

Publié le 11 avril 2024

Club DSP, tout savoir sur les aspects financiers d'un contrat de concession !

Le Club DSP a pour objectif de permettre aux Epl intervenant dans des secteurs d'activités fortement concurrentiels d'anticiper le renouvellement et de faciliter l'exécution de leur(s) contrat(s). Un cycle de rencontres annuel est organisé par la Fédération. Prochaines dates à noter dans l'agenda des Epl : 11 et 12 septembre sur l'actualité de la concession de service et la réponse à l'appel d'offre. La Fédération a sorti, en 2024, le guide financier de la concession de service à destination des Epl, téléchargeable dans le kiosque. La parole est donnée aujourd'hui à Adrien Rohmer, directeur de mission chez FCL Gérer La Cité, intervenant au sein du Club DSP sur les aspects financiers d'un contrat de concession de service.



Vous animez au sein du Club DSP, depuis deux ans maintenant, la matinée dédiée aux aspects financiers du contrat de concession de service. Selon vous, quels sont les enjeux et les apports de cette matinée pour les Epl ? Et respectivement pour les Sem et les Spl dans ce contexte général de contraintes financières ?

La matinée permet aux Epl de comprendre les grands modèles économiques des services publics ainsi que les principales clauses financières des contrats de concession (rémunération, indexation, financement et amortissement des investissements, suivi du renouvellement, etc.), avec **une approche très opérationnelle** pour aider les Epl sur la préparation de leurs offres.

J'utilise des exemples concrets sur différents sujets financiers afin que les Epl appréhendent plus facilement les questions et les mettent en lien avec leurs propres interrogations.

La phase de mise en concurrence à laquelle sont soumises les Sem engendre naturellement un

aiguillon sur le contenu de l'offre, mais une Spl devrait également s'inspirer de cette approche pour conforter la collectivité sur la pertinence de ce modèle de gestion.

Dans le contexte actuel dégradé des finances publiques et avant de probables nouveaux efforts financiers demandés par le gouvernement aux collectivités territoriales, **les Epl doivent être proactives pour identifier des mesures de réduction ou de maîtrise des coûts des services publics.**

L'enjeu financier du contrat de concession s'est considérablement accru ces dernières années, pourriez-vous nous rappeler les différents équilibres financiers qui existent selon les secteurs d'activité des Epl ?

Le contrat de concession de service public impose un cadre contractuel identique à tous les secteurs d'activités gérés par les Epl. Or les modèles économiques sont très différents selon les activités. De manière synthétique, il existe 4 grands modèles économiques pour les services publics :

- Le **modèle excédentaire**, dans lequel le concessionnaire est en capacité de verser une redevance au concédant après avoir couvert toutes ses charges (investissement + exploitation). Ce modèle peut se retrouver dans le secteur des casinos ou du funéraire
- Le **modèle du « grand équilibre »**, dans lequel le concessionnaire arrive à couvrir l'ensemble de ses charges (investissement + exploitation). Le secteur de l'eau et de l'assainissement notamment correspond à ce modèle.
- Le **modèle du « petit équilibre »**, dans lequel le concessionnaire arrive à couvrir uniquement ses charges d'exploitation). Le financement de l'investissement doit alors être assuré par le maître d'ouvrage.
- Le **modèle déficitaire** où les recettes d'exploitation n'arrivent pas à couvrir les charges d'exploitation et pour lequel, la participation financière du maître d'ouvrage est nécessaire pour équilibrer le service. C'est le cas des centres aquatiques et des transports publics

Il est essentiel de rappeler que le choix d'un mode de gestion ou d'un type de contrat ne modifie pas les caractéristiques d'un modèle économique, et que la concession de service public n'est pas un outil « miracle » qui transforme une activité déficitaire en une activité bénéficiaire.

La Fédération a souhaité prolonger son accompagnement auprès des Epl en éditant un guide financier des contrats de concession (téléchargeable sur le site de la Fédération). Le Cabinet FCL Gérer la Cité a contribué à sa rédaction. Quelles sont vos principales recommandations issues de ce guide que vous pourriez adresser aux Epl ?

Pour les Epl en général, les deux enjeux importants à mon sens sont :

- **d'une part la nécessité d'anticiper le renouvellement** qui nécessite un « formatage » intellectuel différent de la gestion courante à laquelle sont habituées les Epl, à savoir faire son propre bilan critique du contrat. Les délais de réponse aux appels d'offre sont courts et les Sem sont confrontées à des concurrents privés très rodés à ces procédures. L'anticipation permet d'être réactif et pertinent face aux attentes des collectivités
- **d'autre part, l'identification fine des besoins et attentes du maître d'ouvrage.** La relation particulière de l'Epl avec ses maîtres d'ouvrages doit lui permettre de proposer une

réponse « sur mesure » ainsi qu’apporter un gage de transparence.

Les Sem doivent compenser leur asymétrie d’expérience sur les appels d’offres face aux groupes privés spécialisés, ce qui nécessite de recourir à des ressources internes (équipe projet appel d’offres) ou externes pour préparer au mieux leurs réponses.

Lien vers le guide financier de la Fédération :

[Guide financier du contrat de concession de service \(DSP\)](#)

Par Laure LACHAISE-TILLIE