentation du public, avec 437 763 usagers (432 159 en 2008), l'est également pour son public de nocturnes avec 118 855 usagers, soit 27,15 % de sa fréquentation.

Pailleron et son espace aquatique ont des plages d'ouverture au public très importantes avec les horaires suivants, en période scolaire :

- lundi : 7h-8h30 et 11h30-22h30
- mardi : 11h30-22h30
- mercredi : 7h-22h30
- jeudi : 11h30-22h30
- vendredi : 7h-8h30 et 11h30-24h

A noter que le week-end, l'ouverture le samedi s'étend de 9h à 24h et de 9h à 18h le dimanche.

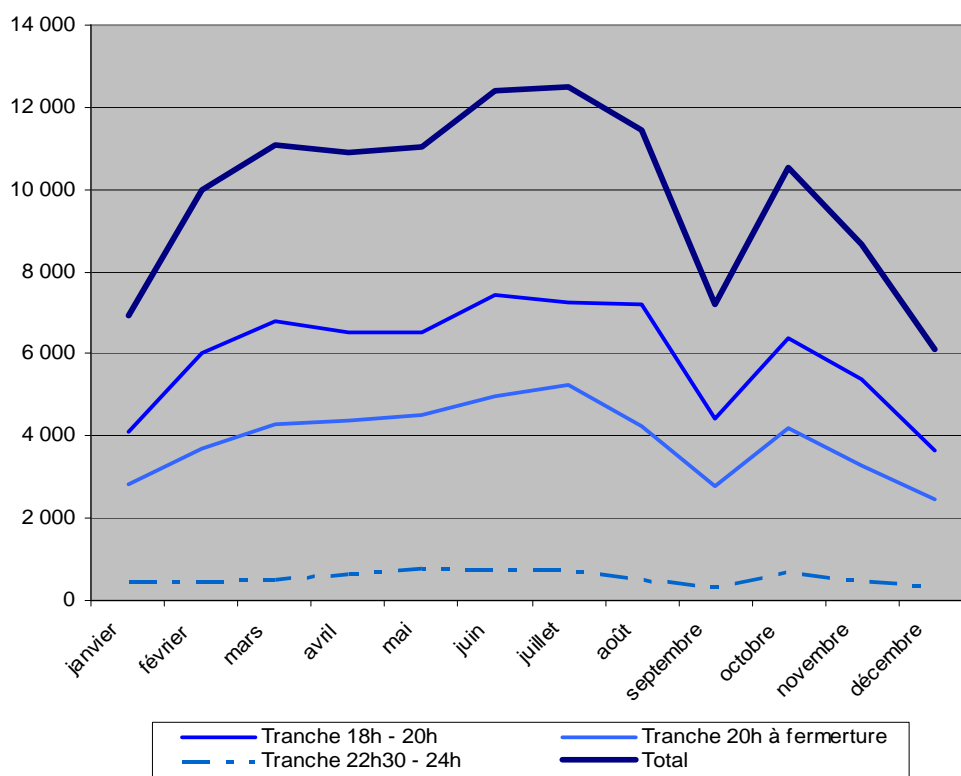
Ces horaires sont encore plus importants en période de vacances scolaires, la durée hebdomadaire d'ouverture au public passant alors de 88h à 98h.

Fréquentation du public en nocturne à la piscine Pailleron en 2009

mois	18h-20h00	20h-fermeture	dont horaire tardif jusqu'à 24h	total nocturnes
janvier	4 102	2 807	451	6 909
février	6 024	3 693	442	9 717
mars	6 812	4 266	504	11 078
avril	6 519	4 390	616	10 909
mai	6 524	4 524	781	11 048
juin	7 450	4 969	730	12 419
juillet	7 264	5 237	731	12 501
août	7 224	4 243	500	11 467
septembre	4 437	2 775	325	7 212
octobre	6 367	4 181	674	10 548
novembre	5 372	3 276	465	8 648
décembre	3 654	2 475	298	6 129
total	71 749	46 836	6 517	118 585

Source : UCPA

fréquentation mensuelle du public en nocturne à la piscine Pailleron en 2009



source : UCPA

L'effet saisonnier est marqué dans l'évolution mensuelle de la fréquentation avec :

- les vacances scolaires qui sont un temps de forte fréquentation ;
- la période estivale juillet-août qui correspond à un pic de fréquentation ;
- septembre qui correspond à un creux marqué ;
- après une remontée en octobre, la fréquentation décline jusqu'en décembre, fréquentation la plus basse de l'année, suivant en cela la courbe générale de variation saisonnière.

Les entrées en nocturne suivent une évolution générale quasi similaire : les pics de fréquentation se situant en juin et juillet.

→ Des différences marquées selon les tranches horaires

Les données fournies par l'exploitant par mois et par tranche horaire, sont intéressantes car elles traduisent de façon nette le fait que plus l'horaire offert au public est tardif, plus la fréquentation du public va décroissant.

Cette donnée est constante quelle que soit la période de l'année ou le mois considéré.

Ainsi, le total des nocturnes, qui représentent 118 585 entrées totalisées de 18h à l'horaire de fermeture (soit 22h30 ou 24h), se décompose suivant les tranches horaires considérées de la façon suivante :

Répartition du public des nocturnes selon les tranches horaires - piscine Pailleron - 2009

nocturnes	18-20h	de 20h à la fermeture (22h30 ou 24h)	total
Nombre d'usagers	71 749	46 836	118 585
%	60,50%	39,50%	100%

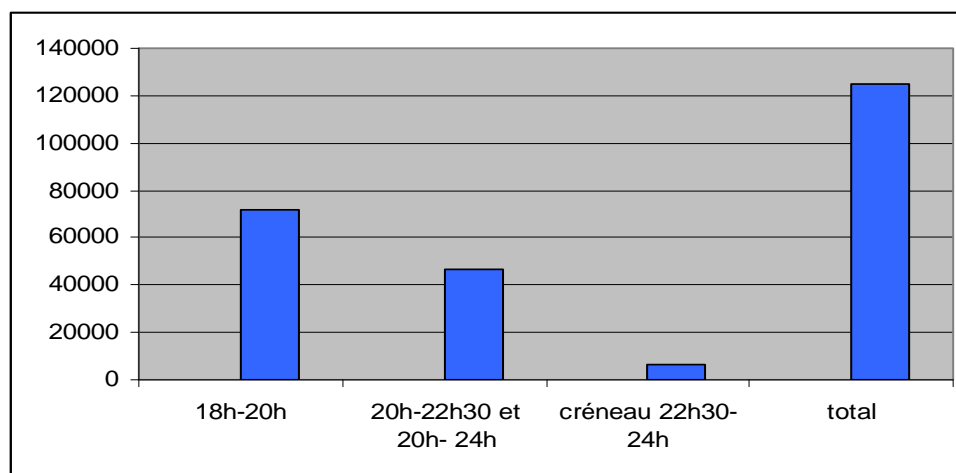
Source UCPA

Si l'on considère ensuite la tranche de 20h à la fermeture, qui cumule aussi bien les fermetures à 22h30 (4 jours par semaine) et les fermetures tardives à minuit (2 jours par semaine), et si on isole la fréquentation propre au public qui vient entre 22h30 et 24h, on s'aperçoit que cette fréquentation tardive est faible.

nocturnes	de 20h à la fermeture (22h30 ou 24h) du lundi au samedi inclus	horaire tardif tranche 22h30-24h (vendredi et samedi)
Nombre d'usagers	46 836	6 517

Source UCPA

Ainsi, la fréquentation de la tranche 22h30-24h ne représente que 13,91 % des usagers venant à la piscine de 20h à la fermeture de l'établissement. Si l'on considère cette fréquentation spécifique par rapport à l'ensemble de la fréquentation en nocturne, elle ne représente plus que 5,50%.



Source UCPA

Ces chiffres font actuellement l'objet d'une réflexion de l'exploitant, l'UCPA, et de la DJS sur la question du maintien d'une telle tranche horaire tardive, pour des fréquentations mensuelles allant de 298 usagers en décembre, à 781 usagers en juillet, soit une fréquentation mensuelle moyenne de 540 usagers.

- L'exemple de Berlioux

Cet équipement, situé dans le forum des Halles, se limite à une piscine de 50 x 20m.

Ne comportant pas de petit bain ni de pataugeoire, c'est une piscine exclusivement dédiée aux nageurs expérimentés : « *On vient à Berlioux pour faire des longueurs de bassin* » (cf. rapport de l'Inspection générale de novembre 2009).

Les horaires des nocturnes de Berlioux vont de 18h à 22h les mardi, jeudi et vendredi. Ils sont étendus à 23h les lundi et mercredi.

La fréquentation générale montre que l'établissement a connu plus de 400 000 entrées individuelles en 2006-2007, seule année pleine sans travaux, ce qui la situe en seconde position à Paris. En effet, la piscine n'a ouvert que 6 mois en 2007-2008 et 9 mois en 2008-2009. Par ailleurs, contrairement aux autres piscines, son activité est mesurée sur l'année scolaire et non sur l'année civile.

Sur les 6 mois de l'année 2009 examinés (de janvier à juin), on comptabilise 48 845 entrées, soit une moyenne de 8 140 usagers par mois.

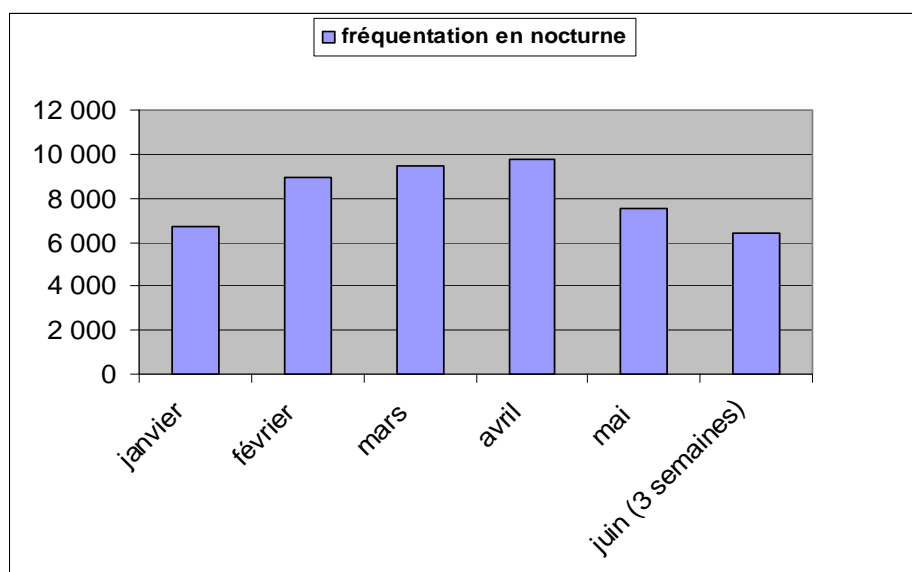
La fréquentation générale sur la même période a été de 187 054 usagers, soit une moyenne de 31 175 usagers. Les nocturnes représentent ainsi 26,11% de la fréquentation totale, ce qui peut être considéré comme significatif même si ce pourcentage est légèrement inférieur à celui de Pailleron (27,15 %).

En ce qui concerne la fréquentation mensuelle des nocturnes, les chiffres des entrées individuelles ont été fournis aux rapporteurs par la chef d'établissement pour les six mois d'activité effective de l'année civile 2009, de janvier à juin. Ces éléments, certes partiels, permettent cependant d'étudier la fréquentation par mois et par jour des nocturnes.

