



DIRECTEUR PISCINE · BOÎTE À OUTILS

Budget & économie du centre aquatique

Charges. Recettes. Équilibre. Décisions.

Un outil pour construire et expliquer une lecture économique sincère de l'exploitation.

01

MESURER

Charges et recettes

02

EXPLIQUER

Écarts et facteurs

03

ARBITRER

Budget et actions

Lire l'économie avant de décider

Cet outil permet de suivre le budget, de rapprocher les charges et les recettes du niveau réel d'activité et de préparer les arbitrages. Il ne remplace ni la comptabilité de la collectivité, ni les documents budgétaires réglementaires.

Principe de lecture

Un chiffre isolé dit peu de choses. Une évolution de charge ou de recette doit être rapprochée de la fréquentation, des jours d'ouverture, des tarifs, des volumes consommés, des prix unitaires, des effectifs et des événements du mois.

Périmètre analysé

Établissement	
Exercice / période	
Budget de référence	
Responsable de l'analyse	

Ce que je veux comprendre

- ☐ L'évolution des charges
- ☐ L'évolution des recettes
- ☐ Le coût net supporté par la collectivité
- ☐ Les écarts entre budget et réalisé
- ☐ Les facteurs de dérive ou d'amélioration
- ☐ Les décisions nécessaires pour la fin d'exercice

Les chiffres économiques essentiels

Rassembler ici les indicateurs qui donnent une lecture immédiate de la situation. Les pages suivantes permettent d'en expliquer la construction.

CHARGES TOTALES

€

RECETTES EXPLOITATION

€

COÛT NET

€

TAUX DE COUVERTURE

%

FRÉQUENTATION

entrées

COÛT NET / ENTRÉE

€/entrée

RECETTE / ENTRÉE

€/entrée

MASSE SALARIALE / CHARGES

%

PRÉVISION FIN D'ANNÉE

€ net

Formules utiles

Coût net = charges - recettes d'exploitation. Taux de couverture = recettes d'exploitation / charges x 100.

Coût net par entrée = coût net / fréquentation. À adapter au périmètre comptable réellement retenu.

Le message économique principal de la période

Les charges d'exploitation

POSTE	BUDGET	RÉALISÉ	N-1 / RÉF.	ÉCART	COMMENTAIRE
Personnel					
Énergie					
Eau / assainissement					
Produits traitement eau					
Maintenance / contrats					
Entretien / nettoyage					
Achats / fournitures					
Prestations externes					
Autres charges					

Les 3 postes expliquant l'essentiel de l'écart de charges

Comprendre les variations de charges

Distinguer volume et prix

Pour l’eau et l’énergie notamment, une hausse de dépense peut provenir d’une hausse du volume consommé, d’une hausse du prix unitaire, ou des deux. Cette distinction évite de conclure trop vite à une dérive d’exploitation.

Postes à analyser

POSTE	VOLUME / QTÉ	PRIX UNITAIRE	IMPACT ESTIMÉ	ACTION
Électricité / énergie				
Eau				
Personnel				
Maintenance				
Autre poste significatif				

Charges exceptionnelles ou non récurrentes à isoler

Économies possibles sans dégrader sécurité, maintenance ou qualité de service

Les recettes d'exploitation

RECETTE	BUDGET	RÉALISÉ	N-1 / RÉF.	ÉCART	COMMENTAIRE
Entrées unitaires					
Abonnements					
Activités / cours					
Scolaires					
Clubs / associations					
Locations / privatisations					
Ventes annexes					
Autres recettes					

Les 3 facteurs expliquant principalement l'évolution des recettes

Recettes, fréquentation et tarification

Ne pas lire les recettes seules

Une hausse des recettes peut venir d'une hausse de fréquentation, d'un changement tarifaire, d'un mix d'utilisateurs différent ou d'une activité plus dynamique. Une baisse peut également être liée à moins de jours d'ouverture.

