

**I. DESIGNATION DE LA CONSULTATION :**

**A- Collectivités concernées :**

Département du Haut-Rhin  
Hôtel du Département  
100 avenue d'Alsace BP 20351  
68006 COLMAR CEDEX.

Département du Bas-Rhin  
Hôtel du Département  
Place du Quartier Blanc  
67964 STRASBOURG CEDEX 9.

**B- Objet de la consultation :**

**Délégation de service public pour l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris** (article L. 1411-1 et suivants et R 1411-1 et suivants du Code Général des Collectivités Territoriales).

**C- Organes et dates de parution des avis d'appel public à candidatures :**

	Date d'envoi de l'avis	Date de publication de l'avis
BOAMP	20/06/2014	24/06/2014
Le Moniteur	20/06/2014	27/06/2014
L'évènementiel	20/06/2014	Juillet 2014
Alsace Marché public (dématérialisation sur le profil acheteur)	24/06/2014	24/06/2014

**D- Conditions de la consultation**

**La présente consultation a été menée selon une « procédure ouverte » c'est-à-dire que les candidats ont été invités à présenter leur candidature et leur offre en même temps.**

Les date et heure limites de réception des plis contenant les candidatures et les offres ont été fixées :

**au vendredi 5 septembre 2014 à 16h00.**

Toutefois, la présente procédure présente une particularité qui tient au fait que le service public est délégué par deux collectivités territoriales : le Département du Haut-Rhin et le Département du Bas-Rhin, propriétaires indivis de l'immeuble objet de la présente délégation. De ce fait, la procédure décrite par le Code général des collectivités territoriales est menée de manière concomitante et concordante au sein de chaque Département.

Les deux commissions de délégation de service public créées dans chaque Département sont convoquées le même jour, à la même heure, respectivement au siège de chaque Département. En vue de la tenue des réunions communes, un dispositif de visioconférence est mis en place dans chacune des salles de réunions. Chaque réunion commune des deux commissions est co-présidée par leurs Présidents.

#### **E- Rappel des critères de jugement des offres (art. 10.1.2. du règlement de consultation)**

La commission émet son avis sur les offres selon les critères de jugement suivants, sans ordre d'importance hiérarchique, étant considéré que le projet est regardé dans sa globalité :

- Projet des candidats pour faire de la Maison de l'Alsace à Paris une véritable ambassadrice de l'Alsace dans le respect de la mission du délégataire telle que définie à l'article 3 du cahier des charges (notamment : stratégie de valorisation et de commercialisation des équipements mis à disposition et de promotion, stratégie d'accueil du public et des utilisateurs de la Maison de l'Alsace, stratégie de promotion à mettre en place...). Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.1 du présent règlement de la consultation ;
- Modalités de gestion technique des équipements et de gestion administrative du contrat de délégation de service public de l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris (notamment : niveau de performance dans la gestion administrative et technique des équipements appréciés en fonction des dispositions prises en ce domaine par les candidats pour répondre aux objectifs fixés dans le cahier des charges). Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.2 du présent règlement de la consultation ;
- Organisation, qualification et expérience du personnel affecté à l'exécution de la délégation de service public pour l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris. Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.3 du présent règlement de la consultation
- Propositions financières des candidats pour l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris (notamment : niveau de tarification proposée pour les usagers, niveau d'équilibre économique atteint, niveau de compensation sollicitée, montant de la part variable de la redevance), appréciée au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.4 du présent règlement de la consultation.

## **II – REUNION DE LA COMMISSION DE DELEGATION DE SERVICE PUBLIC**

### ***A- Date et objet de la réunion : 26 janvier 2015 à 10h30***

La réunion de la commission de délégation de service public du 26 janvier 2015 a pour objet de donner son avis sur l'unique offre présentée par la SEML de la Maison de l'Alsace en application de l'article L.1411-5 du Code général des collectivités territoriales.

La présente réunion de la CSDP se tient en visioconférence avec la CDSP du Département du Bas-Rhin en vue d'aboutir à des avis concordants.

### **B- Rappel du nombre de plis reçus contenant les candidatures et les offres**

Le registre des dépôts fait mention de la réception d'une réponse relative à la présente procédure de délégation de service public.

Nombre de pli(s) parvenu(s)	1
Nombre de candidat(s) ayant fait parvenir leur candidature et leur offre dans les délais	1
Nombre de candidat(s) ayant fait parvenir leur candidature et leur offre hors délai	0
Nombre de plis remis par voie dématérialisée	0

La CDSP du 16 septembre 2014 a procédé à l'ouverture d'une part, du pli extérieur contenant l'enveloppe de la candidature et l'enveloppe de l'offre, puis d'autre part, à l'ouverture de l'enveloppe contenant la candidature.

En application de l'article L.1411-1 du Code général des collectivités territoriales, la CDSP du 14 octobre 2014 a dressé la liste des candidats admis à présenter une offre et a ouvert la seule enveloppe contenant l'offre de ce candidat, la SEML de la Maison de l'Alsace à Paris. Cette offre a été enregistrée au tableau annexé au procès-verbal de la CDSP du 14 octobre 2014.

### **III – ANALYSE DE L'OFFRE**

L'économie générale de l'offre présentée par la SEML de la Maison de l'Alsace à Paris s'inscrit manifestement et très largement dans les contours de la gestion et de l'exploitation assurées antérieurement par la Société Fermière, sans véritable vision ambitieuse, dynamique et prospective de la promotion de l'Alsace dans toutes ses composantes, économiques, touristiques, culturelles, institutionnelles, etc, voulue par les deux Départements délégués.

Au stade de la recevabilité de l'offre, le cahier des charges et de nombreux éléments demandés par le règlement de la consultation au titre de l'offre sont manquants ou insuffisants.

Ces manquements manifestes entraînent, en application d'une jurisprudence constante, une absence de conformité de l'offre s'opposant juridiquement à toute négociation ultérieure avec le candidat.

Le tableau d'analyse de la conformité de l'offre au cahier des charges et au règlement de la consultation examiné par la commission et joint en annexe révèle des manquements et des insuffisances synthétisés comme suit :

- pas d'espace dédié à l'accueil du public avec signalétique adaptée,
- pas d'éléments sur la mise à jour des supports utilisés pour connaître les actualités alsaciennes à diffuser, et pour recenser les besoins des usagers,
- les remises tarifaires aux partenaires alsaciens non conformes au cahier des charges, tant dans leur montant que dans la cibles des bénéficiaires,
- absence de présentation d'un programme annuel d'actions de promotion économique,
- pas d'indication du nombre minimal de manifestations en lien avec l'Alsace, et leur répartition avec les autres manifestations,
- absence de prise de compte de la demande des délégués de bénéficier d'un lieu de travail clos de manière permanente,
- plan de renouvellement des biens à la charge du délégataire non fourni,
- volet « ressources humaines » incomplet (indication de l'effectif mais pas des compétences métier),

- absence de justifications du montant des compensations des obligations de service public mises à la charge du délégataire,
- grille tarifaire générale fournie mais absence de précisions quant aux modalités d'actualisation des tarifs entre août 2014 et mai 2015,
- les tarifs réduits non mentionnés spécifiquement pour tous les types de prestations proposés,
- pas de formule d'indexation des tarifs applicables aux usagers

**Au vu de ces éléments, l'offre doit être considérée, sur un plan juridique, comme non-conforme au règlement de la consultation, et comme ne permettant pas de s'assurer qu'elle respecte bien les exigences du cahier des charges arrêté par les Départements, ce qui s'oppose à toute négociation avec la SEML.**

**Au delà de l'irrecevabilité, la première analyse du plan d'affaires effectuée par le cabinet KLOPFER révèle également une grande fragilité de l'équilibre économique de l'offre.**

En l'état des hypothèses et des bilans et comptes de résultats proposés, le projet ne dégagerait pas une rentabilité d'exploitation suffisante, principalement du fait de charges d'exploitation (personnel, communication et impôts) surdimensionnées par rapport à la valeur ajoutée. La situation de la trésorerie serait fortement dégradée pendant les premières années d'exploitation, l'avance en compte courant prévue par les actionnaires étant censée couvrir ce besoin.

