



Les étapes du renouvellement
de votre contrat de DSP



Collection **Stratégie**



Renouveler son contrat de DSP mobilise des connaissances pluridisciplinaires et nécessite de respecter les étapes d'un calendrier précis. La FedEpl a pensé ce mémo stratégique comme un outil opérationnel permettant au dirigeant d'Epl et à ses équipes de visualiser rapidement les points essentiels à aborder, aussi bien en termes juridiques que financiers ou organisationnels, de N-5 jusqu'au dernier trimestre précédant l'échéance du renouvellement de contrat.

Il vient compléter la gamme de documents et l'accompagnement proposés par la FedEpl à ses adhérents dans le cadre du renouvellement de leur contrat de DSP.

Renouvellement du contrat de DSP : l'offre d'accompagnement de la Fédération des Epl

Objectifs



Apporter aux Epl une bonne connaissance des **écueils** qui peuvent se présenter, des **compétences à mobiliser** en interne ou en externe.



S'approprier le **calendrier des opérations** afin d'aborder le renouvellement de manière sereine et maîtrisée.



Séminaire d'actualité et rencontres

La FedEpl propose à ses adhérents un séminaire annuel et des rencontres animés par des experts de la Fédération ou par des partenaires reconnus, leur permettant d'échanger sur les dernières évolutions ainsi que sur les bonnes pratiques de chacun.

Le **séminaire annuel décrypte toute l'actualité juridique, comptable et fiscale** et l'impact de ces mesures sur le contrat de DSP.

Un **cycle de rencontres thématiques** permet d'approfondir :

- Les fondamentaux du contrat de DSP – Aspects juridiques.
- Le business plan, l'outil prévisionnel indispensable pour préparer la réponse à l'appel d'offres.
- La mutualisation et le transfert de personnel.
- La valorisation de la réponse à l'appel d'offre en développant les dimensions marketing et communication.



Ressources documentaires

La FedEpl publie et met à disposition de ses adhérents et de leurs collaborateurs des guides pratiques (Pacte d'actionnaire, Groupement d'employeurs, GIE), des études et des notes d'actualité sur tous les sujets qui touchent la gestion des entreprises publiques locales.

Vous trouverez également sur le thème de la DSP :

Le **guide Délégation de service public : les aspects financiers du contrat** présente les grands principes de la DSP, les différents types de contrats, la modélisation financière, les figures fiscales et comptables d'une DSP. Il a vocation à illustrer le rapport entre l'objet social de la société et son modèle économique. *FedEpl, juin 2016, collection « Mode d'emploi », 60 p.*

Le **Guide des Marchés** édité suite à la réforme de la commande publique en avril 2016, il en détaille les grands principes ainsi que les procédures, de la définition des besoins et des techniques d'achats à l'exécution du marché. *FedEpl, nov 2016, collection « Mode d'emploi », 180 p.*

La **note technique sur les fondamentaux juridiques du contrat de DSP** reprend la notion de contrat de DSP et ses limites, la passation du contrat et son contenu, l'exécution du contrat et l'actualité jurisprudentielle.

ORGANISATION ET PROCESS



POINTS ESSENTIELS

- Désigner un **interlocuteur interne** à l'Epl qui pilote le suivi du contrat de DSP.
- Organiser une **communication financière** transparente et de qualité, notamment sur la question des frais de sièges et frais généraux.
- Adapter le cas échéant les modalités de suivi dans la **comptabilité analytique**, et préciser les **règles de répartition des personnels transverses** ou affectés à plusieurs contrats.
- Prévoir les modalités de suivi des **gratuités**.

JURIDIQUE



POINTS ESSENTIELS

- Procédure
- Suivi du contrat
- Avenant

- Établir un **rapport à l'attention de l'assemblée délibérante** sur la gestion de l'opérateur dans le cadre de la DSP :
 - respect des **obligations contractuelles** (plan prévisionnel d'investissement, qualité de service, actualisations) ;
 - rappel des **résultats** par rapport aux objectifs contractuels ;
 - évolution des **ratios économiques** (en fonction des données quantitatives et qualitatives relatives au service effectué) et financiers (charges, recettes, fréquentation, CAF) ;
 - explications pédagogiques des tendances observées, difficultés rencontrées...
- En lien avec les clauses de rendez-vous, **avenant possible dans le respect des dispositions de l'article 36 du décret** (anciens et nouveaux contrats).
- Évaluer les modifications observées entrant dans les clauses de renégociation du contrat, celles n'y entrant pas et celles relevant du délégataire.
- Apporter tout élément nécessaire à la collectivité pour l'aider à rédiger son **rapport à l'assemblée délibérante** : mettre en lumière le respect des engagements contractuels, apporter des tableaux et graphiques synthétiques expliquant les évolutions et les écarts par rapport aux engagements contractuels, hiérarchiser les enjeux à venir. Restituer ces éléments à l'exécutif.
- Assister aux débats lors de la présentation et l'approbation des CRAC.
- Tenir à jour des fiches de suivi des grandes échéances du contrat (càd : clauses de rendez-vous quand celles-ci sont prévues) : anticipation et partage des décisions à prendre tant pour le concédant que pour le délégataire (investissement, tarification, ajustements du service, réponses apportées aux problèmes posés).

