



## Dossier

Code de la commande publique : analyse de la 3<sup>e</sup> partie

# Définition du besoin et préparation du contrat de concession

Peu de dispositions du Code de la commande publique portent spécifiquement sur la phase de préparation des contrats de concession. Cependant, à l'occasion de l'entrée en vigueur de ce code, il est important de rappeler les exigences et enjeux liés à la définition du besoin ainsi que quelques conseils pratiques.

Le nouveau Code de la commande publique<sup>[1]</sup> ne consacre que quelques dispositions relatives à la phase de préparation du contrat de concession. Il s'agit pourtant d'une étape essentielle pour l'autorité concédante, laquelle implique notamment de sa part la définition préalable de ses besoins.

La bonne évaluation des besoins constitue la pierre angulaire de la procédure de passation de la concession et la garantie d'un achat réussi ; elle conditionne aussi le respect des principes fondamentaux de la commande publique<sup>[2]</sup>.

Les dispositions du nouveau Code de la commande publique relatives à la définition du besoin applicables aux concessions reprennent à l'identique celles qui figuraient dans l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession, lesquelles s'ins-

## Auteur

**Laurent Sery,**  
Avocat associé ADAMAS  
**Romain Granjon**  
Avocat associé ADAMAS

## Mots clés

Annulation du contrat • Définition des besoins • Responsabilité  
• Sourcing

[1] L'ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 et le décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018 parus au *JO* du 5 décembre 2018.

[2] L'article 1<sup>er</sup> du Code des marchés publics issu du décret n° 2004-15 du 7 janvier 2004 portant code des marchés publics prévoyait d'ailleurs que : « Quel que soit leur montant, les marchés publics respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics. Ils exigent une définition préalable des besoins de l'acheteur public. [...] ».



piraient déjà elles-mêmes très largement des règles applicables aux marchés.

Elles méritent néanmoins que l'on s'attarde sur les exigences qu'elles imposent à l'autorité concédante en raison des enjeux majeurs liés à la définition de ses besoins. Il peut être utile de formuler quelques recommandations pratiques à l'autorité concédante pour définir au mieux ses besoins.

## Les exigences liées à la définition du besoin

La définition préalable des besoins par l'autorité concédante se résume à deux principales obligations :

- la détermination de la nature et de l'étendue des besoins à satisfaire avant le lancement de la consultation ;
- la définition des travaux ou services faisant l'objet du contrat de concession par référence à des spécifications techniques et fonctionnelles.

### La nature et l'étendue des besoins doivent être déterminées avant le lancement de la consultation

L'article L. 3111-1 du Code de la commande publique précise que la « nature et l'étendue des besoins à satisfaire » doivent être « déterminées avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale ».

La mise en œuvre de ces dispositions ne pose en principe pas de difficultés, dès lors que l'autorité concédante s'efforce de mener, avant le lancement de la consultation, les différentes démarches suivantes :

#### ● Définir correctement la nature du besoin à satisfaire

L'autorité concédante doit définir le plus précisément possible le périmètre envisagé du futur contrat<sup>[3]</sup>. Elle doit décider quelles seront les prestations de services ou les travaux dont l'exécution sera confiée au concessionnaire. Une analyse approfondie de ses besoins doit donc être réalisée.

L'annulation de la procédure de délégation de service public de gestion des parcs de stationnement et du stationnement en surface de la commune de Saint-Maur-des-Fossés illustre l'importance de cette définition des besoins avant le lancement de la consultation. Lors de la préparation de la concession, la ville n'avait pas choisi

[3] Par exemple, annulation de la procédure de passation d'un marché en raison d'une précision insuffisante des exigences relatives au contenu de la prestation objet de la tranche conditionnelle avant le lancement de la consultation : CE 8 août 2008, Région Bourgogne, req. n° 307143.

de confier au délégataire les prestations découlant de la mise en œuvre de la dépenalisation du stationnement<sup>[4]</sup>. Après remise des premières offres, l'autorité délégante a cependant souhaité que le futur délégataire assure éventuellement ces prestations en les traitant comme une « option » contractuelle. Cette démarche a été sanctionnée par le juge qui a considéré que les documents de la consultation n'avaient pas prévu initialement une telle possibilité et qu'un tel changement n'était donc pas permis<sup>[5]</sup>.

