

---

# GUIDE FINANCIER DU CONTRAT DE CONCESSION DE SERVICES DSP

---



Collection  
*Mode d'emploi*

---

# GUIDE FINANCIER DU CONTRAT DE CONCESSION DE SERVICES DSP

---



*Cette publication est l'œuvre conjointe de la Fédération des élus des Entreprises publiques locales et du cabinet FCL. Nous les remercions pour leur implication et précision dans cette étude.*

# Édito

Les contrats de concession de services - délégation de service public (DSP) occupent une place prépondérante pour les Entreprises publiques locales (Epl) dans le financement, la réalisation et la gestion d'équipements et de services publics. Sont notamment concernés les secteurs du tourisme, de la culture et des loisirs, la mobilité, la gestion de l'eau et de l'assainissement, le traitement des déchets, le funéraire, le numérique, etc.

Ce guide s'adresse aux dirigeants d'Epl et à leurs équipes qui collaborent à la réponse à l'appel d'offres, la négociation, ainsi qu'au suivi du contrat. Le Guide financier du contrat de concession de services se veut didactique. Il a pour objectif de décrypter la pluralité des modèles économiques inhérents aux modalités d'intervention définies dans lesdits contrats.

La Fédération des élus des Entreprises publiques locales accompagne ses adhérents dans cette période décisive qui conditionne le plan de charge, l'activité et le chiffre d'affaires des Epl sur plusieurs années. Les contrats se complexifiant, l'énergie mobilisée par les Epl est décuplée dans un environnement concurrentiel accru. Aux côtés des dirigeants d'Epl, la FedEpl a créé un club dédié au contrat de délégation de service public - concession de services pour aider les Epl à renouveler leur contrat et gagner des parts de marché. La FedEpl est ainsi la seule association d'élus à proposer ce service à ses adhérents.

Le Club DSP est un lieu d'échange qui, depuis sa création en 2015, a réuni plus de 600 participants. Annuellement, l'organisation par la FedEpl de quatre journées de rencontres permet d'aborder les multiples implications du contrat sur les aspects juridiques et financiers, les ressources humaines ainsi que la préparation de la réponse à l'appel d'offres sur les aspects marketing et communication.

En complément des journées de rencontres, la FedEpl a conçu deux grands outils mis à la disposition des Epl :

- Le *mémo stratégique Concession de services/DSP*, pour anticiper leur renouvellement de contrat sous les aspects juridiques, financiers et de communication. Ce document recense les grandes étapes en amont de la réponse à l'appel d'offre et dresse un rétroplanning à destination des Epl avec les dates clés.
- Le *Guide juridique du contrat de concession de services*, paru en 2022. Ce guide se décline en trois parties : la typologie des concessions, la passation des contrats et l'exécution du contrat.

La publication du *Guide financier du contrat de concession de services/DSP* complète la collection « Mode d'emploi » des éditions de la FedEpl. Ce guide a vocation à expliciter les principaux mécanismes financiers et comptables d'une DSP à connaître en amont de la signature dudit contrat.

Le guide financier du contrat de concession de services s'intègre dans la stratégie de la Fédération des Epl pour aider les Epl à préparer l'avenir, à se positionner le mieux possible face aux enjeux de demain et à renforcer leur attractivité auprès des collectivités locales.



---

**Philippe Laurent**

*Maire de Sceaux  
Président de la FedEpl*

---



Préambule :

## **Les Epl et le contrat de concession de services** ..... 8

- 1. Les fondamentaux du contrat de concession de services** ..... 8
- 2. Une montée en puissance des Epl de services** ..... 10
- 3. Vers une pluralité croissante des contrats de concession de services gérés par les Epl** ..... 11