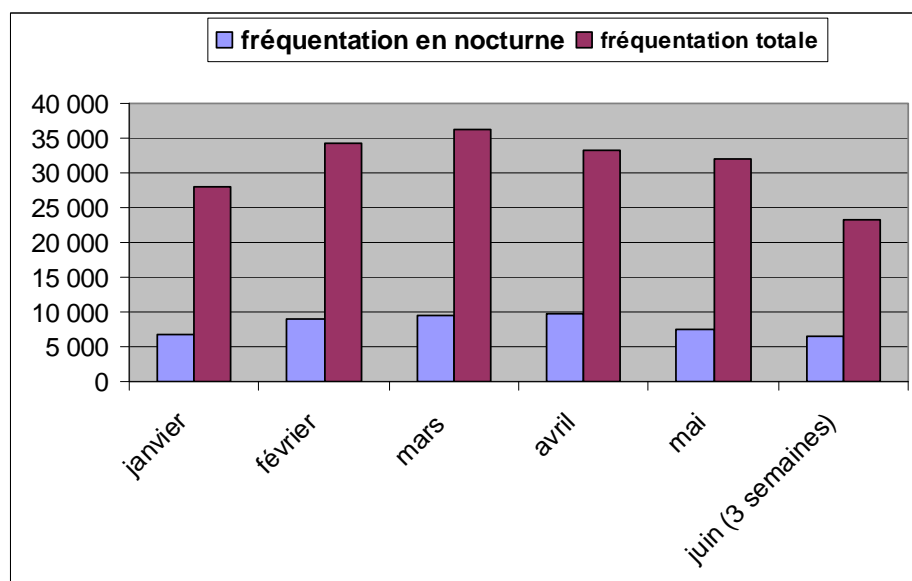
Ces éléments ont été utilisés pour servir à la présentation des tableaux et histogrammes ci-après :

Fréquentation des nocturnes à Berlioux - 1^{er} semestre 2009

mois	fréquentation en nocturne	fréquentation totale
janvier	6 745	27 929
février	8 965	34 289
mars	9 454	36 246
avril	9 783	33 282
mai	7 509	32 077
juin (3 semaines)	6 389	23 231
total	48 845	187 054



Source : Société Carilis



Source : Société Carilis

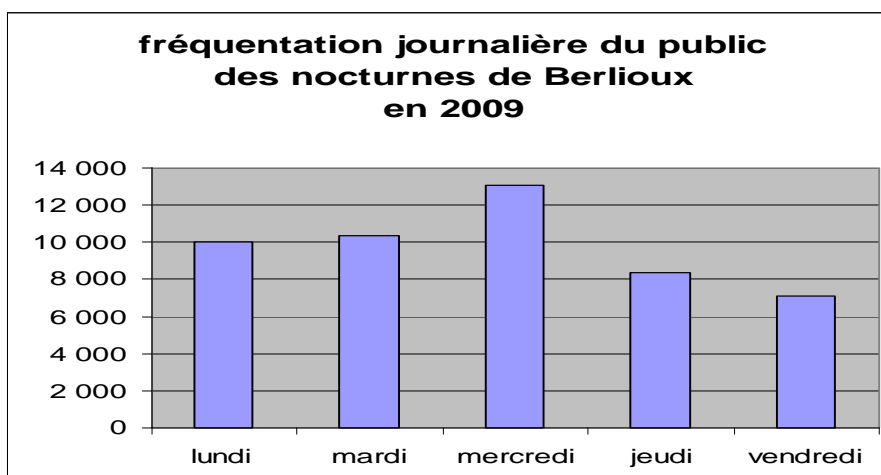
La fréquentation mensuelle des nocturnes fait apparaître qu'il y a une progression régulière de janvier à avril, puis une baisse à partir de mai. Le mois de juin est incomplet puisque 3 semaines d'exploitation seulement ont été prises en compte.

On constate que l'évolution de la fréquentation mensuelle des nocturnes suit exactement celle de la fréquentation générale de la piscine.

Quant à la fréquentation journalière des nocturnes, sa répartition met en évidence un pic de fréquentation le mercredi (près de 27% de la fréquentation de la semaine de cinq jours). Cela est corrélé avec l'heure de fermeture ce jour là, 23h. Le mardi (fermeture à 22h) et le lundi (fermeture à 23h) suivent. Les jours les plus faibles sont le jeudi et, surtout, le vendredi.

Fréquentation journalière du public des nocturnes de Berlioux - 2009

jour	public	heure de fermeture
lundi	9 993	23h00
mardi	10 321	22h00
mercredi	13 101	23h00
jeudi	8 342	22h00
vendredi	7 080	22h00
Total	48 845	



Source : Société Carilis

Ce constat milite entre autres en faveur de la pertinence du choix du mercredi comme jour le plus favorable à une nocturne.

- L'exemple de Pontoise

Cet équipement comporte, à l'instar de Pailleron, en sus de la piscine, des installations sportives diverses :

- une piscine de 33 x 15m
- une salle de musculation
- une salle de gymnastique et un espace de cardio-training
- un sauna
- des terrains de squash

Pontoise se singularise des autres piscines par une tarification nocturne spécifique et le fait que cette formule tarifaire de nocturne donne non seulement accès à la piscine mais aussi aux autres installations de l'établissement (squash excepté).

Cela induit que les chiffres de fréquentation présentés ci-après et communiqués aux rapporteurs par l'établissement, ne distinguent pas les nageurs des adeptes des autres activités. En effet, une personne comptabilisée en nocturne peut pratiquer une ou plusieurs activités.

Par ailleurs, les horaires de nocturnes sont comptabilisés à partir non pas de 18h mais à partir de 20h15 (4 jours) ou 21h (1 jour) et ce jusqu'à 23h45.

Ces particularités font donc de Pontoise un établissement atypique pour l'étude des nocturnes.

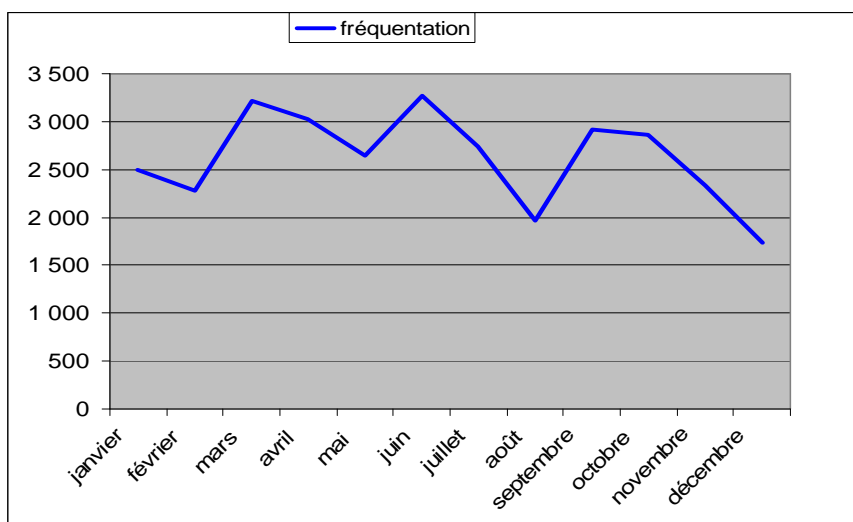
La fréquentation générale des nocturnes ressort à 31 482 usagers, soit une moyenne mensuelle, pour l'année 2009 de 2 623 pratiquants.

Si l'on rapporte ce chiffre à la fréquentation annuelle du public (230 528 usagers en 2008 et 221 259 en 2009), cela situe la pratique individuelle des nocturnes à un niveau inférieur à 14% de la fréquentation totale du public. Les données seraient probablement différentes si l'on considérait, à l'instar des autres établissements, un début des nocturnes à 18h.

La fréquentation mensuelle des nocturnes présente des pics de fréquentation en mars-avril, juin et septembre-octobre et un creux marqué en août et surtout décembre, conformes à la tendance générale.

Fréquentation mensuelle des nocturnes à Pontoise - 2009

mois	fréquentation
janvier	2 502
février	2 274
mars	3 217
avril	3 020
mai	2 644
juin	3 266
juillet	2 736
août	1 969
septembre	2 917
octobre	2 865
novembre	2 333
décembre	1 739
total	31 482



Source : Société Piscines de France

Une comparaison avec la courbe d'activité de la fréquentation générale montrerait que la fréquentation en nocturne suit les mêmes tendances que la fréquentation générale.

2.1.10. Une fréquentation globale des nocturnes supérieure à 460 000 usagers

En conclusion de l'analyse de la fréquentation à partir des données obtenues pour 36 piscines sur 38, on peut dresser à un bilan de la fréquentation générale des nocturnes en 2009.

Ainsi, les 29 piscines en régie ont accueilli 145 061 usagers.

Les données IREC donnent des éléments pour 4 piscines externalisées : Baker (sur 10 mois), Keller (sur 12 mois), Champperret (sur 8 mois) et Vallerey (sur 6 mois), soit un total de : $31\,230 + 56\,488 + 19\,680 + 12\,445 = 119\,843$ usagers.

Enfin, les données sont connues pour 3 des 5 piscines déléguées restantes (Pailleron, Berlioux sur 6 mois et Pontoise) : 118 585 pour Pailleron, 48 845 pour Berlioux, et 31 482 pour Pontoise, soit un total de 198 912 usagers.

Les chiffres de Hermant et Le Gall ne sont pas connus.

On arrive ainsi à un total connu, pour 7 externalisées de 318 755 usagers.

Le bilan des nocturnes pour l'ensemble du parc des piscines s'élève ainsi à 463 816 usagers (145 061 pour les piscines en régie + 318 755 pour sept piscines externalisées).

Ce bilan est donc incomplet et souligne la nécessité pour la Ville d'arriver à intégrer rapidement l'ensemble des piscines municipales, qu'elles soient en régie ou externalisées, sous le système IREC.

2.2. Données financières

Doit être clairement distinguée la situation des piscines en régie et celle des piscines en gestion déléguée.

Pour les premières, rappel doit être fait qu'elles sont gérées selon deux régimes : celles qui le sont par les mairies d'arrondissement⁵, celles qui continuent à l'être par les services de la DJS⁶. Si la pertinence de cette répartition n'entraîne pas directement dans le champ de l'évaluation, on ne peut cependant que s'interroger sur l'actualité des critères qui ont présidé à la décision. L'occasion est donc ainsi donnée d'inviter la DJS à réexaminer cette répartition.

Pour l'ensemble de ces piscines, l'organisation des nocturnes nécessite la mise en place de ce qui est communément appelé une troisième équipe.

Pour les piscines en régie en effet, les nocturnes se traduisent par l'adjonction de personnels supplémentaires.

Cela touche deux catégories de personnels sur les trois que comptent les piscines en régie : les ESAN, chargés de la surveillance et de l'enseignement de la natation (agents de catégorie B) et les caissiers (adjoints administratifs, agents de catégorie C).

Ainsi, l'on considère que l'organisation d'une nocturne entraîne automatiquement la nécessité pour les établissements d'avoir une troisième équipe d'ESAN (deux agents minimum : un pour la surveillance, l'autre pour les activités qu'il anime : natation, aquagym). De même, la présence d'un caissier est nécessaire. Elle s'explique par la particularité des créneaux d'ouverture au public : ainsi un caissier doit être présent dès 6h45 (créneau 7h-8h30), puis sur le créneau 11h30-13h, enfin sur le créneau d'après-midi de 16h30-18h. Même si le caissier est, dans les intervalles, inoccupé, son temps de travail est considéré comme continu.

Cette adjonction de personnels supplémentaire dans les piscines en régie a un coût.

Le document de préparation du budget 2009 de la Ville de Paris « coûts budgétaires moyens des personnels de la collectivité parisienne » établi par la direction des finances fait état des coûts suivants pour les personnels des piscines concernés par les nocturnes :

- ESAN : coût pondéré annuel de 38 030 euros ;
- Adjoint administratif - option accueil et comptabilité (caissiers) : coût pondéré annuel de 33 720 euros.

Par ailleurs, la note de la DJS du 20 décembre 2005 adressée à l'Adjoint au maire chargé de l'administration générale, des ressources humaines, de la décentralisation et des relations avec les mairies d'arrondissements, dont l'objet porte sur la détermination des normes d'effectif budgétaire pour les piscines, retient 1 458h comme étant la durée annuelle de travail d'un agent en piscine.

