Crowe Horwath™

Cifralex

Membre indépendant de Crowe Horwath International

COLLECTIVITES LOCALES :

QUEL MODE DE GESTION POUR VOS SERVICES PUBLICS LOCAUX ?
ASPECTS FINANCIERS

Expertise-comptable | Audit | Conseil | Externalisation

Crowe Horwath™
Cifralex
Membre indépendant de Crowe Horwath International

Quel mode de gestion adopter ?

Maîtrise d'ouvrage	Publique	Privée		
Financement	Emprunt par la Collectivité	B.E.A.	Contrat de partenariat	Concession
Conception	Collectivité et maîtrise d'oeuvre	Opérateur	Opérateur-exploitant	Opérateur-exploitant
Réalisation	Marché de travaux			
Maintenance	• Gestion directe • Marché public et Gestion directe • Affermage • Régie intéressée • Marché public	Opérateur		
Gestion exploitation entretien		• Gestion directe • Affermage • Régie • Marché public		

Une stratégie financière selon le mode opératoire choisi

- **Où est logé le projet ?** *Comptabilité publique ou privée*
- **Qui porte le financement ?** *Emprunt, fonds propres à investir*
- **Qui porte les engagements financiers ?**
- **Qui porte le risque d'exploitation ?**
- **Comment sont traduits les engagements** dans les comptes de la Collectivité et de l'exploitation ?

Quel mode de gestion ? Un cas pratique

PHASE INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT

- Hypothèse d'un investissement comprenant plusieurs bassins, des aménagements de bien-être, des espaces enfants
- Hypothèse sur la base d'un coût moyen au mètre carré pour une surface moyenne prévue pour ce type d'équipement

PROJET CENTRE AQUATIQUE	
Coût équipement en M€ HT	10 000 K€
Superficie	3 500 m²

	Public (régie, affermage)	Privé (concession)
Investissement immobilier	Inscrit dans la section investissement Charges d'amortissements dans le budget fonctionnement	Inscrit dans les comptes de l'exploitant Charges d'amortissements dans les comptes de l'exploitation
Financement	Inscrit dans le budget investissement (inclus dans le poids de la dette)	Inscrit dans les comptes de l'exploitant (pas d'impact sur les comptes du concédant <u>sauf</u> si garantie par la Collectivité)
Régime TVA	Déduction TVA sur investissement	Déduction TVA sur investissement

Crowe Horwath
Cifralex
Membre indépendant de Crowe Horwath International

Quel mode de gestion ? Un cas pratique

PHASE EXPLOITATION – REGIE DIRECTE

Budget de la Collectivité

PRODUITS (en € HT)		CHARGES (en € HT)	
Recettes commerciales	***812 500 €***	Fluides	230 000 €
Entrées public	487 500 €	Achats	35 000 €
Activités	162 500 €	Services exterieurs	130 000 €
Détente / Bien-être / Forme	81 250 €	Autres services extérieurs	80 000 €
Recettes annexes	81 250 €	Impôts et taxes	50 000 €
Contribution financière	***87 500 €***	Charges de Personnel	575 000 €
Compensation Scolaires	*65 000 €*	Amortissement immobiliers	250 000 €
Compensation Clubs	*22 500 €*	Amortissement - autres	40 000 €
		Autres charges dont financières	10 000 €
TOTAL DES PRODUITS € HT	**900 000 €**	**TOTAL CHARGES € HT**	**1 400 000 €**

Sur la base d'une fréquentation moyenne de 200 000 entrées annuelles

- *Base 120 000 entrées public*
- *Base 25 000 entrées activités*
- *Base 9 000 entrées détente*
- *Recettes annexes : bar, boutiques*

- **Charges structurelles annuelles estimées à 1 200 K€**

- **Un amortissement annuel de l'immobilier de 250 K€** (hypothèse 40 ans maximum) **et des charges financières de 10 K€** (portage financier 20 ans)

Un déséquilibre structurel porté par la Collectivité

- Une structure du budget non équilibrée - le volume de recettes ne couvre pas le volume des dépenses
- Une recherche de l'équilibre nécessiterait une hausse des tarifs qui rendrait le produit hors marché et non utilisé
- Un déséquilibre caractérisé par un déficit structurel (300 K€) et une charge d'amortissement du complexe (250 K€)

Quel mode de gestion ? Un cas pratique

PHASE EXPLOITATION – REGIE DIRECTE

Points d'attention et avantages

Points d'attention

- Inscription des éléments d'exploitation dans les comptes publics
  - La Collectivité peut-elle assumer le montage financier et les investissements ?
  - Le projet peut-il s'inscrire dans les délais souhaités ?
- Risque assumé intégralement par la Collectivité avec des contraintes économiques qui s'imposent à elle (notamment la fixation du tarif)