## **1. Les aspects financiers : audit du contrat arrivant à échéance** ..... 12

- 1.1 Utiliser la fin de la concession pour préparer le futur contrat** ..... 12
  - 1.1.1 Étape 1 : Bilan par l'Epl de sa gestion financière ..... 14
  - 1.1.2 Étape 2 : Attentes et perception du bilan par le délégant ..... 15
  - 1.1.3 Étape 3 : Attentes des usagers et des utilisateurs ..... 17
  - 1.1.4 Le contexte économique et la concurrence ..... 17
- 1.2 Préparer les pièces financières pour le lancement du futur appel d'offres** ..... 18
  - 1.2.1 Les principes généraux ..... 18
  - 1.2.2 L'état des biens de retour et de reprise ..... 19
  - 1.2.3 Le renouvellement des biens ..... 19

## 2. Analyse du positionnement par l'Epl pour définir sa stratégie et construire son offre ..... 20

<b>2.1 L'analyse préparatoire à l'offre</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Sem ou Spl : deux situations différentes à appréhender .....	20
2.1.2 Diversité des modèles économiques des contrats de concession de services .....	21
2.1.3 Principes financiers d'un contrat de concession de services .....	23
2.1.4 Étude du dossier de consultation des entreprises (DCE) .....	26
<b>2.2 La construction de l'offre financière</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 Cas d'un contrat délégant uniquement l'exploitation : le contrat d'affermage .....	28
2.2.1.1 Chiffrage des recettes d'exploitation .....	28
2.2.1.2 Chiffrage des charges d'exploitation .....	31
2.2.1.3 Outils financiers de construction de l'offre .....	33
2.2.2 Cas d'un contrat délégant l'exploitation et l'investissement : le contrat concessif .....	35
2.2.2.1 Investissements et durée du contrat .....	35
2.2.2.2 Classification des biens .....	36
2.2.2.3 Règles d'amortissement des biens .....	36
2.2.2.4 Outils de mesure de la rentabilité et du retour sur investissement .....	39
2.2.3 Contrat avec renouvellement des biens .....	41
2.2.3.1 Le renouvellement et le gros entretien réparation (GER) .....	41
2.2.3.2 La vision financière du délégant .....	41
2.2.3.3 Les mécanismes de suivi des opérations de renouvellement .....	43
<b>2.3 Les sources de rémunération du délégataire</b> .....	<b>45</b>
2.3.1 Les tarifs .....	46
2.3.2 Les contributions publiques .....	49
2.3.2.1 Subventions d'investissement .....	49
2.3.2.2 Rémunération versées par le délégant .....	49
2.3.2.3 Contributions d'exploitation .....	50

<b>2.4 Les redevances versées par le délégataire au délégant</b> .....	<b>51</b>
2.4.1 La redevance de contrôle .....	51
2.4.2 La redevance d'occupation du domaine public .....	51
2.4.3 La redevance de mise à disposition des biens .....	52
<b>2.5 Le régime de TVA des contrats de concession de services</b> .....	<b>53</b>
2.5.1 L'assujettissement à la TVA de l'activité des Epl .....	53
2.5.2 Récapitulatif des flux financiers entre délégataire et délégant en termes de TVA .....	54
<b>2.6 La stratégie de négociation de l'Epl : anticiper les clauses de rendez-vous et de révision contractuelle</b> .....	<b>54</b>

### **3. L'exécution et la fin du contrat de concession de services** ..... **58**

<b>3.1 Phase de démarrage et mise en place des outils de reporting</b> .....	<b>58</b>
<b>3.2 Préparation et remise du rapport annuel du délégataire</b> .....	<b>60</b>
<b>3.3 Modifications au cours de l'exécution du contrat</b> .....	<b>63</b>
<b>3.4 Opérations financières de fin de contrat</b> .....	<b>66</b>
3.4.1 La remise des biens .....	66
3.4.2 Le sort financier des comptes et fonds .....	67
3.4.3 L'arrêt des comptes .....	67
3.4.4 Les litiges, recours, sinistres et contentieux .....	68
3.4.5 Les provisions sociales .....	68

## **Club DSP**

L'offre d'accompagnement de la FedEpl  
relative aux concessions de services

**70**

<b>1. Un cycle de rencontres annuel</b>	<b>70</b>
<b>2. Des ressources documentaires</b>	<b>71</b>
<b>3. Un service de conseil sur mesure</b>	<b>71</b>