




**EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS
DU CONSEIL MUNICIPAL DE LA VILLE D'AIX
EN PROVENCE N° DL.2023-446**

Séance publique du

13 décembre 2023

**Présidence de Sophie JOISSAINS
Maire**

Accusé de réception en préfecture
Identifiant : 013-211300017-20231213- lmc1250360-DE-1-1
Date de signature : 15/12/2023
Date de réception : vendredi 15 décembre 2023
 <p>POUR CERTIFICATION DU CARACTÈRE EXÉCUTOIRE: - ACTE SIGNÉ ✓ - COMPTE RENDU AFFICHÉ ✓ - ACTE TRANSMIS POUR EXERCICE DU CONTRÔLE DE LÉGALITÉ ✓</p>

OBJET : DÉTERMINATION DU MODE DE GESTION DE RENOUVELLEMENT DU CONTRAT DE SERVICE PUBLIC DU RÉSEAU DE CHAUFFAGE URBAIN DE LA VILLE D'AIX-EN-PROVENCE.

Le 13 décembre 2023 à 09h00, le Conseil Municipal de la Commune d'Aix-en-Provence s'est réuni en session Ordinaire dans la salle de ses délibérations, au sein de l'Hôtel de Ville d'Aix-en-Provence, sur la convocation qui lui a été adressée par Madame Sophie JOISSAINS, Maire, le 07 décembre 2023, conformément aux articles L 2121-10 et L 2121-12 du Code Général des Collectivités Territoriales (C.G.C.T.).

Etaient Présents :

Monsieur Jonathan AMIACH, Monsieur Ravi ANDRE, Madame Laurence ANGELETTI, Madame Dominique AUGÉY, Madame Béatrice BENDELE, Monsieur Moussa BENKACI, Madame Kayané BIANCO, Madame Brigitte BILLOT, Madame Odile BONTHOUX, Monsieur Jacques BOUDON, Monsieur Pierre-Paul CALENDINI, Monsieur Rémi CAPEAU, Monsieur Pierre-Emmanuel CASANOVA, Monsieur Eric CHEVALIER, Madame Françoise COURANJOU, Madame Aliénor COUTIAUX-LACLADERE, Madame Agnès DAURES, Madame Sylvaine DI CARO ANTONUCCI, Monsieur Cyril DI MEO, Monsieur Laurent DILLINGER, Monsieur Gilles DONATINI, Monsieur Jean-François DUBOST, Madame Frédérique DUMICHEL, Monsieur Marc FERAUD, Madame Stéphanie FERNANDEZ, Monsieur Jean-Christophe GRUVEL, Monsieur Sellam HADAoui, Madame Elisabeth HUARD, Madame Claudie HUBERT, Madame Amandine JANER, Madame Sophie JOISSAINS, Monsieur Salah-Eddine KHOUIEL, Monsieur Philippe KLEIN, Madame Gaëlle LENFANT, Monsieur Stéphane PAOLI, Monsieur Marc PENA, Madame Anne-Laurence PETEL, Madame Josy PIGNATEL, Madame Laure SCANDOLERA, Madame Marie-Pierre SICARD - DESNUELLE, Monsieur Pierre SPANO, Monsieur Francis TAULAN, Madame Solène TRIVIDIC, Monsieur Jean-Louis VINCENT, Madame Fabienne VINCENTI, Monsieur Michael ZAZOUN.

Excusés avec pouvoir donné conformément aux dispositions de l'article L 2121-20 du Code Général des Collectivités Territoriales:

Madame Joëlle CANUET à Monsieur Jacques BOUDON, Madame Brigitte DEVESA à Madame Sylvaine DI CARO ANTONUCCI, Monsieur Sylvain DIJON à Monsieur Laurent DILLINGER, Madame Perrine MEGGIATO à Monsieur Eric CHEVALIER, Madame Sophie MEYNET DE CACQUERAY à Monsieur Philippe KLEIN, Madame Arlette OLLIVIER à Madame Dominique AUGÉY, Monsieur Alain PARRA à Madame Elisabeth HUARD, Madame Françoise TERME à Madame Fabienne VINCENTI, Madame Karima ZERKANI-RAYNAL à Monsieur Michael ZAZOUN.

Excusés sans pouvoir :

NEANT

Secrétaire : Madame Kayané BIANCO

Monsieur Stéphane PAOLI donne lecture du rapport ci-joint.



DIRECTION GENERALE DES
SERVICES TECHNIQUES
D.G.S.T. Adjoint Infrastructures et
Déplacements

RAPPORT POUR
LE CONSEIL MUNICIPAL
DU 13 DÉCEMBRE 2023

Nomenclature : 8.8
Environnement

RAPPORTEUR : Monsieur Stéphane PAOLI
CO-RAPPORTEUR(S) : Madame AUGÉY Dominique

Politique Publique : 01-GESTION DES RESSOURCES ET MOYENS

OBJET : DÉTERMINATION DU MODE DE GESTION DE RENOUVELLEMENT DU
CONTRAT DE SERVICE PUBLIC DU RÉSEAU DE CHAUFFAGE URBAIN DE LA VILLE
D'AIX-EN-PROVENCE.- Décision du Conseil

Mes Chers Collègues,

Par délibération n° DL.2023-184 du 09 juin 2023, le Conseil Municipal a acté, par l'avenant N°7, une prolongation jusqu'au 31 décembre 2024 du contrat de Délégation du Service Public de production et distribution d'énergie calorifique pour le réseau de chaleur urbain.

Pour rappel, au 1^{er} janvier 2018, en application de la loi MAPTAM (Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles), la Métropole Aix-Marseille-Provence a pris, au titre de ses compétences de droit commun, la compétence de création, aménagement, entretien et gestion de réseaux de chaleur ou de froid urbains, en lieu et place des communes membres, conformément à l'article L. 5217-2-I-6°-h du CGCT.

Les réseaux de chauffage urbain lui ont alors été transférés par la Commune d'Aix-en-Provence de même que le contrat de Délégation de Service Public de production et distribution d'énergie calorifique pour le réseau de chaleur.

Puis, la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, dite «loi 3DS», a eu notamment pour effet de restituer aux collectivités diverses compétences de proximité, dont celle relative aux réseaux de chaleur et de froid.

Ainsi, au 1^{er} janvier 2023, le Contrat de Délégation de Service Public de production et de distribution d'énergie calorifique pour le réseau de chaleur urbain a été transféré de la Métropole Aix-Marseille-Provence à la Ville d'Aix-en-Provence.

Aujourd'hui, il est nécessaire de se prononcer sur le futur mode de gestion du service public du réseau de chaleur urbain de la Ville.

Ainsi, la Ville a confié à son Assistant à Maîtrise d'Ouvrage, la société SERMET et PARME Avocats, une étude comparative des différents modes de gestion de ce service public afin que la Ville puisse préparer le cahier des charges et le lancement de la procédure de renouvellement du contrat de concession actuel confié à la société Aix-en-Provence Energie Environnement (APEE, filiale du groupe ENGIE Solutions) qui arrivera à terme le 31 décembre 2024.

Vous trouverez en annexe le rapport d'étude de l'AMO, validé par les services de la Ville dont les préconisations concluent à recourir de nouveau à un contrat de concession confié à un opérateur de réseau de chaleur urbain.

Conformément aux textes en vigueur, le projet de renouvellement de la Délégation de Service Public du réseau de chaleur urbain a été présenté à la Commission Consultative des Services Publics Locaux (CCSPL) qui a rendu un avis favorable au renouvellement.

C'est pourquoi, je vous demande, Mes Chers Collègues, de bien vouloir:

- **AUTORISER** Madame le Maire ou l'adjoint délégué à lancer la procédure de renouvellement de la Délégation de Service Public du réseau de chaleur urbain sous forme d'un contrat de Délégation de Service Public en concession confié à un opérateur de réseau de chaleur urbain ;
- **AUTORISER** Madame le Maire ou l'Adjoint Délégué à signer tous les documents afférents.

DL.2023-446 - DÉTERMINATION DU MODE DE GESTION DE RENOUVELLEMENT DU
CONTRAT DE SERVICE PUBLIC DU RÉSEAU DE CHAUFFAGE URBAIN DE LA VILLE
D'AIX-EN-PROVENCE.-

Présents et représentés	: 55
Présents	: 46
Abstentions	: 6
Non participation	: 0
Suffrages Exprimés	: 49
Pour	: 49
Contre	: 0

Ont voté contre

NEANT

Se sont abstenus

Agnès DAURES, Cyril DI MEO, Claudie HUBERT, Gaëlle LENFANT, Marc PENA, Pierre SPANO.

N'ont pas pris part au vote

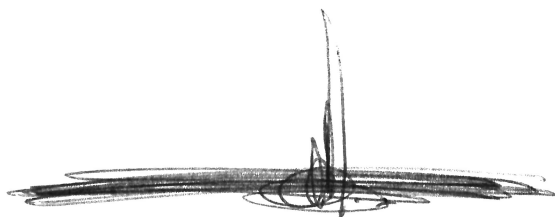
NEANT

Le Conseil Municipal a Adopté à l'unanimité
le rapport qui précède.

Ont signé Sophie JOISSAINS, Maire

Président de séance

L'adjoint ou le conseiller municipal délégué,
Madame Amandine JANER



Le secrétaire de séance,
Madame Kayané BIANCO



Compte-rendu de la délibération affiché le : 15 décembre 2023
(articles L2121-25 et R 2121-11 du C.G.C.T.)¹

1 « Toute décision individuelle peut faire l'objet d'un recours devant le Tribunal administratif de Marseille, dans un délai de deux mois à compter de sa notification. Dans ce délai, il peut être présenté un recours gracieux prorogeant le délai de recours contentieux ...»

