

LA GAZETTE

DE L'INSTITUT DE DROIT
PUBLIC DES AFFAIRES



AU SOMMAIRE DE CE NUMÉRO :

► LES BRÈVES DE JURISPRUDENCES

Commentaires des dernières jurisprudences | p. 6

► LES ENTRETIENS

L'Entretien du mois, avec M. Pierre-Emeric Chabanne

Délégué Général de l'Institut de la Gestion Déléguée | p. 16

Que sont-ils devenus ? Maître Simon Dubois

Avocat fondateur de Dorean Avocat et Président du syndicat de l'Union des Jeunes Avocats à la Cour de Paris | p. 21

► REGARDS SUR L'ACTUALITÉ JURIDIQUE

Marchés publics de travaux : le risque de déséquilibre lié au décompte général et définitif tacite, par Auriane Bender | p. 24

Les partenariats public-privé locaux en Afrique, par Lukas Périchon | p. 29



Qui sommes-nous ?

L'Institut de droit public des affaires (IDPA) est comme une école dans l'école : il s'agit d'un diplôme universitaire (Université Paris XI) qui forme de futurs avocats de droit public au sein même de l'école de formation du barreau (EFB) de Paris. Il permet ainsi aux élèves-avocats sélectionnés de bénéficier, en parallèle des cours de l'EFB, d'enseignements d'excellence sur la pratique du droit public.

Créé et géré pendant vingt ans par Maître Jean-Pierre Boivin, l'Institut est aujourd'hui dirigé par Maître Jean-Marc Peyrical.

Les enseignements dispensés par des praticiens de renom traitent des marchés publics, du droit européen, du droit de l'environnement industriel, du droit de l'urbanisme mais aussi des techniques de droit fiscal, du contentieux administratif ou encore de la déontologie de l'avocat publiciste.

Tout admis à l'examen d'entrée d'un centre régional de formation à la profession d'avocat (CRFPA) peut déposer sa candidature pour intégrer l'IDPA. En cas d'admission, le transfert au sein de l'EFB de Paris sera automatiquement pris en charge. Les étudiants doivent obligatoirement débiter leur formation par le stage PPI (Projet Personnel Individualisé).

Existant depuis plus de 30 ans, l'IDPA dispose d'un réseau constituant un tremplin essentiel pour les futurs avocats publicistes. Les liens tissés entre chaque promotion et perpétués grâce à l'Association de l'IDPA permettent aux élèves-avocats intégrant l'Institut de bénéficier d'un soutien permanent pour leur entrée dans la vie professionnelle.

Futurs élèves-avocats, n'hésitez plus, rejoignez-nous !

Pour plus de renseignements, vous pouvez nous contacter à l'adresse suivante : contact@association-idpa.com

L'Association de l'IDPA



Présentation de l'association IDPA

L'Association de l'IDPA occupe une place centrale au sein de l'Institut.

Très active, l'Association de l'IDPA fédère et entretient un réseau composé de plus de 700 diplômés, avocats ou professionnels du droit.

Elle a également pour objet de promouvoir le droit public des affaires.

À cette fin, elle organise chaque année le Gala de l'IDPA (qui s'est tenu les années passées au Conseil d'État, à la Cour administrative d'appel de Paris, à la Bibliothèque de l'Ordre des avocats...).

L'Association organise également des conférences, sous forme de colloque, les "Jeudi de l'IDPA".

Enfin, elle publie la Gazette de l'IDPA contenant des articles de droit et des entretiens avec des professionnels du monde juridique.

Le bureau de l'association est composé de :

Président : Luc Gomez

Vice-Présidente : Auriane Bender

Trésorière : Alexandra Ouzar

Secrétaire : Blanche Delterme

Pôle Gazette : Laetitia Domenech (référente), Sandrine Lebel, J. Patricia Cespedes Arteaga, Rémi Jabakhanji et Haroon Malik

Événementiel : Ferial Hamou (référente) et Alexandra Ouzar

Partenariats : Pauline Causade (référente), Annie Jovanovic et Luc Gomez

Communication : François Hauville (référent) et J. Patricia Cespedes Arteaga



L'avenir de l'avocat publiciste post COVID-19

L'Edito par Me Jean-Marc Peyrical

Alors que la nouvelle promotion de l'IDPA vient de débiter sa période de cours et séminaires, le contexte économique qui est le nôtre depuis plusieurs mois et le sera sans nul doute encore pendant bien d'autres n'est pas sans soulever des interrogations.

Une des principales est très prosaïque mais essentielle : la grave crise économique-sanitaire due à l'épidémie du COVID 19 a-t-elle et va-t-elle durablement affecter les cabinets d'avocats et réduire par la même les nouveaux recrutements ? Le résultat du sondage effectué en avril par le CNB auprès de 10.000 avocats ne permet pas d'apporter une réponse rassurante : pour ces derniers, la crise est et sera très impactante sur la profession et ce serait près d'un tiers d'entre eux qui envisagerait à plus ou moins long terme de quitter cette dernière. Au moment du sondage, 41% des avocats y ayant participé étaient totalement à l'arrêt et 70% ont vu leur activité réduite de plus de la moitié. Même s'ils ne concernent que 1/7ème des avocats de France, ces chiffres sont suffisamment apparus alarmants pour que des mesures de soutien de la profession aient été adoptées, s'agissant notamment de l'allègement temporaire des cotisations ordinaires.

Et malgré le déconfinement intervenu depuis et le lancement d'un certain nombre de plans de relance, dont le dernier d'un montant de plus de 700 milliards d'euros par la commission européenne, un aléa certain pèse sur la santé économique de notre pays-de la plupart de pays d'Europe et du monde en fait- et donc un manque de visibilité dans les mois voire les années qui viennent.

Du point de vue des avocats publicistes, faut-il pour autant s'alarmer de cette situation et de cet avenir ? Il est évident que, mécaniquement, la restriction des dépenses publiques qui ne pourra qu'être alimentée par

la diminution attendue des recettes fiscales, notamment sur le plan local, rejaillira sur des projets envisagés ou lancés par des structures publiques et parapubliques. Le new deal provoqué par les plans massifs de relance nationaux et européens peut tout de même permettre d'espérer une continuation voire un développement de certaines opérations. S'agissant du secteur des travaux publics, du bâtiment, du logement ou encore de l'aménagement, dont on connaît le poids sur la croissance économique, l'avenir ne paraît peut-être pas si morose. Extension et modernisation de gares ferroviaires- St Charles à Marseille pour ne donner qu'un - mais aussi des ports tant civils que militaires, construction de nouveaux terminaux aéroportuaires, réaménagement urbain au bénéfice des mobilités douces, grands travaux, notamment en terme de logement et de transport, au sein des métropoles et en premier lieu du Grand Paris, rénovation des centres hospitaliers et donc des CHU...on pourrait citer de multiples autres exemples, des constructions de grands ensembles de bâtiments tertiaires RE 2020 aux réalisations de centres aquatiques en passant par l'essor toujours continu de cités dédiées à la gastronomie Française et régionale, aux stations de production d'eau potable mais aussi - et surtout - d'épuration... avec le développement très rapide des constructions bois et évidemment la transition écologique qui ne pourra que booster le développement de tels projets, l'activité pourrait bien être davantage soutenue ces prochaines années que prévu. Bien sûr, tout ne se résume pas au BTP mais sa bonne santé ne pourra qu'irradier bien d'autres secteurs tant publics que privés.

Et l'avocat publiciste, justement, dans ce paysage, comment se positionnera-t-il ? Il sera évidemment amené à continuer à intervenir en tant que conseil tant auprès des structures publiques que privées

en contrats de la commande publique - 10% du PIB annuel rappelons-le-, en montage d'opérations de construction et d'aménagement, en accompagnement sur des problématiques de protection de l'environnement et de développement durable, d'aides publiques, de fonction publique, de droit de la concurrence appliqué aux interventions publiques dans l'économie, sans bien évidemment parler de tout l'aspect contentieux...et prévention du contentieux qui lui aussi a récemment connu un fort développement. Tous les besoins dans des domaines aussi vastes ne sont pas prêts à disparaître, au contraire pourrait on se permettre d'avancer.

Les avocats publicistes ont une vraie carte à jouer en cette période particulière, surtout s'ils bénéficient de formations spécialisantes comme à l'IDPA qui leur confèrent une opérationnalité particulièrement recherchée. Les collectivités publiques -mais aussi les opérateurs économiques- ont besoin d'ingénierie et d'imagination juridique, de solutions et montages novateurs, de conseils dans leurs stratégies de politiques publiques, par exemple s'agissant de l'identification et de la valorisation de leur patrimoine...Pour donner un exemple concret, et alors que le - trop - faible nombre de SEMOP en montre toutes les limites, sans doute faut-il penser de nouvelles formes structurelles mais aussi contractuelles de partenariat public-privé, à l'instar des réflexions actuelles sous l'égide des Fédérations concernées relatives à la création d'une nouvelle forme d'entreprise publique locale à destination des établissements de santé. D'autres réflexions et groupes de travail sont en cours, par exemple sur le retour des occupations domaniales avec droits réels du type BEA sous une forme différente, ou encore le remaniement du marché de partenariat, devenu une sorte de paria dans le paysage contractuel public alors que, en restant encadré tout en étant assoupli, il peut encore largement prouver son utilité.

On ne pourra que compter sur les nouvelles générations d'avocats publicistes pour accompagner et accentuer tous ces mouvements, et prouver que s'ouvre devant eux, devant nous, une époque juridique que l'on peut croire formidable.



Me Jean-Marc Peyrical
Avocat associé - cabinet Peyrical & Sabattier Associés
Maître de Conférences des Universités
Directeur de l'Institut de Droit Public des Affaires



Brèves juridiques

CONTRATS PUBLICS

Conseil d'État, 27 mai 2020, *Société Clean Building*, n° 435982, B, mentionné aux tables du recueil Lebon – Marchés et contrats administratifs – Référé contractuel – Vice pouvant être invoqué par l'auteur du référé dont l'offre est elle-même irrégulière

La société Clean Building a saisi le juge des référés du tribunal administratif, sur le fondement de l'article L. 551-1 du code de justice administrative, d'une demande tendant à l'annulation d'une procédure de passation de marché public engagée par la collectivité territoriale de Martinique sous la forme d'un accord-cadre de prestation de nettoyage. Pour rappel, dans le cadre d'un référé précontractuel, les requérants ne peuvent invoquer, pour contester une procédure de passation, que des moyens en rapport avec leur intérêt lésé. (CE, 3 octobre 2008, *Smirgeomes*, n° 305420, publié au recueil Lebon). A ce propos, en vertu d'une jurisprudence qui semblait établie, le Conseil d'Etat considèrerait qu'un candidat évincé n'était pas susceptible d'être lésé dans ses intérêts lorsque l'offre qu'il a présentée est elle-même irrégulière (CE, 11 avril 2012, *Syndicat Ody 1218 Newline du Lloyd's de Londres*, n°354652, mentionné aux tables).

Par une ordonnance en date du 30 septembre 2019, le tribunal administratif de Martinique a jugé sur le fondement de la jurisprudence *Syndicat Ody* qu'il n'y avait pas lieu de statuer sur la demande de la société tendant à la mise en cause de la régularité de l'offre retenue, dès lors que l'offre du candidat requérant

était elle-même irrégulière. L'offre du candidat évincé était en effet, en l'espèce, anormalement basse.

Saisi d'un pourvoi en cassation contre l'ordonnance du juge des référés de Martinique, cette affaire constitue l'occasion pour le Conseil d'Etat de revenir sur cette dernière jurisprudence. En l'espèce, le contrat litigieux a été signé alors même que le référé précontractuel avait été introduit et que le pouvoir adjudicateur en était informé, en méconnaissance donc de l'article L. 551-4 du code de justice administrative. La Haute juridiction administrative énonce surtout, dans un considérant de principe, que la circonstance que l'offre du concurrent évincé auteur du référé soit irrégulière ne fait pas obstacle à ce qu'il puisse se prévaloir de l'irrégularité de l'offre de l'offre de la société attributaire.

Il ressort des conclusions du rapporteur public Gilles Pellissier que ce revirement est motivé par la volonté de garantir l'effet potentiellement utile du recours, en évitant que le contrat ne soit attribué à une offre irrégulière, ainsi que d'une volonté de se mettre en conformité avec la jurisprudence européenne (CJUE, 5 septembre 2019, *Lombardi*, aff. C-333/18). La circonstance que l'offre du concurrent évincé, auteur d'un référé précontractuel ou contractuel, soit irrégulière ne fait donc plus obstacle à ce qu'il puisse se prévaloir de l'irrégularité de l'offre de l'attributaire du contrat en litige.

Conseil d'Etat, 9 juin 2020, Métropole Nice-Côte d'Azur, n°436922, 436925 et 436926, B mentionné aux Tables, Marchés publics - Procédure de passation engagée et conduite par une personne publique non encore compétente pour signer un contrat

Amené à se prononcer dans le cadre d'une procédure de référé précontractuel, le Conseil d'Etat a jugé qu'une collectivité territoriale peut engager et conduire une procédure de passation d'un contrat public alors qu'elle ne dispose pas encore de la compétence matérielle pour le signer.

En l'espèce, le juge des référés du Tribunal administratif de Nice avait été saisi sur le fondement des dispositions de l'article L. 551-1 du code de justice administrative pour se prononcer sur la régularité de la procédure de passation de la concession des plages naturelles de Nice. Cette concession avait été initialement attribuée par arrêté préfectoral à la commune de Nice. A l'approche du terme de la concession, terme fixé au 31 décembre 2019, la métropole de Nice Côte d'Azur qui disposait de la propriété des plages et qui allait obtenir la concession par le biais d'un nouvel arrêté préfectoral, a anticipé l'intervention de l'arrêté en menant des procédures de concessions et de sous-concession pour assurer la continuité du service public.

Le juge des référés du Tribunal administratif de Nice a annulé les procédures en retenant que la métropole était incompétente pour les mener. Saisi en cassation conformément aux dispositions de l'article R. 551-6 du code de justice administrative, le Conseil d'Etat a annulé les ordonnances pour erreur de droit, en ce qu'il n'appartenait pas au juge des référés d'apprécier si la métropole disposait effectivement de la compétence au moment de la procédure de passation.

Par la présente décision, le Conseil d'Etat confirme sa ligne jurisprudentielle initiée par la décision *Demathieu et Bard*, par laquelle il écarte la compétence du juge du référé précontractuel pour contrôler la compétence de la personne publique pour signer le contrat (CE, 30 juin 1999, *Demathieu et Bard*, n° 198993, B, mentionné aux Tables).

A ce titre, Mme Mirelle Corre, rapporteure publique sous la décision, a rappelé dans ses conclusions que le Conseil d'Etat avait déjà jugé que le moyen d'incompétence de la personne publique est inopérant sur le terrain du référé précontractuel (CE, 19 novembre 2004, *Commune d'Auxerre c/ Société Saur France*, n°266975, B, mentionné aux Tables).

La défense soutenait qu'il était nécessaire d'opérer un revirement de jurisprudence au regard des conséquences lourdes que peut avoir l'incompétence de la

personne publique, tant en amont sur la définition des besoins, qu'en aval, sur la sélection du cocontractant. Le Conseil d'Etat n'a pas jugé le revirement de jurisprudence opportun, au regard de la lettre de l'article L. 551-1, qui ne permet pas, selon la rapporteure publique, au juge du référé de contrôler la compétence de la personne publique qui lance la procédure de passation.

Par sa décision 9 juin 2020, le juge administratif vient donc confirmer sa lecture restrictive de l'article L. 551-1 du code de justice administrative et de l'office du juge du référé précontractuel en indiquant qu'il ne lui appartient pas de contrôler la compétence de la personne publique à la date où elle signe. Pas plus qu'il ne saurait déduire l'irrégularité de la procédure de passation de la seule circonstance que la personne publique qui l'a engagée et conduite ne dispose pas encore de la compétence pour le signer.

Le Conseil d'Etat ajoute toutefois qu'il appartient à la personne publique de faire savoir, dès le lancement de la procédure de passation qu'elle a vocation à disposer de la compétence matérielle pour la signature. Il précise également que la subrogation d'une personne publique à une autre n'est pas de nature à entraîner l'irrégularité de la procédure de passation, dans la mesure où la subrogation est réalisée de plein droit et la compétence transférée au moment de la signature du contrat.

Conseil d'Etat, 10 juillet 2020, Société Lacroix Signalisation, n° 420045, A, publiée au Recueil Lebon - Personne publique victime de pratiques anticoncurrentielles constitutives d'un dol ayant vicié son consentement

Quelles sont les conséquences financières de l'annulation d'un contrat ? Le Conseil d'Etat délivre, par cette décision, le mode d'emploi pour répondre à la question.