Par ailleurs, si le montant d'apport prévu par les actionnaires paraît correctement calibré pour apporter la trésorerie suffisante à la société, sa répartition ne serait nullement optimisée dans la mesure où la société serait sous dotée en capital social (moins de 50 % de capital durant toute la période de la DSP et capital négatif durant 6 années). Enfin, l'apport en compte courant qui ne constitue pas juridiquement des fonds propres ce qui ne permettrait pas de respecter la contrainte légale minimale de 50 % du capital social aux collectivités territoriales.

**L'ensemble des éléments ci-dessus traduisant l'irrecevabilité de l'offre doit conduire la CDSP à déclarer l'offre de la SEML Maison de l'Alsace NON-CONFORME, alors même qu'il s'agit de la seule offre remise.**

En annexe du présent procès verbal sont jointes l'analyse de la conformité de l'offre, le rapport d'analyse et l'analyse financière.

#### **IV. EVENTUELLES OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRE DE LA COMMISSION CONCERNANT LES OFFRES**

*Néant*

#### **VII. EVENTUELLES OBSERVATIONS DES MEMBRES A VOIX CONSULTATIVE CONCERNANT LES OFFRES**

*Néant*

## **VI – AVIS DE LA COMMISSION CONCERNANT LES OFFRES**

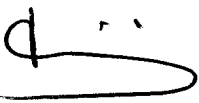
Après avoir entendu le représentant du Service du Développement Economique, de l'Enseignement Supérieur et du Tourisme présenter son rapport d'analyse de l'unique offre présentée par la SEML de la Maison de l'Alsace, la Commission de Délégation de Service Public a délibéré et émis l'avis motivé suivant.


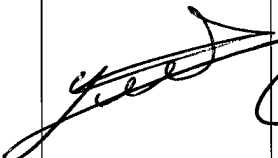

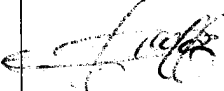
En application de l'article L.1411-5 du Code général des collectivités territoriales, après en avoir délibéré, la Commission de Délégation de Service Public émet sans qu'il soit besoin d'aller plus avant dans l'analyse de l'offre proprement dite un avis défavorable à l'engagement, par l'autorité habilitée à signer la convention, de la phase de négociation de l'unique offre avec la SEML Maison de l'Alsace en raison de la non-conformité de l'offre au cahier des charges et au règlement de consultation

Signatures des membres présents de la Commission :

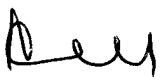
Fait et clos à COLMAR, le 26 janvier 2015

*Membres à voix délibérative*

Le Président de la CDSP M. Jean-Paul DIRINGER 
---

Titulaires :	M. Bernard NOTTER 	M. Christian CHATON —	M. Lucien MULLER 	M. Michel HABIB 	M. Frédéric HILBERT —
Suppléants :	M. Pierre BIHL —	M. Alain GRAPPE 	M. Guy JACQUEY —	M. Henri STOLL —	M. Gilbert BUTTAZZONI —

*Membres à voix consultative*

Mme le Payeur Départemental Signature :  Mme Béatrice GRODWOHL	Représentant de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi Signature : —
--	--

**DELEGATION DE SERVICE PUBLIC  
POUR L'EXPLOITATION DE LA MAISON DE L'ALSACE à PARIS**

**RAPPORT D'ANALYSE DE L'UNIQUE OFFRE**

**Rappel du contenu et des critères de jugement des offres (art. 10.1.2. du règlement de consultation)**

La commission émet son avis sur les offres selon les critères de jugement suivants, sans ordre d'importance hiérarchique, étant considéré que le projet est regardé dans sa globalité :

- Projet des candidats pour faire de la Maison de l'Alsace à Paris une véritable ambassadrice de l'Alsace dans le respect de la mission du délégataire telle que définie à l'article 3 du cahier des charges (notamment : stratégie de valorisation et de commercialisation des équipements mis à disposition et de promotion, stratégie d'accueil du public et des utilisateurs de la Maison de l'Alsace, stratégie de promotion à mettre en place...). Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.1 du présent règlement de la consultation ;
- Modalités de gestion technique des équipements et de gestion administrative du contrat de délégation de service public de l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris (notamment : niveau de performance dans la gestion administrative et technique des équipements appréciés en fonction des dispositions prises en ce domaine par les candidats pour répondre aux objectifs fixés dans le cahier des charges). Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.2 du présent règlement de la consultation ;
- Organisation, qualification et expérience du personnel affecté à l'exécution de la délégation de service public pour l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris. Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.3 du présent règlement de la consultation ;
- Propositions financières des candidats pour l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris (notamment : niveau de tarification proposée pour les usagers, niveau d'équilibre économique atteint, niveau de compensation sollicitée en regard des obligations de service public mises à la charge du délégataire, montant de la part variable de la redevance), appréciée au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.4 du présent règlement de la consultation.

## **Analyse de l'offre de la SEM Maison de l'Alsace**

- Projet du candidat pour faire de la Maison de l'Alsace à Paris une véritable ambassadrice de l'Alsace dans le respect de la mission du délégataire telle que définie à l'article 3 du cahier des charges (notamment : stratégie de valorisation et de commercialisation des équipements mis à disposition et de promotion, stratégie d'accueil du public et des utilisateurs de la Maison de l'Alsace, stratégie de promotion à mettre en place...). Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.1 du présent règlement de la consultation

L'offre s'inscrit manifestement et largement dans les contours de la gestion et de l'exploitation assurées antérieurement par la Société Fermière, sans véritable vision ambitieuse, dynamique et prospective de la promotion de l'Alsace dans toutes ses composantes, économiques, touristiques, culturelles, institutionnelles, etc, voulue par les deux Départements délégants.

Toutefois au stade de la recevabilité et au vu du tableau d'analyse de la conformité de l'offre au cahier des charges et au règlement de consultation (annexé au présent rapport) de nombreux éléments sont incomplets ou manquants.

Ils peuvent être synthétisés comme suit :

- Pas de précision concernant l'aménagement d'un espace dédié avec signalétique adaptée,
- Absence de signalétique dans l'espace accueil pour le public (attente de consigne),
- Absence des méthodes utilisées pour la mise à jour et la modification des supports,
- Offre incomplète sur le volet programmation annuelle d'actions de promotion économique : pas de véritable proposition de programme annuel d'actions de promotion économique différencié de la programmation événementielle, mis à part la référence au « samedi des jeunes entrepreneurs », à des débats qui pourraient être organisés le lundi soir, à la favorisation de rencontre et au parrainage, mise en place de 2 ou 3 vitrines sur chaque plateau (hall et étages) mettant en valeur les richesses de l'Alsace (artisanat, gastronomie) et carte des vins d'Alsace pour l'espace événementiel,
- Offre ne respecte pas les exigences du règlement de consultation et du cahier des charges au regard des remises accordées aux entreprises alsaciennes (proposition 20% contre 40% minimum dans le cahier des charges),
- Absence d'indication du nombre minimal de manifestations événementielles en lien avec l'Alsace,
- Peu d'information ou information incomplète sur les surfaces louées et les modalités pratiques de la plupart des événements,
- La promotion, prospection, communication et marketing sont insuffisamment développés. L'offre est très insuffisante sur ce point ne précisant pas les actions qui seront réellement menées, le candidat se positionnant plutôt comme un diffuseur de messages qui lui parviendront déjà réalisés plutôt que comme un concepteur
- Le candidat ne propose aucune fonction commerciale au sein de son équipe.
- Conditions de mise à disposition des locaux aux deux Départements, aux entreprises et organismes ayant un lien avec l'Alsace, conformément aux précisions figurant aux articles 39 et 40 du cahier des charges remises non conformes à celles imposées par le cahier des charges, tant dans leur montant que leurs bénéficiaires
- En outre, aucune formule d'indexation des tarifs applicables aux usagers n'est proposée.



Ces carences manifestes traduisent l'irrecevabilité de l'offre.

Nonobstant, cette irrecevabilité, le présent rapport examine certains autres points de l'offre permettant aux membres de la commission d'avoir une vision globale de cette dernière.

- Modalités de gestion technique des équipements et de gestion administrative du contrat de délégation de service public de l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris (notamment : niveau de performance dans la gestion administrative et technique des équipements appréciés en fonction des dispositions prises en ce domaine par les candidats pour répondre aux objectifs fixés dans le cahier des charges). Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.2 du présent règlement de la consultation

Sur ces points, l'offre répond globalement aux attentes du règlement de la consultation.