**Rapport de présentation sur le choix du mode de gestion du service public
du Réseau de Chaleur Urbain de la Ville d'Aix-en-Provence**

Document établi par l'AMO SERMET/ Cabinet PARME Avocats

Le 30/10/2023

Sommaire

I.	CONTEXTE ET DESCRIPTIF DU PROJET	3
A.	préambule	3
B.	Schéma directeur	3
C.	Orientations	4
D.	Objectifs de la Ville d'Aix-en-Provence	4
II.	PROBLEMATIQUES ET ENJEUX DU FUTUR MODE DE GESTION	5
A.	Palette des modes de gestion envisageables	5
1.	Internaliser la gestion par la création d'une régie	5
2.	Les marchés publics	8
3.	La concession	12
B.	Palette des modes de gouvernance complémentaires	14
1.	La SPL	14
2.	La Société d'Economie Mixte (SEM)	14
C.	Comparaison par critères :	21
D.	Synthèse et conclusion:	26

I. CONTEXTE ET DESCRIPTIF DU PROJET

A. PREAMBULE

Par une délibération n° 2010-458 du 17 mai 2010, le Conseil Municipal de la Ville d'Aix-en-Provence a adopté, à l'unanimité, le principe d'une délégation de service public par voie de concession relative au réseau de chaleur de la Ville d'Aix-en-Provence.

La délégation de service public par voie de concession est relative à l'exécution du service public de production et de distribution d'énergie calorifique de la Commune d'Aix-en-Provence.

Par la suite, la Ville d'Aix-en-Provence a conclu un contrat de concession d'une durée de douze ans avec la société GDF SUEZ ENERGIE SERVICES. La concession a pris effet au 1^{er} juillet 2011.

Dans le cadre de son exécution, le contrat de concession a fait l'objet de plusieurs avenants dont notamment, l'avenant n°1, en date du 22 décembre 2011, qui a transféré le contrat de concession à la société AIX-EN-PROVENCE ENERGIE ENVIRONNEMENT (APEE), 100% filiale du groupe Engie Solutions.

En outre, l'avenant n°7 prévoit que le contrat arrivera à son terme le 31 décembre 2024.

Au regard de l'échéance prochaine de ce contrat et des délais de mise en œuvre d'une procédure de mise en concurrence relative au choix d'un nouvel exploitant, il apparaît nécessaire d'identifier dès à présent le futur mode de gestion.

Plusieurs scénarii ont été étudiés pour le renouvellement de cette délégation de service public.

B. SCHEMA DIRECTEUR

Le schéma directeur du réseau de la Ville d'Aix-en-Provence a été mandaté par la Métropole Aix Marseille Provence et finalisé le 07/06/2022. Ce dernier conclut sur les ambitions suivantes :

- Évolution du périmètre technique :
 - o Développement du service public de chaleur
 - o Cogénérations : revalorisation des moteurs existants (6 MW), sur le modèle de la concession actuelle
 - o Opportunité d'intégrer la desserte en froid
- Diversification du mix énergétique, avec possibilité de valorisation des gisements ENR&R permettant d'atteindre une couverture par les énergies renouvelables de 80%.
 - o Bois énergie
 - o Solaire thermique
 - o STEP la Pioline
- Évolution du périmètre : intégration des quartiers supplémentaires suivants :
 - o ZAC Barrida
 - o Jas de Bouffan
 - o Val Saint André
 - o Pont de Béraud
- Ambition de développement :
 - o Longueur de réseau : +32 km (+133%)
 - o Nombre de sous-stations : +120 (+79%)
 - o Besoins de chaleur : +68 GWh (+72%)
 - o Besoins de fraîcheur : +22 GWh
- Mode de gestion : concession
- L'étude de sensibilité réalisée au sein du schéma directeur sur le scénario pressenti permet d'apprécier l'impact de la durée de la concession sur le tarif de la chaleur et la valeur résiduelle :

	Test 1	Test 2	Test 3	Test 4	Test 5
Durée DSP	15 ans	20 ans	25 ans	25 ans	25 ans
Amortissement production	Durée DSP	Durée DSP	Durée DSP	Durée DSP	Durée DSP
Amortissement réseau	40 ans	40 ans	Durée DSP	40 ans	40 ans
Amortissement VR de 17 M€	Durée DSP	Durée DSP	Durée DSP	Durée DSP	Plan d'amortissement
VNC à l'issue de la nouvelle DSP	12 M€	10 M€	0 M€	8 M€	11 M€
Prix cible	93 € HT/MWh	88 € HT/MWh	84 € HT/MWh	84 € HT/MWh	83 € HT/MWh
VAN investisseur	8,9 M€	8,8 M€	5,1 M€	8,2 M€	10 M€

C. ORIENTATIONS

Le prochain contrat devra tenir compte des données d'entrée et le projet technique des orientations suivantes :

- Valeur nette comptable : La valeur nette comptable issue de la concession actuelle s'élève à 13 174 289 € HT, selon un caractère prévisionnel au 31 décembre 2024 à date du 30 juin 2023, selon l'article 5.1 de l'Avenant 7 au contrat de DSP ;
- Le mix énergétique pressenti, conformément aux conclusions du schéma directeur, nécessitera de nouveaux terrains (fonciers). La Ville souhaite à cet égard sécuriser a minima le terrain dit de « La Petite Molière » - Parcelle LX945 (emplacement réservé N°9 au futur PLUi) et la parcelle LW103 (propriété de la Ville);
- Le développement envisagé par le schéma directeur nécessiterait la création d'environ 32 km supplémentaires de réseau conduisant à une augmentation des de la desserte en chaleur par le service de 72%.
- La production de froid par des moyens moins carbonés et sa distribution efficace en réseau (le cas échéant) en synergie avec le réseau de chaleur constituent un moyen vertueux de répondre à une demande croissante de rafraîchissement des bâtiments tertiaires et d'habitations, permettant ainsi d'endiguer le phénomène d'îlots de chaleur provoqués par la multiplication d'installations individuelles.
- La conservation des cogénérations existantes (dont la gestion revient à la Ville d'Aix-en-Provence à l'échéance de la concession actuelle) apparaît opportune.
- Le développement du réseau de chaleur existant et des nouveaux moyens de production associés nécessitera un investissement à hauteur de 55 M€ (d'après les indications du Schéma Directeur). Les investissements complémentaires pour la création d'un service de production, distribution, livraison de fraîcheur, le cas échéant, pourraient s'élever à plus de 20 M€.

L'expertise technique et commerciale nécessaire à l'atteinte des ambitions et les investissements conséquents à supporter constitueront des enjeux majeurs dans le choix du mode de gestion.

D. OBJECTIFS DE LA VILLE D'AIX-EN-PROVENCE

En synthèse, les objectifs suivants ont été définis par la Ville d'Aix-en-Provence concernant le futur service public :

- Développer l'usage des énergies renouvelables ou de récupération
- Assurer l'indépendance énergétique des usagers du service
- Conserver un niveau suffisant de maîtrise du service
- Satisfaire les usagers de la qualité du service
- Étendre le périmètre géographique de desserte du service public
- Développer un service public de fraîcheur
- Proposer des tarifs compétitifs et stables auprès des usagers

II. PROBLEMATIQUES ET ENJEUX DU FUTUR MODE DE GESTION

L'article L. 1411-4 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) prévoit que les assemblées délibérantes des Collectivités territoriales, de leurs groupements et de leurs établissements publics se prononcent sur le principe de toute délégation de service public local après avoir recueilli l'avis de la Commission Consultative des Services Publics Locaux (CCSPL) prévue à l'article L.1413-1 du CGCT. Elles statuent au vu d'un rapport présentant le document contenant les caractéristiques des prestations que doit assurer le délégataire.

Le Comité Social Territorial (CST) doit également être consulté avant la décision de renouvellement de la délégation de service public.

Présentation des différents modes de gestion possibles :

A. PALETTE DES MODES DE GESTION ENVISAGEABLES

Pour le renouvellement de la délégation de service public du réseau de chaleur urbain, la Ville d'Aix-en-Provence peut :

1. Internaliser la gestion par la création d'une régie

Deux types de régie sont possibles car la régie directe est prohibée pour les Services Publics Industriels et Commerciaux (SPIC) :

- la **régie avec autonomie financière**, où la gestion est assurée directement par les services de la Collectivité (fonctionnaires et assimilés) bien que dans le cadre d'un budget distinct (budget annexe).
- La **régie dotée de la personnalité morale**, où la Collectivité transfère statutairement la gestion du service public à une entité juridique publique distincte.

La gestion en régie dotée de la personnalité morale se concrétise classiquement par la création d'un Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC) local.

Le tableau suivant reprend les principales caractéristiques de ces deux modes de gestion directe :

	Régie autonome	Régie personnalisée
Structure et gouvernance	Régie simplement placée sous l'autorité de la Ville d'Aix-en-Provence. Administrée par un conseil d'exploitation , un directeur et un agent comptable .	Création d'un EPIC distinct de la Collectivité de rattachement. Administrée par un Conseil d'Administration et son Président ainsi qu'un directeur .