#### ● Déterminer précisément l'étendue des besoins à satisfaire

L'évaluation précise de l'importance des travaux à réaliser ou des services à satisfaire avant le lancement de la consultation est aussi imposée<sup>[6]</sup>. L'objectif est double :

- pouvoir déterminer correctement le montant prévisionnel du contrat ;
- prévenir aussi toute difficulté d'exécution avec le concessionnaire.

Si l'autorité concédante ne doit pas sous évaluer ses besoins, elle ne doit pas non plus les surévaluer : dans le cadre d'une délégation de service public par exemple, l'objet du contrat doit être principalement de satisfaire les besoins des usagers, la faculté de gérer des activités annexes pour le compte de tiers étant strictement limitée et devant préalablement être autorisée<sup>[7]</sup>.

#### ● Anticiper les évolutions possibles du périmètre du besoin

La définition préalable des besoins implique également de recenser, avant le lancement de la consultation, les évolutions qui affecteront de manière certaine le contrat de concession ou celles seulement susceptibles de l'affecter. Il est nécessaire, pour l'autorité concédante, d'anticiper ainsi les évolutions futures (technologiques, réglementaires, ...) et de prévoir le cas échéant d'éventuelles « options » ou « clauses de réexamen » dans le contrat<sup>[8]</sup>.

[4] La loi MAPTAM de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014) a organisé la dépenalisation et la décentralisation du stationnement payant, dont les collectivités ont la pleine maîtrise à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

[5] CE 9 juin 2017, Société URBIS PARK, req. n° 408082.

[6] Il convient par exemple : - de déterminer aussi précisément que possible le nombre prévisionnel de passagers à transporter dans le cadre d'une concession de transport de personnes ; - de fournir des indications réalistes sur le tonnage de déchets à traiter dans le cadre d'une DSP relative à la gestion d'une unité de valorisation énergétique.

[7] En ce sens, par exemple, CAA Paris 10 juillet 2003, Société SOGERES, req. n° 01PA02303.

[8] Au sens des dispositions de l'article R. 3135-1 du Code de la commande publique.



Pour les candidats, ces informations permettront de calibrer au mieux leurs offres et d'intégrer si nécessaire ces évolutions sur le plan technique et/ou financier.

### ● Recenser les éventuelles contraintes juridiques

La définition du besoin implique aussi d'analyser les éventuelles contraintes juridiques liées au périmètre envisagé de la concession. L'autorité concédante doit notamment vérifier :

- si elle est compétente pour confier les travaux ou service à un tiers ;
- si le cadre législatif et réglementaire lui permet de confier au concessionnaire l'ensemble des prestations envisagées.

L'intérêt et la faculté de recourir par exemple à une concession multi-objets peuvent être examinés<sup>[9]</sup>. L'annulation de la procédure de passation de la concession d'exploitation de mobiliers urbains d'information à caractère général ou local de la Ville de Paris témoigne de l'importance de cette analyse préalable<sup>[10]</sup>. Le projet de convention prévoyait que le concessionnaire réalise de la publicité numérique ; or, le règlement local de publicité de Paris interdisait celle-ci. Une réflexion plus aboutie lors de la définition préalable du besoin aurait peut-être permis de traiter cette situation dans le cadre d'une « option » contractuelle<sup>[11]</sup>.

### ● Prendre en compte des « objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale »

La définition préalable des besoins doit enfin prendre en compte des objectifs de développement durable<sup>[12]</sup>. Les autorités concédantes satisfont souvent à cette exigence en intégrant notamment une dimension sociale ou environnementale dans le cadre de l'exécution de la concession<sup>[13]</sup>. Pour autant, la prise en compte de cet objectif n'impose pas à l'autorité concédante de fixer obligatoirement un critère environnemental pour l'analyse des offres<sup>[14]</sup>. Il s'agit donc encore en l'état actuel du droit d'une simple obligation de moyens dont les pourtours demeurent vagues et l'éventuelle sanction introuvable.

### La définition des travaux ou services ne doit pas entraver la concurrence

Les travaux ou services faisant l'objet du contrat de concession doivent être « définis par référence à des spécifications techniques et fonctionnelles »<sup>[15]</sup>. Il est cependant permis de combiner les deux catégories de spécifications - c'est-à-dire référence à des normes et exigences fonctionnelles - dans un même contrat.

Le parallèle est évident avec les règles applicables en matière de passation de marchés.