Avantages

La Collectivité affiche publiquement la maîtrise directe de l'activité

- Maîtrise politique et sociale
- Gestion directe de la tarification
- Evite le parcours de la mise en concurrence
- Gestion directe du personnel

Crowe Horwath
Cifralex
Membre indépendant de Crowe Horwath International

Quel mode de gestion ? Un cas pratique

PHASE EXPLOITATION – GESTION DELEGUEE

Compte d'exploitation de l'exploitant

PRODUITS (en € HT)		CHARGES (en € HT)	
Recettes commerciales	***812 500 €***	Fluides	240 000 €
Entrées public	487 500 €	Achats	35 000 €
Activités	162 500 €	Services exterieurs	180 000 €
Détente / Bien-être / Forme	81 250 €	Autres services extérieurs	80 000 €
Recettes annexes	81 250 €	Impôts et taxes	50 000 €
Contribution financière	***437 500 €***	Charges de Personnel	575 000 €
Compensation forfaitaire de Service Public	*350 000 €*	Amortissement - autres	40 000 €
Compensation Scolaires	*65 000 €*	Autres charges	0 €
Compensation Clubs	*22 500 €*		
TOTAL DES PRODUITS € HT	**1 250 000 €**	**TOTAL CHARGES € HT**	**1 200 000 €**

Sur la base d'une même fréquentation moyenne de 200 000 entrées annuelles

- *Base 120 000 entrées public*
- *Base 25 000 entrées activités*
- *Base 9 000 entrées détente*
- *Recettes annexes : bar, boutiques*

- **Charges structurelles annuelles estimées à 1,2 M€**

- **Redevance d'exploitation fixe et/ou variable de 50 K€**

Un résultat d'exploitation positif de 50 K€

- Un compte d'exploitation positif pour l'exploitant, comprenant une redevance d'exploitation et un « accompagnement » de la Collectivité pour compenser les contraintes inhérentes à la mission de service public (convergence coût/prix)

- Une immobilisation, des amortissements, des intérêts financiers, toujours portés par la Collectivité

- Un « transfert » du compte d'exploitation et une inscription différente en comptabilité

Quel mode de gestion ? Un cas pratique

PHASE EXPLOITATION – GESTION DELEGUEE

Points d'attention et avantages

Points d'attention

- Des prix, là-aussi, qui s'imposent à l'exploitant
- Un coût financier à porter par la Collectivité et une exploitation à équilibrer compte tenu des exigences de prestations et de coût

Avantages

- Risques limités pour la Collectivité (responsabilité limitée, risque financier balisé)
- Technicité de l'équipement
- Gestion externalisée du personnel (recrutement, parcours, gestion des permanences…)
- Plus grande souplesse et réactivité
- Expérience et professionnalisme par la mise en commun de bonnes pratiques, de moyens mutualisés, de process partagés

Quel mode de coopération ? D'autres pistes

Autres modes de collaboration

- **Partenariat public-privé**
  - Externalisation de l'immobilier et de la dette
  - Pas ou peu de marges de manœuvre de la Collectivité sur la gestion
  - Gestion de l'équipement par le locataire en liberté « surveillée »…
  - … encadrement possible des travaux d'aménagement et d'agencement par exemple

- **Concession de service public**
  - Externalisation de l'immobilier et de la dette
  - Pouvoir conservé par la Collectivité, de contrôle et de maîtrise de la gestion

- **Marché de travaux et de services**

Quel mode de coopération ? Réflexions et recommandations

- **Le choix du mode de gestion n'est pas suffisant pour répondre à un projet mal engagé** (besoins inexistants ou déjà fournis, tarifs inadaptés au territoire, contraintes en matière d'équipements trop importantes)

- **Choisir un territoire adapté** permettant des synergies avec les autres équipements (exemple : une patinoire dans une zone commerciale)
  - Optimisation du transfert foncier (offre mixte équipement « public » et immobiliers privés)
  - Offre commerciale plus large au promoteur de la zone
  - Gestion du stationnement et du flux de clientèles avec les boutiques de la zone commerciale
  - Proposition d'une offre d'accompagnement à la clientèle de la zone (surveillance des enfants)

- **Opter pour le « véhicule juridique » répondant le plus efficacement à la situation :**
  - Opérateur privé d'envergure,
  - Société publique locale,
  - Société d'économie mixte,
  - SEMOP