Maîtrise et contrôle	<p>Maîtrise des décisions par la Collectivité (Le conseil d'exploitation ne délibère que sur les catégories d'affaires pour lesquelles l'assemblée délibérante ne s'est pas réservée le pouvoir de décision.)</p>	<p>Régie indirectement placée sous l'autorité de la Ville d'Aix-en-Provence.</p> <p>Moyen de gestion autonome de la régie en raison de la personnalité morale et de l'existence de deux structures.</p> <p>Moindre contrôle du service, mais qui peut être compensé par la conclusion d'une convention d'objectifs entre la Ville d'Aix-en-Provence et la régie.</p>
Organe délibérant	Conseil Municipal de la Ville d'Aix-en-Provence	Conseil d'Administration de la régie
Processus de décision	<p>Sous l'autorité du Maire de Ville d'Aix-en-Provence et du Conseil municipal</p> <p>Les fonctions exécutives sont assurées par l'exécutif de la Collectivité de rattachement qui est le représentant légal de la régie et qui en est l'ordonnateur.</p>	<p>Administrée par le directeur et le Conseil d'Administration de la régie</p> <p>Les élus de la Ville d'Aix-en-Provence interviennent par leurs représentants au sein du Conseil d'Administration (CA)</p>
Responsabilité civile et pénale	<p>La responsabilité pèse sur les élus et agents de la Ville d'Aix-en-Provence (y compris le personnel de la régie).</p>	<p>La responsabilité pèse sur le CA et le directeur de la régie.</p>
Budget	<p>Budget propre, annexé au budget de la Ville d'Aix-en-Provence, et voté par le Conseil municipal.</p>	<p>Budget voté par le CA</p>
Personnel	<p>Statut de droit privé car SPIC. En conséquence, l'emploi de fonctionnaires en position normale d'activité pose par conséquent une difficulté au regard des dispositions de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 (même si cette situation est rencontrée et « tolérée » en pratique sur une base juridique relativement fragile).</p> <p>Sauf directeur et agent comptable : statut de droit public</p>	<p>Statut de droit privé car SPIC.</p> <p>Sauf directeur et agent comptable : statut de droit public</p>
Fiscalité	<p>La Ville d'Aix-en-Provence est l'exploitant fiscal</p>	<p>La Régie est l'exploitant fiscal</p>

Au vu des objectifs préalablement énoncés, le recours à la régie peut être apprécié selon les critères suivants (communs aux deux types de régies mentionnés, sauf indication spécifique) :

- **Recherche de performance / Transfert du risque** : Contrairement aux autres modes de gestion qui seront appréciés ci-après, la régie ne formalise pas d'engagements de performance sanctionnés par des pénalités ou d'autres outils financiers incitatifs. Par ailleurs, la gestion en régie internalise le risque d'exploitation qu'il soit industriel ou commercial.

- **Réduction du coût pour la Collectivité** : Sur le plan financier, la gestion en régie permet d'éviter de supporter les charges de structure et la marge d'un opérateur externe (même si, in fine, une régie personnalisée peut également générer des frais de structure). En revanche, la régie ne bénéficie pas des effets d'échelle qu'un opérateur spécialisé peut rechercher grâce à la mutualisation de certains investissements, procédés et savoirs au-delà du périmètre du service en question.

- **Évolutivité / Réversibilité** : Contrairement à un contrat externalisant le service dont les caractéristiques ne pourraient être modifiées qu'au prisme du cadre relativement strict des avenants, la régie peut faire évoluer le service comme elle l'entend, en particulier pour ce qui concerne la régie autonome placée directement sous l'autorité de la Collectivité. S'agissant de la réversibilité du mode de gestion, le passage de la régie à un autre mode de gestion est plus difficilement acceptable que l'inverse.

- **Effectivité de la mise en concurrence** : Le recours à la régie a comme conséquence une absence de mise en concurrence qui permettrait de rechercher en théorie la meilleure offre au meilleur prix.

- **Gestion des ressources humaines** : le personnel serait de droit privé et sous la convention collective nationale applicable au secteur, sauf le directeur et l'agent comptable qui auraient un statut de droit public. Cela peut amener de la complexité de gestion, notamment pour ce qui concerne les institutions représentatives du personnel¹.

La Ville d'Aix-en-Provence serait d'autre part exposé plus directement aux conséquences du dialogue social au sein du nouvel établissement (conflits éventuels). D'autre part,

- **Optimisation de la procédure** : La création d'une régie ne constitue pas une procédure comme peut l'être la passation d'un marché ou d'une concession, néanmoins elle suppose des délais similaires voire supérieurs compte tenu de l'organisation à mettre en place (en particulier pour ce qui concerne la création d'un EPIC).

- **Prise en charge des investissements** : L'intégralité des coûts et des investissements seront à la charge de Ville d'Aix-en-Provence.

¹ Le Code du travail reste silencieux sur l'application des dispositions relatives aux instances représentatives du personnel aux agents de droit privé des Collectivités territoriales affectés à un Service Public Industriel et Commercial (SPIC) et employés en régie dotée de l'autonomie financière sans personnalité morale.

Une interprétation stricte (et littérale) de ces dispositions devrait conduire à considérer que les SPIC exploités dans le cadre d'une régie autonome ne rentrent pas dans leur champ d'application.

Cependant, la Cour de Cassation a jugé qu'une Commune exploitant en régie directe un Service Public Industriel et Commercial (en l'occurrence un golf), était tenue, en sa qualité d'employeur, de respecter les obligations résultant du Code du Travail en ce qui concerne les délégués du personnel si les conditions d'effectif prévues par le Code du Travail sont remplies (Cour de Cassation du 19 sept. 2007, n°06-60203, Ville de Bitche).

Partant et sur le fondement de cette décision, il pourrait alors être considéré qu'une régie autonome sans personnalité morale gérant un service public industriel et commercial devrait se doter d'instances représentatives du personnel constituées dans les conditions prévues par le Code du Travail.

- **Innovations proposées** : Elles dépendront uniquement de la Ville d'Aix-en-Provence, avec une possibilité limitée de retours d'expérience extérieurs (contrat d'assistance technique possible avec un opérateur spécialisé).
- **Maîtrise du service** : La maîtrise du service peut être considérée comme plus étroite que dans le cadre d'une gestion externalisée, en particulier pour ce qui concerne la régie autonome placée directement sous l'autorité de la Collectivité.

Plus généralement, les différents éléments suivants propres à la régie peuvent être relevés :

- la gestion d'un réseau de chaleur requiert un professionnalisme poussé, notamment sur le plan technique et commercial. L'ensemble de ces techniques est généralement mieux maîtrisé au sein des entreprises spécialisées, gestionnaires de nombreux réseaux, que dans le cas d'une exploitation purement locale ;
- les groupes gestionnaires de réseaux peuvent bénéficier, pour de nombreuses prestations, de conditions techniques et financières résultant d'accords globaux avec leurs fournisseurs, plus favorables que celles qui peuvent être conclues dans le cadre d'une exploitation locale ;
- la gestion en régie se caractérise par des contraintes, notamment en matière de passation des marchés pour l'ensemble des travaux, des fournitures et des services, impliquant des frais de gestion non négligeables, et des procédures qui ne sont pas idéalement adaptées au caractère industriel et commercial du service ;
- le recours à une entreprise spécialisée dans la gestion de réseaux de chaleur permet de mettre à disposition de l'exploitation locale du personnel d'encadrement ayant bénéficié d'une formation dans d'autres réseaux, donc des retours de pratiques et d'expériences bénéfiques pour le réseau, et ayant au bout de quelques années la perspective d'une évolution de carrière dans un autre réseau, ce qui est de nature à assurer une bonne motivation des collaborateurs concernés ;
- la délégation de service public ayant une durée limitée, l'exploitant retenu est susceptible d'être motivé par la perspective d'un possible renouvellement de son contrat et donc amené à élaborer des propositions d'amélioration significatives ;
- sur le plan financier, la gestion du service de fourniture de chaleur expose à un certain nombre de risques (industriel, technique, exploitation, commercial), mettant en jeu des montants importants. Le recours à la délégation de service public permet une meilleure maîtrise de ces aléas du point de vue de la Collectivité, dans la mesure où ils sont analysés, négociés et arrêtés de manière contractuelle en début de convention ;
- l'expérience des autres Collectivités permet de constater que la gestion déléguée, du fait de la mise en concurrence préalable de différents candidats, offre aux autorités délégantes des marges d'amélioration des conditions techniques et financières pour l'exploitation de leurs réseaux.

Compte tenu de ces critères, il apparaît qu'une reprise en directe de l'exploitation du service par la voie d'une régie autonome ou personnalisée ne répond pas suffisamment aux attentes de la Ville d'Aix-en-Provence.

2. Les marchés publics

L'article L.1111-1 du Code de la Commande Publique (CCP) définit les marchés publics de la manière suivante :

« Un marché est un contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent Code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent ».

On distingue **marché de travaux et marché de services**.

Dans ce cadre, les marchés publics peuvent être caractérisés par quatre éléments :

- Ce sont des contrats
- Ils sont conclus avec un opérateur économique : qu'il s'agisse d'une personne publique ou privée, cette personne morale doit exercer une activité économique
- Ils comprennent le versement d'une contrepartie onéreuse (au sens juridique du terme) ou tout autre équivalent : le caractère onéreux de la prestation réalisée visant à satisfaire le besoin du pouvoir adjudicateur se réfère à la contre-prestation à laquelle procède l'autorité publique pour obtenir la prestation commandée à l'opérateur économique. Le plus souvent, il s'agit du versement d'une somme d'argent correspondant au paiement d'un prix à l'opérateur économique co-contractant
- Ils ont pour objet la satisfaction d'un besoin de l'acheteur en matière de travaux ou de services.

Si le principe est celui de la passation d'un marché par prestation, il existe également **les marchés publics globaux** :

- **marché de conception-réalisation**, sous réserve de dimensions exceptionnelles, de difficultés techniques particulières ou d'un engagement contractuel d'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- **marché global de performance** (MPGP) permettant de réunir la conception, la réalisation, l'exploitation et/ou² la maintenance dans un même marché sous réserve d'objectifs chiffrés de performance (notamment – mais pas que - niveau d'activité, qualité de service, efficacité énergétique).