Mais l'intervention en cas de sinistre est incomplète, notamment lors d'un sinistre durant la période de fermeture de la Maison de l'Alsace.

Le plan de renouvellement des biens à charge du délégataire n'est pas fourni.

Concernant l'identification du délégataire, la SEML Maison de l'Alsace est clairement identifiée. Néanmoins, une modification substantielle de son actionnariat est envisagée, avec l'entrée d'un nouvel actionnaire (MDA Partner's SAS) détenant un tiers du capital porté à 180 000€. Les deux départements, actuellement majoritaires, passeraient sous le seuil de 50%. Cette proposition de modification du capital n'a pas fait l'objet d'une discussion entre actionnaires de référence.

- Organisation, qualification et expérience du personnel affecté à l'exécution de la délégation de service public pour l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris. Ce critère est apprécié au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.3 du présent règlement de la consultation

L'interlocuteur des délégants est clairement identifié. Concernant le volet ressources humaines, la réponse est trop partielle. En effet, si un organigramme est fourni, il ne mentionne pas le caractère emploi à temps plein ou partiel des différents postes, aussi bien du personnel actuel que futur. L'offre mentionne le nombre de personnes complémentaires affectées à l'exécution du service public, sans préciser les qualifications, aucune fonction commerciale dans l'organisation n'étant proposée.

La qualification professionnelle du régisseur et son CV sont précisés. Le CV ne semble pas véritablement en adéquation avec la fonction de régisseur, telle qu'habituellement définie. Par ailleurs, l'identité de la personne chargée des fonctions de chef d'établissement n'est pas mentionnée.

- Propositions financières des candidats pour l'exploitation de la Maison de l'Alsace à Paris (notamment : niveau de tarification proposée pour les usagers, niveau d'équilibre économique atteint, niveau de compensation sollicitée, montant de la part variable de la redevance), appréciée au vu des informations et documents, à remettre par les candidats à l'appui de leur offre, listés à l'article 7.2.4 du présent règlement de la consultation

Dans le cadre d'une expertise neutre de l'offre sous son angle financier, le Département du Bas-Rhin a chargé le Cabinet Michel KLOPFER d'une analyse financière de l'offre jointe en annexe.

Le cabinet relève que « le candidat a présenté une offre financière très détaillée et fouillée. Tous les éléments nécessaires pour analyser l'offre présentée sont disponibles ».

Néanmoins, il relève nombre de points d'interrogations dans l'offre présentée :

- Incohérence entre le compte de résultat prévisionnel du mémoire et celui présenté dans la note explicative du plan d'affaires, par un différentiel de chiffre d'affaires de 70K€ pour l'année N+1 ainsi que sur tous les autres exercices,
- Absence d'indication relative au nombre de salariés prévu et au détail des travaux prévus en première année,
- Les hypothèses de chiffre d'affaires et de charges d'exploitation prêtent à interrogations, notamment sur le fondement du taux d'occupation, le caractère élevé des taxes, des différences significatives du montant global de compensation demandé au délégant,
- La viabilité financière globale de la société ne paraît pas assurée. Ainsi, malgré un fort apport d'avance en compte courant d'associés rémunéré par le nouvel actionnaire qui ne serait remboursé qu'à partir de la 7<sup>e</sup> année pleine d'exploitation (soit à l'issue de la DSP prévue), la société ne respecte pas la contrainte légale (fonds propres supérieurs à 50% du capital social) et serait sous dotée en fonds propres dès la première année et ce jusqu'à la fin de la DSP. En année 2, les fonds propres sont estimés à - 490 693€ pour une capitalisation nominale de 90 000€,
- La rentabilité d'exploitation des 4 premières années est très faible, notamment en raison des charges de personnel, des charges d'exploitation, communication, et impôts surdimensionnées par rapport à la valeur ajoutée dégagée.

Par ailleurs, si le candidat fournit effectivement des éléments concernant le montant de la compensation financière demandée, il ne précise aucunement son évaluation, les modalités de paiement et d'indexation

En outre, si le montant de la garantie à première demande est indiqué, ses caractéristiques ne sont pas précisées.

## **CONCLUSION**

Au vu de l'ensemble des éléments qui précèdent, il apparaît clairement que la SEML Maison de l'Alsace à Paris, seule candidate déclarée à la DSP, a produit une offre présentant des non conformités significatives tant par rapport au cahier des charges qu'au règlement de la consultation.

Or, de jurisprudence constante, le juge administratif considère que « lorsque le règlement de la consultation ou le cahier des charges impose la production de documents ou de renseignements à l'appui des offres, l'autorité habilitée à signer la convention de délégation de service public ne peut, après avis de la commission mentionnée à l'article L. 1411-5 du code général des collectivités territoriales, engager de négociation avec un opérateur économique dont l'offre n'est pas accompagnée de tous ces documents ou renseignements que si cette insuffisance, d'une part, ne fait pas obstacle à ce que soit appréciée la conformité de l'offre aux exigences du cahier des charges et, d'autre part, n'est pas susceptible d'avoir une influence sur la comparaison entre les offres et le choix des candidats qui seront admis à participer à la négociation » (cf. arrêt du Conseil d'Etat n° 342158 du 5 janvier 2011).

Dès lors, il est proposé d'inviter la CDSP compétente à déclarer l'offre de la SEML Maison de l'Alsace **NON-CONFORME ce qui s'opposerait à toute négociation ultérieure avec ce candidat.**

**Fait le 14/01/2015**

**Par M. Jean-Pierre FLORENCE**  
Service de l'Economie, du  
Tourisme et de la Montagne

**et par M. Marc HEIBEL**  
Direction du développement  
économique territorial et  
international



## CG DU BAS-RHIN

### PREMIERE ANALYSE FINANCIERE DE L'OFFRE DE LA SEML LA MAISON DE L'ALSACE A PARIS

Le présent document a pour but de présenter une première analyse de l'offre financière de la SEML de la Maison de l'Alsace à Paris. L'objectif étant de connaître les grands équilibres financiers présentes et surtout leur viabilité.

#### 1/ Les documents présentés :

##### 1. Une documentation précise et fouillée :

Le candidat a présenté une offre financière très détaillée et fouillée. Tous les éléments nécessaires pour analyser l'offre présentée sont disponibles.

Sur la partie financière, le candidat a peut-être voulu trop respecter le tableau fourni et n'a pas cherché à l'adapter. Toutefois, tous les éléments non insérés dans le tableau ont bien été explicités. Ils seront réintégrés dans la présente analyse.

**Une incohérence existe néanmoins entre le compte de résultat prévisionnel de la page 45 du mémoire, et le compte de résultat prévisionnel dans la note explicative du plan d'affaires.** Ecart de taille, qui aboutit à un différentiel de chiffre d'affaires de 70 k€ entre les deux documents sur l'année N+1. Ce décalage se retrouve après sur tous les autres exercices, aboutissant à des ratios différents entre les deux sources. L'écart provient essentiellement des compensations demandées au délégué.

#### 2. Certaines informations manquantes :

Malgré le détail des informations fournies, il manque à l'analyste certaines informations :

- ✓ Le nombre de salariés prévus (en temps partiel et temps plein). Il s'agit d'un point important.
- ✓ Le détail des travaux prévus en première année.

Plus globalement, la première année estimée à 8 mois d'activités n'a pas été intégrée dans le plan d'affaires du fait de la mention « année pleine » et de certaines cellules rigides. Le candidat a eu raison de le mentionner et les analyses qui vont être réalisées dans ce document tiendront comptes des informations qui

n'ont pas pu y être portées. Il nous manque cependant certaines précisions quant au phasage :

- ✓ des investissements réalisés : les 76 k€ de travaux sont-ils réalisés en année 0 ou en première année pleine ?
- ✓ du déblocage du capital social : même question de phasage ?
- ✓ du versement des apports en comptes courants associés : même question de phasage ?

## 2/ Questionnement sur certaines hypothèses du candidat :

### 1. Sur le coût des travaux :

Le candidat présente des travaux dont le prix est évalué à 76 k€ la première année. S'agit-il de travaux prévus en année 0 de 8 mois ou après ? Comment a été approché ce montant ? Peut-on avoir un détail de ce montant de 76 k€ ?