⁵ Saint-Merri, Drigny, Valeyre, Parmentier, Château Landon, Georges Rigal, Cour des Lions, Château des Rentiers, Dunois, Aspirant Dunand, La Plaine, Moulon, Champerret, Bernard Lafay, Hébert, Amiraux, Mathis, Rouvet, Jean Paris

⁶ Reuilly, La Butte aux Cailles, Didot, Emile Anthoine, Blomet, Massart, Auteuil, Montherlant, Bertrand Davin, Nakache

Sur cette base, on peut estimer le coût induit par la présence d'une équipe supplémentaire de 2 ESAN, 1 jour par semaine, dans 1 piscine à :

2 ESAN : $38\,030 \times 2 = 76\,060 \text{ €}$

$76\,060 \text{ €} / 365 \text{ jours} = 185 \text{ €}$

soit un coût annuel théorique sur 52 semaines de : $185 \text{ €} \times 52 = 9\,620 \text{ €}$.

Pour 26 piscines ayant des nocturnes, le surcoût peut donc être estimé à : $9\,620 \times 26 = 250\,120 \text{ €}$.

Pour un caissier supplémentaire, le jour de nocturne, le surcoût peut être estimé pour 1 piscine à :

$33\,720 \text{ €} / 365 = 92,38 \text{ €}$

soit un surcoût annuel de $92,38 \text{ €} \times 52 = 4\,804 \text{ €}$ pour 1 piscine.

Pour les 26 piscines ayant des nocturnes, le surcoût peut être estimé à : $4\,804 \text{ €} \times 26 = 124\,902 \text{ €}$.

Au total, le coût théorique des personnels supplémentaires des nocturnes ouvertes au public individuel, s'élèverait à :

$250\,120 \text{ €} + 124\,902 \text{ €} = 375\,022 \text{ €}$.

Ce coût doit être majoré, selon les termes de la même note de la DJS du 20 décembre 2005 susvisée, du coût induit par l'absentéisme, soit 13,30 %. On arriverait ainsi à un coût théorique en personnels des nocturnes de : $375\,022 + 49\,877 = 424\,899 \text{ €}$. Il est intéressant de rapprocher ce coût de celui de l'ensemble des dépenses de personnel qui, pour l'année 2008, avait été chiffré par le réseau du contrôle de gestion à 19.539.000 €.

On peut aussi rapprocher le montant de ces dépenses de personnel pour les nocturnes du montant des recettes générées par l'ouverture au public de ces nocturnes qui était en 2009 de 498 771 €.

On peut donc considérer, en faisant abstraction des coûts induits par l'ouverture en nocturne sur les fluides, principalement l'électricité, que les coûts marginaux de rémunération des agents sont couverts par les recettes induites.

Dans les piscines externalisées, les gestionnaires raisonnent en coût horaire. Une diminution des horaires des nocturnes dans ces piscines aurait donc pour effet de réduire les charges à proportion du coût horaire constaté dans chacune des piscines éventuellement concernées, sauf si une fermeture au public individuel était remplacée par une ouverture aux associations.

Pour faire le calcul de ces charges, la mission s'est appuyée sur le travail fait par le réseau du contrôle de gestion concernant les piscines externalisées en mars 2009 dont le résultat figure dans le tableau ci-après pour 6 des 9 piscines concernées, retenues dans l'échantillon de l'étude.

Coût horaire dans les piscines externalisées

Désignation équipement	Coût brut total Equipement avec incidence (TVA)	Amplitude annuelle d'ouverture (en heures)	Coût par heure d'ouverture
Hermant	1 534 497 €	4 377	351 €
Berlioux	1 932 966 €	4 103	471 €
Roger Le Gall	1 621 832 €	4 469	363 €
Champerret	1 174 621 €	4 874	241 €
Pontoise	1 062 571 €	4 927	201 €
Vallerey	1 764 561 €	3 630	486 €
Total	9 091 048 €	26 380	
Moyenne	1 515 175 €	4 397	345 €

Source : Etude du réseau du contrôle de gestion de la ville - mars 2009

L'appréciation juste des effets financiers induits par la suppression de telle ou telle plage horaire en nocturne supposerait que soient mises en regard de ces coûts, le montant des recettes encaissées au cours de ces mêmes plages. Toutefois, ces éléments n'ont pu être communiqués par la DJS.

Enfin, doivent être précisées les différences de méthodes de calcul des coûts indiqués précédemment entre piscines en régie et piscines externalisées : les premiers de ces coûts n'intègrent en effet que les frais de personnel alors que les seconds, qui figurent dans le tableau ci-dessus, tiennent compte de l'ensemble des charges

2.3. Bilan qualitatif

2.3.1. Données concernant les personnels

Dans ce domaine, la mission s'est limitée à faire un constat, ses propositions s'attachant à aborder les questions de management et non les questions statutaires qui dépassaient le cadre strict de l'évaluation.

Ce constat a été rendu possible par la comparaison entre la situation quantitative des personnels telle qu'elle a été établie en 2006 par le cabinet Stratégie et Gestion publiques et l'état du personnel en 2010 tel qu'il a été communiqué par la DJS.

La mission a ainsi mis en évidence qu'au cours des quatre années écoulées le personnel des piscines en régie avait diminué de 42 agents. En effet, le cabinet d'audit avait comptabilisé 666 agents dans les piscines en régie en 2006, la situation de 2010 faisant état de 657 agents desquels il faut retrancher ceux affectés à la piscine Nakache qui compte 33 agents, le plus important contingent d'ailleurs des piscines en régie et qui n'existait pas en 2006. La différence à faire est donc entre 666 agents en 2006 et 624 en 2010 soit 42.

Ce constat aurait un intérêt supplémentaire si pouvaient être dans le même temps mesurés les gains de productivité qui ont nécessairement accompagné cette diminution des effectifs. Ces gains de productivité pourraient être mesurés si l'on disposait des chiffres de la fréquentation sur la même période que celle ayant servi de référence pour le calcul des effectifs, ce qui n'est pas le cas.

De ce point de vue, on devra donc se limiter aux données très partielles fournies par l'étude du réseau de contrôle de gestion concernant les piscines en régie d'octobre 2008 qui indiquait (page 43), sous le titre « *Fréquentation, densité et coûts liés* » : « une

évolution significative entre 2000 et 2006 : augmentation de 5 % des heures d'ouverture des piscines (133 901 heures à 141 056 heures), augmentation de 91 % de la part attribuée au public (46 672 heures à 80 384 heures) ».

2.3.2. Les relations avec les associations sportives

Si l'on considère que les nocturnes concernent aussi bien le public des particuliers que les associations, la répartition entre ces deux types d'utilisateurs, leur équilibre et les voies d'amélioration possible de ce dernier doivent être étudiées.

Le constat général est que la Ville a pour tradition d'envisager la répartition entre les deux catégories d'utilisateurs de manière exclusive l'une de l'autre, la doctrine étant que, à quelques exceptions près, « chacun doit être chez soi ». Ainsi, la généralisation des nocturnes en 2002-2003 au profit du public n'avait pu se faire qu'au détriment des clubs et associations.

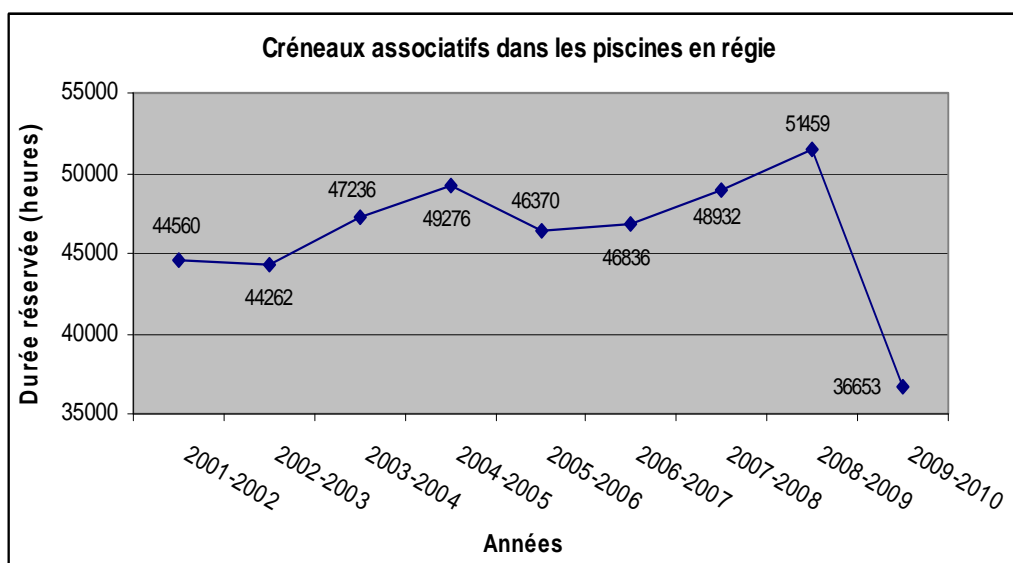
Or, de l'audition des responsables des piscines autant que du président du comité de Paris de la fédération française de natation, il ressort que cette relation pourrait être envisagée en termes de partenariat et de recherche de complémentarités, de manière plus positive.

On rappellera tout d'abord que le public occupe peu de créneaux, une soirée par semaine dans les régies contre quatre pour les associations.

On conviendra que ce premier critère quantitatif est toutefois à relativiser, compte tenu des objectifs spécifiques que poursuit le service public pour chacune de ces deux catégories.

Un deuxième critère quantitatif peut être rappelé, celui de l'évolution sur 9 années de la durée réservée aux associations.

La graphique ci-après met en évidence l'augmentation de la durée réservée aux associations depuis 10 ans, la baisse attendue pour l'exercice 2009-2010 étant due aux circonstances exceptionnelles liées au mouvement social qui s'est déroulé pendant une grande partie de l'année 2010.



Sur un plan qualitatif, les interlocuteurs de la mission, dans leur grande majorité, ont insisté sur les complémentarités existantes et, encore plus, à rechercher entre les deux types d'usagers.

Rares ont été ceux qui ont mis en avant les difficultés actuelles de cohabitation, elles-mêmes rares, signalées dans les quelques piscines où un partage physique du bassin est possible, principalement dans les piscines de 33 mètres ou dans les intervalles horaires où les deux publics sont amenés à se croiser. Là où des difficultés ont pu se présenter, la discipline exigeante mise en place par tel ou tel chef d'établissement en matière d'occupation des vestiaires ou de responsabilité de la surveillance du bassin notamment, a permis de les surmonter. C'est le cas en particulier de la piscine Vallerey.

Un autre point important à souligner doit être vu dans le fait que nocturne du public individuel et nocturne associative ne s'excluent pas l'une l'autre, dans la mesure où un pratiquant de nocturne à titre individuel peut également s'adonner à son sport de prédilection en nocturne dans un cadre associatif. De ce point de vue, il est donc important de souligner que l'offre de nocturne de la Ville forme un tout même si les conditions d'organisation sont différentes. Il est tout aussi important, en termes de communication, de parler de nocturnes en général, en additionnant celles pour les deux types de public, de la même façon qu'il n'y a pas d'un côté l'offre des piscines en régie et de l'autre les piscines externalisées.