Plusieurs éléments sont à noter concernant ces derniers :

- la procédure de passation impose **l'avis d'un jury** (comme un concours de maîtrise d'œuvre) sauf :
 - Pour les marchés de conception-réalisation et les marchés globaux de performance passés par les pouvoirs adjudicateurs dans les hypothèses suivantes : réhabilitation d'ouvrages existants ou réalisation d'un projet urbain ou paysager/ ouvrages réalisés à titre de recherche, d'essai ou d'expérimentation/ ouvrages d'infrastructures ;
 - Pour les marchés de conception-réalisation et les marchés globaux de performance passés par les entités adjudicatrices selon la procédure de dialogue compétitif ou selon la procédure avec négociation³.

Dans la passation d'un tel contrat et conformément à la jurisprudence, la Ville d'Aix-en-Provence serait plutôt **pouvoir adjudicateur** qu'entité adjudicatrice. Dans le cadre du réseau de chaleur, des ouvrages d'infrastructures seront probablement prévus. **Si tel est le cas, l'avis du jury ne sera pas nécessaire.**

- Pour que son recours y soit régulier, le MPGP doit comporter **des engagements de performance mesurables**.

² La jurisprudence a clairement tranché la question en faveur du caractère inclusif, en considérant qu'il était « *loisible à l'acheteur d'inclure dans un tel marché des prestations d'exploitation technique et de maintenance de ces équipements* » (Conseil d'Etat du 8 avr. 2019, n° 426096 et 426914, *Sté Orange, Région Réunion*). Le rapporteur public ayant conclu sous cette décision observe d'ailleurs que le texte « *n'impose ni ce que ces marchés ne comportent que des prestations relevant de ces différentes missions, ni qu'ils les comportent totalement* ».

³ Article R2171-16 du Code de la Commande Publique.

S'agissant du type d'objectif de performance qui peut être prévu, ils peuvent (la liste n'est pas restrictive) porter sur le niveau d'activité, la qualité du service, l'efficacité énergétique ou l'incidence écologique. **L'insertion de telles exigences ne doit pas être factice**, car le recours aux marchés globaux est dérogatoire.

La performance n'est donc **pas qu'énergétique** : elle peut concerner tout objectif de performance en lien avec les missions du titulaire et qui n'est pas artificiel.

Dans le cas d'un réseau de chaleur, il peut s'agir :

- Du rendement du réseau,
- Du taux de couverture en énergies renouvelables,
- Des besoins en énergie primaire
- Des délais d'intervention en cas de panne, fuite...
- etc...

Ces engagements de performances n'ont d'ailleurs **pas à être exclusivement liés aux missions qui sont confiées dans leur totalité au titulaire**. Ils peuvent également résulter **en partie de l'action de tiers**, dès lors que les performances dépendent en partie des prestations fournies dans le cadre du marché⁴.

La rémunération de l'opérateur économique sera modulée en cas de sous-performance ou de surperformance. L'article R.2171-2 du CCP précise que c'est plus particulièrement la rémunération des prestations d'exploitation ou de maintenance qui est modulée.

Cela signifie que les engagements de performances sont nécessairement à prévoir dans les phases d'exploitation et/ou de maintenance. Mais ils seront anticipés dès la conception/réalisation.

- **La frontière entre MGP et concession peut être tenue**, car les titulaires de marchés globaux peuvent se voir confier la gestion d'un ouvrage ou d'un service. Or, la modulation de la rémunération du titulaire en cas de surperformance ou de sous-performance liée au résultat de l'exploitation du service ou de l'ouvrage se rapproche beaucoup de la rémunération assurée par les résultats du service, critère de la qualification de concession.

Toutefois, les procédures de marchés publics étant plus strictes que celles applicables en matière de concessions, l'effet d'une telle requalification devrait vraisemblablement être limité.

- Contrairement à l'ancien article 73 du Code des Marchés Publics, qui prévoyait que *«la durée du marché tient compte des délais nécessaires à la réalisation de ces objectifs et engagements qui constituent son objet»*, le Code de la Commande Publique **ne précise pas les éléments à prendre en compte pour apprécier la durée du marché public global**.

Cependant, prévoir, pour un tel marché, une durée excédant dans une trop large mesure les délais nécessaires à la réalisation des objectifs et engagements de performance risquerait de contrevenir à l'article L. 3 du Code de la Commande Publique et aux principes généraux du droit

⁴ CE, 8 avr. 2019, n° 426096 et 426914, *Sté Orange, Région Réunion* : Le rapporteur public ayant conclu sous cette décision observe d'ailleurs que le texte *« n'impose ni ce que ces marchés ne comportent que des prestations relevant de ces différentes missions, ni qu'ils les comportent totalement »*. En l'espèce le résultat de l'exploitation de lignes haut débit, susceptible de dépendre des prestations d'assistance à l'exploitation commerciale du réseau est fournie par le titulaire.

des marchés publics, en particulier à ceux de liberté d'accès à la commande publique et d'égalité de traitement des candidats.

Dans la mesure où, en principe, le paiement des investissements est public compte tenu de l'application de l'interdiction des paiements différés, la durée de ces marchés ne saurait dépendre de la durée d'amortissement des investissements, le titulaire ne (pré-)finançant pas les investissements.

Mais comme énoncé plus avant, les objectifs de performances se mesurent sur cette phase, et la rémunération du titulaire dans cette phase est modulée en fonction de la performance attendue.

A l'inverse donc, prévoir **une durée trop courte** ne permettrait pas de constater l'atteinte des objectifs de performance et la modulation de la rémunération du titulaire ne porterait alors que sur une infime part du prix, ce qui pourrait rendre « factice » cette phase d'exploitation/maintenance. Or c'est la réalisation d'objectifs de performance et la modulation financière associée qui permet de déroger au principe de l'allotissement applicable aux marchés publics.

- **S'agissant de la facturation de l'énergie aux abonnés**, la personne publique peut la confier au titulaire du contrat dans les conditions suivantes : une régie de recettes devra être créée, et le titulaire devra reverser à la personne publique à l'euro l'euro les recettes perçues. Rien ne s'oppose à ce qu'un système de compensation de créances peut toutefois être mis en place, du moment que la rémunération du titulaire n'est pas assurée par les résultats de l'exploitation du réseau.
- **Le contenu du contrat d'exploitation/maintenance** n'est pas contraint hormis par le recours obligatoire à des objectifs de performances mesurables et une rémunération modulée. **L'interdiction du paiement différé s'oppose uniquement à ce que soient imputées sur la phase exploitation/maintenance des coûts supportés par le titulaire durant la phase conception/réalisation⁵.**
- La rémunération des prestations d'exploitation ou de maintenance du marché global de performance est liée à l'atteinte des engagements de performances mesurables, fixées par le marché pour toute sa durée.

L'économie générale de ce type de marché est assez usuelle : le titulaire est rémunéré en phase conception/réalisation, et en phase exploitation/maintenance sur la base d'un prix prévu au marché. La personne publique perçoit les recettes (ou confie cela au titulaire à travers une régie de recettes dans les conditions évoquées plus avant) du service, et bénéficie des subventions auxquelles elle peut prétendre.

Au vu des objectifs préalablement énoncés, le recours au(x) marché(s) public(s) peut être apprécié selon les critères suivants :

- **Recherche de performance / Transfert du risque** : La performance industrielle pourra être incitée par l'insertion d'engagement de performance sanctionnés par des pénalités. Le recours aux marchés publics implique que les risques techniques, d'exploitation et commercial soient intégralement supportés par la Ville d'Aix-en-Provence⁶.

⁵ L'article R2171-2 du CCP prévoit que les prix des prestations de réalisation, d'exploitation ou de maintenance du marché global de performance apparaissent de manière séparée dans le marché.

⁶ Il convient toutefois de rappeler que la responsabilité de l'exploitant peut être engagée sur tous les éléments constitutifs du marché public.

- **Réduction du coût pour la Collectivité** : Sur le plan financier, le recours au marché public fait assumer le coût des charges de structure ainsi que la marge d'un opérateur. Néanmoins, la Collectivité pourra bénéficier d'effet d'échelle contrairement à la régie. De plus la Collectivité devrait nommer un régisseur pour l'encaissement des recettes (augmentation des charges de structure).
- **Évolutivité / Réversibilité** : Celle-ci devra nécessairement s'inscrire dans le cadre rigide des avenants aux marchés publics. Potentiellement, les évolutions peuvent s'avérer coûteuses, même si le nouveau Code de la Commande Publique prévoit des mécanismes de modification du contrat permettant la conclusion d'avenant, si ceux-ci sont anticipés et sont contractuellement prévus. S'agissant de la réversibilité, en fin de contrat, un autre mode de gestion pourra facilement lui être substitué le cas échéant.
- **Effectivité de la mise en concurrence** : Le fait que les marchés publics soient soumis à l'obligation d'allotir les prestations pourrait permettre à la Ville d'Aix-en-Provence de disposer d'une concurrence accrue par la passation de petits contrats favorisant le nombre de réponses, mais sans négociation possible. Néanmoins, le marché public global (et en particulier le MPPG) sera favorisé dans ce type de projet, ce qui réduit le nombre de candidats mais permet une négociation.
- **Gestion des ressources humaines** : Elle est assurée par le titulaire, dans le cadre de la convention collective applicable.
- **Prise en charge des investissements** : Les investissements seront pris en charge par la Ville d'Aix-en-Provence.
- **Innovations proposées** : Celles-ci devront être portées par le ou les titulaires, mais le cadre relativement rigide d'un marché public rend leur mise en œuvre complexe.
- **Maîtrise du service** : Bonne maîtrise par la Collectivité, sous réserve d'une rédaction adéquate des clauses du cahier des charges et de ressources dédiées au contrôle-pilotage du marché.