PRÉCONISATIONS

FINANCIER ET INVESTISSEMENTS



POINTS ESSENTIELS

- Rédiger des **compte-rendus réguliers** faisant figurer en transparence les coûts d'exploitation : rapport entre le niveau de charges et les unités d'œuvre (nombre, type, qualité), cohérence entre les charges directes et indirectes (notamment frais de siège concernant le personnel), impacts des investissements sur le compte de résultat (calcul des dotations, intérêts financiers, locations-crédit-bail), détail de la sous-traitance, rappel des opérations de maintenance réalisées, détail des opérations marketing et communication, détail des provisions et le cas échéant, du compte GER.
 - Ces compte-rendus porteront sur :
 - **les investissements et les renouvellements d'actifs** (inventaire des biens à mettre à jour chaque année et identification du reste à réaliser) ;
 - **les innovations tarifaires** (évolution de la gamme) ;
 - les **recettes** (distinction effet-prix et effet-volume) ;
 - les **expérimentations** mises en œuvre et leurs résultats (impact des nouvelles actions sur les résultats du service).
- Identifier les **sujétions de service public** et la réponse apportée par le délégataire vs les contributions de la collectivité. Évaluer le degré de contribution du concessionnaire (à la baisse ou à la hausse : cf. régime des aides de l'État) au titre des obligations de service public, les moyens mis en œuvre et les modalités de financement entre recettes directes ; contribution de l'autorité concédante.
- **Point d'attention : Niveau de la compensation (en lien notamment avec les gratuités).**
- Organiser régulièrement des rencontres avec les services techniques et/ou les élus, le maintien d'une relation de confiance étant essentiel tout au long de la procédure de renouvellement du contrat de DSP :
 - formaliser le suivi des investissements et adapter le format des réunions en fonction des sujets ;
 - anticiper les décisions à prendre par rapport au programme d'investissement à réaliser ;
 - activer la clause de rdv si nécessaire, et avenanter le cas échéant.
- **Actualiser les annexes financières** du contrat et analyser les écarts au compte prévisionnel d'exploitation (CPE) *in extenso*.
- Faire une **revue des méthodes d'amortissement et des investissements réalisés** (prévus ou non) -> valeur nette comptable (VNC) et son estimation/soutenabilité de la charge d'amortissement jusqu'à la fin du contrat.

PRÉCONISATIONS

COMMUNICATION



COMMUNICATION INTERNE

Les meilleures pratiques

COMMUNICATION EXTERNE

Usagers

Délégant

Territoire

Partenaires

PRÉCONISATIONS

- Communiquer en interne auprès des équipes : enjeux, suivi du contrat, projets... afin de les impliquer au mieux.
- Prévoir des **compte-rendus réguliers** : CRAC et rendez-vous techniques avec les services.
- **Qualité du service** : évaluation des indicateurs et de leur évolution passée et à venir.
- Prévoir un **bilan d'étape de la DSP** (démarche de l'audit interne) en vue de proposer, le cas échéant, un recalibrage de l'offre avant la fin du contrat, et de proposer des services complémentaires si le modèle le permet.
- **Relations avec les usagers** : mise en place de questionnaires, d'enquêtes de satisfaction et de qualité.
- Mettre en évidence le plan d'amélioration de service (en communiquant autour d'**indicateurs qualitatifs**).
- **Valoriser l'action de l'Epl** auprès des acteurs du territoire (économiques, professionnels du secteur) : actions de développement, actions de service public non prévues à l'origine.
- Réaliser le bilan global de l'Epl en lien avec les enjeux du territoire, légitimant le choix du mode de gestion de l'Epl.
- Entretien des relations régulières délégant/délégataire sur l'ensemble des volets (qualité de service, financier et technique).
- **Point d'attention : Coordination avec le concédant dans la préparation des réponses à apporter aux organismes externes comme la Chambre régionale des comptes (CRC).**

ORGANISATION ET PROCESS



POINTS ESSENTIELS

POINTS ESSENTIELS	
-------------------	--

TRIMESTRE 1

- Organiser un **séminaire interne** et constituer un **groupe projet** pour la préparation du futur contrat.
- Passer en revue les **compétences internes** et les effectifs.
- Mettre en place, le cas échéant, un plan de formation approprié.
- Réaliser un benchmark** territorial (besoins) et une analyse de l'environnement concurrentiel.
- Construire la stratégie commerciale du futur projet.**

TRIMESTRE 2

- Désigner un pilote chargé de coordonner une « **équipe projet** » pour la réponse.
- Valider les éléments d'**orientation stratégique** avant la réponse à appel d'offres.
- Désigner un **pilote** chargé de coordonner la **clôture** du précédent contrat.