Victime du cartel des panneaux routiers, le département de la Seine-Maritime a demandé au Tribunal administratif de Rouen, d'une part, d'annuler les marchés qu'il avait conclus avec la société Lacroix Signalisation et d'autre part, d'obtenir le remboursement des sommes versées ainsi qu'une indemnisation pour réparer les préjudices subis en raison du comportement dolosif de la société.

En premier lieu, le Conseil d'Etat rappelle sur le fondement de sa jurisprudence *Bézier I* (CE, Assemblée, 28 décembre 2009, n° 304802, A, publié au Recueil), que la personne publique peut demander au juge administratif l'annulation d'un contrat lorsque son consentement a été vicié, notamment pour dol.

Par conséquent, le cocontractant doit restituer les sommes que la personne publique lui a versées.

En deuxième lieu, en application de la théorie de l'enrichissement sans cause, le cocontractant fautif peut, sur le terrain quasi contractuel, obtenir le « *remboursement des dépenses qu'il a engagées et qui ont été utiles à celle-ci, à l'exclusion, par suite, de toute marge bénéficiaire* ».

Enfin, la personne publique peut demander la réparation de tous les préjudices qu'elle a subi, à l'exception de ceux liés au surcoût des pratiques anticoncurrentielles. En effet, ces surcoûts ont déjà été reversés par le cocontractant lors de la restitution des sommes à la personne publique.

Au cas d'espèce, le Conseil d'Etat casse l'arrêt rendu par la cour administrative d'appel de Douai pour erreur de droit, en ce qu'elle a refusé au département la restitution des sommes versées en assimilant restitution des sommes et réparation du préjudice subi en raison de pratique dolosive.

Ainsi, la personne publique victime d'une pratique anticoncurrentielle peut donc saisir cumulativement le juge administratif, demande de restitution des sommes versées et d'une demande en réparation des préjudices subis.

Conseil d'État, 10 juillet 2020, Commune de La Guérinière, n° 434353, B, Mentionné dans les tables du recueil Lebon - Marchés et contrats administratifs - méconnaissance de l'obligation de justifier le montant et le mode de calcul des droits d'entrée et des redevances dans la convention (article L. 1411-2 du CGCT) – Vice justifiant que le juge écarte le contrat – absence.

Le Conseil d'Etat apporte, dans cet arrêt, des précisions quant à l'appréciation de la gravité d'un vice susceptible d'entraîner l'annulation d'un contrat administratif sur le fondement de sa jurisprudence *Bézier I* (CE, Assemblée, 28 décembre 2009, n° 304802, A, publié au Recueil).

La commune de La Guérinière a conclu en 2007, un contrat de délégation de service public avec la société les Moulins ayant pour objet l'exploitation d'un camping municipal. En 2015, la commune a résilié cette convention, aux torts exclusifs de la société au motif qu'elle ne payait plus ses redevances.

La société a alors saisi la juridiction administrative, d'une part, d'une action en reprise des relations contractuelles et d'autre part, d'une action demandant l'annulation de la convention et la condamnation de la commune à lui verser une somme de 1,7 million d'euros, en remboursement des redevances payées depuis 2008.

Le Conseil d'Etat rappelle, tout d'abord, sa jurisprudence *Bézier I*, qui permet au cocontractant d'annuler un contrat d'une part, en raison du caractère illicite du contrat et d'autre part en raison d'un vice d'une particulière gravité notamment eu égard aux conditions dans lesquelles les parties ont donné leur consentement (CE, Assemblée, 28 décembre 2009, n° 304802, A, publié au Recueil).

L'article L. 1411-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT) dans sa version applicable aux faits de l'espèce dispose que la collectivité délégante a l'obligation de justifier, dans ces conventions, les montants et les modes de calcul des droits d'entrée et des redevances versées par le délégataire.

Or, la collectivité avait omis de préciser la justification du montant de la redevance défini à l'article précité. Le Conseil d'Etat considère que cette irrégularité, qui peut être régularisée, ne justifie pas l'annulation du contrat en ce qu'elle ne porte pas atteinte aux conditions dans lesquelles les parties ont donné leur consentement et ne rend pas le contrat illicite.

Autrement dit, la méconnaissance de l'obligation de justifier le montant et le mode de calcul des droits d'entrée et des redevances, dans la convention de délégation de service public, n'est pas susceptible d'entraîner la nullité du contrat.

Le Conseil d'Etat fait ainsi prévaloir le principe de loyauté des relations contractuelles sur l'irrégularité du contrat.

Conseil d'Etat, 10 juillet 2020, Société Comptoir négoce équipements, n°430864, A, Publié au recueil Lebon, Marchés et contrats administratifs – fin des contrats – résiliation unilatérale pour irrégularité du contrat –réparation du préjudice subi.

Le Conseil d'Etat précise, dans cet arrêt, le régime de la résiliation unilatérale d'un marché public, par une collectivité publique, pour un motif d'irrégularité d'un contrat.

La communauté d'agglomération Reims Métropole a conclu en juillet 2014, avec la société Comptoir négoce équipements (CNE), un marché public ayant pour objet la fourniture de points lumineux, de supports et de pièces détachées. Le 5 juillet 2015, la communauté d'agglomération a décidé de résilier le contrat au motif que la procédure de passation était irrégulière. En effet, les documents de consultation imposaient aux entreprises l'achat de produits de marques spécifiques, sans préciser la possibilité de recourir à des équivalents, ce qui a eu pour conséquence de restreindre la concurrence.

Le Tribunal administratif de Châlons-en-Champagne a été saisi par la société CNE, de conclusions tendant d'une part, à la reprise des relations contractuelles, et d'autre part, à l'indemnisation du préjudice subi du fait de la résiliation du marché. Il a jugé que la procédure de passation du marché n'était pas irrégulière. A l'inverse, la cour administrative d'appel de Nancy a jugé que la procédure de passation était irrégulière ce qui justifiait la résiliation pour motif d'intérêt général du marché.

Le Conseil d'Etat a tranché ce litige par un raisonnement en deux temps.

D'une part, le Conseil d'Etat rappelle que l'administration est tenue par le principe de loyauté des relations contractuelles. Ainsi, l'administration peut résilier unilatéralement un contrat pour un motif d'intérêt général que dans le cas où le contrat est entaché d'une grave irrégularité, qui justifierait que le juge du contrat prononce l'annulation ou la résiliation du contrat.

D'autre part, lorsque la résiliation est prononcée par la collectivité, le cocontractant peut prétendre à recevoir une indemnisation, sur le terrain quasi-contractuel *« pour la période postérieure à la date d'effet de la résiliation, au remboursement de celles de ses dépenses qui ont été utiles à la collectivité envers laquelle il s'était engagé. »*

Le cocontractant est également fondé à demander une indemnisation à l'administration, si l'irrégularité de la procédure de passation résulte de la faute de l'administration. Le juge doit alors apprécier si le préjudice allégué par le cocontractant est en lien causal avec la faute commise par l'administration.

CONTENTIEUX ADMINISTRATIF

Conseil d'État, section, 12 juin 2020, *Gisti*, n° 418142, A, publié au recueil *Lebon - Actes législatifs et administratifs- Différentes catégories d'actes- Actes administratifs notion- Instructions et circulaires*

Par sa décision GISTI, le Conseil d'Etat juge que tout acte administratif de portée générale, est susceptible de faire l'objet d'un recours en excès de pouvoir.

En l'espèce, le contentieux portait sur une note émanant de la division de l'expertise en fraude documentaire et à l'identité de la Direction centrale de la Police aux frontières (DCPF). Cette note dénonçait une fraude documentaire généralisée en Guinée sur les actes d'état civil et les jugements supplétifs et préconisait, en conséquence, aux agents chargés de se prononcer sur la validité d'actes d'état civil étrangers, de formuler systématiquement un avis défavorable pour les actes de naissance guinéen.

Tout en considérant que la note faisait grief et était donc susceptible de faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir, le Conseil d'Etat a rejeté le recours au fond.

En premier lieu, par la présente décision le Conseil d'Etat unifie le régime contentieux des actes administratifs, en créant une nouvelle catégorie juridique « les documents administratifs de portée générale » regroupant les circulaires, instructions, recommandations, notes, présentations interprétations du droit positif et actes de droit souple. Il juge que les documents de portée générale émanant d'autorités publiques peuvent être contestés, dans la mesure où « ils sont susceptibles d'avoir des effets notables sur les droits ou la situation d'autres personnes que les agents chargés de les mettre en œuvre. ».

S'agissant de la recevabilité des recours, le Conseil d'Etat ouvre les hypothèses de recours à l'encontre des actes administratifs de portée générale sans pour autant opérer un revirement de jurisprudence au regard de ses décisions *Madame Duvignières et Ministre de l'Intérieur c/ M. Ortiz*, il précise que les effets notables conditionnant le recours peuvent notamment être issus du caractère impératif des dispositions du document ou par la présence de lignes directrices (CE, 18 décembre 2002, *Mme Duvignières*, n° 233618, A, publié au Recueil et CE, 4 février 2015, *Ministre de l'Intérieur c/ M. Ortiz*, A, publié au Recueil). Ainsi, le critère du caractère impératif de l'acte devient un élément d'appréciation et non plus un élément de recevabilité rédhibitoire.

En second lieu, le Conseil d'Etat précise l'office du juge chargé de l'examen d'un acte administratif de

portée générale. Il appartient au juge d'examiner les griefs en tenant compte de la nature et des caractéristiques de l'acte, ainsi que du pouvoir d'appréciation dont dispose l'auteur de l'acte. Le juge administratif sera alors amené à examiner les griefs formulés à l'encontre de l'acte « *en tenant compte de la nature et des caractéristiques de celui-ci ainsi que du pouvoir d'appréciation dont dispose l'autorité dont il émane.* »

L'apport de l'arrêt est important en ce qu'il précise l'articulation entre les jurisprudences *Duvignières*, *Crédit foncier de France* (CE, 11 décembre 1970, n° 78880, A, publié au Recueil) et *Fairvesta* (CE, 21 mars 2016, n° 368082, Société Fairvesta, A, Publié au recueil). Bien que le Conseil d'Etat avait déjà admis que les avis, recommandations, mises en garde et prises de position adoptés par les autorités de régulation pouvait être contestés devant le juge de l'excès de pouvoir « lorsqu'ils sont de nature à produire des effets notables, notamment de nature économique, ou ont pour objet d'influer de manière significative sur les comportements des personnes auxquelles ils s'adressent » (CE, 21 mars 2016, n° 368082, *Société Fairvesta*, A, Publié au recueil), il crée un régime contentieux unique pour les actes administratifs sans distinction vis-à-vis de l'auteur et de la nature de l'acte.

URBANISME ET ENVIRONNEMENT

Conseil d'Etat, 3 juin 2020, Association Capre 06, n°423502, B, mentionné aux Tables, Projet stratégique opérationnel d'un établissement public d'aménagement - Décision faisant grief - Absence.

Par sa décision du 3 juin 2020, le Conseil d'Etat juge que le projet stratégique et opérationnel (PSO) d'un établissement public d'aménagement (EPA) n'est pas un acte faisant grief, et, par conséquent, insusceptible de recours.

Selon l'article L. 321-18 du Code de l'urbanisme, les EPA ont pour obligation d'élaborer un PSO qui définit leurs objectifs, leur stratégie ainsi que les moyens qui seront mis en œuvre pour les atteindre. Le PSO doit notamment tenir compte des stratégies définies par l'Etat, des priorités énoncées dans les documents d'urbanisme et des programmes locaux d'habitat.

Selon cet arrêt du 3 juin 2020, l'approbation d'un PSO, « *qui ne présente aucun caractère réglementaire et n'a ni pour objet, ni pour effet d'autoriser les opérations d'aménagement qu'il prend en compte, ni d'en valider les modalités de réalisation tant d'un point de vue technique que financier* », n'emporte aucun effet pour les tiers.

Cette décision est cohérente avec les motifs qui ont présidé à la suppression du PSO par la loi ELAN du 23 décembre 2018, considéré comme un outil de pilotage interne de niveau infra-réglementaire (Rapport n° 846 accompagnant le projet de loi ELAN) et dénué d'effets juridiques, comme l'avait d'ailleurs souligné le Conseil d'Etat dans son avis du 29 mars 2018 (CE, avis, 29 mars 2018, n°394435, *Loi ELAN*).

Conseil d'Etat, 3 juin 2020, Ministre de la transition écologique et solidaire c/ Société La Provençale, n°425395, 425399 et 425425, B, mentionné au recueil Lebon, Environnement - Raison impérative d'intérêt public majeur de nature à justifier une dérogation aux interdictions de destruction d'espèces de flore et de faune sauvages protégées.

Le Conseil d'Etat, vient dans cet arrêt, illustrer la notion de « *raisons impératives d'intérêt public majeur* », qui permet de déroger au principe de protection des espèces et de leur habitat.

Pour mémoire, en matière d'espèces protégées, depuis la Directive Habitats n°92/43/CEE du 21 mai 1992, la destruction desdites espèces ou de leur habitat est en principe interdite.

Toutefois, l'article L. 411-2 du code de l'environnement prévoit une dérogation à ce principe si trois con-

ditions cumulatives sont réunies, à savoir :

- qu'il n'existe pas solution alternative satisfaisante ;
- que le projet ne nuit pas au maintien dans un état de conservation favorable des populations des espèces concernées dans leur aire de répartition naturelle ;
- que le projet conduisant à la destruction d'espèces protégées ou de leur habitat sert lui-même un des motifs limitativement énumérés par la loi, dont les raisons impératives d'intérêt public majeur, y compris de nature sociale ou économique.

Dans le cas d'espèce, le préfet des Pyrénées-Orientales a délivré une autorisation permettant de déroger aux interdictions de destruction d'espèces de flore et de faune sauvages protégées, à une entreprise souhaitant rouvrir une carrière de marbre blanc de 40 hectares dont 8 à exploiter et défricher. Le projet porterait atteinte à 28 espèces de faune et de flore protégées.

Une association de défense de l'environnement a attaqué cette autorisation. La cour administrative de Marseille a jugé que le projet ne remplissait pas la dernière condition relative aux raisons impératives d'intérêt public et que par suite, l'autorisation était irrégulière.

Le Conseil d'Etat adopte une vision différente de la cour. Il considère que le projet remplit la condition relative aux raisons impératives d'intérêt public en prenant en compte, les répercussions économiques du projet, la poursuite d'un projet européen stratégique, et le fait qu'il n'existe pas en Europe un gisement disponible de marbre blanc de qualité ou de quantité comparable.

Conseil d'Etat, 3 juin 2020, SCI Alexandra, n° 420736, B, mentionné au recueil Lebon, Urbanisme – Sursis à statuer en vue d'une régularisation – appréciation du caractère régularisable au regard des règles applicables à la date à laquelle le juge statue

Par trois arrêtés du 5 avril 2012, du 12 septembre 2012 et du 12 juillet 2013, le maire de la commune de Saint-Bon-Tarentaise a délivré à la société Alexandra un permis de construire, puis deux permis de construire modificatifs pour la construction d'un chalet à usage d'habitation. Plusieurs requérants ont demandé au tribunal administratif de Grenoble d'annuler pour excès de pouvoir ces arrêtés. Par trois jugements du 9 juin 2015, le tribunal a annulé les permis de construire.

La société Alexandra a alors interjeté appel de ce jugement et, par un arrêt du 13 mars 2018, la Cour administrative d'appel de Lyon a annulé le jugement ainsi que les arrêtés du maire au motif qu'ils méconnaissaient certaines prescriptions du Plan local d'urbanisme (PLU) et a estimé qu'il n'y avait pas lieu de surseoir à statuer afin de permettre une régularisation en application de l'article L.600-5-1 du code de l'urbanisme.

Pour rappel, l'article L. 600-5-1 du code de l'urbanisme permet au juge de rendre un jugement avant dire droit, lorsqu'il constate qu'un vice entachant la légalité du permis de construire peut être régularisé par un permis modificatif. Ce jugement doit préciser le délai pour cette régularisation et surseoir à statuer sur le recours dont il est saisi. Le juge peut également indiquer, les modalités de cette régularisation.

Cet arrêt vient préciser la date à laquelle doit se placer le juge pour apprécier la possibilité de régulariser un permis de construire.

S'agissant des vices de forme, le Conseil d'Etat énonce qu'un vice de procédure est apprécié au regard des règles applicables à la date de la décision attaquée et doit, en principe, être réparé selon les modalités prévues à cette même date.