Au regard des différents éléments présentés plus avant, le recours au marché public ne répond donc que partiellement aux attentes de la Ville d'Aix-en-Provence.

3. La concession

Il est rappelé qu'aux termes de l'article 1112-1 du CCP :

« Un contrat de concession est un contrat par lequel une ou plusieurs autorités concédantes soumises au présent code confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix ».

La notion de transfert de risque d'exploitation est essentielle pour distinguer la concession des autres Contrats de la Commande Publique (et notamment des Marchés Publics). Le même article précise encore que :

« La part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement théorique ou négligeable. Le concessionnaire assume le risque d'exploitation lorsque,

dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts, liés à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, qu'il a supportés. »

Ce mode de gestion déléguée peut porter uniquement sur l'exploitation d'équipements (affermage) ou comporter également la réalisation de travaux (concession avec travaux). Dans ce dernier cas, le concessionnaire conçoit, réalise et exploite les installations pour son propre compte et, à ce titre, il est le Maître d'Ouvrage des installations.

Concernant la durée, l'article L. 3114-7 du CCP prévoit que :

« La durée du contrat de concession est limitée. Elle est déterminée par l'autorité concédante en fonction de la nature et du montant des prestations ou des investissements demandés au concessionnaire, dans les conditions prévues par voie réglementaire. »

L'article R. 3114-1 du CCP ajoute que :

« Pour la détermination de la durée du contrat de concession, les investissements s'entendent comme les investissements initiaux ainsi que ceux devant être réalisés pendant la durée du contrat de concession, lorsqu'ils sont nécessaires à l'exploitation des travaux ou des services concédés. Sont notamment considérés comme tels les travaux de renouvellement, les dépenses liées aux infrastructures, aux droits d'auteur, aux brevets, aux équipements, à la logistique, au recrutement et à la formation du personnel ».

Enfin, l'article R. 3114-2 du CCP précise que pour les contrats de concession d'une durée supérieure à cinq ans, la durée du contrat ne doit pas excéder le temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il amortisse les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services avec un retour sur les capitaux investis, compte tenu des investissements nécessaires à l'exécution du contrat.

Il en résulte que les modalités de fixation de la durée d'un contrat de concession varient selon que le concessionnaire est chargé ou non de porter des investissements initiaux et / ou intervenant pendant la durée du contrat. Ainsi, pour les contrats prévoyant de tels investissements, la durée du contrat doit pouvoir excéder une durée de 5 ans et être fixée afin de permettre d'amortir lesdits investissements, c'est-à-dire les couvrir par la perception des recettes tirées de l'exploitation afin de percevoir une rémunération raisonnable.

En termes de performance, la concession de service public a pour effet d'inciter le concessionnaire / délégataire à exploiter efficacement le service, dans la mesure où le fait de ne pas exploiter convenablement le service pourrait avoir pour effet de limiter les recettes perçues auprès des usagers du service et donc ne pas lui permettre de rentabiliser les investissements réalisés ou de dégager une marge bénéficiaire. Le délégataire supporte donc le risque technique, d'exploitation et le risque commercial.

La gestion technique du service est assurée par le concessionnaire qui prend directement en charge, à ses risques et périls, les travaux, l'entretien-maintenance, le renouvellement des biens du service et l'exploitation du service public qui lui est confié, sous le contrôle de la Ville.

L'autonomie qui caractérise une concession implique en théorie que le délégataire prenne à sa charge la totalité des investissements (aidé de subventions, notamment le Fonds Chaleur de l'ADEME) et les rentabilise grâce aux recettes du service. Si les investissements sont très importants, il est possible de recourir à une subvention de la part de la Collectivité (dans les limites du droit applicable aux concessions et du droit européen en matière de subvention) et/ou à une valeur résiduelle en fin de contrat. Dans ce cas, la phase de négociation dans le cadre de la procédure de mise en concurrence vise à diminuer le coût du service pour la Collectivité.

Par ailleurs, la personne publique assure le contrôle de l'exécution technique et financière de la concession, conformément aux dispositions des articles L. 1411-3, et R.1411-7 et suivants, du Code général des Collectivités territoriales, ainsi que selon les modalités fixées par le contrat, c'est-à-dire qu'elle prend connaissance des rapports établis à cet effet par le délégataire.

La concession implique une certaine autonomie du concessionnaire. Pour autant, des clauses particulières de contrôle peuvent être imposées. Ainsi, la gouvernance peut être aménagée pour permettre à l'autorité concédante de suivre plus étroitement le contrat et même de participer, dans une certaine mesure, à son "pilotage".

Concernant l'évolutivité du service, elle devra nécessairement s'inscrire dans le cadre formalisé des avenants aux contrats de concession. Le CCP prévoit des mécanismes de modification du contrat permettant la conclusion d'avenants de forte ampleur, si ceux-ci sont anticipés et sont contractuellement prévus. S'agissant de la réversibilité, un autre mode de gestion peut relativement facilement se substituer à la DSP, en anticipant bien la phase de transition en fin de contrat.

Traditionnellement, il est considéré que le recours à la concession entraîne une perte de maîtrise sur le service. Par exemple, la Collectivité ne fixe pas les tarifs, mais le délégataire s'engage dans son offre à un tarif fixe (sauf clauses de révision strictement encadrées). Cette dernière peut être combattue par des clauses contractuelles adéquates et des ressources dédiées au contrôle-pilotage de la concession. En pratique, la maîtrise s'obtient par un rappel exhaustif et régulier des obligations

Enfin, la responsabilité civile et pénale est transférée au concessionnaire.

B. PALETTE DES MODES DE GOUVERNANCE COMPLEMENTAIRES

1. La SPL

La SPL (Société Publique Locale), est une société anonyme, composé d'au moins 2 actionnaires (article L1531-1 du CGCT).

La réalisation de cet objet concourt à l'exercice d'au moins une compétence de chacun des actionnaires. Ainsi une Collectivité actionnaire pourra ne pas avoir une compétence recouvrant la totalité de l'objet de la SPL. En revanche, cette Collectivité devra détenir une compétence en lien avec une partie de cet objet.

La Ville d'Aix-en-Provence ne pourra donc pas être le seul actionnaire.

Dans la mesure où la SPL constitue un outil de coopération entre personnes publiques, le recours à cet outil n'aura d'intérêt qu'à la seule condition que la Ville d'Aix-en-Provence souhaite s'associer avec à minima 1 autre personne publique compétente en vue de gérer non seulement son service public de fourniture de chaleur mais une autre activité en lien avec une compétence d'une autre Collectivité ou groupement de Collectivités.

Par ailleurs, la SPL ne constitue pas en soi, un mode de gestion. Ce faisant, la SPL devrait par la suite passer différents contrats pour permettre la réalisation des investissements et l'exploitation du service ou se doter de moyens propres nécessaires à l'exécution de ce service.

La SPL ne répond donc pas aux attentes de la Ville d'Aix-en-Provence.

2. La Société d'Economie Mixte (SEM)

La concession (ou le marché public) est attribuée à une SEM après avoir été mise en concurrence.

En effet, la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) a rappelé que les contrats conclus par les pouvoirs adjudicateurs avec des sociétés dont le capital est détenu au moins pour partie par des actionnaires privés sont, en principe, exclus de la qualification de contrats de quasi-régie et entrent dans le champ d'application du droit de la commande publique⁷.

La SEM, donc, peut ne pas se voir attribuer le contrat d'exploitation.

En ce qui concerne les structures des SEM (assemblées d'actionnaires, organes de direction...) ce sont les règles de droit commun des sociétés commerciales qui s'appliquent.

Toute Collectivité territoriale ou groupement de Collectivités territoriales actionnaire a droit à au moins un représentant au Conseil d'Administration ou conseil de surveillance, désigné en son sein par l'assemblée délibérante concernée.

En matière de **responsabilité civile**, seule la responsabilité de la Collectivité territoriale ou du groupement de Collectivités territoriales peut être recherchée en cas de faute commise par l' élu dans l'exercice de son mandat, qu'il soit Président de la SEM ou administrateur.

Néanmoins, ce principe a des limites, notamment si l'intéressé outrepassé ses fonctions en agissant hors du champ des compétences de la SEM reconnu par la loi. Dans ce cas, sa responsabilité personnelle pourra être recherchée s'il lui est reproché un fait personnel se détachant de l'exercice de ses fonctions et considéré comme la cause d'un dommage. Il doit, alors, s'agir d'une faute lourde et inexcusable.

En matière de **responsabilité pénale** d'un élu Président d'une SEM ou d'un administrateur, ce dernier ne bénéficie d'aucun régime dérogatoire. Ainsi sa responsabilité pourrait être recherchée au titre des :

- incriminations fondées sur les dispositions pénales classiques applicables à l'ensemble des justiciables : atteintes à l'intégrité des personnes et des biens, à des activités réprimées par des textes spécifiques (construction, environnement...)
- incriminations reposant sur des dispositions pénales propres au droit des sociétés (abus de biens sociaux, banqueroute...)
- incriminations fondées sur des dispositions propres aux élus locaux (prise illégale d'intérêts, délit de favoritisme)

La SEM ne répond pas aux attentes de la Ville d'Aix-en-Provence.