Les opérateurs économiques doivent disposer d'une connaissance claire et précise des attentes de l'autorité concédante : les spécifications techniques et fonctionnelles doivent définir « les caractéristiques requises des travaux ou des services »<sup>[16]</sup>.

Elles « peuvent se référer au processus spécifique de production ou d'exécution des travaux ou des services demandés, à condition qu'ils soient liés à l'objet du contrat de concession et proportionnés à sa valeur et à ses objectifs »<sup>[17]</sup>.

L'autorité concédante doit respecter le principe d'égalité d'accès à la commande publique : elle ne peut pas entraver l'accès des opérateurs économiques au contrat de concession par le choix de spécifications qui favoriseraient l'un d'entre eux.

Les spécifications ne peuvent ainsi en principe pas faire référence « à un mode ou procédé de fabrication particulier, à une provenance ou origine déterminée, à une marque, un brevet ou un type »<sup>[18]</sup>.

Une telle mention ou référence n'est admise que si elle est justifiée par l'objet du contrat de concession<sup>[19]</sup> ou, à titre exceptionnel, dans le cas où une description suffisamment précise et intelligible de l'objet du contrat de concession n'est pas possible sans elle et à la condition qu'elle soit accompagnée des termes : « ou équivalent »<sup>[20]</sup>.

L'autorité concédante doit être particulièrement vigilante sur ce point. La jurisprudence rendue sur cette question en matière de marchés publics est parfaitement transposable<sup>[21]</sup> : tout document de la consultation établi « sur

[9] Pour l'arrêt de principe consacrant cette faculté : CE 21 septembre 2016, Q Park / Grand Dijon, req. n° 399656.

[10] CE 18 septembre 2017, Société Clear Channel, req. n° 410336.

[11] Également au sens des dispositions de l'article R. 3135-1 du Code de la commande publique.

[12] Le développement durable peut être défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », citation de Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien [1987].

[13] Est par exemple de plus en plus souvent imposé au concessionnaire de recourir pour l'exécution des travaux ou des services à des personnes en difficultés ou en recherche d'emploi.

[14] CE 23 novembre 2011, Communauté Urbaine Nice-Côte d'Azur, req. n° 351570.

[15] CCP, art. L. 3111-2.

[16] CCP, art. R. 3111-1.

[17] CCP, art. R. 3111-1.

[18] CCP, art. R. 3111-2.

[19] Le juge administratif apprécie le caractère justifié ou non des spécifications techniques imposées par le marché : en ce sens, par exemple : CE 10 février 2016, Société SMC2, req. n° 382148.

[20] Illicéité par exemple de la clause d'un avis d'appel d'offres qui prévoit que certaines fournitures doivent être conformes à une norme nationale, sans que les mots « ou équivalents » soient mentionnés [CJCE 22 septembre 1988, Commission c/Irlande, aff. C-45/96].

[21] Par exemple, illégalité d'une procédure de passation d'un marché de travaux dans lequel le pouvoir adjudicateur faisait référence à une marque de pavés non justifiée par l'objet du contrat : CE 11 septembre 2006, Commune de Saran, req. n° 257545.



mesure » en faveur d'un opérateur économique pourra donc entraîner l'annulation de la procédure de passation de la concession.

Afin de préserver la concurrence, il est enfin impossible pour l'autorité concédante de rejeter une offre « au motif qu'elle n'est pas conforme aux spécifications techniques et fonctionnelles si le soumissionnaire prouve dans son offre, par tout moyen approprié, que les solutions qu'il propose respectent de manière équivalente ces spécifications ».

## L'importance des enjeux liés à la définition du besoin

Les enjeux liés à la définition préalable du besoin sont considérables. Bien réalisée, elle garantit en principe la qualité de « l'achat ». À l'inverse, une mauvaise définition du besoin peut emporter des difficultés importantes pour l'autorité concédante.

### Une bonne évaluation des besoins est en principe la garantie d'un « achat » réussi

La bonne définition des besoins garantit la régularité de la procédure de passation de la concession : elle permet en effet de déterminer précisément l'objet de l'achat envisagé<sup>[22]</sup> et de choisir ainsi celle prévue par les textes. Elle conduit généralement à la mise en œuvre de critères de choix des offres pertinents. Elle favorise également une meilleure concurrence entre les opérateurs économiques.