S'agissant des vices de fond, l'arrêt précise qu'ils sont appréciés par le juge, au regard des dispositions en vigueur à la date à laquelle il statue, et le cas échéant, qu'au regard de ces dispositions, le permis ne présente plus les vices dont il était entaché à la date de son édicton.

Au cas d'espèce, le Conseil d'Etat considère qu'en refusant de tenir compte de la circonstance que certains de ces vices avaient, en l'état du nouveau PLU, disparus à la date à laquelle elle statuait, la cour administrative d'appel a commis une erreur de droit.

Cependant, l'arrêt relève que c'est au terme d'une appréciation souveraine exempte de dénaturation que la cour a jugé que les vices subsistant, au regard des règles d'urbanisme en vigueur à la date à laquelle elle statuait, n'étaient pas susceptibles de régularisation en application de l'article L. 600-5-1 du Code de l'urbanisme dans sa rédaction alors en vigueur.

Conseil d'État, 15 juillet 2020, Société BEMH et Conseil national des centres commerciaux, n° 431703, 431724, 433921, B – Critères pris en compte par les CDAC pour statuer sur les demandes d'autorisation d'exploitation commerciale

La société BEMH et le Conseil national des centres commerciaux ont saisi le Conseil d'Etat d'un recours en annulation pour excès de pouvoir à l'encontre du décret n° 2019-331 du 17 avril 2019 relatif à la com-

position et au fonctionnement des commissions départementales d'aménagement commercial et aux demandes d'autorisation d'exploitation commerciale.

Ce décret a été pris en application de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dite « loi ELAN » qui a notamment, modifié les règles portant, d'une part, sur la composition et le fonctionnement des commissions départementales d'aménagement commercial (CDAC) et, d'autre part, sur les critères d'appréciation des projets soumis à autorisation d'exploitation commerciale.

Les requérants contestaient la question de la conformité au droit européen de certaines dispositions de la loi ELAN et du décret d'application précité, et en ce qu'ils imposent que le demandeur d'une autorisation élabore une analyse d'impact de son projet et qu'ils modifient la composition des Commissions départementales d'aménagement commercial (CDAC).

S'agissant de la composition des CDAC, le décret dispose que trois personnalités qualifiées représentant le tissu économique siègent désormais au sein des CDAC : une désignée par la chambre de commerce et d'industrie, une désignée par la chambre de métiers et de l'artisanat et une désignée par la chambre d'agriculture.

Le Conseil d'Etat a décidé saisir la Cour de justice de l'Union européenne d'une question préjudicielle sur la conformité de ce texte par rapport à l'article 14 de la directive « service » de 2006.

Cet article interdit, en effet, l'intervention directe ou indirecte d'opérateurs concurrents dans les procédures d'autorisation. Le décret précité prévoit que les personnalités qualifiées n'ont pas de droit de vote au sein des CDAC qui décident de l'attribution des autorisations d'exploitation commerciale. Ils ont pour mission de présenter de la situation du tissu économique et de l'impact du projet sur ce tissu économique. Leur présence est donc susceptible d'avoir une influence sur le sens du vote de la commission, ce qui pose la question de la conformité de cette disposition au droit de l'Union européenne.

En revanche, concernant de l'analyse d'impact, le Conseil d'Etat juge que la disposition n'est pas inconstitutionnelle. Le décret attaqué et la loi en application de laquelle il a été pris, prévoient que les CDAC, pour délivrer l'autorisation commerciale, s'appuient sur une analyse d'impact des dossiers de demande d'autorisation d'exploitation commerciale, laquelle apporte notamment des éléments relatifs à l'effet du projet sur le développement économique du centre-ville ainsi que sur l'emploi.

Le Conseil d'Etat juge que ces dispositions n'ont pas pour objet d'instituer un test économique prohibé par l'article 14 de la directive « service » de 2006. En effet, l'analyse d'impact n'est pas un test économique mais un critère sur lequel se fonde la CDAC pour décider de délivrer une autorisation. Ainsi, le seul fait que l'autorisation d'exploitation commerciale n'est pas subordonnée à la validité d'une analyse d'impact n'est pas contraire au droit de l'Union.

Conseil d'Etat, 22 juill. 2020, Commune de La Queue-les-Yvelines, n° 427163, A, publié au Recueil Lebon - Recours contre un sursis à statuer opposé à une demande de permis de construire - Exception d'illégalité dirigée contre le futur PLU

Par cet arrêt inédit, le Conseil d'Etat affirme, pour la première fois, que le pétitionnaire d'un permis de construire peut contester un sursis à statuer en opposant des moyens fondés sur l'illégalité des prescriptions du futur plan d'urbanisme.

La commune de La Queue-les-Yvelines a, par une délibération du 23 mars 2009, prescrit l'élaboration du plan local d'urbanisme (PLU) de la commune. Le 18 octobre 2013, le maire a opposé un sursis à statuer pour une durée de deux ans à la demande de permis de construire de Mme B. La pétitionnaire a donc contesté ce sursis devant le juge administratif.

Pour rappel, l'article L. 123-6 du code de l'urbanisme dispose qu'à compter de la publication de la délibération prescrivant l'élaboration d'un PLU, le maire peut opposer un sursis à statuer à toutes les demandes d'autorisation relatives aux constructions qui seraient de nature à compromettre ou à rendre plus onéreuse l'exécution du futur plan.

Le Conseil d'Etat juge que, dans le cadre du recours contre le sursis à statuer, le moyen tiré de l'exception d'illégalité dirigée contre le futur PLU est recevable. En effet, le sursis à statuer n'est prononcé par le maire que si la construction envisagée rend plus difficile l'exécution du futur PLU. Ainsi, étant donné que certaines règles du futur PLU sont en partie opposables au pétitionnaire dans le cadre du sursis, celui-ci peut donc les contester.

Enfin, le Conseil d'Etat précise que le sursis à statuer doit toujours être motivé en droit. Au cas d'espèce, la cour administrative d'appel de Versailles n'a pas commis d'erreur de droit en annulant le sursis à statuer sur le fondement de l'insuffisance de motivation en ce que « *la destinataire de la décision à même d'identifier le texte dont elle faisait application* ».

DOMAINE PUBLIC

Conseil d'État, 27 mai 2020, M. et Mme C., n° 432977, B, mentionné aux tables du recueil Lebon – Occupation irrégulière du domaine public - Prise d'effet de l'injonction de libérer le domaine public et de l'astreinte

La commune de Saint-Martin-la-Garenne a saisi le juge des référés du tribunal administratif de Versailles, en vue d'expulser le bateau de deux particuliers occupant irrégulièrement le domaine public du port de plaisance de l'Ilon. Par une ordonnance du 14 novembre 2018, le juge des référés a enjoint à M. et Mme C. d'évacuer sans délai le bateau du port de plaisance communal, injonction assortie d'une astreinte provisoire d'un montant de 100 euros par jour de retard. Par une autre seconde ordonnance, le juge administratif saisi aux fins de liquidation a condamné les propriétaires du bateau à verser 22 700 euros au titre de l'astreinte due pour la période du 21 novembre 2018 au 5 juillet 2019.

Saisi d'un pourvoi en cassation contre cette dernière ordonnance, le Conseil d'État relève que le tribunal administratif de Versailles ne s'est pas prononcé sur le moyen tiré d'une impossibilité d'exécuter l'injonction, qui n'est pas inopérant dans une instance portant sur la liquidation d'une astreinte. Ce faisant, l'ordonnance insuffisamment motivée est annulée et le Conseil d'État règle l'affaire au fond sur le fondement de l'article L. 821-2 du code de justice administrative.

Par cette décision du 27 mai 2020, la Haute juridiction considère que la circonstance invoquée par les requérants, selon laquelle la commune disposerait des pouvoirs nécessaires pour faire exécuter d'office le déplacement du bateau, ne rend pas irrecevable la demande tendant à la liquidation de l'astreinte. Par ailleurs, même si les propriétaires ont entrepris des démarches administratives pour déplacer leur bateau hors du port communal, le Conseil d'État relève qu'ils n'ont pas pour autant exécuté l'injonction prononcée par le tribunal administratif. Ils ne démontrent pas non plus avoir été dans l'impossibilité d'exécuter cette injonction.

La décision précise que dès lors qu'une injonction de libérer les lieux est prononcée sans délai, elle est effective dès sa notification à la personne intéressée. De même si cette injonction, qui n'est pas régie par les dispositions du livre IX du code de justice administrative, est assortie d'une astreinte, celle-ci court à compter de la date d'effet de l'injonction sauf à ce que le juge des référés diffère son point de départ.

Enfin, une fois l'astreinte prononcée, le juge conserve le pouvoir de modérer ou de supprimer l'astreinte en cas d'impossibilité d'exécution, ce que les conseillers d'Etat ont d'emblée écarté en l'espèce.

On précisera, pour ce qui est du calcul du montant de l'astreinte, que la formation de jugement fait application de l'article 4 de l'ordonnance du 25 mars 2020 portant prorogation des délais pendant la période d'urgence sanitaire, prévoyant la suspension du cours des astreintes qui ont pris effet avant le 12 mars 2020. Les requérants sont finalement condamnés à verser à la commune la somme de 47 600 euros au titre de l'astreinte prononcée par le juge des référés du tribunal administratif de Versailles.

Conseil d'État, 27 mai 2020, M. et Mme M., n° 433608, B, mentionné aux tables du recueil Lebon – Domaine public artificiel – Voies publiques et leurs dépendances – Transfert d'une voie privée dans le domaine public

Par une décision en date du 27 mai 2020, le Conseil d'État est venu apporter des précisions quant à l'intérêt à agir des riverains pour demander l'annulation pour excès de pouvoir d'une décision de refus de transfert d'office d'une voie privée vers le domaine public communal.

Dans cette affaire, la commune de Saint Lunaire a cherché à procéder au transfert d'office dans le domaine public communal d'une voie privée ouverte à la circulation publique sur le fondement de l'article L. 318-3 du code de l'urbanisme. Cette disposition législative permet en effet, après enquête publique, de transférer d'office dans le domaine public la propriété des voies privées ouvertes à la circulation sur délibération du conseil municipal. Une telle décision vaut classement et éteint tous droits réels et personnels sur ledit bien, sans qu'aucune indemnisation ne soit due.

En l'espèce, la voie objet du litige était constituée de plusieurs parcelles cadastrées, dont certaines appartenaient à la commune et d'autres à divers propriétaires privés. L'un d'entre eux s'est opposé au transfert d'office dans le domaine public communal et, en application de la procédure de l'article L. 318-3 du code de l'urbanisme dans une telle hypothèse, la commune a demandé au préfet d'Ille-et-Vilaine de prononcer le transfert, ce qu'il a refusé.

Plusieurs riverains, favorables au transfert de cette voie et bénéficiant d'une servitude de passage sur la voie privée, ont par la suite demandé au préfet de retirer cette décision, puis ont déféré le refus implicite qui en a suivi au tribunal administratif de Rennes. Le recours est rejeté par le tribunal, puis porté devant la cour administrative d'appel de Nantes, laquelle retient l'intérêt à agir des requérants et prononce l'annulation de la décision.

Le Conseil d'État, sur conclusions contraires du rapporteur public, donne finalement raison à la cour ad-

ministrative d'appel de Nantes et admet l'intérêt donnant qualité à agir des riverains de la voie. Pour apprécier l'existence d'un intérêt à agir, la formation de jugement relève que le transfert de la voie privée a notamment pour effet de ne plus faire dépendre le maintien de l'ouverture à la circulation publique de la voie du seul consentement de ses propriétaires et de mettre son entretien à la charge de la commune.

La Haute juridiction administrative confirme par suite l'annulation de la décision refusant le transfert de la voie dans le domaine public communal, de même que l'injonction délivrée au préfet de réexaminer la situation.

Rédacteurs :



Rémi Jabakhanji



Sandrine Lebel



Haroon Malik

ENTRETIEN DU MOIS



« Nous devons mettre sur un pied d'égalité le financement public et le financement privé, la gestion publique et la gestion privée »

Entretien avec Pierre-Emeric Chabanne,

Délégué Général de l'Institut de la Gestion Déléguée

Par Sandrine Lebel et Rémi Jabakhanji

Monsieur Chabanne, pouvez-vous présenter votre parcours à nos lecteurs ?

J'ai d'abord eu une carrière politique, puisque j'ai été directeur de cabinet auprès de plusieurs élus et dans plusieurs villes, ainsi que dans différents départements. J'ai également travaillé dans le cabinet du ministère de la Santé et du ministère des Affaires étrangères, après un passage à l'Assemblée nationale et au Sénat. Après 25 années en tant que directeur de cabinet, je me suis dirigé vers le secteur privé et j'ai intégré un grand groupe spécialisé dans le secteur de l'immobilier commercial, que j'ai quitté en 2010.

C'est alors que Claude Martinand le président de l'époque de l'Institut de la gestion déléguée m'a proposé le poste de délégué général. Il était en effet à la recherche d'un profil non seulement familier du secteur public et du secteur privé, mais également des cabinets ministériels. J'ai donc rejoint en 2011 l'Institut en tant que délégué général. Le président recherchait un profil avec un autre regard que celui purement juridique afin de mener la meilleure action possible.

Pouvez-vous présenter l'Institut de Gestion déléguée (IGD) ainsi que votre fonction en son sein ?

L'Institut de gestion déléguée est ce que l'on appelle un *think tank*, un centre de recherche et d'initiative en français, qui prend la forme d'une fondation relevant d'une mission d'intérêt général, présidée par dirigé par M. Hubert du Mesnil. L'Institut a été créé par Marceau Long, (ancien vice-président du Conseil d'État) en 1996 à la suite de la loi Sapin I, afin que l'ensemble des acteurs gérant les services publics en France se réunissent autour d'une même table pour améliorer la gestion des services publics, en particulier lorsque celle-ci est déléguée. C'est la première structure de ce type en Europe.

De nombreux organes et organismes sont représentés au sein de l'IGD, notamment l'État, les associations de collectivités territoriales et d'intercommunalités,

les grandes entreprises publiques et privées gestionnaires des services publics, des représentants des salariés et d'associations de consommateurs. L'activité de la fondation est par ailleurs financée par les industriels publics et privés, ainsi que des banques et fonds d'investissements qui en sont membres. Le fait que l'ensemble des acteurs et des secteurs d'activité soient représentés garantit une indépendance certaine de la structure et donc de ses analyses, tout en étant au plus près de la réalité de la gestion des services publics.

Ce sont ainsi 14 services publics qui font l'objet de travaux et de recommandations, sur la base des travaux de nos deux commissions permanentes : la Commission juridique présidée par le professeur Stéphane Braconnier et la Commission financements présidée par M. Alain Quinet.

Plusieurs groupes de travail œuvrent également sur diverses thématiques dans une durée maximum de 18 mois. Par exemple, un rapport important sera publié le 12 octobre 2020 sur les mobilités du quotidien. Nous avons encore un groupe de travail qui rendra un rapport sur l'énergie et les territoires. Ce rapport constitue l'occasion de rendre compte des évolutions importantes qui ont eu lieu ces dernières années dans le secteur très large de l'énergie et de compléter le rapport « Réformes et territoires » que nous avons produit à l'occasion des dernières grandes réformes territoriales.

Nous sommes également au plus proche du processus législatif. Ce fut le cas à titre illustratif lors de la transposition de la directive concession où nous étions en relation avec la Direction des Affaires Juridiques de Bercy lors des colloques et travaux affaillant.

L'enjeu de l'ensemble de ces travaux est tout à fait important puisque la gestion déléguée représente pas moins de 130 milliards d'euros par an et qu'elle touche au quotidien des français, qu'il s'agisse de l'eau, des déchets, des autoroutes, du ferroviaire, des

transports publics, de l'environnement, de l'énergie par exemple.

Quels sont selon vous les avantages de la gestion déléguée par rapport à une gestion en régie ?

De manière générale, notre message de fond a toujours été le suivant : nous devons mettre sur un pied d'égalité le financement public et le financement privé, la gestion publique et la gestion privée. Nous prônons le recours à l'objectivité et à la rationalité dans le choix des modes de gestion pour favoriser la performance. Nous pensons que l'ensemble des modes de gestion et des contrats peuvent être utilisés efficacement, tant qu'ils sont adaptés aux besoins des acheteurs publics, à leur savoir-faire et à leurs disponibilités financières.

L'Institut n'a donc aucune opposition systématique au recours à la régie, si elle est adaptée aux besoins de la personne publique et qu'elle ne relève pas d'une démarche dogmatique pouvant s'avérer contre-productive.