Les complémentarités déjà existantes sont nombreuses :

- elles le sont, compte tenu des besoins importants et en développement de l'aquagym, d'autant plus que les cibles de clientèle ne sont pas, souvent, les mêmes : plus orientée vers des personnes âgées pour les associations, une population plus jeune pour la Ville. De même, le fait que la Ville axe ses activités majoritairement sur l'initiation à la natation permet, à l'issue de cette période, d'orienter des pratiquants formés vers tel ou tel club sportif. De plus, les activités associatives sont proposées à l'année, alors que celles de la Ville le sont pour des durées plus courtes et avec des enseignements plus individualisés ;

- si l'offre d'activité de type aquagym, initiation ou perfectionnement à la natation peut être considérée comme concurrente de celle des associations, nombre d'activités ne sont l'apanage que des associations, natation synchronisée, plongée, natation avec palmes. Il est d'ailleurs intéressant de constater pour ce dernier type d'activités, que nombre de piscines ont abandonné leur offre dans ce domaine, faute certes souvent de candidats, mais aussi pour tenir compte des complémentarités nécessaires. Il en est de même pour des activités comme l'aquaphobie, les bébés nageurs, les femmes enceintes pour ne citer que ces autres exemples.

Dans ce contexte, il semble que plusieurs propositions, moins draconiennes que celle proposée naguère par les instances locales de la fédération française de natation d'une remise à zéro de l'ensemble des créneaux associatifs, puissent être faites. Elles sont d'autant plus réalistes que la Ville procède tous les ans, sinon à une remise en cause complète, du moins à un réexamen de l'ensemble des attributions de créneaux associatifs. Les propositions qui suivent n'ont pas d'autre objet que de conforter cette pratique et les objectifs qu'elle poursuit en les amplifiant ou en les étayant par de nouvelles données :

- la mission ne propose pas que soit reprise au compte de la Ville la suggestion que l'exclusivité de créneaux soit accordée aux seules associations adhérentes de la fédération française de natation, dans la mesure où 30 sur 300 environ actuellement satisfont ce critère. Par contre, une remise à plat pourrait être envisagée pour des associations locales dont l'activité est de pure pratique de la natation sans plus valeur sportive particulière. Des situations permettant de redéployer tels ou tels créneaux vers une ouverture au public individuel, ont été signalées même si elles l'ont été en nombre limité ;
- de manière plus générale, un dialogue local devrait être engagé dans l'ensemble des bassins pour réexaminer les répartitions actuelles des créneaux à la lumière d'une recherche systématique de complémentarités entre associations et offres de la Ville en matière d'activités. Ces complémentarités n'aboutiraient pas nécessairement à des redéploiements physiques de créneaux mais à une éventuelle nouvelle donne en matière d'offres d'activités qu'il s'agisse d'initiation, de perfectionnement ou d'aquagym, voire de nouvelles activités type aquabiking (pratique du vélo dans l'eau).

Pour mettre en œuvre cette dernière proposition, il paraît important que cette approche soit faite non pas au niveau parisien, comme c'est le cas pour le dialogue annuel de distribution des créneaux associatifs, mais au plan local, les discussions étant engagées au niveau des élus locaux et, ce qui serait nouveau, en associant les chefs d'établissement, bien sûr avec l'appui des services centraux concernés.

Cette dernière proposition a fait l'objet d'un test auprès de l'adjointe au Maire du 9^{ème} arrondissement, ainsi que du président du comité local de la fédération française de natation qui y ont adhéré sur le principe.

2.3.3. Des animations sportives qui méritent d'être développées

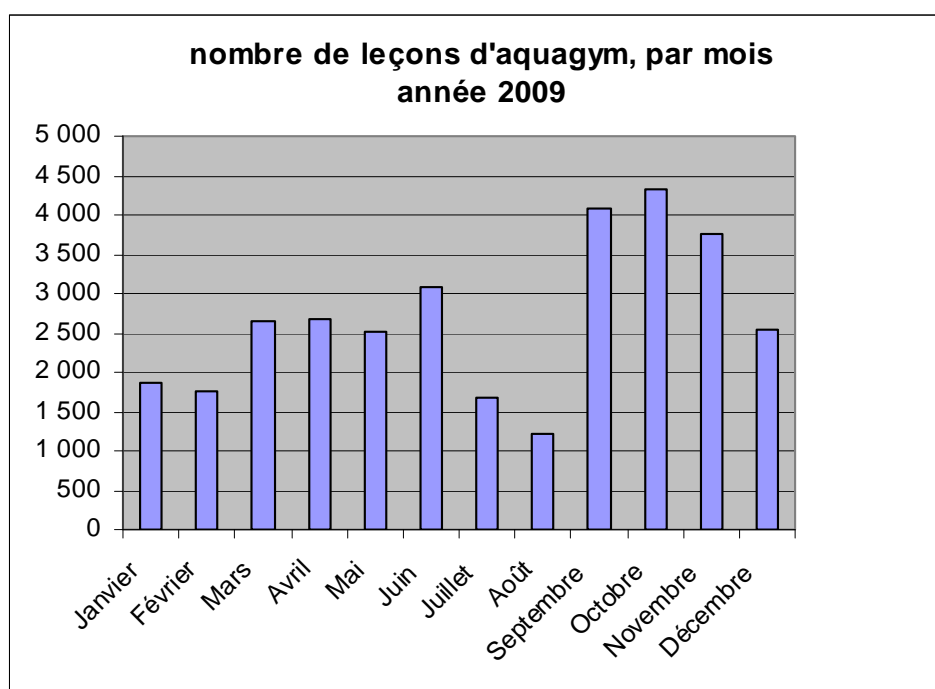
2.3.3.1. Constats quantitatifs

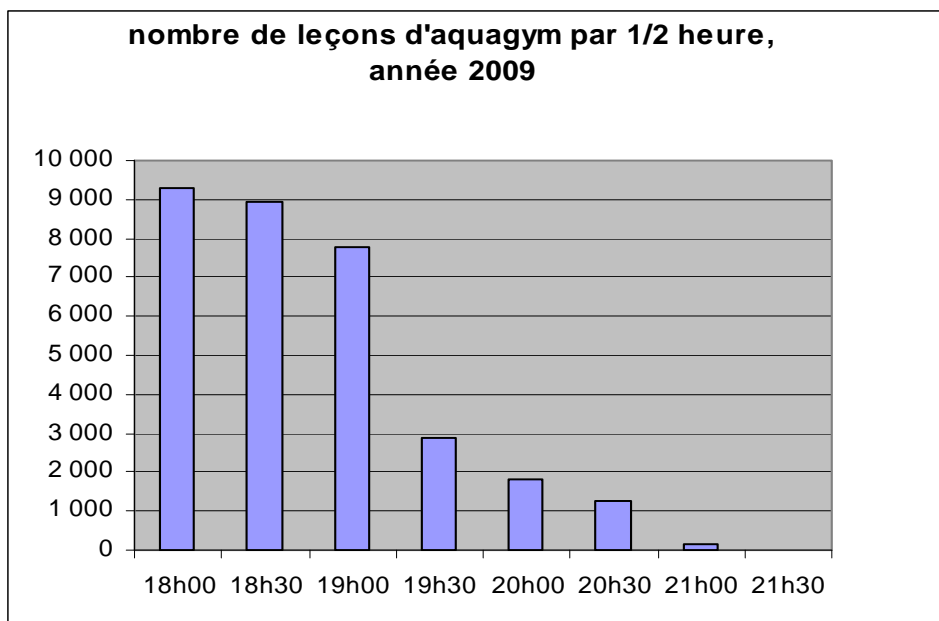
Le poids des activités pratiquées pendant les nocturnes est relativement faible. En effet, si la fréquentation du public individuel des nocturnes en 2009 atteint 265 000 usagers (données IREC pour 33 établissements), les activités ne représentent que 34 280 pratiquants (cumul des leçons d'aquagym et des leçons de natation).

Leçons d'aquagym en nocturne dans les piscines sous IREC

Année 2009

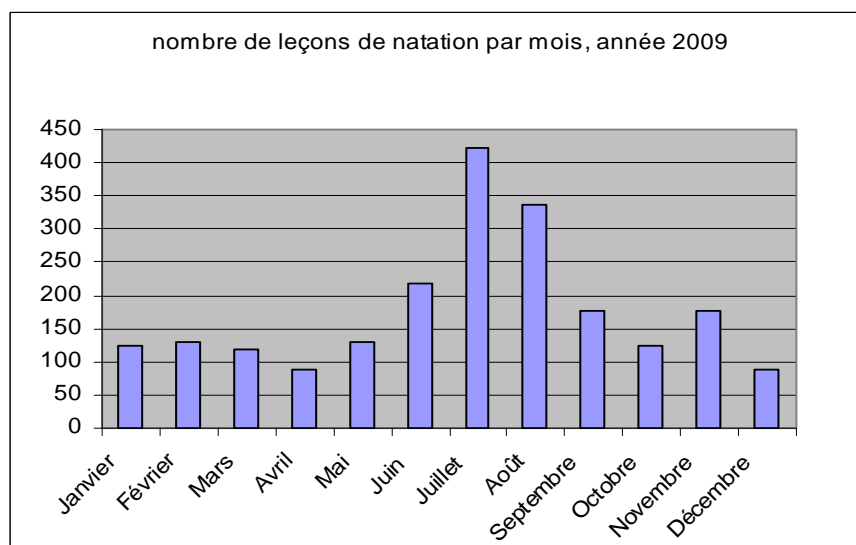
MOIS	18h00	18h30	19h00	19h30	20h00	20h30	21h00	21h30	Total mois
Janvier	575	441	453	168	124	114	1	0	1 876
Février	509	495	482	123	101	52	1	0	1 763
Mars	818	614	647	248	162	130	28	0	2 647
Avril	725	560	760	282	132	142	64	0	2 665
Mai	799	618	645	204	165	84	7	0	2 522
Juin	908	801	778	255	174	160	3	0	3 079
Juillet	489	689	382	61	28	20	1	0	1 670
Août	401	568	217	21	1	3	5	0	1 216
Septembre	1 167	1 097	999	397	282	131	8	0	4 081
Octobre	1 122	1 271	1 081	459	270	117	6	0	4 326
Novembre	1 083	1 083	765	441	232	135	18	0	3 757
Décembre	710	682	564	244	125	183	34	0	2 542
Total	9 306	8 927	7 773	2 903	1 796	1 271	176	0	32 144

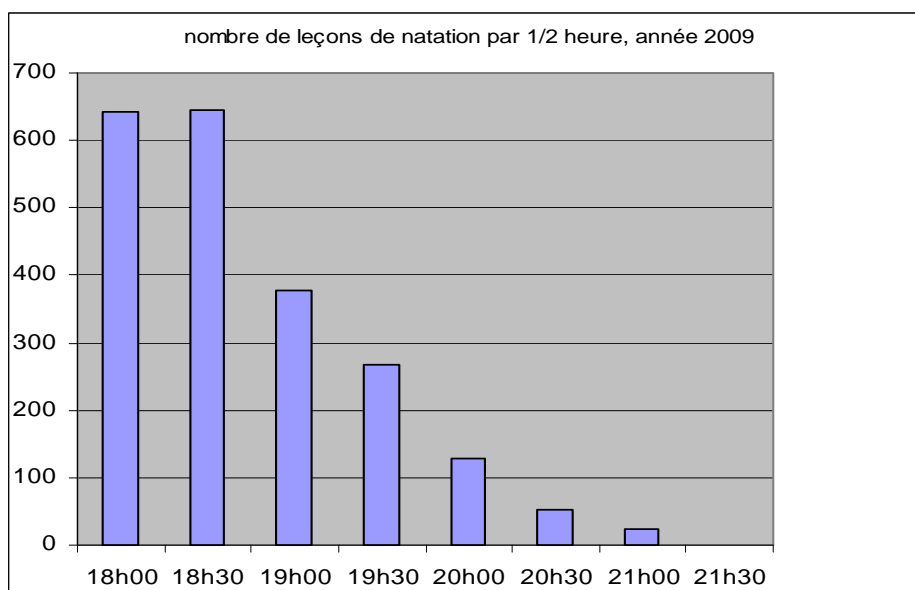




**Leçons de natation en nocturne dans les piscines gérées sous IREC
Année 2009**

Mois	18h00	18h30	19h00	19h30	20h00	20h30	21h00	21h30	Total
Janvier	33	69	1	5	16	0	0	0	124
Février	30	42	36	2	3	0	16	0	129
Mars	25	33	23	9	14	13	1	0	118
Avril	24	15	25	8	13	4	0	0	89
Mai	23	18	42	17	9	20	0	0	129
Juin	82	29	20	41	40	7	0	0	219
Juillet	130	134	81	70	7	1	0	0	423
Août	112	90	78	52	3	2	0	0	337
Septembre	59	62	34	16	4	2	1	0	178
Octobre	48	31	12	22	9	2	0	0	124
Novembre	42	91	14	20	3	1	6	0	177
Décembre	34	31	11	5	8	0	0	0	89
Total	642	645	377	267	129	52	24	0	2 136





Les activités pratiquées se limitent essentiellement aux leçons de natation et surtout à l'aquagym. Ces activités se retrouvent sur d'autres créneaux horaires en journée (créneau de midi ; créneau d'après-midi, créneaux du samedi).