### 2. Sur le chiffre d'affaires et charges d'exploitation :

Il n'appartient pas à l'AMO financière de se positionner sur la pertinence des hypothèses prises relevant de la connaissance technique du secteur. Les éléments ci-dessous relèvent plus de demandes d'explication pour une bonne compréhension des éléments énoncés :

✓ Les hypothèses de chiffres d'affaires sur les premières années dépendent d'un taux d'occupation qui progresse globalement de 40% jusqu'à un plafond de 70% en année 4. Sur quoi se fondent ces hypothèses ? Sur de l'historique ? Sur des comparaisons avec d'autres surfaces similaires ? Ces hypothèses sont elles prudentes ou déjà optimistes ?

✓ Les montants de taxes (CFE, CVAE, taxe foncière, taxe sur les bureaux) nous paraissent élevés au regard d'autres locaux comparables dans le secteur du triangle d'Or. Sur quoi se base le montant global évalué à 6% du chiffre d'affaires ? Selon nos estimations de locaux comparables, nous arrivions tout compris à environ 55k€ au global. A moins que la SEML soit assujétie à la taxe sur les salaires ce qui expliquerait ce montant élevé. Est-ce le cas ? A priori non car le chiffre d'affaires soumis à TVA dépasse de loin les 10% du chiffre d'affaire global.

✓ Le tableur (ainsi que le tableur reproduit dans la note explicative) mentionne un montant global de compensation demandées au déléguant de 221,3 k€. Or, en faisant la somme des compensations en année N+1 dans le propre compte de résultat prévisionnel du candidat page 45 de son mémoire, on aboutit seulement à 153 k€. Pourquoi une telle différence ? Quelle version fait foi ?

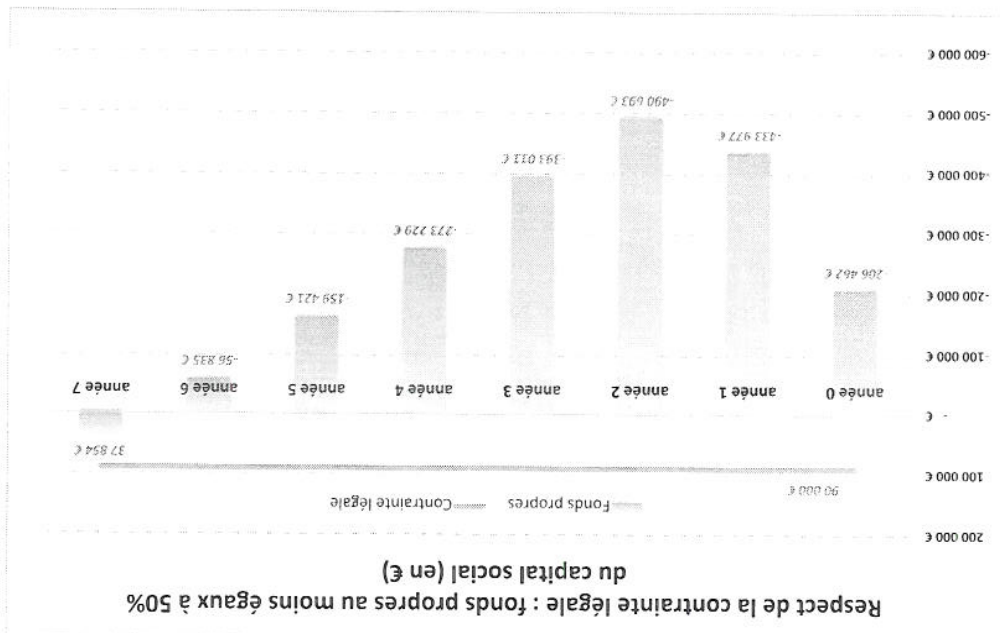
✓ Le montant de 100 k€ de frais de communication sur l'année 0 de 8 mois (contre 50 k€ par la suite) est justifié dans le mémoire technique par le fait que, dans la phase initiale, la communication sera un enjeu majeur pour informer les entreprises de sa réouverture et pour leur faire part du changement de positionnement. Il nous semble néanmoins qu'un détail de cette estimation serait utile afin de comprendre ce qui constitue une dépense majeure en première année.

3/ Les principaux ratios financiers reconstitués :

1. Sur la viabilité financière globale de la société :

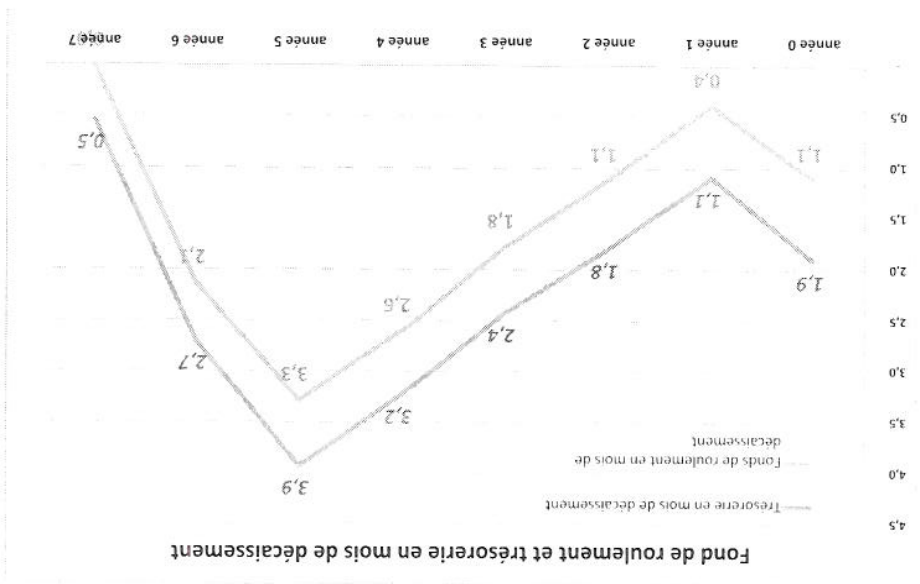
Le premier indicateur qui mesure la viabilité financière d'une société est le respect du critère légal qui veut que les fonds propres d'une société ne descendent jamais en-deçà de 50% du capital social. Faute de quoi, les actionnaires doivent se réunir et recapitaliser la société.

A partir des données fournies dans les bilans et les comptes de résultats provisionnels, la société ne respecterait pas cette contrainte légale et serait sous dotée en fonds propres dès l'année 0 (8 mois) et ce, jusqu'en année 7 à la fin de la DSP.



L'autre indicateur global de la viabilité de la société est la trésorerie dégagée en fin d'exercice sur la durée de la DSP. En termes de trésorerie, la société serait tout à fait viable grâce aux prêts sous forme d'avance en compte courant d'associés qui ne seraient remboursés qu'à partir de la 7ème année pleine d'exploitation. La trésorerie en fin d'année serait toujours supérieure à 1 mois de décaissement sauf en dernière année.

La problématique ne vient donc pas d'un sous calibrage des apports des actionnaires mais d'une répartition de l'apport entre prêt et capital social non optimale.



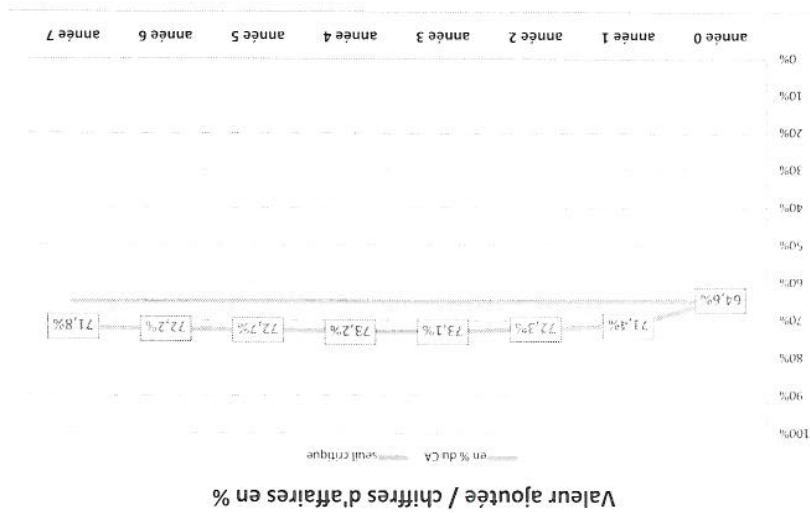
L'analyse des deux grands ratios ci-dessus démontre une répartition non optimale entre les prêts sous forme d'avances en compte courant d'associés et le capital social à proprement parler. En effet, juridiquement, un apport en compte courant d'associés (même avec les assurances de blocage sur plusieurs années) ne peut pas être assimilé à des fonds propres au sens comptable du terme.