TRIMESTRE 3

- Préparer les premières simulations financières du futur contrat et les challenger.
- Réfléchir à sa stratégie de différenciation : mettre en avant les points forts du modèle Epl.

TRIMESTRE 4

- Le délégataire du contrat doit répondre aux questions des candidats suite à l'AAPC. Anticiper les questions potentielles et évaluer la charge de travail afférente afin de pouvoir se consacrer sereinement à la réponse à l'AO.

JURIDIQUE



POINTS ESSENTIELS

POINTS ESSENTIELS	Procédure
	Suivi du contrat
	Avenant
PRÉCONISATIONS	

- Établir un **rapport à l'attention de l'assemblée délibérante** sur la fin de la gestion de la DSP par l'opérateur.
- Dernier délai pour la proposition d'un avenant au contrat en cours le cas échéant.**
- Apporter tout élément nécessaire à la collectivité pour **l'aider à rédiger son rapport à la Collectivité territoriale.**
- Travailler avec les services et les élus et leur remettre un document de présentation de l'Epl et de son activité.
- Assister aux débats** lors de la présentation à l'Assemblée de la Collectivité territoriale.

- Se tenir informé des éléments en débat de la Commission consultative des services publics locaux.

- Se préparer au lancement de la procédure une fois le principe de la gestion déléguée validé.

FINANCIER ET INVESTISSEMENTS



POINTS ESSENTIELS

POINTS ESSENTIELS	
PRÉCONISATIONS	

- Préparer le bilan financier de la DSP en cours** et anticiper les impacts de la fin du contrat.
- Mesurer la **capacité financière** de l'Epl, notamment sa capacité d'investissement dans le cadre du futur contrat.
- Anticiper les impacts de la TVA (évolution de la doctrine).
- Travailler en amont avec la collectivité sur le **nouveau projet** : évaluer le poids des investissements à réaliser à corréler avec la durée du futur contrat.
- Estimer** le montant de l'**enveloppe des contributions** envisagées par la Collectivité territoriale.

- Actualiser l'inventaire des biens et les classer en fonction de leurs modalités.
- Biens de retour/de reprise : estimer les impacts financiers pour le concédant et le concessionnaire, proposer une liste des biens de reprise en lien avec les montants restant à amortir.
- Évaluer des produits constatés d'avance.
- Inventorier les contrats.
- Détailler les postes et les frais de personnel.
- Évaluer les besoins d'investissement et de financement à réaliser jusqu'à la fin du contrat.

- Futur contrat : préparer les premières projections financières.
- Évaluer les investissements à réaliser dans le cadre du futur contrat.**
- Commencer à modéliser la fin du contrat.

- Futur contrat, dès l'AAPC :**
- Modéliser le futur CPE et le business plan.
- Travailler sur l'ensemble des paramètres du futur contrat.
- Commencer à rédiger des éléments de réponse.
- Mesurer le besoin en fonds propres nécessaires.

COMMUNICATION



COMMUNICATION INTERNE

COMMUNICATION INTERNE	Les meilleures pratiques
	Usagers
	Délégant
	Territoire
	Partenaires
PRÉCONISATIONS	

COMMUNICATION EXTERNE

- Préparer le bilan financier de la DSP en cours et établir les budgets et les bilans prévisionnels au niveau de la société (deux scénarios possibles : l'un intégrant le renouvellement, et l'autre sans le renouvellement).
- Proposer un **bilan de la DSP** en cours sous ses différents aspects (commercial, communication, emploi...).
- Rencontrer les élus et les services de la collectivité.**
- Rencontrer les acteurs du secteur : différents services proposés, comparaisons avec d'autres opérateurs du territoire ou hors territoire, observations sur les innovations technologiques...
- Futur contrat : rechercher les partenaires financiers** potentiels et prendre contact.

-
-
-
-
-

- Futur contrat : prendre contact avec les partenaires financiers et effectuer un premier tour de table auprès d'eux.
- Dresser les hypothèses du protocole de sortie.
- Anticiper, voire devancer les demandes de la collectivité.
- Anticiper l'échéance de fin du contrat tout en préparant le prochain.

