

### L'EXEMPLE DU FINANCEMENT DES LYCÉES ET LE METP

*François Lemasson\*, président du Comptoir des entrepreneurs et  
Olivier Poupart Lafarge, directeur général des finances du groupe  
Bouygues.*

Si la concession est une forme maintenant bien connue de partenariat, le marché d'entreprises de travaux publics (METP), plus récent, s'avère moins stabilisé. Cependant, la formule est prometteuse car, comme l'a souligné François Lemasson, «elle correspond à une très bonne synergie entre trois partenaires du développement des infrastructures : les collectivités publiques, l'établissement financier (le Comptoir des entrepreneurs) et l'entreprise de bâtiment qui apporte sa compétence en matière de construction et de suivi». Elle est bien adaptée à des équipements où les problèmes de maintenance sont importants.

L'originalité du METP est de concevoir un projet global, qui part de l'investissement initial de construction ou de rénovation d'un équipement, et qui prend en compte ensuite, pour une durée déterminée, son entretien et sa maintenance. L'absence de dynamique commerciale et le volume de la maintenance obligent à un cadrage définitif *ex ante*, et à une ingénierie financière très sophistiquée. Comme il s'agit d'équipements strictement publics, il faut, pour le partenaire privé, bien en assimiler la vocation et les contraintes de gestion. C'est pourquoi les Institutions financières spécialisées ont, ici encore, un savoir-faire particulier.

C'est ainsi que le Groupe Bouygues et le Comptoir des entrepreneurs se sont associés pour remporter l'appel d'offres de la région Ile-de-France pour la rénovation et la maintenance du Lycée Fresnel. Construit à la fin des années 1940, ce grand lycée professionnel avait besoin d'une rénovation lourde. Le financier et l'entreprise ont présenté une offre globale comprenant la réhabilitation du bâtiment et sa gestion pendant 10 ans. Au bout des dix années, l'établissement sera rendu dans l'état exact de la rénovation. Le risque est donc très élevé pour les partenaires financier et technique. Aux risques inhérents à la responsabilité de l'entretien, s'ajoute le fait que la collectivité publique paie le montant du marché sous la forme de redevances semestrielle étalées sur 10 ans. Cette durée expose aux fluctuations des taux et de la fiscalité. C'est pourquoi l'entreprise a travaillé pendant plusieurs mois avec le Comptoir des entrepreneurs

\* François Lemasson a été remplacé à la tête du Comptoir des entrepreneurs par Jacques Lebhar, précédemment directeur général adjoint du groupe Bull ainsi que président de Bull International S.A. et Bull Data Systems Inc. François Lemasson est désormais directeur général du Consortium de Réalisation.  
Source : colloque du GIFS du 19 janvier 1995.

pour trouver les solutions financières permettant de souscrire aux engagements prévus.

Cette formule du METP s'applique également, par exemple, à l'éclairage public. La collectivité confie à une même entité la responsabilité de l'implantation d'un nouvel éclairage et de son entretien pendant une période longue (15 ans). Elle bénéficie de la souplesse de l'entreprise privée pour l'investissement et l'entretien. Comme la concession, le METP autorise une entreprise importante, capable de gérer une opération risquée et complexe, à sous-traiter largement à des petites entreprises locales.

Mais si le METP permet de partager le risque entre la collectivité et l'entreprise, il ne partage pas la charge financière, qui reste intégralement à la charge de la collectivité. Il constitue pour elle une sorte d'emprunt. L'esprit du montage financier est donc très différent de celui de la concession. *«Le METP n'est pas adapté bien sûr à tous les cas de figure, a précisé Philippe Poupert Lafarge, mais c'est une très bonne formule de partenariat où les complémentarités publiques et privées sont particulièrement bien mises en œuvre.»*

La double culture de l'entreprise privée et de la gestion publique qu'ont les Institutions financières spécialisées leur permet d'aider leurs partenaires à bien définir les intérêts et les risques de chacun, et à organiser la relation entre ces risques dans l'intérêt du projet. Elles sont nécessairement très attentives à la qualité du projet, car dans de telles situations elles prêtent à une entreprise privée et non pas à la collectivité elle-même. C'est d'ailleurs un service important qu'elles rendent à cette dernière. Les études préalables doivent intégrer tous les aléas, et doivent dimensionner correctement le projet et les garanties en fonction de l'entreprise. Le risque propre qu'encourt l'institution financière assure la qualité de son avis sur le projet, pour son interlocuteur public (viabilité du projet; qualité financière et technique de l'opérateur) comme pour son interlocuteur privé (qualité financière de la collectivité).