Elle offre aussi en principe la garantie de pouvoir disposer d'un outil contractuel opérationnel, dans lequel rien n'a été omis. Elle permet en outre de gérer les évolutions futures du contrat de concession, lesquelles auront été anticipées et prévues.

C'est en principe le gage d'un « achat » réussi et d'une bonne utilisation des deniers publics.

### Une mauvaise définition des besoins peut être source de difficultés considérables

À l'inverse, la mauvaise définition des besoins peut être à l'origine de nombreuses difficultés aussi bien lors de la procédure de passation de la concession que lors de son exécution.

Elle peut conduire l'autorité concédante à abandonner de son propre chef la procédure de passation du contrat de concession<sup>[23]</sup>. Les motifs de déclaration sans suite

[22] Elle permet notamment de déterminer l'objet principal du contrat et s'il s'agit d'un contrat mixte, de décider du régime juridique applicable à la conclusion du contrat ; elle contribue à permettre de fixer le montant prévisionnel du contrat et de comparer celui-ci aux seuils de la commande publique.

[23] L'article R. 3125-4 du Code de la commande publique prévoit cette faculté.

ne sont pas définis par le Code et sont variés<sup>[24]</sup> ; disparition du besoin, incertitude affectant la régularité de la procédure de mise en concurrence... Selon la nature de l'erreur commise, ne pouvant apporter des modifications substantielles aux conditions initiales de la mise en concurrence, l'autorité concédante sera parfois contrainte d'y mettre un terme.

La mauvaise définition des besoins peut aussi entraîner l'annulation de la procédure dans le cadre d'un référé précontractuel<sup>[25]</sup> : les décisions relatives à la procédure de délégation de service public de stationnement lancée par la ville de Saint-Maur-des-Fossés et à la concession de service de mobiliers urbains de la Ville de Paris en sont de parfaits exemples.

Ces annulations peuvent nuire à la gestion du service public et retarder la mise en œuvre de projets importants : le juge administratif se montre en outre très exigeant quant à la justification du recours à d'éventuelles conventions de gestion provisoire par l'autorité concédante pour satisfaire à ses besoins après de telles annulations<sup>[26]</sup>.

Une définition incorrecte du besoin peut aussi conduire à l'annulation du contrat de concession signé, dans le cadre d'un recours *Tarn-et-Garonne*<sup>[27]</sup> ou entraîner des risques pénaux liés notamment à la commission du délit de favoritisme prévu et réprimé à l'article 432-14 du Code pénal<sup>[28]</sup>.

L'expérience montre aussi que d'importantes difficultés techniques, financières et juridiques peuvent naître lors de l'exécution du contrat en raison d'une mauvaise définition du besoin.

Tel pourra être le cas par exemple si l'autorité concédante a manifestement surévalué l'étendue des besoins

[24] En matière de marché, il a été jugé par exemple qu'une déclaration sans suite de la procédure était justifiée en raison : - d'un dépassement du budget disponible [CE 23 novembre 1983, Commune de Marsan c/ Fries, req. n° 30493] ; - d'une disparition des besoins de la personne publique [CAA Bordeaux 8 janvier 2008, Société Goppion, req. n° 05BX01006] ; - d'une insuffisance de la concurrence même si une ou plusieurs offres acceptable(s) a/ont été présentée(s) [CJCE 16 septembre 1999, Fracasso et Leitschutz, aff. C-27/98] ; - d'une volonté de pallier les risques tenant aux incertitudes ayant affecté la procédure de passation [CE 13 janvier 1995, CCI de la Vienne, req. n° 68117] ; - de nouvelles données techniques permettant d'envisager des coûts nettement inférieurs à ceux estimés [CE 30 décembre 2009, Société Estradera, req. n° 305287].

[25] Notamment sur le fondement des articles L. 551- 1 et s. du CJA.

[26] Par exemples : CE 24 mai 2017, Société Régal des Iles, req. n° 407213 ; CE 5 février 2018, Ville de Paris et Société des Mobiliers Urbains pour la publicité et l'information, req. n°416581.

[27] CE 4 avril 2014, Département Tarn-et-Garonne, req. n° 358994.

[28] Pour un exemple de condamnation pénale d'un pouvoir adjudicateur en raison de l'insertion de « clauses techniques particulières rédigées à partir d'une plaquette publicitaire » d'une entreprise détaillant donc des prestations qu'elle seule pouvait satisfaire : en ce sens, Cass. crim., 30 juin 2004, n° 03-86 287.