Or, une critique que l'on peut formuler, à titre d'exemple, à la gestion directe, c'est l'absence de débat des élus locaux sur la performance d'un service public géré en régie. En gestion déléguée, le délégataire du service public doit obligatoirement rédiger un rapport annuel sur la gestion du service, qui est ensuite débattu par l'assemblée délibérante de la collectivité territoriale. Or, la gestion directe n'est pas soumise à cette obligation. Idéalement, il devrait y avoir le même type d'obligation en gestion directe et en gestion déléguée, afin de pouvoir comparer les coûts et atteindre la meilleure situation possible. La gestion directe peut donc paraître contraire à notre idée de performance, dès lors que l'on ne sait pas précisément combien coûtera un service public géré de façon directe.

A ce titre, nous avons établi un atlas des modes de gestion des collectivités, mis à jour depuis 2013 et disponible sur notre site internet, qui observe de quelle manière sont gérés les services publics, en gestion déléguée, directe et mixte. Nous avons pu faire plusieurs constatations.

En premier lieu, le choix du mode de gestion des services publics ne relève pas d'une logique partisane. Contrairement à ce qui est parfois évoqué, les maires de différentes couleurs politiques ont recours aux modes de gestion délégués ou à la gestion directe de manière indifférenciée. En deuxième lieu, il n'y a pas un service public qui ne soit géré de la même manière sur l'ensemble des territoires, il y a donc des réalités différentes appelant une nécessaire adaptabilité. En troisième lieu, il y a une réelle progression importante au fil des années de la gestion

déléguée au détriment de la gestion directe, y compris pour des services publics historiquement en régie, comme l'éclairage public.

Un élément d'explication de ce dernier phénomène tient à l'ouverture et à l'accroissement de la concurrence, sous l'impulsion de l'Union européenne, entre les groupes privés candidats à la gestion déléguée de services publics. Cela a notamment pour effet une baisse des prix et une offre de prestation globalement plus qualitative.

Enfin, les collectivités territoriales ont également amélioré leur expertise et l'asymétrie d'information n'est plus une réalité. Les communes sont membres d'intercommunalité, sont mieux conseillées et ont accès à des avocats et des services juridiques de plus en plus spécialisés, de sorte que le système de gestion délégué est aujourd'hui équilibré et mature.

Pensez-vous que la commande publique peut constituer un levier important de relance économique à l'issue de la crise sanitaire ?

Lorsque la crise du covid-19 s'est déclenchée, le président de l'Institut M. Hubert du Mesnil a rapidement décidé de mettre en place un observatoire spécifique de l'impact de la crise sanitaire sur les services publics. En lien avec les acteurs représentés à l'IGD, nous avons maintenu un contact quotidien avec l'ensemble des acteurs des différents secteurs, pour faire remonter un maximum d'informations au Gouvernement.

Aussi, nous avons produit une synthèse des textes applicables et des solutions juridiques envisageables à destination des différents acteurs publics et privés, afin de les aider à surmonter des situations auxquelles ils ont été confrontés. Nous avons ainsi publié plusieurs documents reprenant des outils juridiques tels que le fait du prince ou la théorie de l'imprévision. Nous avons également publié sur notre site internet un point d'étape le 30 avril dernier, permettant de faire remonter à l'État l'impact financier de la crise sur les différents secteurs et les solutions juridiques que nous préconisons pour surmonter certaines problématiques.

Par ailleurs, il est important de préciser que cette crise sanitaire se conjugue à la période de renouvellement des élus locaux, conjoncture synonyme d'un ralentissement au recours à la commande publique par les communes. Cela se fait d'autant plus ressentir avec le report du second tour des élections municipales. Les instructions de dossiers ont été arrêtées et les travaux en cours interrompus. D'autant que la situation sanitaire induit mécaniquement une baisse importante de recettes des collectivités territoriales. Nous craignons donc qu'il y ait une importante ré-

duction des investissements liés à la commande entre octobre 2020 et, au mieux, avril 2021 et avons fait des propositions pour assurer un redémarrage rapide de la commande publique.

C'est le but de notre rapport présentant 10 propositions pour un plan de relance vert, construit sur la base de l'ensemble des données recueillies. Nous formulons à cette occasion plusieurs recommandations et propositions de solutions juridiques que nous vous invitons à consulter.

Nous considérons que le plan de relance du Gouvernement devra s'accompagner d'une levée de certains freins, facilitant ainsi le recours à l'outil de l'achat public afin de favoriser l'investissement et la relance économique. Nous préconisons, par ailleurs, d'autres mesures, telles que la prolongation des contrats d'une durée suffisante pour revenir à l'équilibre du contrat d'avant la crise. D'autres travaux pourront suivre, selon les problématiques qui pourront se révéler dans les mois à venir. Il est en tout cas certain que l'achat public constituera un des leviers de la relance économique.

Vous préconisez la « *blended finance* », pourriez-vous expliquer ce concept à nos lecteurs ?

La *blended finance* est une pratique issue des pays en voie de développement qui trouve son utilité lorsqu'un investissement est trop risqué pour être supporté par des capitaux privés, ou à des taux tellement élevés que cela n'est pas viable. La *blended finance* trouve alors son intérêt, l'idée est que la banque centrale étatique va prendre en charge le risque de l'investissement afin que les capitaux privés financent le projet.

Nous pensons que cette pratique peut être utilisée par les pays européens et plus particulièrement en France. L'OCDE l'a d'ailleurs récemment recommandée pour un certain nombre de projets d'envergure. De son côté, l'Union européenne, avec le plan d'investissement Juncker à destination des 27 États membres, a déjà eu recours à cette technique.

L'État souhaitant mener un projet sans avoir les fonds d'investissement nécessaires pourrait donc prendre des parts dans une société chargée d'un projet d'intérêt général afin de réduire le risque, et laisser le financement au partenaire privé.

L'intérêt réside dans la possibilité d'une capacité de financement de projets accrue, par la mobilisation des capitaux privés et par la prise en charge par une institution étatique du risque. Il s'agit donc d'une mesure pouvant s'avérer utile à la fois pour la mise en place des projets publics d'envergure et pour la relance économique.

L'ordonnance n° 2020-738 du 17 juin 2020 dispose que les acheteurs publics doivent réserver l'exécution d'au moins 10% de la valeur estimée de leurs marchés globaux aux PME, jusqu'au 10 juillet 2021. Devrait-on généraliser cette mesure au-delà de 2021 ?

C'est une question compliquée. Il faut se rappeler que l'on avait déjà adopté une telle disposition lors de la transposition des textes européens, pour les contrats de partenariat. Cette exigence de l'ordonnance du 17 juin 2020 existait donc déjà, l'innovation résidant en sa généralisation aux contrats globaux.

Nous ne voyons que des aspects positifs à l'instauration d'une telle disposition. Cela vient aussi répondre à une préoccupation des élus qui souhaitent impliquer leur tissu économique local. Les grands groupes privés l'ont compris et s'y adaptent déjà, en intégrant parfois dans leur groupement des acteurs locaux. Cela permet non seulement d'accroître leurs chances de remporter l'appel d'offres, mais aussi d'avoir leur propre circuit-court au moment de l'exécution du contrat.

Si la mise en place d'une telle disposition me semble être une bonne chose, on peut effectivement questionner sa mise en place au-delà de 2021. De même, on peut légitimement s'interroger sur la justification d'un seuil à 10 % plutôt qu'un autre pourcentage et sur la méthode de calcul de la valeur estimée. Il n'est pas certain que ce critère soit le plus efficace à long terme.

Selon vous, les marchés de partenariat ont-ils toujours un avenir face au développement des marchés globaux, et plus particulièrement des marchés de performance ?

Lors de la transposition des directives « marchés publics » et « concessions », il y a eu une grande campagne contre les marchés de partenariat avec beaucoup d'amalgames. Mais force est de constater que cette campagne s'est basée, en partie, sur des éléments réels. Certains contrats de partenariat se sont révélés défaillants, et dans certaines situations, le recours au contrat de partenariat n'était pas adapté au projet de la collectivité publique.

Les contrats de partenariat concentrent toutes les critiques alors même que les dérives dans les marchés de travaux ne sont pas forcément évoquées, notamment dans les cas du dépassement du montant initial du marché.

Le mécanisme du marché de partenariat est pourtant un bon mécanisme lorsqu'il correspond aux besoins d'une collectivité territoriale. Le titulaire du marché

de partenariat assure la maîtrise d'ouvrage de l'opération ainsi que l'aménagement, la maintenance et l'entretien de l'ouvrage ou des équipements durant la période d'exécution du contrat. Sa rémunération est assurée par la collectivité territoriale qui bénéficie d'un ouvrage pour lequel elle verse des loyers.

Les travaux sont faits dans les temps et l'ouvrage est maintenu tout au long du contrat. Ces deux affirmations ne sont pas toujours opérantes quand il s'agit de marchés publics.

Si l'on compare avec un marché de travaux, la collectivité doit payer directement au cocontractant, le prix du marché. Elle doit donc disposer des fonds nécessaires lorsqu'elle décide de lancer le marché, ce qui n'est pas toujours le cas.

La différence entre contrats globaux et les marchés de partenariat réside dans la maîtrise d'œuvre et le financement. Pour les contrats globaux, la maîtrise d'œuvre est publique, tout comme le financement, alors que pour les marchés de partenariat, la maîtrise d'œuvre et le financement sont privés. Ces modèles contractuels sont donc profondément différents. Ils ne répondent pas aux mêmes enjeux ni aux mêmes besoins.

Or, comme nous le démontrons dans notre guide, la maîtrise d'ouvrage publique se dégrade constamment au sein des services de l'État.

Les taux d'intérêt bas permettent aujourd'hui aux collectivités publiques de se financer à des coûts raisonnables sur les marchés financiers. Mais dans le cas où les taux d'intérêt remonteraient après la crise de la COVID-19, les collectivités auront moins de capacité de financement. Le marché de partenariat permettrait de pallier cette éventualité.

À mon sens, il faut mettre les deux modèles contractuels sur le même pied d'égalité. Il faut faire preuve d'objectivité lorsqu'on les compare en prenant en compte leurs avantages et leurs inconvénients.

Quels sont les leviers pour intégrer le développement durable dans la gestion déléguée ?

L'IGD travaille actuellement sur cette question. Ce qui est compliqué, c'est de trouver les bonnes clauses et les bons outils afin de ne pas faire que du verdissement des contrats, mais d'utiliser des mécanismes contractuels qui permettent de protéger l'environnement.

Il y a des thématiques qui nous semblent opérationnelles rapidement et qui seront des gains en termes de développement durable. Par exemple, la question de la rénovation thermique des bâtiments publics.

Les collectivités publiques ont beaucoup de patrimoines qui ne sont pas conformes aux normes thermiques.

Autre exemple, le développement de la mobilité électrique. Beaucoup de choses peuvent être faites par la filière française. Les bornes électriques sont un sujet d'actualité. Si aujourd'hui on veut équiper le territoire en bornes électriques, il ne faut pas faire un développement non durable avec une technologie qui deviendra obsolète dans deux ou trois ans.

Est-ce que notre arsenal juridique est prêt à évoluer aussi vite que la technique ? Je ne le crois pas et je pense que c'est un problème. Je pense que les contrats publics devraient être « agiles », c'est-à-dire avoir une capacité à absorber une innovation.

Depuis 20 ans, la durée des contrats s'est considérablement réduite. Aujourd'hui, on arrive à une moyenne de la durée des contrats entre 7 et 9 ans. On peut prévoir une durée du contrat plus longue, par exemple, 20 ans notamment s'il y a beaucoup d'investissement à rentabiliser, mais dans ce cas, il faut rendre le contrat plus agile avec des clauses de revoyure. Cela permettrait d'adapter les contrats aux innovations technologiques. Par exemple, sur les contrats d'installation de recharge de bornes d'énergie, la technologie progresse très rapidement. Cela serait aussi très utile pour les contrats de téléphonie ou nous sommes passés en 10 ans de l'ADSL à la 5G. Avec des clauses de revoyure dans les contrats, cela permettrait de pouvoir adapter les contrats aux nouvelles technologies ou innovations majeures.

Nous allons travailler sur ce sujet, car nous pensons que c'est l'un des moyens pour continuer à développer la gestion déléguée.

L'IGD va aussi continuer à travailler sur les problématiques des *Smart City*, notamment sur la question de l'utilisation de la donnée dans la gestion des services publics.

Le Gouvernement a annoncé sa volonté d'amorcer un nouvel acte de décentralisation, quelles sont vos réflexions à ce sujet, notamment en matière de services publics ?

Le Gouvernement a récemment annoncé qu'il souhaitait transférer de nouvelles compétences aux collectivités territoriales. Je peux faire deux remarques à ce sujet.

D'une part, la décentralisation doit être aussi celle des moyens financiers. Il faut transférer la compétence et les recettes pour que les collectivités aient pleinement les moyens de l'exercer. Il ne faut pas non plus que le montant des recettes transférées soit

bloqué à l'année du transfert aux collectivités, mais qu'il puisse évoluer en fonction des besoins financiers des collectivités. Nous verrons bien la réalité de la décentralisation.

D'autre part, on nous parle aussi beaucoup de l'expérimentation. Il ne faut pas que l'on continue d'appliquer uniformément sur le territoire les mêmes politiques publiques. En effet, dans les territoires, les réalités économiques et sociales sont différentes. La décentralisation devrait permettre aux collectivités locales d'adapter le droit français à la réalité à la réalité du tissu local. Mais je ne suis pas sûr que le Gouvernement aille aussi loin dans la décentralisation.

Certains envisagent un niveau de décentralisation qui irait au-delà de ce que je viens d'évoquer. L'État pourrait, en effet, transférer aux collectivités, en même temps que les compétences, la possibilité de légiférer. Est-ce qu'on doit aller jusqu'à une capacité de légiférer localement ? Je suis assez réticent à cette idée, mais certains posent le débat.

Sans aller jusque-là, l'IGD plaide pour donner plus de pouvoir aux collectivités et plus particulièrement dans l'attribution des 100 milliards d'euros promis par le Gouvernement pour la relance économique. L'IGD souhaite que les collectivités territoriales soient bénéficiaires de cet argent. L'État ne représente que 30% des investissements publics, le levier de l'investissement public passe principalement par les collectivités territoriales. Dès lors, elles doivent bénéficier de cet argent pour les dépenser localement dans les domaines qui sont en crise.

Enfin, le projet de décentralisation passera aussi par un renforcement de la déconcentration notamment par le renforcement des pouvoirs des services étatiques dans les territoires. Le Gouvernement a également annoncé vouloir affecter plus d'agents de l'État au niveau des départements afin d'avoir une action politique plus proche des français.

Quels conseils donneriez-vous aux jeunes avocats publicistes ?

Je donnerai trois conseils aux avocats publicistes.

Tout d'abord, je pense que les avocats doivent faire preuve d'imagination. Ils doivent être *open-minded*, proposer des solutions innovantes et prendre des risques. Je vous donne un exemple. Le Conseil d'État a récemment rendu un arrêt qui permet aux collectivités territoriales de passer des contrats de concession qui portent sur la gestion de différents services publics relatifs à la mobilité. Avant cet arrêt, aucune collectivité n'avait envisagé de conclure une concession qui porterait sur la gestion de diffé-

rents services publics. C'est grâce à l'audace dont a fait preuve la collectivité et ses conseils juridiques que la solution a pu voir le jour et a été validée par le juge administratif.

Ensuite, je vous conseille de vous battre contre le système des appels d'offres de prestations juridiques. Je suis fondamentalement attaché à la mise en concurrence, mais dans le domaine des prestations juridiques, je ne pense pas que cela soit pertinent. Le choix d'un avocat pour une collectivité territoriale est un choix *intuitu personae*. Le système des appels d'offres au niveau juridique entraîne également un dumping au sein de la profession. Les avocats arrivent à être payés parfois moins cher que les assistants à maîtrise d'ouvrage.

Il faut continuer à se battre pour ne pas avoir de mise en concurrence pour le domaine juridique et comprendre qu'un avocat se paie à un juste prix.

Enfin, je dirais aux avocats publicistes d'être toujours vigilants sur l'équilibre des contrats publics. La gestion déléguée n'est pas le moins-disant, mais le mieux-disant. Il faut toujours faire attention à l'allocation des risques entre le cocontractant et le pouvoir adjudicateur. Transférer un trop grand nombre de risques au cocontractant ne permet pas d'avoir une exécution optimale du contrat et entraîne, par la suite, de nombreux problèmes lors de son exécution, des surcoûts, voire des risques contentieux importants.