Les actionnaires devraient donc privilégier le versement en capital social du fait des résultats très négatifs anticipés les premières années.

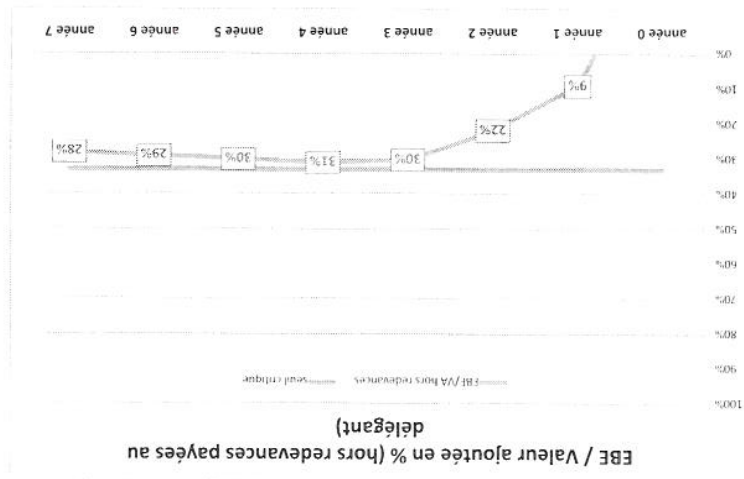
2. Sur les autres soldes de gestion :

En observant les autres soldes de gestion, il apparaît nettement que la société ne dégage pas une rentabilité suffisante, principalement du fait de charges d'exploitation autres que les consommations intermédiaires élevées :

**La valeur ajoutée dégagée** (en proportion du chiffre d'affaires) ne semble pas poser de problématiques particulières. Elle est globalement au-dessus du seuil d'alerte de 65% pour le secteur des services.

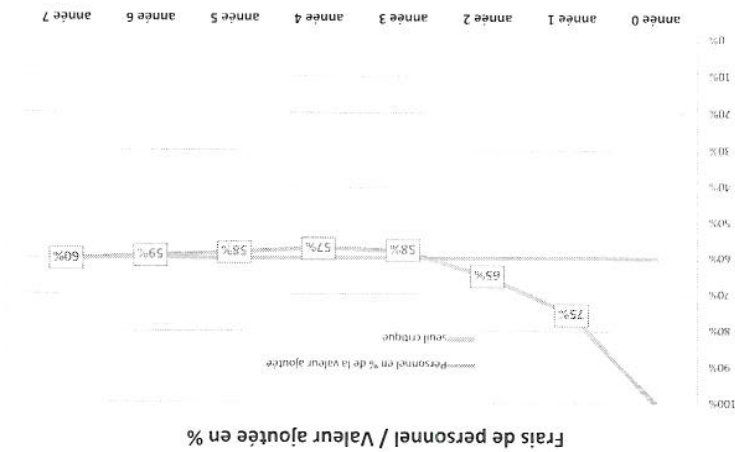


En revanche, l'excédant brut dégagé (soit la valeur ajoutée – le personnel et les autres frais d'exploitation) est bien faible par rapport aux seuls critères du secteur des services immobiliers (et assimilés) : Le calcul réalisé est pourtant ici retraité de la redevance payée au délégué afin de ne pas minorer artificiellement cet indicateur.



La faiblesse de l'EBE sur les 4 premiers exercices s'explique a priori avant tout par l'importance des charges d'exploitation autres que les consommations intermédiaires et achats courants : notamment le personnel chargé (cf. graphique ci-dessous).





Enfin, avec des **frais de communication** de 100 k€ la première année et des **impôts sur la production** (CFE, CVAE, taxe foncière, taxe sur les bureaux) évalués à 90 k€/an en moyenne (soit 6% du chiffre d'affaires et 7% de la valeur ajoutée contre 3,5% et 4,5% respectivement en moyenne (données INSEE 2012)), il n'est pas étonnant de parvenir à **une rentabilité d'exploitation trop faible** (au moins sur les 3 à 4 premières années).

La question qui se pose au regard d'une première analyse des soldes intermédiaires de gestion est de savoir à quoi est due la sous rentabilité d'exploitation des 3 ou 4 premières années. Le problème semble provenir de charges de personnel, communication et impôts surdimensionnées par rapport à la valeur ajoutée dégagée.

3. Sur le taux de rentabilité :

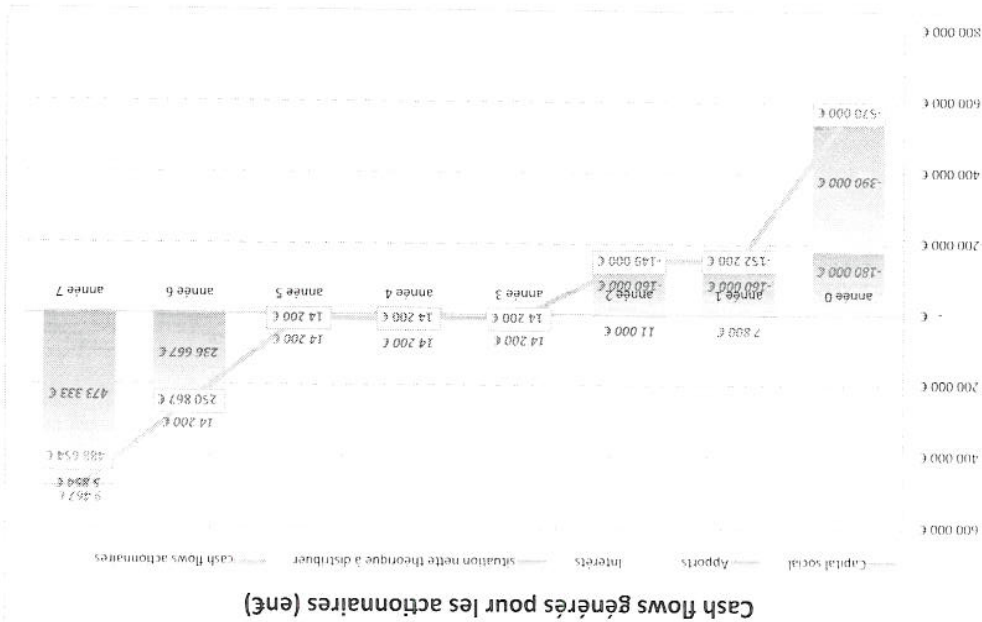
La mesure des taux de rentabilité actionnaires (soit le taux d'actualisation qui procure une valeur actuelle nette des cash flow futurs d'actionnaires égale à 0) confirme que **la DSP en l'état ne dégage pas de rentabilité suffisante** : Il en résulte un TRI actionnaire de **-1,8%**, soit un niveau évidemment insuffisant.

Si ces leviers étaient utilisés et pouvaient être testés simultanément, cela suffirait à rendre à la DSP une rentabilité minimale couplée à un montant de capital social suffisant sans modifier la redevance (cf. partie 4.2).

- ✓ Le cinquième levier, raisonner sur un taux d'occupation la première année à 45% au lieu de 40% sur les locations centre d'affaires et espace événementiel.
- ✓ Le quatrième levier, intégrer une hypothèse de rémunération des disponibilités à 1,5%/an.
- ✓ Le troisième levier, baisser des frais de personnel de l'équivalent d'un ETP, soit environ 40 k€ chargé sur les 2 premiers exercices.
- ✓ Le deuxième levier, baisser de 30% des frais de communication sur le premier exercice.
- ✓ Le premier levier, raisonner avec des impôts sur la production représentant 3,5% du chiffre d'affaires (soit environ 55 k€ en régime de croisière) : soit un niveau plus conforme à ce que l'on observe par ailleurs. Ce levier à vérifier et à nuancer très fortement si la SEML est amenée à payer de la taxe sur les salaires.