Ces deux activités ont une évolution divergente. L'aquagym, qui concentre l'essentiel des activités proposées en nocturne (dans les piscines sous IREC, cela concerne plus de 32 000 usagers, essentiellement féminins, contre 2 100 pour la natation, soit un rapport de 1 à 15) connaît un point bas l'été (juillet et août) et des pics de fréquentation en septembre, octobre, novembre et juin. La natation connaît au contraire son pic d'activité l'été (juillet et août).

La décroissance horaire rapide est à l'image de celle de la fréquentation générale.

Les tableaux qui illustrent la fréquentation horaire du public pendant les nocturnes dans les 33 piscines sous IREC en 2009 (29 en régie et 4 en délégation) et ceux qui traduisent les activités pratiquées selon les créneaux horaires (leçons de natation et d'aquagym), montrent que les activités amplifient le phénomène de concentration de la fréquentation entre 18h et 19h.

Dans de nombreux établissements, l'aquagym soutient la fréquentation, notamment pendant le début des nocturnes. Après 19h (aquagym) et 19h30 (leçons de natation), la chute de la pratique de activités est spectaculaire.

On ne peut aussi que constater l'écart considérable qui existe entre la quantité de cette offre dans les piscines externalisées et dans les piscines en régie, au détriment des secondes, mais cette situation ne paraît pas irrémédiable. Le réseau contrôle de gestion avait lui-même constaté début 2009 que *« les piscines en régie offrent un volume d'activités bien moindre que les piscines externalisées : en moyenne 200 heures, allant de 0 à 625 contre une moyenne de 1 228 heures pour les piscines en gestion externalisées, de 560 à 2 553, d'où des recettes d'activités comparativement plus faibles : de 50 000 à 120 000 € dans les piscines externalisées et une moyenne de 50 000 € dans les régies avec une seule piscine dont les recettes sont supérieures à 100 000 »*.

Ces constats méritent toutefois d'être nuancés. Pour souligner l'impact des activités sur la fréquentation des nocturnes, on ne prendra que l'exemple de la piscine Aspirant Dunant dans laquelle, le 7 mai 2010, les entrées pour les activités représentaient plus du quart de la totalité des entrées ; de même, le 26 mars, les entrées pour activités représentaient près du tiers du total des entrées. Même si ces proportions ne se retrouvent pas dans le tableau général pour l'année 2009-2010 de la part des activités dans le total des entrées, calculées par demi-heure, cette proportion, à l'heure où elle est la plus forte, à 18 h, est de 17 % environ.

Des statistiques du même ordre ne sont pas disponibles pour les piscines externalisées mais il est évident que la part des activités ne peut être que majeure dans une piscine comme Keller par exemple qui offre 35 activités différentes au regard du contrat qui la lie à la Ville, la réalité, aux dires de l'exploitant, étant même de 39. Les exemples pourraient être multipliés au vu du programme des activités des piscines Joséphine Baker et Pailleron, particulièrement riche.

Le programme de l'Aquafestival à Paris organisé tous les ans à la piscine Georges Vallerey par la société Carilis qui la gère au mois de juin 2010 ne comportait pas moins de 8 types d'activités innovantes comme l'aquadisco ou l'hydro coach.

De manière générale selon le témoignage du directeur de la piscine Pailleron dont le programme d'animations est un des plus nourris de la Ville, on assiste à un fort développement de l'aquabiking, pratique née de l'engouement pour la thalassothérapie.

Pour conclure sur ces constats quantitatifs, il convient d'insister sur le fait que, par tradition et nature, une nocturne est le moment privilégié pour les animations y compris sur les espaces extérieurs au plan d'eau lui-même, solarium ou abords de la piscine comme c'est le cas à Joséphine Baker où ce type d'animations est particulièrement développé ou encore, comme ce fut le cas de manière très innovante mais ponctuelle, à la piscine Bernard Lafay.

C'est ainsi que les responsables de la piscine Georges Rigal aussi, dont la nocturne vient d'être mise en place, ont pu constater que la montée en puissance de la fréquentation de cette nocturne était en grande partie due au succès des animations proposées.

2.3.3.2. Perspectives pour les animations

Forte de ces constats, la mission propose qu'une réflexion sur le développement des animations soit menée. Cette proposition lui paraît d'autant plus justifiée et motivée qu'elle s'appuie sur un point fort de la pratique actuelle des animations : une très forte réactivité et adaptabilité des équipes dans ce domaine.

Pareils comportements se sont d'ailleurs quasiment imposés du fait, outre la nécessaire adaptation aux besoins des usagers, que, dans ce domaine, et c'est une originalité dans le management des piscines, une très large autonomie et responsabilité sont laissées aux responsables locaux. C'est ainsi par exemple que ces animations font l'objet de concertation systématique et de réunions d'équipe, organisées tous les trimestres, à la piscine Valeyre.

Les exemples d'adaptation sont nombreux : abandon de la natation avec palmes à la piscine Valeyre, abandon de cours de perfectionnement dans de nombreuses piscines, modification des horaires pour l'aquagym à la piscine Parmentier, abandon d'animations comme l'apprentissage de la natation pour augmenter les lignes d'eau au bénéfice du public dans plusieurs piscines, remise à plat de l'ensemble des animations envisagée à la piscine Château Landon, mise en place d'animations du type « jardins d'enfants » (même si elles ne prennent pas place pendant les nocturnes), comme à Château Landon et Georges Rigal, remise en cause d'animations pour femmes enceintes et des cours de perfectionnement pour redéployer des créneaux, ici aussi, au bénéfice du public ...

Un deuxième point fort peut être souligné pour inviter à cette réflexion générale dans le fait que le public des animations est souvent un public fidélisé, noyau dur de la fréquentation de la piscine dans la mesure où se sont noués des liens quasi personnels entre les animateurs et les usagers.

L'organisation de la mise à plat des animations des nocturnes pourrait s'appuyer sur les propositions recueillies au cours de l'évaluation. On retiendra les suivantes :

- les deux propositions faites par le Cabinet ACEMIS. Les animations actuelles ou à proposer doivent tenir compte de ce que le public des nocturnes est soit un public jeune, soit un public plus âgé, ce qui exigera qu'une offre soit adaptée à des besoins certainement contradictoires. L'adaptation de l'offre à des cibles particulières de public comme les handicapés à la piscine Cour des Lions, les personnes connaissant un surpoids comme cela est envisagé à Berlioux, ira dans ce sens. La deuxième proposition est que puissent être mis en place des « abonnements duo » (entrée + cours) ;
- une proposition reprise de l'étude ACEMIS pourrait être de réfléchir à de nouvelles possibilités de partage physique des bassins pour mettre en place une mixité de clubs et de publics individuels, en dehors des bassins de 50 mètres ;
- intégrer le fait que, sans être dispendieuses, les animations supposent souvent l'acquisition de matériel, l'installation de vélo dans l'eau par exemple, des prêts pouvant être faits entre établissements proches comme c'est déjà le cas entre une piscine externalisée Pailleron et une piscine en régie Château Landon pour du matériel de sonorisation ;
- mettre en place des ambiances adaptées, comme c'est le cas à Drigny où des effets de lumière sont recherchés ou bien sous forme d'initiatives associant public et associations, dans l'esprit du décloisonnement évoqué plus haut, d'ores et déjà prises à Bertrand Dauvin ;
- de manière générale la réflexion portera sur les activités de type fitness et aquastep comme à Drigny et à Parmentier où elle est déjà engagée.

Concrètement, la mission propose que la remise à plat commence par un échange de pratiques entre piscines externalisées et piscines en régie, qui pourrait prendre la forme d'une journée dont l'objectif ne soit pas nécessairement décisionnaire mais de sensibilisation aux évolutions possibles, sous la forme d'ateliers voire d'intervention de personnes extérieures, pareil événement pouvant prendre opportunément place au moment du festival organisé à la piscine Valleray.

De l'évaluation des animations en nocturne, la mission a acquis la conviction que le véritable enjeu aujourd'hui pour la Ville porte moins sur les questions d'horaires ou de répartition de créneaux que sur l'offre d'activité dans le parc des piscines en régie.

2.3.4. Des supports de communication à améliorer

La mission a pu constater que, de façon classique, 4 supports de communication étaient utilisés : l'affichage, les prospectus, internet et le téléphone.

Le bureau d'études ACEMIS a mis l'accent sur l'adaptation de ces outils dans son rapport de janvier 2010 en faisant quelques propositions qui rejoignent celles de l'Inspection générale.

Est tout d'abord évalué ici chacun de ces supports :

- l'affichage. La mission a pu constater que, dans la majorité des piscines, l'affichage est clair du fait qu'il est organisé à l'aide de panneaux dédiés à l'affichage associatif d'un côté, à l'affichage de la mairie de l'autre. Quelques sites témoignent toutefois d'un penchant pour l'affichage que l'on peut qualifier de sauvage, ce qui donne dès l'entrée, visuellement, une impression de désordre. La mission a pu constater, par contre, et partout, la rigueur et à la qualité de l'affichage dans l'ensemble des piscines externalisées avec des initiatives originales comme à Keller où des récipients pour prospectus en forme de pots de fleurs transparents, sont disposés ou, toujours dans la même piscine, une affiche de qualité sur le programme d'animations des vacances de Pâques 2010 apposée à l'extérieur.
- les prospectus. Ceux édités par la Mairie souffrent d'une incohérence :
 - soit ils sont de qualité comme celui intitulé « Nager à Paris - 38 piscines municipales vous accueillent » ou, celui plus ancien et non réédité, sous forme de dépliant de petit format « Nager à Paris ». Ces supports sont trop généraux car concernant l'ensemble de la capitale et n'intéressent donc pas la cible particulière des usagers de chaque piscine dont on a vu qu'elle était très largement majoritaire.
 - ou bien il s'agit d'un support propre à chacune des piscines pour indiquer les horaires, les tarifs et les animations proposées mais ces dépliants sont alors de qualité médiocre, car édités sous forme de documents établis par traitement de texte et photocopiés. Un compromis, sans incidence financière, peut donc être trouvé pour répondre à la double exigence d'une communication de qualité et de proximité.

Deux bons exemples d'une telle pratique peuvent être d'ailleurs fournis par les petits dépliants en usage dans les piscines Pontoise et Keller.

- le téléphone. Partageant le point de vue du Cabinet ACEMIS, la mission a pu constater que, malgré les améliorations mises en œuvre lors des campagnes précédentes en matière de qualité d'accueil, le problème de la permanence téléphonique n'était que très rarement résolu. Ce constat a pu être fait notamment lors des prises de rendez-vous avec les responsables des piscines. Une organisation simple de renvois devrait permettre d'éradiquer définitivement ce problème.
- Internet : le problème de communication le plus sérieux que la mission a rencontré

concerne l'utilisation d'Internet, problème à forte incidence négative sur l'image de la Ville et dont l'urgence d'une solution s'impose d'autant plus. Les conséquences du mouvement social intervenu en 2010, dont a largement témoigné l'utile journal de l'usager interne à la Ville, ont apporté une parlante illustration à ces constats.