Publication de l'observatoire IGD COVID 19 :

- 10 Mesures pour assurer la relance par l'investissement et la commande publique en relevant les défis environnementaux : <http://www.fondation-igd.org/wp-content/uploads/2020/07/20-IGD-Covid-10-Mesures-15-juin-2020.pdf>
- L'Exécution des contrats de la commande publique à l'épreuve de la crise : <http://www.fondation-igd.org/wp-content/uploads/2020/07/20-IGD-Les-Precis-2-V2-1.pdf>
- Benchmark international des mesures adoptées en matière de commande publique pendant la crise sanitaire : <http://www.fondation-igd.org/wp-content/uploads/2020/07/20-IGD-Covid-Benchmark-15-juin-2020.pdf>
- Tableau de synthèse de l'impact des dispositions portant diverses mesures prises pour faire face à l'épidémie de COVID 19 : <http://www.fondation-igd.org/wp-content/uploads/2020/07/20-IGD-Covid-Tableau.pdf>
- Point d'étape du 30 avril 2019 : <http://www.fondation-igd.org/wp-content/uploads/2020/07/20-IGD-Covid-Point-Etape.pdf>

QUE SONT-ILS DEVENUS ?



« Je conseille aux élèves-avocats d'avoir confiance en eux et d'être audacieux »

Entretien avec Maître Simon Dubois,

Avocat fondateur de Dorean Avocat, Président du syndicat de l'Union des Jeunes Avocats à la Cour de Paris

Par Sandrine Lebel et Laetitia Domenech

Maître Dubois, pouvez-vous présenter votre parcours à nos lecteurs ?

Originaire de Picardie, j'ai, en terminale, intégré le centre de formation de volley-ball de Saint-Quentin. Par la suite, j'ai donc pu allier l'utile à l'agréable en réalisant mes études de droit à l'université de Cambrai en parallèle de mes entraînements de volley-ball à Saint-Quentin. En troisième année, j'ai privilégié mes études et ai achevé ma licence à l'Université de Lille 2. J'ai ensuite intégré le Master I de Droit public général de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, puis, le Master II Administration et politiques publiques de l'Université Paris II Panthéon-Assas.

Durant ma scolarité, j'ai effectué des stages au sein de la juridiction administrative, notamment au Tribunal administratif d'Amiens et au Conseil d'Etat. Ces stages ont renforcé mon attrait pour le droit public et m'ont décidé à passer les concours de la haute fonction publique.

Après avoir intégré la prép'ENA de l'Université Paris-Dauphine, j'ai passé différents concours. Admissible aux épreuves orales du concours de directeur d'hôpital et celles du CRFPA, j'ai choisi de faire le pari du métier d'avocat.

Avant d'intégrer l'Ecole de Formation du Barreau de Paris (EFB) en 2015, j'ai travaillé deux ans au Ministère de l'intérieur en tant que consultant juridique auprès de Mme Pascale Léglise. Cette expérience a été très enrichissante.

Une fois élève avocat, j'ai réalisé mon stage final au sein du cabinet Lefèvre Pelletier Avocats, en droit public des affaires auprès de Me Olivier Ortega, et j'ai ensuite été recruté pour ma première collaboration, en 2017, par le Cabinet Latournerie Wolfrom Avocats.

Enfin, en 2019 j'ai décidé de sauter le pas et de m'installer en créant le cabinet Dorean Avocat.

Concomitamment à mon arrivée dans la profession, j'ai adhéré, sur conseil d'un ancien « IDPiste » Thomas Charat, à l'Union des jeunes avocats (UJA) de Paris et ai créé sa commission Droit public. L'année suivante, j'ai intégré le bureau de la Fédération Nationale des Unions des Jeunes Avocats (FNUJA) sous la présidence d'Aminata Niakate. Puis, en 2019, j'ai été élu au poste de Premier Vice-Président de l'UJA de Paris, sous la présidence de Marion Couffignal.

Et le 29 juin 2020, j'ai été élu Président de l'UJA de Paris.

Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer l'IDPA ?

J'avais de l'énergie à revendre et peur de m'ennuyer à l'école d'avocat. Intégrer l'IDPA représentait pour moi la possibilité de pouvoir m'engager dans une formation spécialisée en droit public.

Mon énergie m'a tout naturellement conduit à candidater à la présidence de l'association. Elu président, j'ai pu me donner et m'investir pleinement.

Ancien membre de la Fédération Nationale des Unions de Jeunes avocats (FNUJA), vous avez récemment été élu Président de l'Union des jeunes avocats (UJA) de Paris, pouvez-vous nous présenter le syndicat et vos responsabilités ?

L'UJA a été créé il y a maintenant presque 100 ans, en 1922. A cette époque au sein du barreau de Paris, il était compliqué d'être jeune avocat. Les jeunes, considérés comme stagiaires, étaient formés par les avocats, souvent pendant plusieurs années sans toucher aucun revenu. Le jeune avocat, à cette époque, revient de la guerre. Ce système convenait, en pratique, aux jeunes diplômés issus de familles aisées, pouvant subvenir à leurs besoins sans rémunération issue de leur activité. En 1922, cinq jeunes avocats, dont Joseph Python, ont donc décidé de créer, l'Union des jeunes avocats (UJA). L'association, bientôt centenaire, a survécu à des périodes difficiles

telles que la seconde guerre mondiale, où nombre de ses membres ont été arrêtés et déportés (avocats naturalisés, juifs, francs-maçons).

Depuis 100 ans, l'UJA de Paris, association apolitique, a pour vocation de défendre les droits des collaborateurs. L'UJA s'est battu pour que les stagiaires perçoivent une gratification de stages, pour la mise en place par le Conseil de l'Ordre d'un plancher minimum de rétrocession pour les collaborateurs, pour la création et l'extension de la durée des congés maternité et paternité, pour les délais de prévenance, etc.

L'UJA de Paris alimente de ses travaux et de sa doctrine, les institutions nationales comme le Conseil de l'Ordre ou le Conseil National des Barreaux, elle pense et construit l'avocat de demain.

Concernant son fonctionnement, l'UJA de Paris est administrée par une Commission permanente. Elle regroupe 40 membres élus parmi les adhérents de l'UJA. Elle délibère une fois par mois sur des sujets d'actualité relatif à l'exercice de la profession d'avocat. Elle adopte des motions et des communiqués. Une fois par an, l'UJA se réunit avec les autres UJA de France, sous l'égide de la FNUJA, en Congrès national durant lequel elle élabore notamment la doctrine nationale pour l'année.

La Commission permanente est présidée par le Président de l'UJA de Paris qui est assisté d'un bureau, composé d'un premier vice-président, d'un vice-président, d'un secrétaire général, d'un secrétaire général adjoint et d'un trésorier.

Les responsabilités du Président sont de représenter l'UJA de Paris dans tous les actes de droit, de convoquer la commission permanente, d'orienter les travaux des commissions d'études, d'impulser le renouveau et la réflexion sur les problématiques auxquelles sont soumis les collaborateurs. Le Président de l'UJA doit, d'une part, assurer la poursuite et le respect des traditions et de la doctrine et, d'autre part, innover et renouveler les forces vives de l'UJA.

Au cours de l'année 2019 vous avez monté votre cabinet, comment c'est passé votre installation ?

Décider de s'installer et de créer son propre cabinet est une décision vertigineuse. On passe d'un statut (que l'on pense) sécurisé et stable de collaborateur, à un statut prétendu plus précaire, sans être sûr d'avoir des revenus suffisants pour vivre.

Toutefois, une fois la décision prise, une fois la démission notifiée au cabinet collaborant, je n'ai eu qu'une obstination : transformer l'essai, donner corps à mon projet, notamment en allant chercher et en fidélisant des clients. C'est une expérience telle-

ment prenante et excitante que j'ai oublié le trac et transformé le stress de l'installation en énergie.

Je pense que la décision de l'installation ou de l'association est l'une des plus grandes et plus belles décisions d'un avocat.

Pour ma part, j'ai eu la chance d'avoir une clientèle fidèle qui m'a suivie et soutenue dans mon installation. J'encourage tous les jeunes avocats à considérer qu'un tel projet est au nombre des horizons toujours possibles pour un avocat.

Le rapport de la mission relative à l'avenir de la profession d'avocat remis par Dominique Perben à Éric Dupond-Moretti, le 26 août dernier préconise que tous les barreaux souscrivent à une assurance perte de collaboration. Pensez-vous que cette préconisation offre une protection suffisante à l'avocat collaborateur ?

Le rapport Perben a le mérite d'exister et de s'être saisi de sujets intéressants. Mais malheureusement il ne s'est pas donné les moyens d'atteindre ses objectifs. Il fait un constat qui est unanimement partagé : il faut améliorer la situation des avocats collaborateurs. Nous l'avons vu avec la crise du COVID, même en respectant les règles relatives au contrat de collaboration, le collaborateur peut être dans une situation très précaire.

Nous avons plusieurs instruments pour améliorer cette situation et l'assurance perte de collaboration est un instrument parmi d'autres.

Aujourd'hui presque tout le monde est d'accord pour considérer qu'en tant que travailleur indépendant, les avocats doivent pouvoir bénéficier d'une assurance chômage. Cette assurance chômage pour les indépendants a d'ailleurs été une des promesses du Président Macron, mais son dispositif n'est pas adapté aux avocats collaborateurs. Pour pouvoir en bénéficier, il faut, que l'entreprise ait fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire ou de redressement judiciaire, ce qui n'est pas possible pour les collaborateurs lorsque leur contrat de collaboration est rompu. L'assurance perte de collaboration apparaît donc comme une solution idéale pour pallier à la perte de collaboration et avoir des moyens de substance.

Ce que l'UJA reproche au rapport Perben, c'est de ne pas avoir abordé les conditions de mises en œuvre de cette assurance. Le rapport laisse penser que la généralisation d'une assurance perte de collaboration à l'ensemble des barreaux, sur le même modèle que celui mis en place par le barreau de Rouen, est possible. Or, cet exemple n'est pas financièrement transposable à tous les barreaux.

On reproche également au rapport Perben de ne pas

avoir fait d'études financières et d'analyses pour déterminer sous quelles conditions l'assurance collaboration pourrait être mise en œuvre dans tous les barreaux. Aujourd'hui nous entendons de nombreuses propositions, certains disent que seuls les cabinets paieront, d'autres que ce sera les collaborateurs, ou que l'on va faire un taux en fonction du « turn over » des collaborateurs dans les cabinets. Il faut réfléchir, estimer, étudier, prévoir et poser des conditions acceptables pour les collaborateurs, les collaborants mais également pour les assureurs.

Mais l'amélioration du statut des collaborateurs passe également par d'autres instruments comme la pluriactivité, l'autorisation de la rémunération des apports d'affaires, l'augmentation du tarif ordinal, la création d'un tarif ordinal minimum en troisième année et pour les années suivantes, la création d'un privilège sur les créances de rétrocessions, la mise en place par les ordres de contrôles a posteriori de l'exécution des contrats de collaboration libérale ...

Certains avocats dénoncent le système des appels d'offres de prestations juridiques qui paupérissent la profession des avocats exerçant en droit public des affaires. Quel est votre avis sur cette question ?

Je trouve que la mise en concurrence sur les prestations juridiques n'a pas tenu ses promesses.

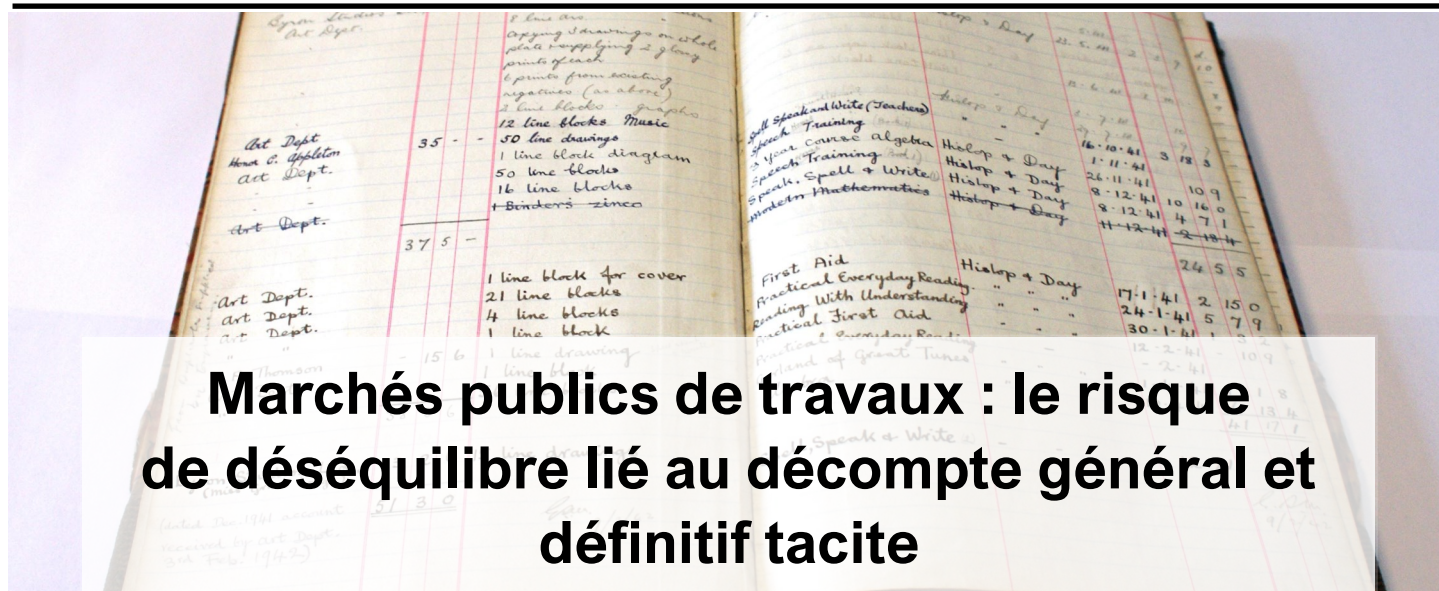
C'est-à-dire que, les grandes théories économiques le prouvent, la mise en concurrence permet, en principe, de créer des équilibres sur les marchés. Mais pour les prestations juridiques, je trouve que la concurrence a eu l'effet inverse. La situation se répercute sur les avocats puisque les prestations sont de plus en plus bradées et je ne crois pas que cette mise en concurrence ait eu pour effet de globalement améliorer la qualité des prestations fournies. Pour ainsi dire, la mise en concurrence a parfois conduit à une industrialisation des services de prestations juridiques. On entend souvent la critique selon laquelle ce sont toujours les mêmes avocats qui répondent aux mêmes appels d'offres et qui produisent des mémoires impersonnels à bas prix.

Néanmoins, le sens de l'histoire semble aller vers une déréglementation, avec par exemple, l'augmentation des seuils des marchés publics et les débats récurrents sur la sortie des prestations juridiques du champ de la mise en concurrence .

Quels conseils dispenseriez-vous aux nouveaux élèves de l'IDPA ?

D'avoir confiance en eux, d'être audacieux ! De ne pas être frileux, parce qu'au-delà même de l'exercice de leur profession, je pense que les avocats ont un véritable rôle à jouer dans la société.

Nous sommes dans une ère qui est propice à la réglementation, aux cadres, à la restriction, et pour des raisons qui le justifient ! Je pense aux crises sanitaires, au terrorisme. Mais, pour un avocat, il faut toujours savoir se battre et savoir reconnaître qu'il y a des libertés auxquelles il ne faut pas toucher. Et si la défense de ces libertés doit passer par la désobéissance, alors il faudra désobéir. Notre démocratie ne s'est-elle pas construite sur la désobéissance ? Un grand avocat, le plus connu probablement, a dit que la plupart des avocats sont « *marrants, irrévérencieux, insolents, un peu anars* ». Vous le connaissez, il est désormais Ministre de la justice.



Marchés publics de travaux : le risque de déséquilibre lié au décompte général et définitif tacite

*Réflexions autour de l'ordonnance CAA Versailles,
27 février 2020, Société Ateliers Bois,
req. n° 19VE01401.*

Entériné par le Cahier des Clauses Administratives Générales applicables aux marchés de travaux publics, approuvé par décret le 21 janvier 1976 [1], le décompte général et définitif permet au pouvoir adjudicateur et à son cocontractant d'établir, d'un commun accord, le solde du marché en tenant compte notamment des acomptes mensuels et des éventuelles pénalités. Il représente le dernier acte contractuel d'un marché public de travaux et constitue, de ce fait, un enjeu majeur pour les parties.