1. Les leviers proposés pour améliorer la rentabilité du projet :

4. Les leviers pour améliorer financièrement la proposition :

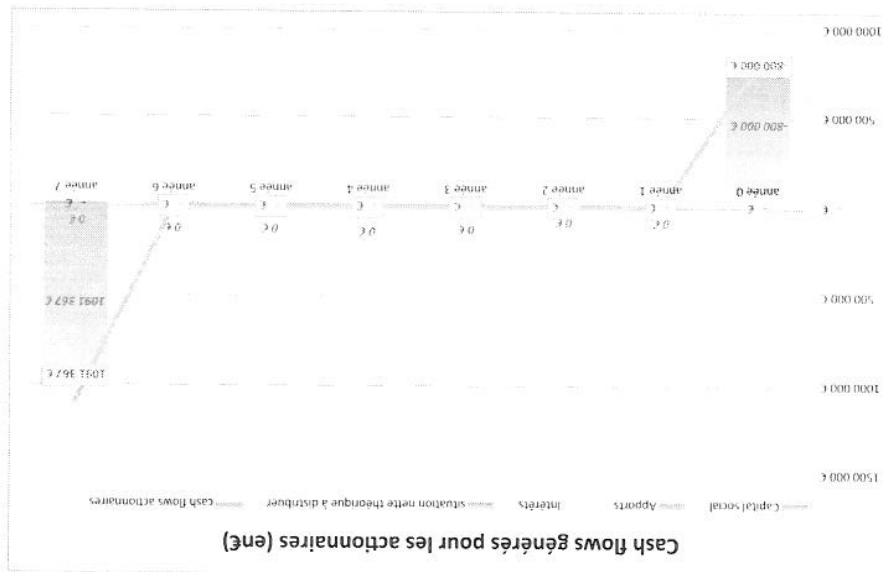


2. Ajuster un montant de capital social de départ suffisant et solide en fonction des leviers actionnés en partie 1 :

En fonction des différents leviers actionnés dans la partie 1, afin de garantir des fonds propres toujours au moins égaux à 50% du capital social, le montant en capital social initial devrait être d'environ 800k€. Par la suite, du fait de la trésorerie dégagée suffisante, il n'y aurait pas besoin d'apports en compte courant d'associés.

Encore une fois, au sens comptable strict, les apports en compte courant, même bloqués, ne sont pas considérés comme des fonds propres.

Avec un capital social de 800k€ et l'utilisation des leviers vus en 4.1, le TRI actionnaire serait de 4,5% soit une rentabilité minimale acceptable.



### CONCLUSIONS PROVISOIRES :

En l'état des hypothèses et des bilans et comptes de résultats proposés, le projet ne dégagerait pas une rentabilité d'exploitation suffisante, principalement du fait de charges d'exploitation (hors consommations intermédiaires et achats courants) qui paraissent élevées sur les 2 à 3 premiers exercices. Des hypothèses prudentes de taux de remplissage pour la partie centre d'affaires et éventuellement sur la première et deuxième année renforcent ce constat d'une rentabilité trop négative.

Par ailleurs, si le montant d'apport prévu par les actionnaires est correctement calibré pour apporter la trésorerie suffisante à la société, sa répartition ne paraît pas optimale dans la

mesure ou la société serait sous dotée en capital social. L'apport en compte courant ne constituant pas juridiquement des fonds propres permettant de respecter la contrainte minimale d'équilibre de 50% du capital social.

Il existe cependant plusieurs leviers réalistes qui, actionnés simultanément, permettraient de dégager une rentabilité minimale pour les actionnaires, sans forcément toucher à la redevance. Ces analyses de sensibilité doivent cependant être corroborées par une analyse technico-économique du secteur afin d'en apprécier la faisabilité et le caractère réaliste.

Si les leviers énoncés dans la partie 4.2 étaient actionnés, un apport en capital social de 800 ke serait malgré tout nécessaire. Il en résulterait cependant un TRI actionnaire sur 7 ans de 4,5%, soit un niveau de rentabilité minimale correspondant à  $TEC_{10} + 350$  pts de base (soit au-dessus du niveau de rentabilité minimale exigée par la CDC lorsqu'elle est actionnaire de SEM  $TEC_{10} + 300$  points de base).

Volet concerné	Eléments demandés	Eléments produits	Possibilité d'apprécier la conformité de l'offre aux exigences du cahier des charges
<p><i>Promotion et développement de la MAP dans une perspective de dynamisation de l'image de l'Alsace :</i></p> <p><b>Accueil et promotion institutionnelle de l'Alsace</b></p>	<p>Conditions d'accueil et de la promotion institutionnelle de l'Alsace :</p> <p>1. Modalités d'usage du hall en terme d'accueil</p> <p>2. Localisation et aménagement envisagé de l'espace dédié à l'accueil du public</p> <p>3. Signalétique</p> <p>4. Horaires d'ouverture envisagés selon les périodes/saisons</p> <p>5. Documentation touristique utilisée (supports existants et création de supports spécifiques...)</p> <p>6. Langues retenues étant précisé qu'une traduction en anglais, allemand et espagnol est impérative</p> <p>7. Nombre de personnel affecté à cet espace et qualifications de ce personnel (notamment en terme de maîtrise des langues étrangères)</p> <p>8. Méthodes utilisées pour la mise à jour et la modification des supports (moyens utilisés pour connaître les actualités alsaciennes à diffuser, pour recenser les besoins des usagers...)</p> <p>9. Proposition d'un programme annuel d'actions de promotion économique</p>	<p>1. Diffusion multimédia (espace contraint) – pas d'accueil physique dans le hall – p 68</p> <p>2. Pas d'espace dédié à l'accueil du public mais accueil trilingue proposé – p 67 qui prendra la forme d'un accueil téléphonique et d'un accueil sur place mais uniquement sur rdv.</p> <p>3. Pas de signalétique envisagée spécifiquement pour l'accueil du public – recours à la charte de communication de la marque Alsace ? Attente des consignes.</p> <p>4. Lundi à vendredi de 8h30 à 23h et samedi de 9h à 23 h si réservation de l'événementiel + 4 semaines de fermeture (3 en été fin juillet – mi-août et 1 en fin d'année entre Noël et Nouvel An) mais permanence assurée. Possibilité d'ouverture pour des manifestations exceptionnelles (Tour de France) en dehors des horaires d'ouverture habituels ou sur demande. Accueil assuré du lundi au vendredi de 8h30 à 12h30 et de 13h30 à 18h30.</p> <p>5. Recours à de la documentation existante grâce à des partenariats construits avec les acteurs locaux (agence d'attractivité notamment) – p 68 + recours aux publications des institutions régionales et départementales dans les langues disponibles – p 67</p> <p>6. Accueil trilingue pour l'agence de voyage + recours aux documentations existantes dans les langues disponibles (cf. supra – p 67) – pas de traduction supplémentaire envisagée</p> <p>7. Accueil réalisé dans les conditions précitées par le responsable de l'agence de voyage et conciergerie (trilingue) pour des renseignements poussés + accueil « basique » toute la semaine + 1 chargé de réception dédié à l'espace événementiel (p 74) et 1 chargé d'accueil ponctuel du mardi au jeudi selon affluence et lors des événements organisés en régie, ainsi qu'en cas de location de l'événementiel, avec facturation en sus (p 74)</p> <p>8. Pas d'éléments communiqués</p> <p>9. Pas de véritable proposition de programme annuel d'actions de promotion économique différencié de la programmation événementielle (p 18 candidature), mis à part la référence au « samedi des jeunes entrepreneurs », à des débats qui pourraient être organisés le lundi soir, à la favorisation de rencontre et au parrainage + recours à 2 ou 3 vitrines sur chaque plateau (hall et étages) mettant en valeur les richesses de l'Alsace (artisanat, gastronomie) + carte des vins d'Alsace pour l'espace événementiel – p 60 à 62</p>	<p>1. <b>OUI</b></p> <p>2. <b>NON</b> – pas de conformité, le cahier des charges exigeant l'aménagement d'un espace dédié avec signalétique adaptée (article 5.1)</p> <p>3. <b>NON</b> – idem, cf. supra</p> <p>4. <b>OUI</b></p> <p>5. <b>OUI</b></p> <p>6. <b>OUI</b> – pas de propositions de diffusion de documentation dans d'autres langues que celles qui seront disponibles pour la documentation éditée par des tiers</p> <p>7. <b>PARTIELLEMENT</b> – articulation à faire entre les dispositions du RI (accueil assuré tous les jours) et dispositions figurant p 67 : 1 seul personnel disponible physiquement uniquement sur rdv pour un certain type de renseignements et p 74 : 1 chargé d'accueil particulier et un chargé de réception : A CLARIFIER AVEC LE CANDIDAT SI NEGOCIATION + qualification du personnel à déterminer : M. Olivier PHAM-DUY (p 24) : trilingue français, allemand et anglais mais pas de précisions pour les autres personnels – pas de précisions particulières sur les modalités pratiques de l'accueil des utilisateurs de la MAP : cf. point d'incertitude précité</p> <p>8. <b>NON</b></p> <p>9. <b>PARTIELLEMENT</b>, offre très incomplète sur ce point</p>

