

## CONCESSIONS DE MOBILITE EN PRATIQUE

LES OUTILS ESSENTIELS POUR PILOTER  
VOS CONTRATS DE DELEGATION DE  
SERVICE PUBLIC DANS LA DUREE

- ★ Pour bien contrôler un contrat, deux questions préalables permettent d'identifier si les conditions essentielles d'un bon contrôle sont réunies :
- Un compte d'exploitation prévisionnel est-il annexé au contrat à contrôler, qui présente, pour chaque année du contrat, un niveau de détail adapté en recettes et en dépenses ?
  - Existe-t-il pour le contrat un classeur de type Excel qui affiche les indicateurs financiers et techniques du service délégué, mis à jour régulièrement au cours de l'exécution du contrat ?

Si vous avez répondu « oui » à l'une de ces deux questions ou les deux, ce livret vous apportera des éclairages utiles pour affiner votre pratique et peaufiner vos outils de contrôle. Si vous avez répondu « non » aux deux questions, ce livret vous apportera les éléments utiles pour lancer vos outils de suivi.

Pour contrôler le respect de ses engagements financiers par le délégataire, il est en effet nécessaire de les identifier clairement : tel est le rôle du compte d'exploitation prévisionnel ou CEP et des autres tableaux de type « plan pluriannuel d'investissement » ou « programme de gros entretien et renouvellement » annexés au contrat.

De plus, une vision globale pluriannuelle de l'économie du contrat, ce compris l'évolution des indicateurs principaux de l'activité, est nécessaire car le contrat a été conçu sur une certaine durée, fonction du déroulement et des enjeux des engagements financiers.

## PARTIE I. LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC

Quels sont les points d'attention dans le suivi de l'exécution financière d'un contrat ? Sont-ils identiques d'un contrat à l'autre ? Autrement dit, une grille unique de contrôle est-elle applicable à tout contrat de transport ?

Certains éléments d'ordre général peuvent se retrouver d'une situation à l'autre, par exemple l'exécution des investissements auxquels le délégataire s'est engagé ou encore le volume des effectifs de personnel et leur évolution au fil de l'activité. Néanmoins, des spécificités économiques doivent être appréhendées dès la formation du contrat, puis tout au long de son pilotage, pour déterminer l'adéquation du niveau de service fourni avec le coût présenté et son corollaire, l'utilisation à bon escient des deniers publics et des contributions des usagers.

Identifier les éléments fondamentaux de l'économie du contrat est le socle indispensable à son bon contrôle.

### I. Le contrat de délégation de service public

« Une délégation de service public est un contrat de concession au sens de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession, conclu par écrit, par lequel une autorité délégante confie la gestion d'un service public à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix.

La part de risque transférée au délégataire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le délégataire ne doit pas être purement nominale ou négligeable. Le délégataire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts qu'il a supportés, liés à l'exploitation du service.

Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages, de réaliser des travaux ou d'acquérir des biens nécessaires au service public. »

[Référence : Article L.1411-1 du CGCT]

★ *La délégation de service public est une concession de service public au sens de l'Ordonnance n°2016-065 du 29 janvier 2016.  
« délégation » et « concession », « délégant » et « concédant », « délégataire » et « concessionnaire » sont employés indifféremment dans ce livret.*

## II. Une traduction financière des engagements

La délégation de service public induit la gestion d'un service public, confiée à un ou plusieurs opérateurs. Ce faisant, une part de risque est transférée au délégataire, l'autre part restant à l'autorité délégante. En complément de la mission de gestion du service public, la délégation de service public offre la possibilité de réaliser les investissements qui lui sont nécessaires, comme la construction d'un dépôt.