Il est aujourd'hui régi par le Cahier des Clauses Administratives Générales applicables aux marchés de travaux publics (CCAG Travaux) approuvé par arrêté le 8 septembre 2009 [2]. Si son régime était jusqu'alors nécessairement exprès, depuis l'arrêté du 3 mars 2014 [3], le CCAG Travaux reconnaît qu'un décompte général et définitif peut naître de manière tacite en absence de réponse d'un des cocontractants au cours de la procédure d'établissement du décompte général et définitif.

La Cour Administrative d'Appel de Versailles, le 27 février 2020, vient confirmer les règles d'application de ce nouveau régime [4]. A l'occasion d'un référé provision, cette dernière a jugé que l'existence de réserves lors de la réception de l'ouvrage ne fait pas obstacle au déclenchement des délais d'établissement du décompte général et définitif exprès et, a fortiori, du décompte général et définitif tacite.

Cette ordonnance nous donne ainsi l'occasion de nous arrêter sur le régime du décompte général et définitif tacite depuis son insertion dans le Cahier des Clauses Administratives Générales applicables aux marchés de travaux publics.

Le décompte général et définitif répond à un régime spécifique défini avec précision par le Gouvernement, rédacteur du CCAG Travaux (I). Si le décompte général et définitif implicite est un atout pour la partie qui le met en œuvre, il peut être lourd de conséquences pour son cocontractant (II).

I - Le régime du décompte général et définitif

Pour comprendre la mise en œuvre du décompte général et définitif tacite (B), il convient de revenir sur la mise en œuvre du décompte général et définitif exprès (A).

A. Un décompte général et définitif en principe expressément accepté par les parties au marché

Les marchés publics de travaux, de manière générale, impliquent le paiement de sommes importantes. Ils font donc l'objet d'une attention toute particulière aussi bien de la part du pouvoir adjudicateur, souhaitant s'assurer qu'il ne paiera pas plus que les travaux réellement exécutés, que de la part du titulaire du marché, qui souhaite s'assurer du paiement des prestations réalisées. C'est la raison pour laquelle les articles 13.3 et 13.4 du CCAG Travaux encadrent avec précisions les étapes permettant d'établir le coût final des travaux.

Tout d'abord, le titulaire du marché doit transmettre

son projet de décompte final, simultanément au maître d'œuvre et au pouvoir adjudicateur, dans un délai de trente jours suivant la date de notification de la décision de réception (article 13.3.2 du CCAG Travaux). Le maître d'œuvre l'accepte ou le rectifie. Le projet devient alors le décompte final (article 13.3.3 du CCAG Travaux).

Ensuite, selon l'article 13.4.1 du CCAG Travaux, le maître d'œuvre établit un projet de décompte général sur la base :

- du décompte final, établi sur proposition du titulaire du marché ;
- de l'état du solde, établi à partir du décompte final et du dernier décompte mensuel ;
- de la récapitulation des acomptes mensuels et du solde.

Ce projet de décompte général est alors transmis par le maître d'œuvre au pouvoir adjudicateur dans un délai permettant au pouvoir adjudicateur de notifier le document au titulaire dans les temps.

Puis, selon l'article 13.4.2 du CCAG Travaux, le pouvoir adjudicateur signe le projet de décompte qui est alors appelé « décompte général ».

Enfin, selon les articles 13.4.2 et 13.4.3 du CCAG Travaux, pour acquérir la qualité de décompte général et définitif, le décompte général doit ensuite :

1. Être notifié par le pouvoir adjudicateur au titulaire du marché dans les 30 jours suivant la date la plus tardive entre :
 - la réception par le maître d'œuvre de la demande de paiement finale telle que transmise par le titulaire du marché ;
 - la réception par le pouvoir adjudicateur de ladite demande de paiement.
2. Être signé par le titulaire puis envoyé au pouvoir adjudicateur, copie au maître d'œuvre, dans les 30 jours suivant sa réception.

Le décompte acquiert alors un caractère définitif. Il lie le pouvoir adjudicateur et le titulaire du marché sur les sommes à payer, exceptions faites de la révision de prix ainsi que des intérêts moratoires afférents au paiement du solde [5].

Le caractère définitif du décompte est affirmé par le Conseil d'Etat depuis sa décision de principe le 8

décembre 1961 [6], *Société Nouvelle de Compagnie générale de travaux*.

Au regard des articles précités du CCAG Travaux, il est aisé de constater que le décompte général et définitif acquiert normalement cette qualité en recueillant l'accord des parties présentes au contrat. Il est établi sur la base de multiples échanges et contrôles entre le pouvoir adjudicateur, le maître d'œuvre et l'opérateur économique, titulaire du marché.

Si la règle est l'établissement d'un décompte général et définitif exprès, il est désormais possible, depuis l'ajout fait à l'article 13.4.4 et 13.4.5 du CCAG Travaux en 2014 qu'un décompte général et définitif naisse sans obtenir l'accord explicite d'une des parties au marché public.

B. L'établissement d'un décompte général et définitif par défaut

Le décompte général et définitif implicite naît de deux manières :

- Soit lorsque le représentant du pouvoir adjudicateur ne notifie pas le décompte général au titulaire du marché dans un délai de 40 jours à compter de la demande de paiement finale transmise par le titulaire (a) ;
- Soit lorsque le titulaire n'a pas renvoyé le décompte général signé au pouvoir adjudicateur dans les 30 jours prévus par le CCAG Travaux (b).

a - En cas de défaillance du pouvoir adjudicateur

L'établissement du décompte général et définitif à l'initiative du titulaire du marché se décompose en trois étapes (article 13.4.4 du CCAG Travaux) :

1. Le pouvoir adjudicateur ne notifie pas au titulaire le décompte général dans les 30 jours suivant la date de réception la plus tardive entre la réception par le maître d'œuvre et par le pouvoir adjudicateur de la demande de paiement finale du titulaire du marché.
2. Le titulaire notifie alors au pouvoir adjudicateur un projet de décompte signé et composé du projet de décompte final et du projet d'état du solde hors révision de prix définitive.

3. Le pouvoir adjudicateur bénéficie alors d'un délai de 10 jours à compter de la réception de projet de décompte pour notifier au titulaire du marché un décompte général. A défaut, le projet de décompte général devient le décompte général et définitif.

b - En cas de défaillance du titulaire du marché

L'établissement du décompte général et définitif à l'initiative du pouvoir adjudicateur se décompose en deux étapes (article 13.4.5 du CCAG Travaux) :

1. Le titulaire du marché de travaux n'a pas renvoyé le décompte général signé au pouvoir adjudicateur dans les délais, n'a pas motivé son refus ou n'a pas exposé en détail le motif de ses réserves conformément à l'article 50.1.1 du CCAG Travaux ;
2. Le décompte général notifié par le pouvoir adjudicateur est alors considéré comme tacitement accepté par le titulaire du marché.

Dans les deux cas de figures, le décompte général et définitif – considéré comme tacitement accepté par le pouvoir adjudicateur ou par le titulaire du marché – acquière les mêmes caractéristiques qu'un décompte général et définitif explicitement accepté. Il revêt un caractère indivisible et intangible et ne peut être remis en cause par l'une des parties au contrat.

Bien que ce décompte général et définitif tacite ait été créé pour pallier le manque de diligence d'une des parties au contrat, il peut être une réelle source de préjudices pour la partie réputée l'avoir tacitement acceptée.

II - Les risques consécutifs à la naissance d'un décompte général et définitif implicite

Comme constaté précédemment, le décompte général et définitif peut être imposé au cocontractant faisant preuve de négligence. Si ce dernier se retrouve alors exposé à des risques financiers (A), ils peuvent néanmoins être limités (B).

A. Des risques financiers avérés

Le décompte général et définitif tacite est soumis aux mêmes principes que le décompte général et définitif expressément approuvés par le pouvoir

adjudicateur et son cocontractant. Il ne peut donc être remis en cause par l'une des parties au contrat au regard du principe d'indivisibilité et d'intangibilité reconnu au décompte général et définitif.

Cette position a été confirmée récemment par le Conseil d'Etat qui a reconnu que « *la collectivité territoriale ne saurait se prévaloir ni de la méconnaissance du principe de loyauté dans les relations contractuelles ni du principe selon lequel une personne publique ne peut pas être condamnée à payer une somme qu'elle ne doit pas pour soutenir que la créance de la société est sérieusement contestable* » [7]. En d'autres termes, la Haute Juridiction reconnaît le caractère intangible du décompte général et définitif tacite et condamne le pouvoir adjudicateur à payer la somme prévue au décompte général et définitif quand bien même cette dernière ne serait pas représentative des travaux réellement exécutés. Le Conseil d'Etat fait donc abstraction de la jurisprudence Sieur Mergui reconnaissant comme d'ordre public le principe selon lequel « *les personnes morales de droit public ne peuvent jamais être condamnées à payer une somme qu'elles ne doivent pas* » [8].

Par son arrêt *Société Self Saint-Pierre-et-Miquelon*, il calque le régime du décompte général et définitif tacite sur celui, déjà connu, du décompte général et définitif accepté expressément [9].

Toutefois, à la différence du décompte général et définitif exprès, le décompte général et définitif tacite ne permet pas de respecter une sorte de « principe du contradictoire » permettant aux parties d'échanger tout au long de l'établissement du décompte, d'avoir la possibilité d'émettre des réserves et de se mettre d'accord.

Appliquer le principe d'intangibilité au décompte tacite est un aboutissement contraire à la logique contractuelle. En effet, à l'inverse du décompte général et définitif exprès, le contractant ayant tacitement accepté le décompte général et définitif risque de se retrouver lésé sans avoir eu la possibilité de le contester.

Le juge administratif a choisi de faire une application littérale du CCAG Travaux. En effet, la Cour d'Appel de Versailles a récemment reconnu, par son ordonnance en date du 27 février 2020 [10], qu'est sans effet à la naissance du décompte général

et définitif tacite :

- d'une part, l'existence de réserves lors de la réception des travaux ;
- d'autre part, le rejet de ce décompte par courrier et l'envoi par la commune d'un décompte général au titulaire postérieurement à la naissance du décompte général et définitif tacite.

Dans le cas du titulaire du marché public, le risque est que ce dernier ne soit pas payé pour des sommes qu'il a réellement engagées en exécutant les travaux mais aussi qu'il se voit appliquer des pénalités ou encore des réserves qui n'ont pas lieu d'être.

A l'inverse, le pouvoir adjudicateur risque de devoir payer des prestations qui n'ont pas été réalisées mais également de ne pas avoir pu déduire des travaux de réserve ou des pénalités au montant des travaux.

Ce risque serait d'autant plus important lorsque le titulaire du marché annexe au projet de décompte, un mémoire en complément de rémunération ou encore un mémoire en complément d'indemnisation. Dans le cas où le pouvoir adjudicateur ne conteste pas ce dernier dans les dix jours suivant sa notification, le décompte général et définitif serait tacitement accepté dans son entièreté, mémoire en complément de rémunération ou d'indemnisation compris.

Si la volonté du Gouvernement au travers du CCAG Travaux a été de responsabiliser les cocontractants et de les obliger à éviter tout manquement à leur obligation, une telle sanction peut coûter cher à la personne ayant fait preuve de négligence.

Le cocontractant doit donc respecter des délais très courts pour éviter de se placer dans une situation qui lui est défavorable. Le régime du décompte général et définitif tacite ne tient de toute évidence pas compte des problématiques pratiques déjà bien connues concernant les marchés publics, notamment la lenteur administrative, la complexité du marché public, le manque de moyens humains ou encore le manque de connaissance du CCAG Travaux par l'un des cocontractants.

Il est ainsi fortement possible de s'interroger sur la proportionnalité entre les avantages et les inconvénients d'une telle sanction.

Bien que probablement disproportionnée la reconnaissance d'un décompte général et définitif

tacite n'en reste pas moins encadrée.

B. Des risques circonstanciés

Si la création du décompte général et définitif tacite par le Gouvernement semble démontrer d'une véritable volonté de responsabiliser l'acheteur et son titulaire, ce ne peut pas être à n'importe quel prix. C'est pourquoi les rédacteurs du CCAG Travaux, tout comme le juge administratif, ont su mettre en place des mécanismes encadrant la naissance du décompte tacite.

D'une part, et bien que les délais choisis puissent être contestables, le CCAG Travaux conditionne l'établissement de ce décompte par une série d'étapes et de délais, énoncés plus haut, et devant être strictement respectés.

D'autre part, le juge administratif fait une lecture stricte des règles imposées par le CCAG Travaux comme le souligne la décision *Société Merceron Travaux Public* rendue le 25 juin 2018 par le Conseil d'Etat [11].

En l'espèce, le titulaire du marché avait notifié, le 31 juillet 2015, au maître d'ouvrage son projet de décompte final, auquel était annexé un mémoire complémentaire en réclamation. Ce dernier resté sans réponse, le titulaire a considéré qu'il lui était possible de réclamer le paiement du décompte général et définitif tacite né de ce silence.

Le Conseil d'Etat a, à cette occasion, rappelé qu'un décompte général et définitif tacite ne peut exister si le titulaire du marché n'a pas adressé au maître d'ouvrage et au maître d'œuvre son projet de décompte final conformément aux articles 13.3.2 et 13.4.2 du CCAG Travaux.

Au-delà des protections apportées par le Gouvernement et le juge administratif, le CCAG Travaux étant un document facultatif [12], l'acheteur peut prévenir des préjudices causés par la naissance d'un décompte général et définitif tacite en dérogeant expressément au CCAG Travaux dans les pièces du marché.

L'une des solutions permettant de limiter les risques pesant sur l'acheteur pourrait donc être de déroger expressément à l'article 13 du CCAG Travaux dans les pièces du marché. Une telle dérogation peut se comprendre car l'acceptation forcée d'un décompte

général et définitif peut être lourd de conséquences pour un acheteur.

L'acheteur qui peut ainsi décider soit :

- D'établir une clause similaire, par exemple en prévoyant simplement des délais plus longs,
- De rédiger entièrement une nouvelle clause,
- De déroger à la clause purement et simplement, sans la substituer.

L'acheteur pourrait même envisager une dérogation supprimant le décompte général et définitif en cas de négligence de l'acheteur public et maintenant ce dernier en cas de négligence du titulaire. Cependant, une telle clause pourrait faire hésiter un candidat à présenter une offre.

L'acheteur, contrairement au titulaire, bénéficie de plusieurs mécanismes permettant de limiter le risque de l'établissement d'un décompte général et définitif tacite intervenant en sa défaveur.

Références :

[1] Décret n°76-87 du 21 janvier 1976 approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux publié au JORF du 30 janvier 1976, p. 758.

[2] Arrêté du 8 septembre 2009 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux publié au JORF n° 0227 du 1er octobre 2009, p. 15907.

[3] Arrêté du 3 mars 2014 modifiant l'arrêté du 8 septembre 2009 portant approbation du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux publié au JORF n° 0059 du 11 mars 2014, p. 5051.

[4] CAA Versailles, 27 février 2020, Société Ateliers Bois, req. n°19VE01401.

[5] Article 13.4.3 du CCAG Travaux.

[6] CE, 8 décembre 1961, *Société Nouvelle Compagnie générale des travaux*, req. n°44994.

[7] CE, 25 janvier 2019, *Société Self Saint-Pierre-et-Miquelon*, req. n°423331.

[8] CE, 19 mars 1971, *Sieur Mergui*, req. n°79962.

[9] CE, 14 décembre 1998, *SARL Levaux*, req. n°171861.

[10] CAA Versailles, 27 février 2020, *Société Ateliers Bois*, req. n°19VE01401, précité.

[11] CE, 25 juin 2018, *Société Merceron Travaux Publics*, req. n° 417738.

[12] Réponse parlementaire, JO AN, 30 mars 2004, p.2576.



Auriane Bender



Les partenariats public-privé locaux en Afrique

Les partenariats public-privé (PPP) font l'objet d'une promotion importante de la part des acteurs de l'aide au développement, des institutions financières et des bailleurs de fonds internationaux. Les publications de la Banque mondiale montrent les liens entre ces contrats et l'efficacité de la commande publique des pays en développement. Au-delà du consensus de Washington, les politiques d'aide au développement s'organisent désormais autour des objectifs de réduction de la pauvreté [1]. Les PPP sont donc devenus des sujets incontournables dans le financement de secteurs comme l'infrastructure, les transports, l'énergie, l'assainissement et les télécommunications.

Les droits publics nationaux, et en particulier les droits de la commande publique, ont été particulièrement sollicités pour réaliser ce changement de paradigme [2]. Par le truchement de la conditionnalité et de la recherche de financements, les réformes se sont multipliées sur le continent africain. Les États se sont dotés de cadres institutionnels et juridiques inspirés de modèles historiques et internationaux. Les projets à réaliser en PPP se sont multipliés au sein des plans de développement nationaux. Les partenariats symboliques fondés depuis la fin des années quatre-vingt-dix en Afrique ont notamment permis la réalisation des projets d'infrastructure et la gestion d'activités de réseaux d'envergure [3]. Ils ont sollicité des investissements et des financements conséquents. La délégation de service public en zone urbaine a permis à des groupes internationaux spécialisés, parfois implantés de longue date sur le continent, d'investir de nombreux secteurs [4].