La Société d'Economie Mixte à Opération Unique (SEMOP)

La SEMOP (article L1541 -1 à 3 du CGCT) est une forme d'entreprise publique locale permettant à une Collectivité ou son groupement de lancer un appel d'offre en amont de la constitution de la société, pour désigner l'actionnaire opérateur qui s'associera avec elle pour l'exécution du contrat qui lui sera attribué. Une Collectivité territoriale ou un groupement peut créer avec au moins un actionnaire opérateur économique, sélectionnée après une mise en concurrence, une société d'économie mixte à opération unique.

La procédure de publicité et de mise en concurrence a donc un double objet : attribuer un contrat de la commande publique et choisir l'actionnaire de la société chargée d'exécuter ce projet.

Bien qu'elle ait des particularités prévues par le CGCT, la SEMOP reste structurellement et juridiquement une société anonyme.

⁷ DAJ, « Les contrats conclus entre entités appartenant au secteur public », 3 janvier 2019.

❖ Principales caractéristiques

Régie par les dispositions du Code de Commerce, les principales caractéristiques des sociétés anonymes sont les suivantes :

- Les actionnaires ne sont responsables pécuniairement que dans la limite de leurs apports (article L.225-1 du Code de Commerce) ;
- Le nombre des associés ne peut être inférieur à sept (même art.) ;
- Le capital social doit être intégralement souscrit ;
- Le capital social ne peut évoluer sans modifier les statuts. La décision d'augmenter ou de réduire le capital social est souvent prise par une décision de l'Assemblée Générale extraordinaire des associés ;
- Un ou plusieurs commissaires aux comptes doivent être désignés pour contrôler la gestion comptable de la société ;
- Les actionnaires peuvent en principe céder librement leurs titres (actions), mais les statuts peuvent toutefois prévoir des dispositions spécifiques sur ce point.

❖ Capitalisation

Les futurs actionnaires d'une société anonyme doivent constituer, par apports, le capital de cette dernière. La valeur des actions est librement fixée par les statuts. Les actions ne peuvent être émises avant l'immatriculation de la société au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS - autrement dit, tant que la société n'est pas immatriculée, il n'existe pas juridiquement d'actions).

Il convient de noter que :

- Les apports ne peuvent être que des apports en nature ou en numéraire, les apports en industrie (savoir-faire) sont interdits pour les sociétés anonymes ;
- Si le capital doit être intégralement souscrit, les actions en numéraire peuvent cependant être payées lors de la souscription, uniquement de la moitié de leur valeur. La libération du surplus intervient alors dans le temps, en une ou plusieurs fois, sur décision du Conseil d'Administration ou du directoire selon le cas, mais dans un délai qui ne peut excéder cinq ans à compter de l'immatriculation de la société au RCS.

❖ Participation aux résultats de l'exploitation

La participation aux résultats d'exploitation peut être définie :

- Soit proportionnellement aux apports ;
- Soit d'une manière différente décidée par les statuts (ou le pacte d'actionnaires) ;
- En revanche, la contribution de chaque actionnaire aux pertes ne peut excéder sa part dans le capital social.

❖ Gouvernance

Il existe deux types de sociétés anonymes :

- avec un Conseil d'Administration, c'est le système dit « moniste » ;
- avec un directoire et un conseil de surveillance, c'est le système dit « dualiste ».

Le choix entre ces deux grands types de sociétés doit être fait avant la création de ces dernières, même si une modification des statuts peut éventuellement opérer une modification sur ce point.

- ✓ Système moniste : Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de la société et il veille à la mise en œuvre de ces orientations. Il a principalement deux pouvoirs :

- un pouvoir général puisqu'il règle par voie de délibération toutes les affaires concernant la société ;
- un pouvoir spécifique dans certains domaines comme la vérification de la régularité d'une convention conclue entre la société et un tiers.

Le Président du Conseil d'Administration est désigné parmi les membres du Conseil d'Administration. A noter que pour la SEMOP, il s'agit obligatoirement d'un représentant de la personne publique (article L. 1541-1 du CGCT).

Le Conseil d'Administration, représenté par son Président, est constitué de trois à dix-huit administrateurs. Ces administrateurs peuvent être choisis parmi les actionnaires, mais ce n'est pas une obligation, sauf à ce que les statuts imposent la détention d'actions pour pouvoir être administrateur.

À la création de la société, les premiers administrateurs sont nommés dans les statuts. Au cours de la vie sociale, ces derniers le sont par l'assemblée générale.

La durée des fonctions d'administrateur est fixée dans les statuts. Cependant, elle ne peut pas être supérieure à trois ans pour les administrateurs nommés dans les statuts au moment de la constitution. Elle est de six ans dans tous les autres cas (les administrateurs sont par ailleurs rééligibles). Sauf mention contraire dans les statuts, les administrateurs de plus de 70 ans ne peuvent représenter plus du tiers des administrateurs en fonction.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié des administrateurs sont présents. Sauf clause contraire des statuts, les décisions se prennent à la majorité des membres présents pour ce qui est des assemblées générales ordinaires.

✓ Système dualiste : directoire et conseil de surveillance

Dans le système dualiste, deux organes complémentaires constituent la gouvernance de la société anonyme :

- Le directoire ;
- Le conseil de surveillance ayant pour rôle principal :
 - Le contrôle du directoire ;
 - Une veille sur la bonne gestion de la société ;
 - La formalisation des observations sur les agissements du directoire ;
 - La nomination et la révocation des membres du directoire et de son Président.

Elu par l'assemblée générale pour une durée de trois ou six ans, le conseil de surveillance est composé au minimum de trois membres et au maximum de dix-huit membres. Ses membres ne sont pas obligatoirement des actionnaires.

Enfin ils ne peuvent être tenus responsables envers la société ou les tiers de fautes de gestion. Néanmoins, ils le sont de leurs fautes personnelles dans l'exercice de leur mandat.

❖ Spécificités de la SEMOP

La SEMOP n'est pas une société anonyme de droit commun.

Ses spécificités sont les suivantes :

- La SEMOP est une société anonyme qui peut être composée d'actionnaires public et privé : l'actionnaire public à l'origine de sa création pour un projet déterminé, et un ou plusieurs actionnaires privés.

Si le texte prévoit la possibilité qu'au sein de la SEMOP soient présents plusieurs actionnaires opérateurs économiques, il n'envisage pas la possibilité que plusieurs Collectivités territoriales ou groupements de Collectivités territoriales participent au capital de la structure, excluant par là même toute mutualisation d'une commande publique. La SEMOP devra donc être constituée par une seule Collectivité territoriale ou un seul groupement de Collectivités territoriales (EPCI, syndicat mixte) avec un ou plusieurs opérateurs.

- La SEMOP est une société anonyme dont le capital public peut être minoritaire :
 - l'article L.1541-1 du CGCT précise que la personne publique détient entre 34 % et 85 % du capital de la société et 34 % au moins des voix dans les organes délibérants ;
 - la part de capital de l'ensemble des actionnaires opérateurs économiques ne peut donc être inférieure à 15 % ;
 - le seuil des 34% doit être lu comme un moyen de blocage des décisions qui doivent être prises en assemblée générale extraordinaire et un moyen pour l'actionnaire privé de disposer d'un réel pouvoir dans le cadre des décisions qui peuvent être prises en assemblée générale ordinaire.
- La SEMOP est une société anonyme à durée limitée et à objet unique :

Sa durée est intimement liée au contrat conclu avec elle. Ainsi l'article L.1541 -1 du CGCT précise que la SEMOP est constituée, à titre exclusif, en vue de la conclusion et de l'exécution d'un contrat dont l'objet unique est notamment «*la gestion d'un service public pouvant inclure la construction des ouvrages ou l'acquisition des biens nécessaires au service*». Par ailleurs, cet objet unique ne peut être modifié pendant toute la durée du contrat.
- La SEMOP est dissoute de plein droit au terme du contrat avec la Collectivité territoriale ou dès que l'objet de ce contrat est réalisé ou a expiré.

❖ **Enjeux stratégiques identifiés du recours à la SEMOP**

Le niveau de capital apporté par la Ville d'Aix-en-Provence est important car il révèle :

- D'une part d'un enjeu de gouvernance étant entendu que plus le capital est faible, moins la Ville d'Aix-en-Provence dispose d'administrateurs ;
- D'autre part d'un enjeu opérationnel, car son niveau influe sur la qualification de la SEMOP au regard des règles de la commande publique.

Le niveau de capital public dépend notamment des facteurs suivants :

- Importance des travaux confiés à la SEMOP ;
- Structure financière de la Ville d'Aix-en-Provence et niveau de ressources dont elle dispose ;
- Degré d'acceptation du risque de l'opération, puisque les actionnaires, en ce compris la Ville d'Aix-en-Provence, prennent le risque de perdre leur capital de départ – surtout en adossant la SEMOP à un contrat de concession qui implique une exposition aux aléas de marché.

Nota : A titre d'exemple, dans l'hypothèse où la Ville prendrait une part de participation de 34% au capital de la SEMOP (taux minimum comme explicité dans le présent rapport), et sur la base d'un apport en fonds propre à hauteur de 20% du montant à financer (de l'ordre de 65 M€ net de subventions), le montant à apporter s'élèverait à 4,4 M€. Pour mémoire, seuls d'éventuels terrains qui ne relèveraient pas du domaine public pourraient être apportés « en nature » à ce capital.

La gouvernance au sein de la SEMOP est également importante. Peuvent être identifiés quatre cas de figure qui influent sur la gouvernance de la SEMOP :

- 1) détention d'un capital au minimum légal (34 %)

Ce minimum légal détermine une **minorité de blocage** pour les décisions prises en assemblée générale extraordinaire où les décisions ne peuvent être prises qu'à une majorité représentant plus de 66 % (majorité qualifiée).