INDICATEUR	PÉRIODE	RÉF.	ÉCART	LECTURE
Fréquentation totale				
Recettes exploitation				
Recette moyenne / entrée				
Nombre de jours ouverts				
Recette moyenne / jour ouvert				

Effet des tarifs / promotions / gratuités

Évolution de l'offre pouvant expliquer les recettes

Budget, réalisé et prévision de fin d'année

AGRÉGAT	BUDGET ANNUEL	RÉALISÉ À DATE	PRÉVISION	ÉCART BUDGET	RISQUE
Charges totales					
Recettes exploitation					
Coût net					
Masse salariale					
Fluides eau + énergie					
Maintenance / travaux exploitation					
Hypothèses utilisées pour la prévision					
Risque financier principal avant la fin de l'exercice					

Coût net et contribution de la collectivité

Dans un service public aquatique, le déficit ou coût net ne suffit pas à qualifier la performance. Il doit être rapproché du niveau de service, des missions assurées, de la fréquentation, des contraintes de l'équipement et des choix de politique publique.

INDICATEUR	PÉRIODE	RÉFÉRENCE	COMMENTAIRE
Coût net d'exploitation			
Contribution collectivité			
Coût net / entrée			
Coût net / jour ouvert			
Taux de couverture			
Évolution du coût net			

À contextualiser

Comparer avec prudence entre équipements : dimensions, bassins, amplitude d'ouverture, offre de services, ancienneté du bâtiment, organisation, fréquentation et missions peuvent rendre les ratios très différents.

Ce que la collectivité finance réellement au-delà du seul déficit

Lire l'économie des activités

L'objectif n'est pas de réduire chaque activité à une logique de rentabilité. Cette page aide à identifier les activités dont l'équilibre économique mérite d'être mieux compris.

ACTIVITÉ	RECETTES	CHARGES DIR.	SOLDE DIR.	USAGERS	DÉCISION
Aquagym / aquafitness					
Aquabike					
École de natation					
Bébés nageurs / famille					
Stages / animations					
Autre activité					

Prudence méthodologique

Le solde direct ne correspond pas à un coût complet. Les charges communes, coûts de structure, fluides, entretien et temps indirects ne sont pas nécessairement affectés à chaque activité.

Activités à développer, ajuster ou réexaminer

Les leviers économiques à examiner

- ☐ Adapter les amplitudes ou créneaux sur la base de données d'usage fiables.
- ☐ Travailler les consommations d'eau et d'énergie sans dégrader la qualité sanitaire ni le confort.
- ☐ Réexaminer les contrats, maintenances et prestations récurrentes.
- ☐ Améliorer le remplissage d'activités déjà proposées avant d'en créer de nouvelles.
- ☐ Analyser la politique tarifaire et les gratuités avec la collectivité.
- ☐ Prévenir les pannes et dépenses d'urgence par une maintenance structurée.
- ☐ Objectiver les besoins d'effectifs et l'organisation du travail.
- ☐ Planifier les investissements qui réduisent durablement les coûts d'exploitation.

Mes 3 leviers prioritaires

Ce que je refuse de réduire car cela compromettrait le service, la sécurité ou la pérennité

Présenter un budget sérieux et sincère

Le message à porter

Présenter les résultats sans masquer les écarts, expliquer leurs causes, distinguer les éléments structurels des événements ponctuels et rendre visibles les décisions possibles ainsi que leurs conséquences.

Ma synthèse économique

1. Écart de charges principal

2. Écart de recettes principal

3. Coût net attendu en fin d'année

4. Décision budgétaire à prendre

5. Risque à surveiller

Message à présenter à la direction / aux élus

Actions à engager dans les 30 prochains jours

Périmètre de l'outil

Les catégories proposées doivent être adaptées à la nomenclature, au mode de gestion et au périmètre comptable retenu. Ce support est un outil de pilotage et d'aide à la décision, pas un document budgétaire réglementaire.