Dans l'ombre de ces projets et des contrats associés, les PPP ont aussi été mis en œuvre à des échelles plus réduites et à la marge des projets nationaux. Des micro-partenariats ont été utilisés dans des secteurs traditionnels pour accélérer l'électrification et assurer la distribution d'eau potable dans les moyennes et petites villes et en zone rurale. Plus récemment, des partenariats locaux ont aussi été noués pour des projets d'éclairage public, dans le domaine de la santé, dans l'agriculture et pour le traitement des déchets [5].

L'examen de ces partenariats est délicat. La variation d'échelle complexifie l'appréciation d'une notion déjà nébuleuse. Entre un projet mené au niveau d'une province et un partenariat impliquant une commune, l'écart est important. Les petits projets tendent à être regroupés par les États et les bailleurs. Selon les montants en jeu et les perspectives de rentabilité, les appels d'offres intéressent des acteurs différents : établissements et filiales de multinationales, groupes régionaux et nationaux jusqu'aux entrepreneurs individuels.

Les projets visés sont d'un intérêt local. Ils ne concernent que des parties réduites, parfois infimes, des territoires. Ils se déploient notamment en zone périurbaine et rurale où les partenaires privés historiques peinent à concilier l'importance des investissements exigés et la rentabilité des projets. Les équipements sont donc limités : des pompes, des bornes fontaines dans plusieurs villages, une ferme de panneaux solaires, un hôpital et quelques dispensaires ou encore une gare routière d'une petite ville. L'échelle de la commune est emblématique.

Dans un contexte de désengagement de l'État et de transfert de compétences aux collectivités territoriales (I.), les partenariats public-privé locaux en Afrique ont pris la forme de montages particuliers (II.) qui suscitent des incertitudes et provoquent des recompositions importantes à des échelles variées (III.).

I. Désengagement et transferts de compétences

D'un État à un autre et au gré de la conjoncture économique, la gestion des services publics a alterné entre une gestion publique et privée. Selon la logique de l'interventionnisme économique, la régie a souvent été le mode préféré de gestion du secteur de l'eau, des transports, des déchets et de l'énergie depuis les indépendances. Les offices nationaux s'étaient multipliés pour organiser ces activités en monopole avec des résultats disparates. En zone rurale l'État a été confronté aux problèmes de rentabilité. Il s'est donc rapidement appuyé sur des mécanismes de gestion communautaire [6].

La crise économique des années quatre-vingt et l'effondrement des systèmes rentiers ont précipité la fin de l'interventionnisme. Les États, sous la pression des institutions financières internationales et des groupes de créanciers ont dû rationaliser les dépenses publiques et se concentrer sur des secteurs plus rentables. Les politiques de désengagement et de décentralisation tracées dans le sillage des plans d'ajustement structurel ont relayé ces transformations [7]. L'essor des PPP locaux apparaît comme une conséquence de ces évolutions et une cause de transformations institutionnelles dans la régulation des services publics [8].

Les collectivités territoriales en Afrique n'ont pas toujours eu la maîtrise de leurs contrats et des procédures associées. Le refus de reconnaître la qualité de maître d'ouvrage enfermait la commande publique dans les mains des autorités centrales [9]. Cette qualification est toutefois devenue fréquente dans les codes des marchés publics et des délégations de service public adoptés après la Conférence d'Abidjan en 1998. Pour les bailleurs, cette reconnaissance relève d'une responsabilisation. Le partenariat est envisagé comme permettant la professionnalisation des pouvoirs publics locaux dans la gestion de certains services publics.

Les instances communales doivent donc organiser les

procédures de passation et superviser l'exécution des projets et des contrats. Une maîtrise efficace est essentielle pour éviter les crises locales et préserver les relations avec les acteurs privés et les usagers [10]. Une politique contractuelle a donc dû être mise en place. Des considérations de planification, d'économies d'échelles et de rentabilité ont été intégrées avec difficultés dans la gestion des services publics.

Malgré l'ancienneté de la pratique des PPP en Afrique, leur essor récent et leur mise en œuvre locale mettent en exergue des problèmes de compétences et de moyens. Les collectivités territoriales ne disposent pas toujours de l'expertise nécessaire, qu'elle soit technique, fiscale, financière ou juridique, pour organiser des contrats complexes. La maîtrise d'ouvrage n'est pas une évidence. L'attribution d'une compétence nouvelle devrait s'accompagner des ressources nécessaires pour l'exercer. Les moyens des communes rurales restent limités par rapport à la charge des contrats. Dans certains domaines, comme la construction de routes et des ponts, les stratégies et les documents de planification n'ont pas été pensés pour des petites échelles. Ces difficultés sont aussi renforcées par le manque de documents standardisés. En dépit des efforts de quelques États, des cahiers des charges et des modèles de contrats manquent encore [11].

Paradoxalement, les autorités contractantes locales disposent d'une marge de manœuvre limitée. En matière de PPP, au moins dans les textes, l'État n'est jamais loin. Les cadres institutionnels et juridiques centralisés mis en place pour organiser le recours aux formules contractuelles récentes s'articulent autour d'évaluations et de contrôles théoriques étroits. Les projets doivent en principe faire l'objet d'études budgétaires préalables organisées sous les auspices de comités nationaux de pilotage. Ces derniers sont souvent rattachés aux plus hautes instances de l'État. Ils peuvent ainsi dépendre de la Présidence, du Premier ministre ou des ministères techniques. Des mécanismes d'approbation et des contrôles a priori et a posteriori jalonnent ensuite la mise en œuvre d'un PPP.

Face aux personnes morales de droit public, les cocontractants privés des partenariats locaux présentent aussi de nombreuses spécificités. Selon l'ampleur du projet, ces partenaires peuvent être des structures individuelles, des micro-entreprises ou

encore des groupements. Les personnes physiques impliquées connaissent en principe le contexte du projet : commerçants locaux reconvertis, retraités, anciens fonctionnaires ou encore membres d'associations d'usagers qui se professionnalisent. Dans les projets plus importants, financés par des bailleurs et inscrits dans les programmes nationaux, les partenaires privés sont souvent des entreprises nationales ou régionales spécialisées. Les candidats étrangers se font plus rares à mesure que l'échelle du projet et de l'appel d'offre se réduit.

Dans ce contexte compliqué, les méthodes de financement et les montages contractuels ont été adaptés, bon gré mal gré, aux contingences locales.

II. Financements et contrats

La question du financement est fondamentale. Elle l'est d'autant plus pour des projets à petite échelle où la rentabilité est incertaine. Les techniques traditionnelles de financement de projet sont difficiles à transposer. Les services délégués et les équipements exploités ne génèrent pas toujours des flux de revenus stables, durables et importants qui sous-tendent de tels montages [12]. Les partenariats locaux reposent donc davantage sur des apports en capitaux propres que sur des dettes. Par effet de balance, les parties financières risquent d'avoir des exigences supplémentaires. Ces dernières prennent la forme de garanties et de sûretés sur les flux financiers, et dans une moindre mesure sur les actifs physiques du projet.

Pour remédier à ces problèmes, l'État joue un rôle important dans la recherche et le déblocage de financements pour les collectivités locales. Ces dernières ne disposent pas toujours de ressources et de recettes fiscales suffisantes. Les PPP ne doivent pas se retourner contre des collectivités déjà fragiles qui auraient surestimé leurs capacités d'investissement.

Au niveau des contrats, ces problématiques de financement se traduisent par des clauses de paiement liés à des objectifs de disponibilité et surtout de performance. Ces mécanismes ne suffisent pas toujours à compenser les risques de crédit et de paiement inhérents à certains projets. Le modèle de la concession et son adéquation avec les techniques du financement de projet trouvent peut-être ici leurs limites. Dans ces modèles les renégociations sont

essentielles. La flexibilité des projets, alternant entre concession et affermage, doit permettre de trouver un équilibre selon la santé financière du cocontractant et le contexte économique au long cours [13].

L'apport des bailleurs internationaux, notamment par la mise en place de fonds dédiés, est également essentiel pour compenser les obstacles au financement des projets à de petites échelles. Le rôle des institutions financières internationales amène néanmoins plusieurs problèmes. Ces derniers s'articulent autour des conditions de l'accord de prêt, de la responsabilisation de l'emprunteur dans la gestion du projet et de la place accordée aux systèmes nationaux de passation des contrats [14].

Des schémas de partenariats complexes impliquant l'État, les autorités sectorielles, les parties financières, les personnes publiques locales et les partenaires privés se sont ainsi dégagés à des échelles étroites. Ils visent à concilier les questions de financement, de l'intérêt général, de la qualité des services publics et de la rentabilité. La tâche n'est pas simple.

L'examen des projets locaux ne révèle pas de modèle contractuel particulier. À l'instar des grands projets, les montages choisis pour structurer ces partenariats varient. Ils sont le reflet du droit national, de la nature du projet, des modalités de financement, des choix institutionnels et des parties impliquées [15]. L'ensemble des contrats disponibles dans les droits nationaux et préconisés dans les standards et modèles internationaux a été utilisé. Une tendance se dessine néanmoins. Compte tenu de la nature des opérateurs privés locaux et du coût des équipements, les personnes publiques tendent à conserver la responsabilité des investissements et les risques associés. Les cocontractants privés se voient donc principalement transférer le risque opérationnel et d'exploitation.

Le droit des partenariats public-privé en Afrique est saisi par deux mouvements de transformations toujours en cours. Le premier concerne la vague de codification qui a eu lieu depuis la Conférence d'Abidjan en 1998. Si ces réformes portent surtout sur les marchés publics, les délégations de service public sont aussi prises en compte dans les codes de nombreux pays.

Dans les États de tradition juridique francophone, c'est le modèle de la concession au sens large qui a

été repris et déployé. La passation de ces contrats fut parfois organisée sans véritable base légale [16]. Elle s'appuyait alors sur la législation et la réglementation sectorielle ou sur celle perfectible des marchés publics. Les réformes actuelles tendent à enserrer ces contrats autour des principes et des règles de passation modernisés. La délégation de service public, bien connue pour des raisons historiques liées à l'héritage juridique en Afrique francophone, a reçu une attention renouvelée [17].

Le deuxième mouvement a consisté en l'adoption de lois spécifiques portant sur des partenariats public-privé à paiement public [18]. Ces contrats clef en main s'inspirent des techniques bancaires de financement de projets élaborées aux États-Unis et popularisées par le gouvernement britannique dans les années quatre-vingt-dix. La diffusion dans le droit et surtout dans la pratique des pays africains des montages de type BOT, inventés en Turquie, parfois proches des concessions, participe de ce mouvement.

Ces législations et réglementations nouvelles prennent rarement en compte les variations d'échelles des projets. Des seuils n'ont pas toujours été prévus pour ajuster la rigueur des études préalables, des contrôles, des mesures de publicité, et des procédures. D'un appel d'offre à un autre, les documents sont les mêmes. Les autorités contractantes décentralisées doivent ainsi composer avec des contraintes trop sévères qui alourdissent et complexifient la procédure.

Dans ces perspectives de décentralisation et de transfert à des opérateurs privés, des montages souples inspirés des délégations de service public jouent un rôle important aux échelles étudiées. Le modèle a surtout permis le transfert de la gestion de certains services aux opérateurs privés locaux, en limitant leur responsabilité dans des investissements souvent coûteux et à la rentabilité inégale. La variété des solutions contractuelles a épousé la diversité des situations.

L'affermage occupe une place centrale dans les activités de réseaux et notamment la distribution d'eau potable en zone semi-rurale et rurale. Cette solution a permis aux nouveaux maîtres d'ouvrages locaux de déléguer l'exploitation des infrastructures et des équipements complexes, en particulier ceux nécessaires à l'adduction de l'eau. Ces contrats tendent à être courts : d'un à cinq ans. La redevance

dépend souvent du volume d'eau fourni. Elle comprend en principe les charges pour l'amortissement et l'extension des réseaux. L'autorité délégante s'occupe ainsi du remplacement des équipements coûteux et cruciaux pour les opérations d'exhaure.

La concession au sens strict a été utilisée pour l'installation et l'exploitation de mini-réseaux pour l'électrification rurale [19]. Le modèle a été employé à différentes échelles autour de fermes solaires. Dans les grandes concessions rurales, au Mali par exemple, les économies d'échelle ont permis de limiter les coûts importants de l'installation, de l'entretien et des opérations de logistique. À l'inverse, des concessions plus réduites permettent de se rapprocher des usagers. Les coûts d'entretien sont plus faciles à maîtriser et la perception de la redevance est simplifiée. Le bilan de ces concessions reste toutefois mitigé. En Afrique du Sud, une partie seulement des concessions a perduré [20]. Face aux incertitudes et aux contraintes fortes du secteur, les projets ont eu du mal à être financés. Certains prêteurs ont préféré se retirer. L'État a donc peiné à financer le secteur.

Pour le traitement des déchets urbains solides et liquides, les contrats sont plus variés [21]. C'est la délégation de service public qui a parfois été choisie pour assurer la construction, l'exploitation et la maintenance d'infrastructures de traitement. Les opérations de collecte de déchets solides ont aussi été transférées à des opérateurs privés avec des résultats mitigés. Les montages choisis alternent entre des contrats de gestion adossés financés par des taxes ou des modèles plus proches de la concession.

Dans le domaine des transports, ce sont également des délégations de service public organisées en concessions qui ont été retenues, notamment pour l'exploitation de gares routières [22]. Les rémunérations sont perçues auprès des usagers, des éventuels commerçants locataires et surtout des entreprises de transports qui utilisent les gares.

Dans certains États de *common law*, en Ouganda, au Kenya et en Afrique du Sud par exemple, des contrats de gestion et de performance à paiement public ont été utilisés pour organiser la distribution d'eau et l'assainissement [23]. Les contrats sont là encore de courte durée. Le cocontractant privé est responsable de la gestion des équipements et

l'autorité délégante conserve la responsabilité des investissements et de l'extension des réseaux.

En Côte d'Ivoire [24], des contrats BOT ont été utilisés pour assurer la construction et l'exploitation de marchés urbains. Les résultats furent là aussi mitigés. Les opérateurs privés ne disposent pas toujours des capacités nécessaires pour assurer l'ensemble des missions. Les stratégies de perception des taxes pour financer l'exploitation ont conduit à l'exclusion des commerçants les plus fragiles. Les opérations de maintenance et d'entretien peinent à être menées dans des équipements surdimensionnés [25].

À la variété des montages, succède la diversité de leurs effets. La diffusion du modèle des PPP auprès des collectivités territoriales et leur mise en œuvre à des échelles plus réduites suscitent des incertitudes et provoquent des recompositions locales.

III. Incertitudes et recompositions

Les partenariats public-privé locaux n'échappent pas à l'engrenage de la corruption systémique sur le continent. À d'étroites échelles, la commande publique et les partenariats s'insèrent aussi dans des réseaux clientélistes impliquant les élus, les fonctionnaires et les entrepreneurs locaux [26]. Ces logiques de patronage et de redistribution [27] se heurtent évidemment aux principes de mise en concurrence et de transparence. Le détournement des textes et le partage des appels d'offres entraînent des effets d'exclusion et fragilisent l'exécution des contrats.

Le recours aux PPP a également provoqué des transformations dans le secteur informel. Ces nouvelles méthodes de gestion ont remplacé des pratiques préexistantes impliquant, surtout en zone rurale, des structures de gestion communautaire. Par effet d'attraction et de répulsion, les projets et les contrats aboutissent à des recompositions plus ou moins importantes.

Dans le domaine de l'eau potable, les anciennes méthodes de gestion communautaire ont souvent été jugées défaillantes [28]. La décentralisation et l'irruption du secteur privé ont entraîné de nouvelles concurrences autour de la maîtrise d'une activité essentielle.

Au Bénin par exemple, les contrats d'affermage de

gestion des installations d'adduction d'eau ont provoqué des changements sensibles dans l'ordre social local [29]. Les organisations d'usagers, devenus consommateurs, ont perdu du pouvoir au profit de nouveaux notables. Les contrats ont entravé les mécanismes de redistribution des ressources issues de la gestion des équipements. Dans le même temps, les fermiers ont pu s'appuyer sur les compétences du secteur informel pour reprendre la gestion des réseaux d'eau potable.