Aux termes de la loi, il en résulte que de nombreuses combinaisons de délégations sont possibles.

gestion	construction d'ouvrages	réalisation de travaux	acquisition de biens
X			
X	X		
X	X	X	
X	X	X	X
X		X	
X			X
X		X	X

Dans une approche appliquée au transport, voici quelques exemples de combinaisons possibles :

Schéma de délégation	Réalisation des opérations	Conception d'un service BHNS	Construction de site propre	Acquisition de matériel roulant	Travaux sur le dépôt	Acquisition d'un SAE / SAEIV	Déploiement d'une solution MaaS
1	X	X	X	X	X	X	X
2	X					X	X
3	X	X	X	X	X		
4	X				X		
...							

*Illustration 1 : Combinaison possible des missions qui peuvent être déléguées (les X sont les missions confiées à un opérateur tiers de l'AOM)*

Les enjeux du contrat et son financement dépendent directement de la combinaison retenue. L'économie du service délégué repose sur les objectifs fixés, les moyens mis en œuvre et les divers choix de gestion opérés pour chacune des tâches déléguées. Ces éléments structurent les charges à financer, les produits qui les financent et, finalement, l'équilibre économique qui en résulte.

Ce qui est à financer, soit les charges du service :

- Exploitation : personnel, coût de roulage, sous-traitance, entretien et maintenance, communication, services annexes, gestion clientèle,...

- Investissement : matériel roulant, dépôt, travaux, billettique et SAEIV,... ;
- Autres : frais financiers, impôts...

Ce qui finance ces charges, soit les produits du service :

- Contribution de l'autorité délégante (contribution financière ou forfait de charges) ;
- Ventes auprès des usagers du service public (recettes commerciales) ;
- Recettes accessoires ou annexes (produit des amendes,...).

La soustraction des charges aux produits, chaque année et sur la durée du contrat, constitue l'équilibre économique annuel et global.

Chaque contrat détermine une économie qui lui est propre. Pour la suivre et la contrôler, il est donc nécessaire d'en visualiser les fondamentaux.

### *III. Un cadre à poser dès la passation du contrat*

---

#### *III.1. Au stade de l'offre initiale, définir les cadres d'information*

---

Dans le cadre de la passation d'un contrat de délégation de service public, les autorités délégantes sont amenées à rédiger un dossier de consultation des entreprises (DCE) qui a plusieurs enjeux :

- Créer les conditions de souplesse permettant aux candidats d'optimiser au mieux leurs offres financières ;
- Assurer une bonne comparabilité des offres ;
- Sécuriser et optimiser les paramètres financiers du contrat.

Figurent en annexes au DCE des cadres de réponse à remplir par les candidats, notamment sur les aspects financiers (grilles tarifaires, compte d'exploitation, etc...).

La présence de ces cadres est cruciale car elle conditionne la capacité de la collectivité à comparer les offres notamment sur le plan financier, et à négocier pertinemment le contenu de chacune.

En particulier, une attention forte est portée au compte d'exploitation prévisionnel (CEP).

Un bon cadre de rendu financier se situe à la croisée d'un compte de résultat et d'un tableau des soldes intermédiaires analytiques de gestion. Il présente un tableau des montants en euros associés à l'ensemble des produits et charges de l'exercice (soit a minima ce que présentent les illustrations 2 et 3 ci-après).

**Tous ces états préformatés pourront être repris dans la trame du rapport du délégataire, de manière à renforcer la continuité entre la négociation du contrat de délégation et son exécution.**

### III.2. Au stade de la négociation, dédier un temps pour les cadres d'information

Dès la procédure de passation du contrat, il est souhaitable de définir avec l'opérateur les éléments caractéristiques de l'économie du contrat et de son suivi.

Concrètement, la formalisation des négociations sur les aspects financiers des offres, du contrat et des rapports annuels à remettre tout au long du contrat, est essentielle pour poser le cadre du suivi financier dans la durée.