- Évoquer et échanger avec le concédant sur les modalités de sortie de la fin de la DSP.

ORGANISATION ET PROCESS



POINTS ESSENTIELS

- Prévoir une séance de validation de la proposition du projet de contrat.
- Préparer des **séances de répétition** de présentation et choisir les personnes qui assureront la présentation.
- Coordonner les intervenants (pilote de clôture du contrat précédent et pilote du nouveau projet) entre eux.

JURIDIQUE



POINTS ESSENTIELS

- Procédure
- Suivi du contrat
- Avenant

- Dépôt des offres.

Sélection du candidat (admission à négocier).

- Conduite des négociations.

- Mise au point du nouveau contrat.

PRÉCONISATIONS

- Proposer des modifications au projet de contrat afin d'assurer l'équilibre entre les parties, se donner des marges de négociation, mesurer les impacts des nouveaux engagements demandés par rapport au contrat précédent.
- Formaliser le suivi des OSP.

- Préparer le **protocole de fin du contrat en cours.**

PRÉVOIR LA SIGNATURE DU PROTOCOLE DE FIN DU CONTRAT EN COURS.

FINANCIER ET INVESTISSEMENTS



POINTS ESSENTIELS

- **Finaliser les documents financiers de l'offre** (CPE, plan d'investissement et plan de financement).
- Valider le plan d'affaires de la nouvelle proposition et les investissements au niveau de la société (impacts sur les grands équilibres).

- Hiérarchiser les enjeux en veillant à garder une offre pertinente, cohérente et fiable.
- Adapter son offre en veillant à répondre aux critères de jugement du DCE (et non pas seulement aux demandes de la collectivité entre les tours de négociation).

- Rester sur le format de présentation de l'offre initiale afin de clairement présenter les modifications apportées par rapport à l'offre initiale.
- Rassurer la collectivité quant au suivi du contrat, notamment via le rapport annuel d'activité.

- Proposer un retour sur investissement à la collectivité via une formule de partage des bénéfices (en tenant compte du CPE mais également du tableau Emplois-Ressources et d'un niveau minimal de fonds de roulement à déterminer).
- S'entendre sur les impacts fiscaux de la sortie de la DSP, en particulier en matière de TVA.

- Proposer à la collectivité de synthétiser en annexe du contrat final les points forts et les engagements de son offre par thématique (qualité de service, entretien-maintenance, communication, équilibre financier).
- S'entendre sur les impacts fiscaux du montage contractuel, en particulier en matière de TVA.
- Anticiper la fin de contrat (retour des biens, compte GER, produits constatés d'avance).

PRÉCONISATIONS

Au niveau de la société :

- Faire **valider** le projet de réponse à appel d'offres par le **comité d'engagement** s'il existe et le **conseil d'administration**.

- Respecter la forme de la réponse exigée dans le DCE.
- Jouer la carte de la transparence afin de pouvoir justifier ensuite les écarts entre l'offre initiale et l'offre finalisée.

- Anticiper et mettre en place des mesures à adopter en cas de non-renouvellement.
- Préparer le bilan de clôture.

COMMUNICATION



COMMUNICATION INTERNE

Les meilleures pratiques

COMMUNICATION EXTERNE

Usagers

Délégant

Territoire

Partenaires

PRÉCONISATIONS

- Bien situer la phase stratégique de la DSP (une phase d'extension et d'investissement massif, une phase de gestion et de recherche d'économies...).

- Réaliser un **benchmark sur les bonnes pratiques**, les principales conditions financières.
- Réfléchir à des propositions complémentaires au cahier des charges (extensions, expérimentations, économies...) tout en assurant la gestion de la fin du contrat.

Point d'attention : il est important de montrer que l'Epl peut porter la conduite du changement par rapport à la concurrence.

- Valoriser les avantages du modèle Epl.
- **Valoriser son professionnalisme et ses compétences.**
- Démontrer que son **savoir-faire** est en adéquation avec les bénéfices attendus.

- Prouver sa **capacité de gestionnaire** à l'échelle de l'entreprise.

Glossaire

- AAPC avis d'appel public à la concurrence
- AO appel d'offres
- CAF capacité d'autofinancement
- CPE compte prévisionnel d'exploitation
- CRAC compte-rendu annuel d'activité
- DCE dossier de consultation des entreprises
- GER gros entretien et renouvellement
- OSP offre de service public
- VNC valeur nette comptable

• Conception : O tempora
• www.otempora.com
• Juillet 2017



Fédération des Epl
95, rue d'Amsterdam
75008 Paris
Tél. : 01 53 32 22 00
Fax : 01 53 32 22 22
contact@lesepl.fr

lesepl.fr

 @FedEpl  Fed Epl