Au Niger, selon des logiques similaires, les PPP locaux en zone rurale prennent la forme de schémas associant les communes et les associations d'usagers. Ils prévoient la délégation de la gestion des ouvrages à des opérateurs privés. Ces derniers sont souvent des commerçants reconvertis, des techniciens ou des sociétés actives dans plusieurs communes [30].

Dans la collecte et le traitement des déchets ménagers, l'articulation avec le secteur informel a parfois été plus difficile. À Ouagadougou, le domaine de la pré-collecte fait l'objet d'une concurrence entre les acteurs formels, c'est-à-dire les concessionnaires et leurs sous-traitants, et les pré-collecteurs informels [31]. Ces derniers, permanents ou occasionnels, sont incapables de répondre aux appels d'offres. Exclues des politiques de professionnalisation, ils ont réinvesti une activité devenue rentable. À l'inverse, la sous-traitance a aussi été utilisée pour faciliter la transition complexe de ces pré-collecteurs vers le secteur formel.

Enfin, les partenariats doivent intégrer les particularités des usagers. La précarité des populations doit être prise en compte. Les populations, en zones rurales mais aussi autour des villes, ont par exemple des difficultés à payer régulièrement un abonnement pour l'énergie et surtout pour l'accès à l'eau potable [32]. Le choix du mode de tarification est donc essentiel et l'évaluation des disparités dans le pouvoir d'achat des ménages est un exercice difficile.

Les usagers, parfois exclus de la gestion de certains services publics, peuvent également avoir des difficultés à formuler des critiques et des observations sur leur qualité. Cette mobilisation n'est pas simplifiée par l'irruption d'un délégataire privé. Ce dernier agit comme un obstacle supplémentaire entre les éventuelles revendications des usagers et les autorités publiques. Les usagers sont parfois

regroupés en association et peuvent être associés dans les montages. Au Bénin et au Niger, dans le domaine de l'adduction d'eau potable, des contrats d'affermages tripartites ont par exemple été conclus avec ces associations [33]. Elles peuvent alors être responsables, aux côtés de l'autorité contractante, de la supervision des opérations d'amélioration et d'extension des réseaux.

L'utilisation des PPP comme instruments de développement économique et leur intégration dans la commande publique des pays en développement interrogent au regard des critiques dont fait l'objet le modèle. Sous d'autres cieux, la méfiance à l'égard de ces partenariats est désormais bien établie. En France, les turpitudes des contrats de partenariat sont symboliques. Les critiques se sont attachées à démontrer avec justesse leur complexité et leurs écueils.

En Afrique, les bilans mitigés de certains partenariats historiques, notamment dans les domaines de l'eau et du rail [34], illustrent au moins la nuance nécessaire dans l'examen des montages et leur appréciation dans le temps long. À petite échelle, la commande publique en Afrique montre ses particularités. Les modèles hérités de l'histoire et ensuite modelés selon des logiques externes de transformation du droit sont finalement adaptés aux contraintes locales. Malgré la malléabilité des montages, les partenariats noués à des échelles réduites présentent des difficultés particulières. Certaines de ces difficultés résistent à une appréciation juridique pure. Au-delà des questions de l'adaptation des textes, de l'accès aux financements, de la répartition des risques et des compétences, les partenariats sont étroitement liés aux usages locaux préexistants et aux recompositions qu'ils suscitent.

Références

- [1] Jean-Pierre Cling, Mireille Razafindrakoto, François Roubaud, « *Les documents stratégiques de réduction de la pauvreté : un renouveau de l'aide au développement ?* », dans A. Aknin et al., *Quel développement durable pour les pays en voie de développement ?* Paris, GEMDEV, 2005, p. 23-45.
- [2] Placide Moudoudou, « *Les tendances du droit administratif dans les États d'Afrique francophone* », Revue juridique et politique des États francophones, vol. 64, n° 1, 2010, p. 43-97.
- [3] Jean-Serge Boissavit, et al., « *Infrastructures : enjeux et stratégies du développement des partenariats public-privé* »,

Décideurs magazine : stratégie, finance droit, 2015, p. 114-119.

[4] Benjamin Boumakani, « *La régulation des services publics en réseau en Afrique* », Mélanges en l'honneur de J. du Bois de Gaudusson, Université de Bordeaux, 2014, p. 71.

[5] Banque mondiale, *A preliminary review of trends in small-scale public-private partnership projects*, Washington DC, Document de travail n° 93256, août 2014, p. 1.

[6] Au Sénégal, voir ainsi : Moussa Diop, Amadou Hamath Dia, « *Réformes des services d'eau en milieu rural africain : enjeux et limites du montage institutionnel de gestion. Une étude de cas au Sénégal* », Mondes en développement, 3, n° 155, 2001, p. 37-58.

[7] Jérôme Marie, Eric Idelman, « *La décentralisation en Afrique de l'Ouest : une révolution dans les gouvernances locales ?* », EchoGéo, juin-août 2010, n° 13.

[8] Voir par exemple : Mahaman Tidjani Alou, « *Le partenariat public-privé dans le secteur de l'eau au Niger : autopsie d'une réforme* », Annuaire suisse de politique de développement, vol. 24, n° 2, 2005, p. 161-177.

[9] Sur les hésitations entre un centralisation et décentralisation de la maîtrise des procédures, voir le cas du Cameroun : Jacques Biakan, *Droit des marchés publics au Cameroun - contribution à l'étude des contrats publics*, Paris, l'Harmattan, 2011, p. 62.

[10] Jean-Pierre Salambéré, « *Le recours au partenariat public-privé (PPP) par une collectivité locale : le cas de la gare routière de Koudougou au Burkina Faso* », Revue internationale de politique de développement, 11, 1, 2019.

[11] Par exemple au Mali, voir : Cahier des charges pour la délégation de gestion des adductions d'eau potable dans les centres semi-urbains et ruraux, République du Mali, Ministère des mines de l'énergie et de l'eau, Direction nationale de l'Hydraulique, avril 2004.

[12] Olivier Fille-Lambie, « *Aspects juridiques des financements de projet appliqués aux grands services publics dans la zone OHADA* », Revue de droit des affaires internationales, n° 8, 2001, p. 925-968.

[13] Par exemple à Abidjan : Jean-Claude Lavigne, « *Les leçons des contrats de concession en Côte d'Ivoire* », Les annales des mines, août 1999, p. 83 ; Philippe Marin, et al. « *Un partenariat réussi pour l'eau en Côte d'Ivoire* », Grid Lines, PPIAF, note n° 50, août 2009.

[14] Sur le rôle des bailleurs de fonds internationaux à l'égard de la commande publique dans les pays en développement, voir en particulier : Sope Williams-Elegbe, « *Public Procurement and Multilateral Development Banks : Law Practice and Problems* », Hart Publishing, 2017. [15] CE 12 octobre 2005, *Société Placoplatre*, req. n° 277300.

[15] François Lichère, Boris Martor, « *Essor des partenariats public-privé en Afrique : réformes en cours et perspectives d'avenir* », Revue de droit des affaires internationales, n° 3, 2007, p. 297-311.

[16] Robert R. Hunja, « *Obstacles to public procurement reforms in developing countries* », dans S. Arrowsmith, M. Trybus, *Public Procurement: The Continuing Revolution*,

Kluwer Law International, 2003, p. 13-22.

[17] Boris Martor, Sébastien Thouvenot, « *Partnership agreements or the revival of public-private partnerships à la française* », International Business Law Journal, n° 2, 2004, p. 111-149.

[18] Le Sénégal apparaît comme pionnier sur le continent : voir la loi n° 2004-13 adoptée le 1er février 2004.

[19] Richard Hosier et al., Rural electrification concessions in Africa : what does the experience tell us ? Banque mondiale, Washington DC, rapport n° 116898, 2017, p. 4

[20] Xavier Lemaire, « *Off-grid electrification with solar home systems : the experience of a fee-for-service concession in South Africa* », Energy for sustainable development, vol. 15, n° 3, 2011, p. 277-283.

[21] Koffi Attahi, « *Abidjan, Côte d'Ivoire* », dans Adepoju G. Onibokun (dir.), La gestion des déchets urbains. Des solutions pour l'Afrique, Paris, Karthala, CRDI, 2002, p. 17 ; Amandine Henry, « *Centralisation, décentralisation et accès aux services urbains : le cas de l'enlèvement des ordures ménagères à Abidjan* », Belgeo, 3-4, 2009.

[22] Jean-Salembéré, op. cit., p. 8 ; El Hadj Mamadou Ndiaye, Rémy Tremblay, « *Le transport routier au Sénégal : problématique des gares routières* », Revue canadienne des sciences régionales, 32, 2, 2009, p. 495-510.

[23] Victoria Rigby Delmon, *Structuring private-sector participation contracts for small scale water projects*, Washington D.C, Banque mondiale, mai 2014, p. 8.

[24] La pratique des BOT est ancienne dans le domaine de l'énergie : Patrick Blanchard, « *Grands projets dans le secteur de l'énergie, Concessions et BOT électriques et gaziers en Côte d'Ivoire : tentatives innovantes des années 90 (I, II et III)* », Revue de droit des affaires internationales, n° 4, 2000, p. 443.

[25] Sylvie Bredeloup, « *L'application du BOT aux marchés d'Abidjan : formule magique ou concept douteux ?* », dans Sylvie Bredeloup et al., Abidjan, Dakar, des villes à vendre ? : la privatisation made in Africa des services urbains, Paris, L'Harmattan, 2008, p. 218-238.

[26] Giorgio Blundo, « *Dessus de table. La corruption quotidienne dans la passation des locaux marchés publics au Sénégal* », Politique africaine, vol. 3, n° 83, 2001, p. 79-97.

[27] Jean-François Bayart, *L'État en Afrique, la politique du ventre*, Paris, Fayard, 1989, p. 149.

[28] Par exemple : Jean-Pierre Olivier de Sardan, Abdouha Elhadji Dagobi, « *La gestion des pompes dans le département de Tillabéry* », Études et travaux, n° 4, 2001, p. 31.

[29] Alain Bonnassieux, Fabrice Gangneron, « *Des mini-réseaux d'eau potable : entre enjeux politiques et arrangements locaux. Le cas de la commune de Djougou au Bénin* », Mondes en développement, 3, n° 155, 2011, p. 77-92.

[30] Mahaman Tidjani Alou, « *Le partenariat public-privé dans le secteur de l'eau au Niger : autopsie d'une réforme* », Annuaire suisse de politique de développement, vol. 24, n° 2, 2005, p. 161-177.

[31] Issa Sory, Bernard Tallet, « *Un partenariat public-privé à l'épreuve des logiques d'acteurs* : », Géocarrefour, 90, 1, 2015, p. 51-59.

[32] Catherine Baron, Alain Bonnassieu, « *Les enjeux de l'accès de l'eau en Afrique de l'Ouest : diversité des modes de gouvernance et conflits d'usages* », Mondes en développement, vol. 4, n° 156, 2011, p. 17-32.

[33] Banque mondiale, Bilan sur sept pays africains : délégations de gestion du service d'eau en milieu rural et semi urbain, Washington DC, note de terrain, n° 63556, 2010, p. 10.

[34] Karim-Jacques Budin, « *Les particularités des concessions ferroviaires dans les pays émergents* », Revue des concessions et des délégations de service public, n°10, 2000, p. 9-23 ; Sylvain Petitot, « *Problèmes et limites de la diffusion internationale d'un modèle de gestion des services publics urbains « à la française » : le cas de l'eau potable* », Entreprises et histoire, vol. 4, n° 31, 2002, p. 25-37.



Lukas Périchon



FORMULAIRE D'ADHESION

Année 2020-2021

BENEFICIAIRE

NOM / Prénom :

Promotion :/.....

Email :

Profession :

Structure :

- Je souhaite recevoir les offres de collaborations du réseau IDPA

PAIEMENT DE LA COTISATION

- Conformément à l'article 8 alinéa 2 des statuts de l'Association de l'IDPA précisant que « *la qualité de membre bénéficiaire de l'Association est subordonnée au renseignement et au retour du formulaire d'inscription ainsi qu'au paiement d'une cotisation annuelle d'un montant de 25 euros (vingt cinq euros).* », **j'acquiesce la cotisation annuelle de 25 euros :**

- par paiement sécurisé en ligne, à l'adresse suivante : <https://www.cotizasso.com/participation/cotisation-annuelle-anciens-etudiants/2706> (l'envoi du présent formulaire n'est pas nécessaire) ;
- par chèque à l'ordre **Association de l'IDPA** (chèque à envoyer avec le présent formulaire à l'adresse : Mme Alexandra OUZAR, 35 boulevard de Belleville, 75011 Paris) ;
- par virement bancaire (avec envoi du présent formulaire à Mme Alexandra OUZAR, 35 boulevard de Belleville, 75011 Paris) sur le compte :

Association de l'IDPA

IBAN : FR76 3000 4019 6000 0104 2908 155 BIC : BNPAFRPPXXX

- Dès réception du présent formulaire et du paiement, un reçu vous sera envoyé par mail au format pdf.



Offre réservée aux étudiants de l'EFB

Prêt spécial inscription :

2.000€ à 0 % ⁽²⁾

Crédit de 2000 € sur 24 mois

Echéances (hors assurance facultative) : 83,33 €

Montant total dû crédit : 2000 €

Prêt étudiant :

taux préférentiel de 0.80 % ⁽²⁾

Exemple :

Crédit de 10 000 € sur 36 mois

Echéances (hors assurance facultative) : 281,22 €

Montant total dû crédit : 10123,92 €



80 €

Offerts sur le compte à l'entrée en relation ⁽¹⁾

VOS CONTACTS

AGENCE DES AVOCATS
PARIS PLACE DAUPHINE
20 RUE DE HARLAY
75001 PARIS

Mme Samia PRUVOST
Conseillère patrimonial

01 44 41 72 03

samia.pruvost@bnpparibas.com

Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager



Carte Visa Premier

Gratuité sur vos services de cartes pendant la durée de vos études

Vos retraits aux distributeurs dans plus de 50 pays gratuits ⁽³⁾

Ne pas jeter sur la voie publique



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

⁽¹⁾ Offre réservée aux étudiants de l'EFB, valable jusqu'au 31/12/2019 pour toute ouverture d'un compte chèques BNP Paribas, sous réserve d'acceptation de votre dossier par BNP Paribas. BNP Paribas, SA au capital de 2 497 718 772 euros - Siège Social : 16 Bd des Italiens, 75 009 PARIS, immatriculée sous le n°662042449 RCS PARIS - Identifiant CE FR 76662042449 - ORIAS n°07 022 735.

⁽²⁾ TEG hors assurance, valable jusqu'au 30/06/2019, pour toute ouverture d'un compte chèques BNP Paribas sous réserve d'acceptation de votre dossier par BNP Paribas.

⁽³⁾ TEG Retraits gratuits dans plus de 50 pays et dans l'un des 52 000 distributeurs du réseau BNP Paribas Global Network et des banques de l'accord Global Alliance (liste disponible via mabanque.bnpparibas.fr/retraitsgratuitsaletranger).



FORMULAIRE D'ADHESION

Année 2020-2021

BENEFICIAIRE

NOM / Prénom :

Promotion :/.....

Email :

Profession :

Structure :

- Je souhaite recevoir les offres de collaborations du réseau IDPA

PAIEMENT DE LA COTISATION

- Conformément à l'article 8 alinéa 2 des statuts de l'Association de l'IDPA précisant que « *la qualité de membre bénéficiaire de l'Association est subordonnée au renseignement et au retour du formulaire d'inscription ainsi qu'au paiement d'une cotisation annuelle d'un montant de 25 euros (vingt cinq euros).* », **j'acquiesce la cotisation annuelle de 25 euros :**

- par paiement sécurisé en ligne, à l'adresse suivante : <https://www.cotizasso.com/participation/cotisation-annuelle-anciens-etudiants/2706> (l'envoi du présent formulaire n'est pas nécessaire) ;
- par chèque à l'ordre **Association de l'IDPA** (chèque à envoyer avec le présent formulaire à l'adresse : Mme Alexandra OUZAR, 35 boulevard de Belleville, 75011 Paris) ;
- par virement bancaire (avec envoi du présent formulaire à Mme Alexandra OUZAR, 35 boulevard de Belleville, 75011 Paris) sur le compte :

Association de l'IDPA

IBAN : FR76 3000 4019 6000 0104 2908 155 BIC : BNPAFRPPXXX

- Dès réception du présent formulaire et du paiement, un reçu vous sera envoyé par mail au format pdf.



Association
IDPA

1, rue Pierre-Antoine Berryer
93130 Issy-les-Moulineaux
contact@association-idpa.com