### III.3. Rappel des principaux soldes intermédiaires de gestion comptable

Hiérarchisation de l'information	Détail
Produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Recettes en provenance des usagers</li> <li>o Recettes annexes et accessoires</li> <li>o Contribution en provenance de l'autorité déléguée</li> <li>o Intéressement</li> <li>o Reprises de provision</li> <li>o Autres, à préciser</li> </ul>
Charges	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Personnel</li> <li>o Consommables, énergie</li> <li>o Autres achats</li> <li>o Sous-traitance</li> <li>o Entretien et maintenance</li> <li>o Frais de groupe</li> <li>o Redevance</li> <li>o Autres charges de gestion courante</li> </ul>
Excédent brut d'exploitation	EBE = produits d'exploitation (éventuel retraitement des contributions et reprises) – charges d'exploitation ; ce résultat intermédiaire permet d'apprécier le « petit équilibre » de l'activité à savoir si les produits du service financent les charges de gestion courante
Charges d'investissement	Dotations aux amortissements
Autres charges du compte	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Dotations aux provisions</li> <li>o Résultat financier</li> <li>o Résultat exceptionnel</li> </ul>
Résultat courant avant impôt	RCAI = EBE – charges d'investissement et autres charges ; ce résultat intermédiaire permet d'apprécier le « grand équilibre » de l'activité à savoir si les produits couvrent l'ensemble des charges engagées pour fournir le service, y compris l'investissement
Impôt sur les sociétés et autres charges calculées sur le RCAI	Certaines charges comme la participation des salariés peuvent être calculées après le RCAI
Résultat net	RN = tous les produits – toutes les charges ; ce résultat lorsqu'il est positif révèle un bénéfice et lorsqu'il est négatif un déficit

Illustration 2 : Informations indispensables à l'élaboration d'un compte d'exploitation prévisionnel

en K€ constants valeur année N	Anné 1	Année 2
<b>Produits d'exploitation (PE)</b>		
Recettes du service		
Contribution de l'AOM		
Recettes annexes		
Recettes accessoires - autres recettes		
<b>Charges d'exploitation y.c charges de personnel (CE)</b>		
Personnel de conduite		
Personnel entretien-maintenance		
Personnel autre		
Carburant		
Pièces détachées		
Sous-traitance		
Charges autres services de mobilité (vélos, parking relais...)		
Charges des systèmes d'information		
Centre de relation client		
Communication et marketing		
Pilotage et structure		
Autres charges d'exploitation		
<b>Impôts, taxes et versements assimilés (IT)</b>		
CFE - CAVE		
Taxe sur les salaires		
Autres taxes		
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE) = PE - CE - IT</b>		
Dotations aux amortissements (DA)		
Reprises sur amortissements (RA)		
Dotations aux provisions (DP)		
Reprises sur provisions (RP)		
<b>Résultat d'exploitation (REX) = EBE - DA -DP +RA +RP</b>		
Produits financiers (PF)		
Charges financières (CF)		
Autres charges financières		
<b>Résultat courant avant impôts (RCAI) = REX + PF -CF</b>		
Impôts sur les sociétés (IS)		
Participation des salariés		
<b>Résultat net comptable (RN) = RCAI - IS</b>		

Illustration 3 : Compte d'exploitation prévisionnel, onglet « Synthèse »

## SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
PARTIE I. LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC	5
I. Le contrat de délégation de service public	5
II. Une traduction financière des engagements	6
III. Un cadre à poser dès la passation du contrat	7
PARTIE II. L'ECONOMIE DU CONTRAT	10
IV. Le régime financier	10
V. Le régime fiscal	13
VI. Les charges	14
VII. Les produits	21
PARTIE III. LE PILOTAGE ET LE CONTRÔLE DE L'EXECUTION ECONOMIQUE DU CONTRAT	23
VIII. L'accès à l'information et l'obligation de contrôle	23
IX. Un contrôle sur la durée de la DSP	24
X. Le contenu du rapport annuel	25
XI. Mémo pour le contrôle	27
POUR ALLER PLUS LOIN	29