A titre d'illustrations (sachant cependant que la liste des décisions concernées est arrêtée dans les statuts), il peut s'agir de :

- l'approbation et modification du plan d'affaires et du budget annuel ;
- toute décision représentant un engagement supplémentaire non prévu au budget annuel ou au plan d'affaires d'un montant unitaire supérieur à un certain montant ;
- la conclusion, la modification, le renouvellement ou la résiliation (i) de tout contrat impliquant des paiements supérieurs à un certain montant et/ou (ii) supérieure à une certaine durée ou (iii) de toute convention réglementée ;
- la conclusion, la modification, le renouvellement ou la résiliation des contrats de financement y compris les refinancements ;
- l'octroi de garanties ou sûretés pour des montants supérieurs à un certain montant ;
- la conclusion, la modification ou la résiliation des sous-contrats conclus par la SEMOP ;
- toute décision relative à un litige impliquant des montants supérieurs à un certain montant ;
- l'arrêté des comptes annuels et l'approbation du rapport de gestion ;
- toute décision relative à la politique de distribution de dividendes ;
- la nomination et la révocation du directeur général.

Toutefois, une telle minorité de blocage ne confère pas de pouvoir réel sur des questions par nature stratégiques.

2) détention d'un capital entre 34 % et 49 %

En termes de « pouvoir », la situation est assez similaire à la précédente mais la Ville d'Aix-en-Provence peut ici espérer des distributions de dividendes plus importantes.

En revanche, en restant en deçà de 50 %, elle ne peut pas bloquer les décisions prises en assemblée générale ordinaire – sauf à imposer un nombre d'administrateurs équivalents et dès lors que le Président (qui est nécessairement un représentant de la personne publique) dispose d'une voix prépondérante.

Les décisions ordinaires sont toutes celles que les statuts ne qualifient pas expressément de décision expressément extraordinaires.

A titre d'illustration (sachant cependant que la liste des décisions concernées dépend alors de la rédaction des statuts), il peut s'agir de :

- la nomination/révocation des Commissaires aux comptes,
- toute décision ayant pour effet d'augmenter les engagements d'un ou des associés
- la désignation et choix d'un liquidateur.

3) détention d'un capital supérieur 50 % mais inférieure à 66 %

Cette situation permet d'avoir un véritable pouvoir de décision puisque la Ville d'Aix-en-Provence serait maître des décisions à prendre en Assemblée Générale ordinaire, décisions prises à la majorité « simple ».

Il convient de noter qu'une telle configuration risque de dissuader certains opérateurs économiques de soumissionner, ce qui aurait pour conséquence de minimiser les effets de la mise en concurrence.

4) détention d'un capital supérieur à 66 %

Ce seuil détermine un pouvoir extrêmement fort dès lors que la personne publique peut décider seule des décisions prises en Assemblée Générale ordinaire mais aussi en Assemblée Générale extraordinaire.

Pour autant, plus l'intensité capitalistique serait forte pour la Ville d'Aix-en-Provence, plus :

- Elle s'expose à une prise de risque important ;
- **L'impact sur la concurrence est d'autant plus important ;**
- Les marges de manœuvre opérationnelles sont limitées dès lors que, excepté les sous-contrats inclus dans la mise en concurrence initiale, il faudrait que la SEMOP (nécessairement alors qualifiée de pouvoir adjudicateur ou d'entité adjudicatrice) mette en concurrence ses besoins en cours du contrat. Il en irait ainsi des besoins courants (informatique, bureautique, prestations d'ingénierie spécifiques, etc.) et, plus généralement, pour tous les travaux, services et fournitures qui n'ont pas été prévus initialement (par exemple, grosse intervention sur réseau ou grosse réparation, renouvellement d'un matériel).

Par ailleurs, la constitution de la SEMOP ne se justifie que par la conclusion d'un contrat avec elle. Elle est un véhicule d'exécution contractuelle.

Dans ces conditions, les caractéristiques de la concession de service public présentées ci-dessus restent applicables.

Il est ajouté que l'objet du contrat n'est autre que l'objet social de la SEMOP à créer et la durée du contrat correspond à celle de la SEMOP – qui est dissoute de plein droit à l'échéance (normale ou anticipée) du contrat.

Cet objet unique ne peut être modifié pendant toute la durée du contrat.

Ce principe est justifié dans la mesure où le mécanisme de la SEMOP autorise la personne publique à ne lancer qu'un seul appel d'offres pour désigner l'actionnaire opérateur économique qui s'associera à elle pour le financement et la réalisation de son projet dont l'exécution sera confiée à la SEMOP. En modifier l'objet reviendrait à contourner les règles de mise en concurrence.

En conséquence, en cours d'exécution du contrat, il ne pourra pas être inclus dans l'objet de la SEMOP de nouveaux services dans l'hypothèse où la Ville d'Aix-en-Provence souhaiterait étendre son service.

Elle peut être constituée à la suite d'une procédure de marché public ou de concession, et aura ainsi en grande partie les avantages et inconvénients de chacun de ces modes de gestion, avec la particularité que la Collectivité est actionnaire de la SEMOP donc en partie le titulaire ou le concessionnaire.

Enfin, la Ville d'Aix-en-Provence devra prendre en compte les frais de création et de dissolution de la SEMOP. Concernant les frais de gestion de la SEMOP, ces derniers seront déterminés par les statuts et le pacte d'actionnaires (rémunération ou non du Président, des administrateurs, du directeur, ...).

C. COMPARAISON PAR CRITERES :

Critère	Régie (éléments communs à toutes les régies sauf indication contraire)	Marché public	Délégation de service public (éléments communs avec la DSP conclue avec une SEMOP sauf indication contraire)
Performance / Transfert du risque d'exploitation	Risque supporté par la Collectivité sauf en régie personnalisée (Conseil d'Administration qui rend des comptes)	<p>La performance pourra être incitée par l'insertion d'engagements de performance sanctionnés par des pénalités.</p> <p>La Collectivité supporte les risques techniques, d'exploitation et commercial</p>	<p>La concession incite le concessionnaire à exploiter efficacement le service, le fait de ne pas exploiter convenablement le service pourrait avoir pour effet de limiter les recettes perçues auprès des usagers du service et donc ne pas lui permettre d'amortir ses investissements et/ou de dégager une marge bénéficiaire.</p> <p>Le contrat de concession devra comprendre des indicateurs de performance sur lesquels les délégataires seront suivis.</p> <p>Risque technique et commercial supporté par le délégataire.</p> <p><u>DSP conclue avec une SEMOP :</u></p> <p><i>La Collectivité est associée au risque d'exploitation à hauteur de sa participation au capital. Le risque transféré au délégataire est donc en partie récupéré par la Ville d'Aix-en-Provence en sa qualité d'actionnaire.</i></p>

<p>Coût de structure pour la Collectivité</p>	<p>Pas de charges de structure d'un opérateur, mais pas ou peu d'économies d'échelle. La Collectivité assume les charges sur son budget de fonctionnement.</p>	<p>Charges de structure d'un opérateur.</p> <p>Mais économies d'échelle, et résultat de la mise en concurrence favorisé par les négociations prévues par les textes pour ce qui concerne les marchés globaux.</p>	<p>L'économie générale du contrat intègre des charges de structure d'un opérateur.</p> <p>Mais économies d'échelle, et résultat de la mise en concurrence, favorisé par les négociations prévues par les textes.</p> <p><u>DSP conclue avec une SEMOP :</u></p> <p><i>La Collectivité participe au financement à hauteur de sa participation au capital.</i></p>
<p>Prise en charge des investissements</p>	<p>Ville d'Aix-en-Provence.</p> <p><i>Nota : Pour mémoire, les investissements à financer seraient de l'ordre de 65 M€ (y compris 13,1 M€ de VNC et net de subvention).</i></p> <p>Une avance de trésorerie est par ailleurs requise.</p>	<p>Ville d'Aix-en-Provence</p> <p><i>Nota : Pour mémoire, les investissements à financer seraient de l'ordre de 65 M€ (y compris 13,1 M€ de VNC et net de subvention).</i></p> <p>Une avance de trésorerie est par ailleurs requise.</p>	<p>Le délégataire, avec valeur résiduelle en fin de contrat envisageable.</p> <p>Le Délégué prend en effet à sa charge les investissements et les rentabilise grâce aux recettes du service. Si les investissements sont très importants, il est possible de recourir à une subvention de la part de la collectivité (dans les limites du droit applicable aux concessions et du droit européen en matière de subvention) et/ou à une valeur résiduelle en fin de contrat.</p> <p><u>DSP conclue avec une SEMOP :</u></p> <p><i>La Collectivité participe au financement à hauteur de sa participation au capital. A titre d'exemple, dans l'hypothèse où la Ville prendrait une part de participation de 34% au capital de la SEMOP (taux minimum comme explicité dans le présent rapport), et sur la base d'un</i></p>

			<i>apport en fonds propre à hauteur de 20% du montant à financer (de l'ordre de 65 M€ net de subventions), le montant à apporter s'élèverait à 4,4 M€.</i>
Compétitivité du service	La Collectivité fixe les tarifs. <i>Régie personnalisée : Le Conseil d'Administration fixe les tarifs</i>	La Collectivité fixe les tarifs.	Les tarifs sont issus de l'équilibre économique du contrat de Concession que la Collectivité a préalablement négocié.
Évolutivité / Réversibilité	Changement de mode de gestion : En pratique la réversibilité est difficile à mettre en œuvre, notamment au regard du personnel employé par la régie (expertise/ technicité particulière)	Évolution du service : Cadre des avenants régis par le code de la commande publique. Barème d'unités d'œuvre. Changement de mode de gestion : pas de contrainte particulière à l'échéance du marché. Reprise du personnel.	Évolution du service : Cadre des avenants régis par le code de la commande publique. Barème d'unités d'œuvre. Changement de mode de gestion : pas de contrainte particulière à l'échéance du marché. Reprise du personnel. <u><i>DSP conclue avec une SEMOP :</i></u> <i>Le fait d'être associé au sein de la SEMOP permet à la Collectivité et à l'opérateur d'anticiper les modifications nécessaires et d'avoir un intérêt commun à mettre en œuvre, mais la SEMOP ajoute une strate de négociation et de validation des décisions de modification du contrat.</i>
Effectivité de la mise en concurrence	Pas de mise en concurrence pour choisir un opérateur du service global mais mise en concurrence ponctuelle pour certaines	Obligation d'allotissement sauf recours aux marchés globaux : concurrence inhérente à la procédure, y compris avec	Mise en concurrence et négociation inhérentes à la procédure.