Volet concerné	Eléments demandés	Eléments produits	Possibilité d'apprécier la conformité de l'offre aux exigences du cahier des charges
<p><i>Promotion et développement de la MAP dans une perspective de dynamisation de l'image de l'Alsace :</i></p> <p><b>Locations de bureaux et salles de réunions</b></p>	<p>1. Conditions d'optimisation de l'occupation des bureaux et salles de réunions</p> <p>2. Conditions de mise à disposition des locaux aux deux Départements, aux entreprises et organismes ayant un lien avec l'Alsace, conformément aux précisions figurant aux articles 39 et 40 du cahier des charges</p>	<p>1. Vente en direct via le site internet et des applications mobiles (logiciel de réservation) + outil CRM de la MAP (logiciel de gestion base clients) + adhésion à des réseaux et organismes professionnels + référencement sur internet + lien avec des intermédiaires (agences...) – p.39-40 + recours à la délivrance d'une carte privilège – p 89</p> <p>2. Remises aux « seules entreprises alsaciennes » comprises entre 20 et 40 % – p 53</p>	<p>1. <b>OUI</b> mais manque d'éléments concernant les conditions de délivrance de la carte privilège et les avantages associés (priorité et tarifs privilégiés à préciser)</p> <p>2. <b>NON</b> – remises non conformes à celles imposées par le cahier des charges, tant dans leur montant que leurs bénéficiaires (ne sont visés que les délégants, le consortium d'entreprises partenaires et les entreprises alsaciennes avec rang de priorité dans l'ordre précité) + tarifs et conditions privilégiés pour les titulaires de la carte privilège mais absence de précisions + absence de prise en compte de la demande des délégants de bénéficier d'un lieu de travail clos de manière permanente + tarifs pour les acteurs ayant un lien avec l'Alsace non fournis de manière spécifiques dans le cadre de la grille tarifaire exigée (article 40 du cahier des charges).</p>
<p><i>Promotion et développement de la MAP dans une perspective de dynamisation de l'image de l'Alsace :</i></p> <p><b>Manifestations événementielles</b></p>	<p>1. Nombre minimal annuel de manifestations envisagées ainsi que la répartition entre les manifestations en lien avec l'Alsace et les autres</p> <p>2. Proposition de programmation type annuelle des manifestations événementielles faisant apparaître les manifestations annuelles récurrentes qu'ils entendent mettre en place aux fins de promouvoir l'Alsace et les activités de la Maison de l'Alsace</p> <p>3. Pour chaque type de manifestations, éléments permettant d'apprécier la taille de chaque événement (à titre d'exemple : fréquentation, surface louée en m<sup>2</sup> et nombre d'exposants)</p>	<p>1. Pas d'indication d'un nombre minimal de manifestations en dehors des manifestations récurrentes prévues (p 18 candidature) + mention uniquement du nombre prévisionnel de jours ou soirées de location des bureaux (114) et de l'événementiel (50 jours et 80 soirées) sans mention de la répartition des manifestations en lien avec l'Alsace ou les autres</p> <p>2. Manifestations annuelles récurrentes prévues (allant du marché de Noël et la Saint Nicolas, aux matinales de présentation d'entreprises alsaciennes, à l'association à des événements extérieurs – 14 juillet, course à pied, Tour de France – ou l'organisation d'événements propres (mise en relation de réseaux, actions destinées aux étudiants ou jeunes cadres alsaciens, start-up alsaciennes...)</p> <p>3. Pour chaque type de manifestations, le candidat mentionne le nombre de participants prévus, du public ciblé, du lieu et de la période ou périodicité considérée – p 18 candidature</p>	<p>1. <b>NON</b>, offre manifestement très incomplète</p> <p>2. <b>OUI</b></p> <p>3. <b>PARTIELLEMENT</b>, pas de précisions quant à la surface louée (seules 6 manifestations sur les 20 prévues se tenant à la MAP) + pas d'informations quant aux modalités pratiques de la plupart des événements (exposants, modalités d'association et de promotion des activités de la MAP...)</p>

Volet concerné	Eléments demandés	Eléments produits	Possibilité d'apprécier la conformité de l'offre aux exigences du cahier des charges
<p><i>Promotion et développement de la MAP dans une perspective de dynamisation de l'image de l'Alsace :</i></p> <p><b>Promotion, prospection, communication et marketing</b></p>	<p>Actions envisagées en matière de prospection et marketing pour atteindre les résultats de fréquentation proposés :</p> <p>1. Moyens de communication proposés pour toucher l'ensemble des publics de la Maison de l'Alsace (mix de communication en particulier éditoriales et actions de communication publicitaires et Internet avec la responsabilité de la conception ou de la rénovation du site actuel dédié aux Equipements mis à sa disposition et dédié à leur promotion et à l'organisation de leurs activités)</p> <p>2. Stratégie de commercialisation pour viser les organisateurs de manifestations et la clientèle corporate (partenariats, recrutement d'une force de vente, constitution de fichiers clients sur les principales cibles visées, rencontres associatives et scientifiques, conventions et séminaires d'entreprises, etc.)</p> <p>3. Moyens de communication pour valoriser les initiatives prises en région Alsace et les promouvoir à Paris, notamment par la salle de presse virtuelle, le site Internet et les réseaux sociaux</p> <p>4. Pistes de réflexion en matière de communication (message, cibles prioritaires ...) et quant à la manière dont ils entendent mener la mise en œuvre de cette stratégie marketing (recours à une agence)</p> <p>5. Note de présentation des moyens et actions de promotion, communication et marketing</p>	<p>1. Communication via les médias (relations presse et recours à Alsace 20) mais pas d'insertions publicitaires ni d'affichage + communication hors-médias (opérations événementielles et démarchage) avec supports de communication principalement dématérialisés et objets publicitaires</p> <p>2. Constitution d'une base de données complètes + activation des réseaux et des organisations professionnelles + référencement sur internet + lien avec des intermédiaires (agences...) – p.39-40 + recours à la délivrance d'une carte privilège – p 89</p> <p>3. Services d'agence de voyage pour encourager les déplacements en Alsace – p63 + uniquement fonction de diffuseur des supports qui seront mis à la disposition du délégataire, via un partenariat avec l'Agence d'attractivité notamment – p 68</p> <p>4. Cf. supra pour la communication « générale » + installation de plusieurs vitrines sur chaque plateau de la MAP + utilisation de goodies + accès à la presse régionale – p60 à 62 – pas d'autres éléments que ceux déjà présentés</p> <p>5. Cf. supra, pas de note très détaillée, juste une présentation très générale des canaux qui seront activés (médias...)</p>	<p>1. <b>OUI</b> mais pas d'informations sur la rénovation du site internet et sur les modalités de diffusion des supports envisagés (ni sur les responsables de l'édition de ces supports)</p> <p>2. <b>OUI</b> mais affinage possible</p> <p>3. <b>PARTIELLEMENT</b>, offre très insuffisante sur ce point ne précisant pas les actions qui seront réellement menées, le candidat se positionnant plutôt comme un diffuseur de messages qui lui parviendront déjà réalisés plutôt que comme un concepteur</p> <p>4. <b>PARTIELLEMENT</b></p> <p>5. <b>PARTIELLEMENT</b></p>
<p><i>Promotion et développement de la MAP dans une perspective de dynamisation de l'image de l'Alsace :</i></p> <p><b>Disponibilité des équipements</b></p>	<p>1. Périodes de fermeture annuelle des équipements envisagées ainsi que les plages journalières et horaires d'ouverture potentielle dans le respect du principe de continuité du service public</p> <p>2. Modalités de fonctionnement envisagées pour les équipements durant les périodes non ouvrables (jours fériés, dimanches, ..)</p>	<p>1. Lundi à vendredi de 8h30 à 23h (si réservation de l'événementiel) et samedi de 9h à 23 h (si réservation de l'événementiel) + 4 semaines de fermeture (3 en été fin juillet – mi-août et 1 en fin d'année entre Noël et Nouvel An)</p> <p>2. Permanence assurée lors de la fermeture pour congés de la MAP</p> <p>Possibilité d'ouverture pour des manifestations exceptionnelles (Tour de France) en dehors des horaires d'ouverture habituels ou sur demande (ouverture alors soumise à accord exprès sous réserve de facturation supplémentaire)</p>	<p>1. <b>OUI</b></p> <p>1. <b>OUI</b></p>
<p><i>Volet « technique et administratif »</i></p> <p><b>Emplacements publicitaires</b></p>	<p>1. Forme et localisation de l'espace de communication mis gratuitement à disposition des délégants au sein de la MAP</p>	<p>1. Pas de localisation d'un espace dédié – reprise par le candidat des supports de communication fournis par les délégants qui pourront être diffusés par exemple via les supports multimédias de la MAP</p>	<p>1. <b>NON</b></p>