Le premier problème est que, faute d'une fiabilité et d'une maîtrise de l'outil par les échelons de responsabilité de proximité, ont commencé à se développer des outils que l'on peut qualifier de pirates dans quelques piscines. Sur ce plan d'ailleurs, nombre de témoignages ont été recueillis selon lesquels des sites privés comme celui baptisé « L'anage » ou celui, fort utilisé, de « nageurs.com » seraient plus performants et plus utilisés que le site de la Mairie de Paris, constat partagé avec le Cabinet ACEMIS.

Ainsi, un site comme Aqualike a un niveau d'information sur les piscines qui y adhèrent très performant, la question se posant donc de la coordination entre la Ville et ces sites.

La deuxième et principale difficulté actuelle pour informer le public en temps réel, notamment des fermetures, réside dans le fait que l'information n'est pas maîtrisée par les chefs d'établissements eux-mêmes mais transite vers les administrateurs du site via la DJS. Or, plusieurs dysfonctionnements ont été signalés dans l'utilisation du logiciel Patrimoine, pour constater que des informations sur la fermeture de telle ou telle piscine, communiquées par les responsables locaux, n'avaient jamais été mises à la disposition du public sur le site.

Il faut ajouter que, faute de décentralisation de la gestion du site, aucune communication ciblée avec les usagers d'une piscine et potentiellement, avec ses abonnés, soit pour des informations de fermeture, soit, demain, pour la promotion de telles ou telles activités nouvelles, n'est actuellement possible.

Plusieurs propositions s'imposent au vu des constats qui précèdent :

- utiliser les prospectus, à l'exemple des piscines Joséphine Baker ou Rouvet, de manière dynamique en faisant de la distribution hors les murs, par exemple dans des entreprises ou services publics voisins de l'établissement ;
- réactiver une initiative avortée ou abandonnée, une communication sur les densités de fréquentation à différents créneaux horaires pour inciter les usagers à utiliser les moins denses. Cette proposition est à mettre en lien avec celle qui sera faite plus loin d'une utilisation systématique et dynamique des statistiques de fréquentation des bassins ;
- favoriser des initiatives innovantes, anciennes mais abandonnées, comme des temps de convivialité mélangeant les différents types d'usagers ou valorisant le site comme cela a pu se faire à la piscine Saint-Germain ou comme il est envisagé de le faire à la piscine Keller sous la forme d'une exposition de photos des célébrités fréquentant la piscine ;
- décentraliser l'utilisation du logiciel Patrimoine ;
- Informer par SMS les usagers des activités ;
- solliciter des supports grand public comme ce fut le cas en juin 2010 dans le supplément « Figaroscope » du journal du même nom avec un article sur la piscine Joséphine Baker. Pour cette dernière et peut-être la Butte aux Cailles, il est conseillé de s'assurer que les guides touristiques, notamment à destination de la clientèle asiatique, ce qui est déjà

en partie le cas pour la première de ces piscines, font bien référence à ces équipements prestigieux à l'étranger ;

- intégrer une piscine en régie dans le programme du Festival de l'Oh ! qui se déroule tous les ans à Paris, en plus de la piscine Joséphine Baker qui propose déjà des animations dans ce cadre ;
- utiliser des supports de communication nouveaux comme les panneaux de publicité mobile ainsi que l'ont suggéré les responsables de la piscine La Plaine.

2.4. Principales conclusions et propositions tirées de l'évaluation

2.4.1. Tableau synthétique des ajustements proposés dans 14 piscines

Le tableau ci-après présente, pour les 35 piscines concernées, une synthèse qui distingue d'une part les piscines pour lesquelles la situation est jugée satisfaisante par ses responsables et celles où des propositions d'amélioration ont été faites par eux.

Piscines	Situation considérée comme satisfaisante	Propositions d'amélioration
Suzanne BERLIOUX		Souhait d'une réduction de l'amplitude des horaires, actuellement jusqu'à 23h.
SAINT MERRI	X	
Jean TARIS	X	
PONTOISE	X	
SAINT GERMAIN		Étudier l'hypothèse d'une 2 ^{ème} nocturne.
Georges DRIGNY		Organiser une 2 ^{ème} nocturne.
Paul VALEYRE	X	
CHATEAU LANDON		Déplacer la matinale du lundi au jeudi et modifier l'amplitude horaire.
PARMENTIER		Envisager la suppression des créneaux courts de 16 à 18h30 les jeudis et vendredis en les concentrant sur un seul jour.
COUR DES LIONS		Extension de la nocturne jusqu'à 22h malgré une seule année de recul.
Georges RIGAL	X	
REUILLY		Problèmes de gestion de flux de fréquentation.
BUTTE AUX CAILLES		Opportunité d'une 2 ^{ème} nocturne défendue par la municipalité de l'arrondissement.
DUNOIS	X	
Joséphine BAKER	X	
DIDOT	X	Fermeture une heure plus tôt, 21h au lieu de 22h.
Aspirant DUNANT	X	
Armand MASSART	X	
Rémi et André MOURLON	X	
Émile ANTOINE	X	
BLOMET	X	
KELLER	X	
Henry de MONTHERLANT	X	
Bernard LAFAY		Envisager une 2 ^{ème} nocturne dans la

		perspective de l'urbanisation du quartier des Batignolles.
CHAMPERRET	X	
HÉBERT		Là très faible fréquentation devrait conduire à déplacer une des deux nocturnes, celle du vendredi, un autre jour de la semaine tout en maintenant le régime des « petites nocturnes » jusqu'à 19h ou 20h par comparaison aux grandes nocturnes qui durent jusqu'à 22h.
Les AMIRAUX	X	
Bertrand DAUVIN		Envisager une 2 ^{ème} nocturne, le mercredi.
MATHIS	X	
ROUVET		Faible fréquentation mais prolongation à envisager jusqu'à 21h dans le cadre d'une dynamisation en cours de cette nocturne.
PAILLERON		Souhaite une généralisation de la fermeture à 22h30 (en mettant fin à la fermeture à 24h le vendredi et le samedi) et fermeture plus tôt les vendredis et samedis.
Georges HERMANT	X	Souhait d'une fermeture à un horaire uniforme de 21h au lieu de 20h le lundi et jeudi et 21h les autres jours.
NAKACHE		Souhaiterait une réduction de la plage horaire de la nocturne, de 22h à 20h30. Le créneau d'avant nocturne de 16h30 - 18h ne marche pas
Roger LE GALL	X	
Georges VALLEREY	X	

Ainsi, la situation d'une grande majorité de piscines peut être considérée comme satisfaisante et, ponctuellement, des améliorations sont souhaitées dans une minorité d'entre elles. Ces propositions d'amélioration se répartissent en 3 familles : des demandes de réduction d'horaires, des demandes d'extension de ces horaires et des demandes de changement du jour d'organisation de la nocturne.

2.4.2. Une mise en place des nocturnes faite sans heurts

Ce constat fait 7 ans après la généralisation peut s'expliquer par le choix qui semble avoir été fait d'éviter les résistances à ce changement important, la mise en place des nocturnes ayant été étalée dans le temps tout au long du septennat écoulé depuis 2003.

C'est ainsi que la dernière nocturne mise en place, à la piscine Georges Rigal, ne date que de 2009 et que la généralisation n'est d'ailleurs pas aujourd'hui achevée puisque 3 bassins, Château des Rentiers, La Plaine et Auteuil n'ont toujours pas de nocturnes.

Cette mise en place progressive et sans heurts peut aussi s'expliquer par la capacité de réactivité et d'adaptation dont ont fait preuve et continuent de faire preuve les équipes gestionnaires.

Preuves en sont les nombreuses propositions d'amélioration d'horaires où de choix de journées qui ont été recueillies par la mission et dont un des exemples dans le passé très récent est constitué par la gestion de la piscine Joséphine Baker qui, pour le deuxième

exercice dont la société Carillis avait la responsabilité, a conduit à mettre en place deux nocturnes, les mardi et jeudi de 20 h à 22 h.

2.4.3. Un réseau de bassins bien maillé

De fortes complémentarités locales ont été bien discernées et mises en place lors de l'établissement du calendrier des nocturnes en 2002-2003 dans le choix des jours où elles ont lieu :

- cas des piscines des arrondissements centraux avec Pontoise, Taxis et Saint-Germain ;
- cas des piscines du centre nord avec Drigny, Valeyre, Château Landon, Parmentier et Nakache ;
- cas des piscines du 15^{ème} arrondissement, ce qui a pu justifier le choix qu'une des piscines, Emile Antoine, n'offre pas d'aquagym, celles proches, Mourlon et Keller, offrant elles ce type de prestation ;
- c'est enfin le cas dans le 16^{ème} arrondissement avec Montherlant et Auteuil indépendamment de la problématique des nocturnes, puisque cette dernière n'en organise pas et avec Montherlant et Champerret et même les piscines de la banlieue ouest proche. La préconisation, dans le cadre de Paris Métropole, qu'une réflexion d'harmonisation des horaires de nocturne, soit entreprise, découle de ce constat.

2.4.4. Des plans d'action spécifique à mettre en œuvre dans deux familles de piscines

Une importance relative doit être accordée à une constante des sondages de satisfaction qui concluent inévitablement, quel que soit le type d'utilisateur interrogé, à un besoin inextinguible de nocturnes. C'est le cas en particulier d'une des conclusions de la plus récente étude commanditée par le Bureau des temps, celle d'ACEMIS, qui conclut que « *les nocturnes sont fortement appréciées par le grand public mais jugées pas assez nombreuses* ». Les mêmes conclusions, sur un panel plus large que l'étude ACEMIS avaient été tirées par le Cabinet Plein Sens sept ans plus tôt, qui constatait que « *partout une forte majorité prône l'ouverture des piscines plus tard que 19h (74 %) et qu'à la piscine Reuilly, une des 11 piscines du panel, ce pourcentage montait à 90 %. Pour la piscine Cour des Lions, leur demande (celle des usagers) d'aménagement d'autres plages horaires concerne, comme pour les autres piscines, la plage de 19 à 21h. Quand on demande en effet aux usagers ce qu'ils préféreraient comme horaires, un accord se dégage autour d'une ouverture plus tardive et notamment autour de plus de nocturnes sur la plage horaire 19h-21h/22h* ».

Mais le juge de paix qu'est le bilan des fréquentations des nocturnes a démontré à loisir que l'on semble avoir répondu à l'attente des usagers dans la mesure même où il reste des plages horaires et des bassins sous occupés voire inoccupés.

Plus précisément, deux principaux enseignements doivent être tirés de l'évaluation des fréquentations :

- en ce qui concerne les piscines à très faible fréquentation nocturne que l'on pourra définir comme étant celles qui ont connu une fréquentation inférieure à 1 000 usagers en 2009 c'est-à-dire les piscines Dunois, Lafay, Rouvet et Rigal. De cette liste, pourra être exclue la piscine Rigal qui était encore, au moment de l'évaluation, en phase expérimentale après seulement une année de mise en place d'une nocturne. Pour les autres, l'Inspection générale propose que soit mis en place **un plan d'action pour chacune d'elles pendant une période de 1 à 2 ans, à l'issue de laquelle une décision de fermeture ou de maintien de la nocturne serait prise**. Ce plan d'action pourrait s'inspirer de celui mis en place par Carilis au moment où lui a été confiée la gestion de la piscine Baker après les déboires auxquels l'ouverture de cette piscine avait donné lieu et qui comprenait deux volets : une action de communication forte et une mise en place d'animations très diversifiées ;
- en ce qui concerne les chutes brutales de fréquentation durant l'heure ou les deux heures précédant la fermeture. L'Inspection générale recommande la prudence avant de conclure qu'une décision consistant à réduire d'autant d'heures la durée de la nocturne, s'imposerait.
En effet, il y a tout lieu de penser que cette chute de fréquentation est induite par l'anticipation que font les usagers d'une évacuation du bassin une demi-heure avant la fermeture et encore plus de la caisse trois quart d'heure avant cette même fermeture.
N'ayant pas noté de raison convaincante sur cet écart d'un quart d'heure entre les deux fermetures, la mission ne peut que recommander qu'une réflexion soit engagée pour apprécier les raisons pour lesquelles une part du réseau des piscines parisiennes évacue son public 20 minutes voire un quart d'heure avant la fermeture et une autre part de ce réseau, une demi-heure avant.
Il y a là en effet une piste à creuser préalablement à une décision brutale de raccourcissement de la durée des nocturnes.