à satisfaire<sup>[29]</sup> : dans ce cas, le concessionnaire constatera une baisse plus ou moins importante de recettes par rapport au compte d'exploitation prévisionnel et l'équilibre économique de son exploitation sera gravement affecté. Il ne restera généralement pas passif et viendra « frapper à la porte » de l'autorité concédante pour trouver des solutions concrètes aux difficultés rencontrées.

La mauvaise définition préalable du besoin conduira alors probablement les parties cocontractantes à envisager de modifier le contrat de concession pour régler la difficulté rencontrée. Les réformes récentes de la commande publique ont certes clarifié et assoupli les règles applicables à la modification du contrat de concession. Pour autant, il est incertain qu'elles puissent mettre en œuvre les « Modifications autorisées » prévues aux articles R. 3135-1 et suivants du Code de la commande publique<sup>[30]</sup>.

L'article R. 3135-1 du Code prévoit en effet que « le contrat de concession peut être modifié lorsque les modifications, quel que soit leur montant, ont été prévues dans les documents contractuels initiaux, sous la forme de clauses de réexamen ou d'options claires, précises et sans équivoque ». Ces clauses doivent « indiquer le champ d'application et la nature des modifications ou options envisageables, ainsi que les conditions dans lesquelles il peut en être fait usage ». Bien souvent, en pratique, en raison de la mauvaise définition du besoin, aucune clause de réexamen ou option n'aura été prévue.

De même, fréquemment, la correction envisagée conduira à apporter des modifications substantielles au contrat de concession, lesquelles ne sont pas autorisées<sup>[31]</sup>.

Très souvent, la modification envisagée sera aussi d'un montant tel que les dispositions de l'article R. 3135-4 du Code de la commande publique relative à la « modification d'un faible montant » ne pourront être mise en œuvre pour corriger les écarts constatés<sup>[32]</sup>.

De fait, il sera impossible de modifier le contrat par voie d'avenant et l'autorité concédante sera contrainte de résilier la convention pour un motif d'intérêt général<sup>[33]</sup>.

[29] Par exemple, l'autorité concédante qui indiquerait un volume de déchets à traiter nettement supérieur à la réalité ou un nombre de places de stationnement en surface nettement supérieur à celui réellement constaté.

[30] Ces dispositions reprennent pour l'essentiel le régime juridique qui avait été introduit par l'article 36 du décret n° 2016-86 du 1<sup>er</sup> février 2016 relatif aux contrats de concession.

[31] Cf. CCP, art. R. 3135-7.

[32] L'article R. 3135-6 du Code de la commande publique énonce que : « Le contrat de concession peut être modifié lorsque le montant de la modification est inférieur au seuil européen qui figure dans l'avis annexé au présent code et à 10 % du montant du contrat de concession initial, sans qu'il soit nécessaire de vérifier si les conditions énoncées à l'article R. 3135-7 sont remplies ».

[33] La résiliation pour motif d'intérêt général est toujours permise, même si le contrat ne le prévoit pas : en ce sens, par exemples, CE 2 mai 1958, Distillerie de Magnac-Laval, *Rec. CE* p. 246 ; CE 3 mars 2017, Société Leasecom, req. n° 392446.

Une autre difficulté pour l'autorité concédante résultera d'un possible recours indemnitaire du concessionnaire. Les documents de la consultation doivent en effet tout à la fois être complets et exacts. L'inexactitude des informations transmises aux candidats est ainsi susceptible d'engager la responsabilité contractuelle de l'autorité concédante.

En matière de marchés, mais le raisonnement est certainement transposable aux concessions, la responsabilité contractuelle de la personne publique peut être engagée « du fait des sujétions résultant de l'imprécision et de certaines erreurs du dossier de concours »<sup>[34]</sup>. Le juge accorde par exemple une indemnisation à l'entrepreneur des dépenses supplémentaires qu'il a dû supporter compte tenu des erreurs suffisamment graves quant à la nature et aux quantités d'ouvrages à exécuter qui figuraient dans les documents techniques. Est cependant prise en compte, pour diminuer la réparation due, l'imprudence commise par l'entreprise qui n'a pas procédé à une vérification au moins sommaire des informations qui lui ont été fournies<sup>[35]</sup>.