<p>Procédure de passation</p>	<p>prestations.</p> <p>Le cas échéant, charges sur les fonctions support de la Collectivité.</p> <p>Attribution directe.</p> <p>Marchés de la régie : code de la commande publique.</p>	<p>des lots de taille réduite.</p> <p>Mais possibilités restreintes de négociation sauf recours aux marchés globaux.</p> <p>Charges supplémentaires pour les services supports de la Ville.</p>	<p>Les opérateurs sont par ailleurs coutumiers de cette forme de contrat ce qui augmente, en principe, le degré de concurrence.</p> <p>Large possibilité des négociations</p> <p><u>DSP conclue avec une SEMOP :</u></p> <p><i>Plus la part de la Collectivité au capital de la SEMOP sera élevée, plus le risque de freiner la concurrence sera important.</i></p>
<p>Gestion des ressources humaines</p>	<p>Personnel au statut de droit privé sous la Convention Collective applicable, sauf le directeur et l'agent comptable qui sont de droit public.</p> <p><i>Nota : à titre indicatif, le nombre d'ETP pourrait être de l'ordre de 10.</i></p>	<p>Assurée par le titulaire, dans le cadre de la convention collective applicable.</p> <p>Risques prud'homaux reportés au titulaire.</p> <p><i>Nota : à titre indicatif, le nombre d'ETP pourrait être de l'ordre de 10.</i></p>	<p>Assurée par le délégataire, dans le cadre de la convention collective applicable.</p> <p>Risques prud'homaux reportés au délégataire.</p> <p><u>DSP conclue avec une SEMOP :</u></p> <p><i>La Collectivité participe à la gestion des ressources humaines en tant qu'actionnaire de la SEMOP.</i></p> <p><i>Nota : à titre indicatif, le nombre d'ETP pourrait être de l'ordre de 10.</i></p>
<p>Innovations</p>	<p>Dépendent essentiellement de la Ville d'Aix-en-Provence.</p>	<p>Portées par le titulaire, à l'aune de son expérience et savoir-faire dans le secteur des réseaux de chaleur et de fraîcheur, mise en œuvre dans le cadre d'un marché public (notamment via des variantes), en particulier sur les marchés</p>	<p>Proposées par les candidats puis par le délégataire, à l'aune de leur savoir-faire dans le secteur des réseaux de chaleur et de fraîcheur.</p>

		globaux de performance négociés.	
Maîtrise et contrôle du service	En principe très complète, en particulier pour la régie autonome.	Bonne, sous réserve d'une rédaction adaptée des clauses du marché et de ressources adéquates pour le pilotage.	<p>Relativement bonne, sous réserve d'une rédaction adaptée des clauses du contrat et de ressources adéquates pour le pilotage.</p> <p>La maîtrise et le contrôle du service peuvent être renforcés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des clauses de revoyure du contrat. - L'encadrement des frais de siège/gestion. - La définition de pénalités et suivi de leur bonne application. - La soumission d'un certain nombre de démarches/travaux/etc à l'approbation de l'Autorité Délégante. - La création d'un Comité de Pilotage dans lequel intégrer les différents services de la Ville concernés, et éventuellement d'autres parties prenantes. Certaines décisions sont alors prises par le COPIL. - La création d'un compte de développement durable abondé par les recettes (permettant de raccorder des bâtiments publics, lutter contre la précarité énergétique, d'instaurer un bouclier tarifaire local ponctuel, etc) <p><i><u>DSP conclue avec une SEMOP :</u></i></p> <p><i>La Collectivité augmente sa maîtrise du service par sa participation à la gouvernance de la SEMOP (cela dépend du capital détenu et des statuts/pacte d'actionnaire).</i></p>

D. SYNTHÈSE ET CONCLUSION:

Mode de gestion	Régie (éléments communs à toutes les régies sauf indication contraire)	Marché public éléments communs avec le marché public conclu avec une SEMOP sauf indication contraire)	Délégation de service public éléments communs avec la DSP conclue avec une SEMOP sauf indication contraire)
Avantages	<p>Le contrôle de la Collectivité sur le service est total, l'accès à l'information est donc plus direct.</p> <p>La Collectivité peut gérer l'équilibre entre les objectifs commerciaux et les objectifs de service public.</p> <p>L'équilibre économique est basé sur le taux d'effort communal, ce qui peut être bénéfique à la compétitivité tarifaire pour l'utilisateur. Le tarif est en effet fixé par la Collectivité.</p>	<p>La Collectivité conserve la maîtrise des décisions et choix présents et futurs pour le service et son organisation.</p> <p>La Collectivité peut bénéficier de l'expérience et du savoir-faire des opérateurs du secteur, avec les économies d'échelle qui vont avec.</p> <p>Le tarif du service est fixé par la Collectivité, sur la base des coûts des prestations issus de la mise en concurrence et du taux d'effort communal.</p>	<p>Les risques de réalisation des travaux, d'exploitation et de commercialisation sont supportés par le concessionnaire.</p> <p>La Collectivité peut bénéficier de l'expérience et du savoir-faire des opérateurs du secteur, avec les économies d'échelle qui vont avec.</p> <p>Le Délégué conserve une certaine autonomie dans la réalisation de la mission lui étant confiée.</p> <p>Bénéfice cadré par l'équilibre économique des offres des candidats et l'éventuelle création d'une clause d'intéressement au résultat.</p> <p>Le contrat organise et veille aux bonnes relations contractuelles, à une transparence et information satisfaisante de la Collectivité pour conserver le contrôle du service.</p>
Inconvénients	<p>Les investissements et les charges d'exploitation et de personnels pèseront sur la Collectivité.</p> <p>Le risque d'exploitation, de commercialisation et la responsabilité envers les usagers du</p>	<p>Les risques de conception et financier associés aux travaux sont supportés par la Collectivité.</p> <p>Les risques d'exploitation et de commercialisation sont supportés par la</p>	<p>La maîtrise du service par la Collectivité est moindre car le délégué doit être relativement autonome. Ce qui implique un contrôle renforcé de la part de la Collectivité.</p> <p>La collectivité ne fixe pas les tarifs, mais le</p>

	<p>service et les tiers sont assumés directement par la Collectivité.</p> <p>Le service ne bénéficiera pas des économies d'échelle que permet le recours à un opérateur.</p> <p>La Collectivité devra maîtriser les compétences en interne ou conclure des contrats publics spécifiques pour toutes les prestations que la régie ne pourra assurer.</p> <p>L'innovation sera limitée aux compétences internes (sauf à mobiliser des compétences externes)</p>	<p>Collectivité.</p> <p>L'allotissement étant la règle, plusieurs lots ou marchés seront nécessaires si le contrat concerne différents services.</p> <p>Le coût du service est entièrement à la charge de la Collectivité (frais de structure et de marge de l'opérateur compris).</p> <p>Le prix du service est impacté négativement par la prise de risque de la Collectivité et par la limitation de l'autonomie/champs d'actions des candidats.</p> <p>.</p>	<p>déléataire s'engage dans son offre à un tarif fixe (sauf clauses de révision strictement encadrées), qui sera néanmoins influencé positivement par la mise en concurrence.</p> <p><u>Concession conclue avec une SEMOP :</u></p> <p><i>La Collectivité est associée aux risques à hauteur de sa participation au capital.</i></p> <p><i>Participation de la Collectivité à la gouvernance à hauteur de son capital détenu et des statuts/pacte d'actionnaires. Nécessite une implication rigoureuse au sein du service.</i></p> <p><i>L'impact de la concurrence sur les tarifs peut être moins favorable en cas de prise de participation importante de la Collectivité au capital.</i></p>
--	---	--	---

Pour se déterminer au vu de cette synthèse, la Ville d'Aix-en-Provence donne la priorité à la recherche :

- d'une externalisation des risques techniques, d'exploitation et commerciaux liés à la réalisation des travaux et l'exploitation du service ;
- de solutions lui évitant d'avoir à assurer la gestion et la charge directe des investissements conséquents nécessaires à la mise en œuvre du projet technique ambitionné (auquel s'ajoute la Valeur Nette Comptable de la concession actuelle) ;
- de procédures assurant la mise en concurrence la plus efficace possible, le meilleur apport en savoir-faire des exploitants, ainsi qu'une marge de négociation la plus large possible.
- de mécanismes de contrôle renforcé du service et du contrat, le cas échéant.

Compte tenu de ces critères d'appréciation et des objectifs de la Ville d'Aix-en-Provence, le mode de gestion en concession apparaît le mieux adapté.

Ainsi, au regard des éléments explicités ci-avant, le mode de gestion proposé est le suivant :

- **Concession de type Délégation de Service Public pour le développement et l'exploitation d'un réseau de chaleur et de fraîcheur urbain.**