Une autre piste s'offre dans la continuité du rapport de l'Inspection Générale de juin 2007 sur les créneaux sportifs. Pourraient être ainsi remis à plat les créneaux scolaires pour notamment améliorer leur productivité en s'assignant un objectif de zéro créneau inoccupé et être ouverte aussi la perspective de leur redéploiement éventuel au bénéfice de futurs usagers diurnes actuellement accueillis en nocturne, à l'exemple des associations de sportifs du 3^{ème} âge.

3. PROPOSITIONS DE REGLES ET DE MODES DE GESTION POUR LES NOCTURNES

3.1. Proposition de règles d'optimisation du dispositif

Est proposée ci-après une synthèse des pratiques qui ont paru être les plus adaptées à une bonne gestion des ouvertures en nocturne :

- éviter le vendredi, privilégier le mercredi ;
ces deux premières préconisations, sans être d'application systématique, sont à soumettre aux mairies d'arrondissement lors du réexamen annuel des plannings des équipements⁷.
- intégrer un temps de latence et d'accoutumance de l'ordre de 1 à 2 ans pour apprécier de la pertinence de tout changement de planning ;
cet objectif a fait l'objet d'un accord de la DJS.
- expérimenter la prise en compte de la saisonnalité, sur la base du volontariat, sous la forme d'une suppression de certaines nocturnes en hiver, à l'exemple de la piscine Joséphine Baker ou en les prolongeant de 22 à 24 h les mardi et jeudi pendant les mois d'été ;
cette préconisation fait partie de celles également à discuter avec des mairies d'arrondissement, et nécessite une négociation dans le cadre du protocole d'accord ARTT de la DJS pour ce qui concerne l'ouverture éventuelle des piscines jusqu'à minuit.
- privilégier les plages horaires longues, du type mercredi après midi plus soirées ;
cet objectif a fait l'objet d'un accord de la DJS.
- continuer à s'appuyer sur des harmonisations au sein des réseaux locaux de piscines par arrondissement ou arrondissement voisin, voire avec les piscines de banlieue proche ;
cet objectif a fait l'objet d'un accord de la DJS.
- accentuer ces complémentarités locales, notamment avec les piscines externalisées, en s'appuyant sur les bonnes pratiques mises en œuvre par tels ou tels en matière notamment de plannings d'ouverture, d'enquêtes de satisfaction et surtout d'animations ;
- envisager la suppression du régime intermédiaire des horaires d'été ;
- remettre à plat le partage public/associations dans une approche positive et une double recherche de complémentarités :
 - en accueillant le public associatif lors de l'ouverture au public lorsqu'il ne s'agit que de natation de loisirs ;
 - en recherchant à éviter les doubles emplois d'activités type aquagym.
cet objectif a fait l'objet d'un accord de la DJS.
- favoriser des expérimentations dans une perspective de pérennisation ou de remise en cause après évaluation.

⁷ les passages ci-après en gras et italique rapportent les observations de la DJS faites par courrier du 17 février 2011 dans le cadre de la procédure contradictoire

3.2. Recommandations générales pour le management des piscines

Le projet ci-après dépasse le strict domaine des nocturnes pour viser l'ensemble des aspects de la gestion d'une piscine, en dehors toutefois de ses aspects techniques.

Ce projet est proposé pour principalement deux raisons :

- la conviction de la mission que la mise en œuvre de ses propositions concernant stricto sensu les nocturnes serait d'autant plus facilitée que seraient prises en compte les données managériales. Cette conviction s'est imposée d'autant plus à la lecture des propositions faites par le bureau d'études ACEMIS d'envisager « *une offre horaire différente par zone géographique et par type d'usagers* ». Cette proposition semble en effet pêcher par manque de réalisme, une sectorisation et une spécialisation des piscines parisiennes niant l'importance de la relation de proximité et donc la nécessité d'offrir localement la gamme la plus large et la plus diversifiée possible de services.
- la deuxième raison tient au fait que les responsables des 38 établissements rencontrés ont mis à profit ces rencontres pour faire part d'informations concernant leur métier et ce d'autant plus que la rareté des rencontres avec la direction, pour les chefs de bassins en particulier, a été soulignée. Ainsi, la dernière réunion des chefs de bassin remonterait aux années 2006/2007.

Pour établir ce projet de management applicable aux nocturnes, la mission s'est assignée deux objectifs :

- trouver un équilibre entre deux exigences contradictoires souvent soulignées : les besoins du public d'une part et les préoccupations du personnel d'autre part.
- trouver des voies pour augmenter la déconcentration et par là, la responsabilisation des échelons locaux de management dans un contexte où les circuits de décision ont été stigmatisés comme déresponsabilisants. Les quatre niveaux de décision de la direction, niveaux central, de la circonscription, du secteur, et de l'établissement ont été perçus comme inégalement impliqués dans la gestion des nocturnes.

Enfin, pour bâtir ce projet, la mission s'est appuyée sur le point fort du management actuel qu'est la réactivité des équipes, tel qu'il a été constaté et exposé dans le chapitre concernant les animations des nocturnes. Il convient à nouveau de le mettre en exergue dans la mesure où cette adaptabilité a aussi été relevée dans la politique des horaires des nocturnes proprement dits. Plusieurs exemples le montrent : suppression, après essai, d'une nocturne le samedi soir et le lundi soir à Bernard Lafay, à Reuilly et à Aspirant Dunant, extension de la nocturne de 19 h 30 à 21 h 00 à Mourlon, de 19 h 30 à 21 h 00 puis 22 h à Montherlant.

Dans cet esprit, le projet de guide ci-après s'applique principalement à trois outils du management :

- les tableaux de bord
- les procédures d'attribution des créneaux
- la connaissance des besoins du public.

3.2.1. La construction de tableaux de bord

La ville, avec le logiciel IREC, dispose d'un outil de pilotage qui est peu, voire pas utilisé au plan local. Autant le service du contrôle de gestion de la direction en a fait un outil utile, autant très peu de chefs d'établissement utilisent les données du logiciel comme outil de gestion, certains en ignorant même l'existence. De ce fait, les représentants élus et de l'administration à la mairie du 9^{ème} arrondissement, par exemple, ignoraient eux-mêmes les possibilités en termes d'information et de pilotage que permet l'utilisation de ce logiciel.

La première proposition de l'Inspection Générale consiste donc à ce qu'une action de formation-sensibilisation aux possibilités offertes par le logiciel soit organisée par la DJS. Ainsi, dans la mesure par exemple où le logiciel permet de connaître la fréquentation du bassin demi-heure par demi-heure, pourraient être ainsi affichées les données de fréquentation et la densité de l'occupation. De même et surtout, les responsables locaux disposeraient d'un moyen de connaissance autre qu'intuitif ou basé sur l'expérience, sur la fréquentation comparée des différents types d'usagers, leur saisonnalité, le rythme de la fréquentation horaire.

Au-delà de ces préoccupations orientées vers l'amélioration du pilotage local, pourrait être engagée progressivement une évolution vers une culture de performance, à travers des indicateurs à sélectionner de concert entre les échelons centraux et locaux, culture dans laquelle les niveaux de fréquentation ne seraient pas exclusivement considérés comme le résultat hasardeux des comportements du public mais celui d'actions volontaristes grâce à l'utilisation de différents leviers sur lesquels peuvent agir les gestionnaires tant centraux que locaux, animations et communication principalement.

3.2.2. La participation des chefs d'établissement aux décisions

Qu'il s'agisse de ceux de la période diurne ou nocturne, l'attribution des créneaux au moment des arbitrages annuels entre les trois différents types d'usagers, n'associe pas ou quasiment jamais les responsables locaux à la décision. Cette situation est d'autant plus dommageable qu'elle constitue un retour en arrière par rapport à une situation où les chefs d'établissement étaient à tout le moins consultés pour l'attribution de créneaux d'événements exceptionnels comme des compétitions sportives. Ce constat générateur de déresponsabilisation au plan local invite à y remédier sous la forme simple à mettre en œuvre d'une participation de ces responsables aux réunions tant locales qu'au niveau parisien, comme c'est déjà le cas, et semble-t-il le seul, dans le 18^{ème} arrondissement. En effet, dans cet arrondissement, les chefs d'établissement des trois piscines concernées sont invités aux réunions d'arbitrage. Faut de consultation organisée dans les autres arrondissements, le cas a même été rencontré d'une piscine où tel créneau a été attribué à telle association de son propre chef par le directeur d'établissement, ce qui est bien sûr contraire aux pratiques actuelles.

Au-delà de cette consultation pour avis, et une fois qu'elle sera rentrée dans une pratique normalisée et durable, pourra se poser la question d'une déconcentration non seulement dans la procédure d'attribution des créneaux mais aussi de la décision en matière d'horaires qu'il s'agisse des nocturnes ou, au-delà d'elles, des plannings dans leur ensemble. Si une telle perspective ne saurait être que graduée dans le temps, elle pourrait par contre être mise en œuvre, à titre expérimental, dans tel ou tel établissement d'un arrondissement test.

3.2.3. L'utilité d'enquêtes de satisfaction au niveau de chaque établissement

La connaissance des besoins est aujourd'hui le résultat de deux manières de faire : la bonne connaissance de leur public par les chefs d'établissement et les chefs de bassin, telle qu'a pu la constater la mission d'une part, la réalisation de sondages et d'enquêtes de satisfaction, d'autre part. C'est sur ce dernier outil que portent les propositions de l'Inspection générale qui est partie du constat que les pratiques actuelles dans ce domaine ne donnent pas satisfaction. En effet, ces sondages portent sur l'ensemble du territoire parisien et ne constituent donc pas des outils d'information et de pilotage établissement par établissement, les seuls pertinents et utiles pour leurs responsables.

Une évolution timide a commencé dans le sens d'une déconcentration, avec l'expérience relevée à la piscine Reuilly d'un sondage ne portant que sur ce bassin et qui était en cours d'exploitation au niveau local, sous le pilotage de la mairie d'arrondissement, au moment du déroulement de l'évaluation. Par contre, qu'il s'agisse des enquêtes mystère ou des enquêtes de satisfaction auprès des usagers, les données qui en sont tirées n'impactent pas les pratiques locales car trop recueillies au niveau parisien et donc trop générales.

Une évolution dans le bon sens d'une spécification des outils par établissement a commencé dans un autre domaine, la labellisation, en cours, des établissements qui distingue les critères de labellisation pour toutes les piscines en régie et les critères propres à chaque piscine.

Un constat différent doit être fait pour les piscines externalisées où les sondages sont spécifiques à chaque équipement, encore qu'au moment de l'évaluation, la généralisation de telles pratiques, bassin par bassin, n'était pas la règle. Une modification des futurs marchés ou conventions de DSP s'imposera pour en faire obligation aux gestionnaires.

La pratique de la Ville de ne réaliser que des sondages au niveau parisien jusqu'à une date récente, est d'autant plus surprenante que l'étude de 2003 et à nouveau celle de 2010 sur les horaires des piscines s'était appuyée sur des monographies propres à tel ou tel établissement, dix en 2003, seulement deux en 2010.