S'il existe une différence importante entre les indications qui ont été initialement fournies aux candidats et la réalité constatée lors de l'exécution de la convention, le risque existe que la responsabilité pécuniaire de l'autorité concédante puisse être engagée. Certes, il pourra être opposé au concessionnaire le transfert du risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, sa défaillance à identifier les éventuelles incohérences figurant dans le dossier de consultation des entreprises ; pour autant, rien parfois ne pourra lui être reproché et la responsabilité de l'autorité concédante sera engagée, même partiellement.

## Comment satisfaire à l'exigence de définition du besoin ?

Compte tenu des enjeux liés à la définition du besoin, quelques conseils pratiques peuvent être formulés à l'autorité concédante pour satisfaire aux exigences posées par les textes.

Ceux-ci tiennent en deux mots : anticipation et accompagnement.

### L'anticipation est essentielle

Anticiper d'abord !

Il est indispensable de ne pas attendre le dernier moment pour mettre en œuvre la procédure d'achat : pour reprendre les termes d'une fameuse Fable de Jean de La Fontaine, « rien ne sert de courir ; il faut partir à point »<sup>[36]</sup>.

[34] CE 7 décembre 1973, Sieur Le Couteur et Sloan, *Rec. CE* p. 705.

[35] CE 12 mai 1989, Fougerolle – France, req. n° 81896.

[36] Fable de Jean de La Fontaine, *Le Lièvre et la Tortue*, Livre VI, 10.



Il est nécessaire pour l'autorité concédante de prendre le temps de réfléchir au montage juridique le plus efficient. Certes, il faut définir la nature et l'étendue des besoins à satisfaire dans le cadre du futur contrat de concession avant le lancement de la consultation ; mais, avant toute chose, il importe de valider le choix du montage juridique le mieux approprié pour les satisfaire : marché public, concession de service, convention de délégation de service public, convention d'occupation domaniale... La panoplie des contrats relevant du champ de la commande publique est de plus en plus large et le choix du type de contrat à mettre en œuvre parfois délicat à opérer.

Lors de cette phase de préparation de la concession, l'autorité concédante ne doit pas hésiter, si nécessaire, à aller à la rencontre des opérateurs économiques susceptibles plus tard de satisfaire ses besoins. Il existe à ce propos une curiosité dans les réformes récentes de la commande publique : le droit des marchés autorise expressément le « sourcing » [ou sourçage]<sup>[37]</sup>. Rien de tel à propos des concessions : aucun texte ne le prévoit ni ne l'autorise clairement.

Pour autant, rien ne paraît interdire le recours à cette pratique en matière de concession. S'il faut se montrer prudent dans son utilisation<sup>[38]</sup>, le sourçage permettra à l'autorité concédante de mieux définir le périmètre de ses besoins et les spécifications techniques ou fonctionnelles du contrat de concession<sup>[39]</sup>.

## Le recours à un accompagnement extérieur est parfois utile

L'accompagnement ensuite !

Une seconde recommandation est celle pour l'autorité concédante de se faire éventuellement accompagner au cours de la phase de préparation de la concession. La mobilisation de ressources internes sur le plan technique, financier et juridique est indispensable.

Elle peut parfois ne pas suffire.

L'évolution des technologies et la complexité de la structuration financière des projets impliquent aujourd'hui la maîtrise d'une technicité de plus en plus forte. La complexification du droit nécessite aussi une expertise juridique très importante.

Bien souvent, si elles en disposent des moyens, il sera donc conseillé aux autorités concédantes, lors de la phase de préparation du contrat de concession, de recourir à des assistants à maîtrise d'ouvrage dotés de solides compétences afin de les accompagner.

Le savoir-faire de ces praticiens permettra à l'autorité concédante de définir au mieux ses besoins, de gagner du temps finalement et de sécuriser son achat.

C'est sous réserve de cette anticipation et au prix de cet accompagnement que la phase de préparation de la concession sera réussie.

[37] Cf. CCP, art. R. 2111-1.

[38] Le juge administratif peut être amené à vérifier que le sourcing n'a pas conduit à favoriser un candidat au détriment des autres : en ce sens, par exemple, CE 14 novembre 2014, SMEAG, req. n° 373156.

[39] L. Sery et E. Perois, « Le sourcing : démarche vertueuse ou piègeuse pour les acheteurs publics ? », *Contrats et marchés publics*, mars 2018, p. 5.