Des enseignements sur les pratiques des sondages au niveau parisien pourront toutefois être utiles dans l'élaboration des questionnaires à systématiser au plan local tout autant que des leçons pourront être tirées de l'expérience du 12^{ème} arrondissement et aussi des deux études de 2003 et 2010, le questionnaire à la fois simple et exhaustif utilisé lors de la première méritera d'être dupliqué. Il s'articulait en effet autour des quatre items pertinents suivants : « *c'est pratique, du point de vue de la proximité* » ; « *l'endroit est agréable et bien tenu* » ; « *la taille ou l'organisation des bassins sont bien pour moi* » ; « *il y a des activités annexes (aquagym, matériel pour les enfants...)* » ; « *on finit par connaître tout le monde et c'est bien* ».

Pourquoi d'ailleurs ne pas laisser une marge d'initiatives à la décision locale sur le contenu à donner aux sondages en fonction de préoccupations qui ne peuvent souvent qu'être locales comme en matière d'animations ? Cette déconcentration des pratiques pourrait bien sûr s'accompagner d'un minimum d'harmonisation des questions de nature à favoriser les agrégations au niveau parisien. Cela permettrait aussi d'établir des comparaisons intéressantes entre bassins.

Les études réalisées sous l'égide de l'ancienne Délégation générale à la modernisation (sondages et enquêtes mystères) pourraient être encore développées en pratiquant des enquêtes ciblées, par établissement, en plus ou à la place des résultats globalisés actuellement seuls disponibles.

3.2.4. Autres domaines de responsabilisation

On n'évoquera que pour mémoire le champ de la déconcentration financière dans la mesure où son investigation dépassait très sensiblement les limites de la présente évaluation sauf pour évoquer les très larges champs que ce domaine recèle, peu de dépenses étant, semble-t-il, aujourd'hui déconcentrées au niveau de l'établissement.

En ce qui concerne les moyens matériels, en dehors de ceux déjà évoqués dans le cadre d'une politique plus ambitieuse en matière d'animations, paraît s'imposer la dotation en moyens informatiques des équipes d'EAPS pour gérer autrement que manuellement le fichier pédagogique des usagers des activités, et ce pour permettre en particulier l'utilisation du fichier comme source d'information des usagers sur l'ensemble de la vie de la piscine et pas seulement sur les animations.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DJS a fait part de ce qu'elle s'était fixé pour objectif d'enrichir l'offre balnéaire parisienne par un renforcement progressif de l'homologie entre piscines, quels que soient leurs modes de gestion, notamment par le développement d'animations variées et l'adaptation à tous les publics (nageurs, familles, seniors...). Un groupe de progrès vient d'être constitué et, composé de volontaires issus des établissements, il aura vocation à réfléchir, dans la durée, à ces adaptations et à proposer des pistes d'amélioration.

Cette modernisation passe par des travaux immobiliers tant pour les locaux d'accueil que des locaux techniques mais également par une responsabilisation renforcée des chefs d'établissement afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle de manager d'équipe et de responsable de la qualité du service.

Leur rôle d'interlocuteur privilégié des mairies d'arrondissement doit par ailleurs se renforcer lors des réunions annuelles de programmation des créneaux sportifs au cours desquels les adaptations de planning et donc ceux des nocturnes sont concrètement examinées pour l'année sportive à venir.

C'est dans cet esprit que le projet Quali Paris de labellisation progressive des établissements s'inscrit. A l'heure actuelle, quatre premiers établissements ont intégré cette démarche et, au vu de l'expérience ainsi acquise, ils serviront de base de départ pour les vingt cinq autres piscines en régie au cours des années 2012 et 2013.

Des réunions régulières des responsables de piscines, des chefs de bassin, la création récente en janvier 2011 de la lettre de liaison interne *Infos Piscines*, la réflexion engagée sur les parcours professionnels, afin de reconnaître la technicité du travail en piscine mais aussi d'éviter d'y affecter des agents sans réelle expérience, sont autant de moyens pour consolider la place et le rôle de tous les agents travaillant dans les équipements balnéaires.

Quant au contrôle de gestion, récemment renforcé au sein de la DJS, il produit dorénavant des tableaux de bord réguliers permettant aux cadres de la direction un suivi des évolutions.

CONCLUSION

Sur la base d'une évaluation dont on a vu que les aspects positifs l'emportaient sur les points d'amélioration possible, la stratégie proposée pour l'avenir consiste à poursuivre la voie choisie et accentuée au début de la précédente mandature, en recherchant une ouverture encore plus large au public.

Une remise à plat du partage entre usagers individuels et usagers des associations pourrait y contribuer. On a vu que ces derniers occupent majoritairement les créneaux nocturnes pour une fréquentation qui reste quantitativement minoritaire.

Plus encore que le partage entre usagers, c'est sur le contenu qualitatif des ouvertures en nocturne et la remise à plat des animations qui y sont pratiquées, que devraient principalement porter les efforts de la Ville dans un futur proche.

Enfin, en s'appuyant sur le constat que le nombre de jours de fermeture a fortement augmenté pour les piscines en régie entre 2008 (894 jours) et 2009 (1 340 jours), tout en admettant que l'année 2010 ne sera pas une bonne année de référence, l'Inspection générale ne peut qu'inviter la DJS, dans sa politique générale de gestion des piscines, à s'inscrire dans un plan d'actions visant à diminuer le nombre de jours de fermeture pour donner la priorité à un objectif qui s'impose : plus que celui d'améliorer telle ou telle partie de leur planning horaire, faire en sorte que les piscines parisiennes soient d'abord et encore plus ouvertes au public.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Adjoint au Maire	M. Jean VUILLERMOZ, adjoint au Maire chargé des sports
Direction des finances	M. [.....], mission contrôle de gestion
DJS Services centraux	Mme [.....], directrice M. [.....], sous-directeur de l'action sportive M. [.....], chargé de mission auprès de la directrice, responsable de la coordination des circonscriptions territoriales M. [.....], chef du service du sport de proximité M. [.....], chef de la mission des piscines externalisées M. [.....], sous-direction de l'action sportive Mme [.....], chef du service des ressources humaines M. [.....], chef du service des affaires juridiques et financières M. [.....], mission de contrôle et de gestion
<u>DJS (Piscines en régie)</u>	
SAINT MERRI 4 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement et 4 EAPS (Educateur des Activités Physiques et Sportives)
Jean TARIS 5 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
SAINT-GERMAIN 6 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
Georges DRIGNY 9 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement et chef de bassin
Georges VALEYRE 9 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
CHATEAU LANDON 10 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
PARMENTIER 10 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
LA COUR DES LIONS 11 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
Georges RIGAL 11 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin

REUILLY 12 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
DUNOIS 13 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
CHATEAU DES RENTIER 13 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
BUTTE AUX CAILLES 13 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
DIDOT 14 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
Aspirant DUNANT 14 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
Armand MASSARD 15 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
René et André MOURLON 15 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
Emile ANTOINE 15 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
BLOMET 15 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
LA PLAINE 15 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
AUTEUIL 16 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
MONTHERLANT 16 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
Bernard LAFAY 17 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin [.....], EAPS
HEBERT 18 ^{ème} ardt.	[.....], EAPS
DES AMIRAUX 18 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
Bertrand DAUVIN 18 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
MATHIS 19 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement
ROUVET 19 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement [.....], chef de bassin
NAKACHE 20 ^{ème} ardt.	[.....], chef d'établissement

DJS (Piscines externalisées)

PAILLERON 19 ^{ème} ardt.	[.....], directeur du complexe Pailleron
BERLIOUX 1 ^{er} ardt.	[.....], directrice
Georges HERMANT 19 ^{ème} ardt.	[.....], directeur
Roger LE GALL, 20 ^{ème} ardt.	[.....], directeur
CHAMPERRET 17 ^{ème} ardt.	[.....], directeur
VALLEREY, 20 ^{ème} ardt.	[.....], directrice
Joséphine BAKER, 13 ^{ème} ardt.	[.....], directeur
PONTOISE, 5 ^{ème} ardt.	[.....], PDG de la piscine de France, société gestionnaire
KELLER 15 ^{ème} ardt.	[.....], directeur
<u>Autre personne</u>	[.....], Président du Comité de Paris de la Fédération française de natation

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Monographies
- Annexe II : Tableau par arrondissement des nocturnes ouvertes au public dans les 38 piscines municipales

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas l'annexe I qui n'est pas indispensable à la compréhension du texte. Celle-ci est consultable, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.

Annexe 2

Tableau des nocturnes par arrondissement

**TABLEAU PAR ARRONDISSEMENT
DES NOCTURNES OUVERTES AU PUBLIC
DANS LES 38 PISCINES MUNICIPALES**
(29 établissements en régie et 9 en gestion externalisée)

arrondissements	piscines	jours de la nocturne	horaire de fin de la nocturne en semaine	
1 ^{er}	<i>SUZANNE BERLIOUX</i>	<i>lundi et mercredi mardi, jeudi et vendredi</i>	<i>23h00 22h00</i>	
4 ^{ème}	St MERRI	jeudi	22h00	
5 ^{ème}	JEAN TARIS	vendredi	20h30	
	<i>PONTOISE</i>	<i>du lundi au vendredi</i>	<i>24h00</i>	
6 ^{ème}	ST GERMAIN	mardi	21h30	
8 ^{ème}	GEORGES DRIGNY	mercredi	22h00	
10 ^{ème}	CHATEAU LANDON	lundi	22h00	
11 ^{ème}	GEORGES RIGAL	mercredi	21h00	
	COUR DES LIONS	mardi	21h00	
12 ^{ème}	REUILLY	Jeudi	22h00	
	<i>ROGER LE GALL</i>	<i>lundi, mardi, jeudi mercredi, vendredi</i>	<i>20h00 21h00</i>	
13 ^{ème}	BUTTE AUX CAILLES	mardi	21h00	
	CHATEAU DES RENTIERES	<u>pas de nocturne</u>		
	DUNOIS	lundi	19h30	
13 ^{ème}	<i>JOSEPHINE BAKER</i>	<i>lundi, mercredi mardi, jeudi vendredi</i>	<i>21h00 23h00 22h00</i>	
	14 ^{ème}	ASPIRANT DUNAND	vendredi	22h00
		DIDOT	mercredi	19h30
15 ^{ème}	EMILE ANTOINE	mercredi	22h00	
	R ET ANDRE MOURLON	jeudi	21h00	
	LA PLAINE	<u>pas de nocturne</u>		
	BLOMET	mercredi	21h30	
	ARMAND MASSARD	mercredi	22h00	
	<i>KELLER</i>	<i>lundi, mardi, jeudi, vendredi</i>	<i>22h00</i>	

16 ^{ème}	AUTEUIL HENRI DE MONTHERLANT	<u>pas de nocturne</u> mardi	22h00
17 ^{ème}	BERNARD LAFAY <i>CHAMPERRET</i>	vendredi <i>lundi, mercredi</i> <i>mardi,</i> <i>vendredi</i>	20h00 <i>21h00</i> <i>19h00</i> <i>22h00</i>
18 ^{ème}	HEBERT AMIRAUX BERTRAND DAUVIN MATHIS	vendredi lundi jeudi mercredi	22h00 20h00 20h00 20h00
19 ^{ème}	<i>GEORGES HERMANT</i> <i>EDOUARD PAILLERON</i>	<i>lundi, jeudi</i> <i>mardi, mercredi,</i> <i>vendredi</i> <i>lundi au jeudi</i> <i>vendredi</i>	<i>20h00</i> <i>21h00</i> <i>21h00</i> <i>22h30</i> <i>24h00</i>
20 ^{ème}	ALFRED NAKACHE <i>GEORGES VALLEREY</i>	jeudi <i>mardi, jeudi</i> <i>mercredi</i>	22h00 <i>22h00</i> <i>19h00</i>

(Les 9 piscines en gestion externalisée sont inscrites en italique)