Volet concerné	Eléments demandés	Eléments produits	Possibilité d'apprécier la conformité de l'offre aux exigences du cahier des charges
<p><i>Volet « technique et administratif »</i></p> <p><b>Surveillance et gardiennage des équipements</b></p>	<p>1. Moyens mis en œuvre pour assurer l'ensemble des obligations imposées au délégataire en matière de surveillance et de gardiennage</p>	<p>1. Surveillance par société de gardiennage et alarme activée en dehors des heures d'accès – p 84 + recours à des badges d'entrée</p>	<p>1. <b>OUI</b></p>
<p><i>Volet « technique et administratif »</i></p> <p><b>Intervention en cas de sinistre</b></p>	<p>1. Moyens mis en œuvre en cas de sinistre (personnel dédié, temps d'intervention...).</p>	<p>1. Recours à une société spécialisée chargée de veiller au respect des règles de sécurité en matière d'incendie + formation du personnel (manipulation des extincteurs, premiers secours, défibrillateur, formation au système d'alarme) + tenue d'un registre de sécurité</p>	<p>1. <b>PARTIELLEMENT</b>, éléments manquants pour apprécier, en pratique, comment un sinistre sera géré (notamment lorsque la MAP sera fermée)</p>
<p><i>Volet « technique et administratif »</i></p> <p><b>Entretien et maintenance des équipements</b></p>	<p>1. Plan type d'entretien et de maintenance des Equipements</p>	<p>1. Plans fournis</p>	<p>1. <b>OUI</b></p>
<p><i>Volet « technique et administratif »</i></p> <p><b>Travaux de renouvellement</b></p>	<p>1. Plan de renouvellement des biens à la charge du délégataire</p>	<p>1. Plan proprement dit non fourni (les éléments relatifs au renouvellement des biens apparaissent en partie dans les documents financiers – plan d'affaires)</p>	<p>1. <b>NON</b></p>
<p><i>Volet « technique et administratif »</i></p> <p><b>Indicateurs de suivi d'activité</b></p>	<p>1. Souhait de proposer d'autres indicateurs de suivi d'activité que ceux prévus à l'article 48 du cahier des charges pour permettre aux délégants d'apprécier la qualité du service rendu aux usagers et le respect des obligations de service public définies au présent cahier des charges</p>	<p>1. Création d'un tableau de bord présentant notamment le niveau de réalisation des objectifs, les raisons d'éventuels écarts et les mesures correctives à prendre – p 70</p>	<p>1. <b>OUI</b></p>
<p><i>Volet « technique et administratif »</i></p> <p><b>Identification du délégataire</b></p>	<p>En cas de société dédiée :</p> <p>1. Forme juridique de la société envisagée</p> <p>2. Montant et modalités de libération du capital social</p> <p>3. Liste des actionnaires et montant de leur participation au capital de la société dédiée</p> <p>4. Garanties apportées par le candidat à la société dédiée ; ainsi que toutes garanties dont pourra disposer la société dédiée (par exemple, la mise à disposition par une entreprise tierce de moyens notamment financiers nécessaires pour assurer la continuité du service public et le respect des engagements souscrits au titre de la délégation de service public)</p>	<p>1. Information fournie : la SEML est la société dédiée à l'exploitation de la MAP</p> <p>2. Pour l'instant, capital social de 90 000 € - p 108 candidature. Capital social entièrement libéré. Volonté d'ouvrir l'actionnariat de la SEML à la SAS MDA Partner's à hauteur de 33,3 % mais pas de précision sur les modalités pratiques de la réalisation d'une telle augmentation de capital. Libération du capital dans les conditions prévues par les statuts de la SEML</p> <p>3. Eléments fournis</p> <p>4. Apport du futur actionnaire (SAS MDA Partner's) de comptes courants d'associés qui seront rémunérés – p 52.</p>	<p>1. <b>OUI</b></p> <p>2. <b>OUI</b> (éléments communiqués, même si la réalisation de ce partenariat n'est pas acquise)</p> <p>3. <b>OUI</b></p> <p>4. <b>OUI</b></p>



Volet concerné	Eléments demandés	Eléments produits	Possibilité d'apprécier la conformité de l'offre aux exigences du cahier des charges
<p><i>Volet « ressources humaines »</i></p> <p><b>Interlocuteur des délégants</b></p>	<p>1. Désignation du représentant qui sera l'interlocuteur principal des délégants</p> <p>2. CV de cette personne</p>	<p>1. Bernard KUENTZ</p> <p>2. Elément fourni</p>	<p>1. <b>OUI</b></p> <p>2. <b>OUI</b></p>
<p><i>Volet « ressources humaines »</i></p> <p><b>Statut du personnel et effectifs</b></p>	<p>1. Personnel affecté à l'exécution de la délégation de service public en terme d'organisation (organigramme fonctionnel), de nombre (selon les périodes d'activité), de caractère à temps partiel ou complet des postes, de qualification et d'expérience.</p> <p>2. Mention des personnels complémentaires au personnel actuel qui seront affectés à l'exécution de la délégation de service public</p> <p>3. Qualifications professionnelles du régisseur et de la personne qui assurera les missions du chef d'établissement</p>	<p>1. Organigramme fourni (p 74) ainsi que le nombre mais absence de mention expresse du caractère à temps complet ou partiel des différents postes et qualification et expérience fournies uniquement pour les personnels déjà en poste (dans le classeur candidature et le classeur offre)</p> <p>2. Eléments partiellement fournis (nombre mais pas qualification)</p> <p>3. CV du régisseur fourni mais pas de mention expresse de la personne qui assurera les missions du chef d'établissement (directeur ?)</p>	<p>1. <b>PARTIELLEMENT</b></p> <p>2. <b>PARTIELLEMENT</b></p> <p>3. <b>PARTIELLEMENT</b></p>
<p><i>Volet « financier »</i></p> <p><b>Rémunération du délégataire, compte d'exploitation prévisionnel et plan d'affaires</b></p>	<p>1. Compte d'exploitation prévisionnel</p> <p>2. Plan d'affaires (présenté sur la base du modèle figurant à l'annexe n°11)</p>	<p>1. Document fourni</p> <p>2. Document fourni</p>	<p>1. <b>OUI</b></p> <p>2. <b>OUI</b></p>
<p><i>Volet « financier »</i></p> <p><b>Compensation des obligations de service public mises à la charge du délégataire</b></p>	<p>Si demande d'une compensation financière destinée à compenser les contraintes de service public :</p> <p>1. Montant annuel de la compensation financière souhaitée, présentée par année d'exploitation</p> <p>2. Justification de son évaluation</p> <p>3. Modalités de paiement et d'indexation de cette compensation, étant précisé que les délégants souhaitent que ces modalités de paiement (fréquence) coïncident avec celles de la redevance pour mise à disposition des équipements</p> <p>4. Régime fiscal envisagé de cette compensation au regard de la législation applicable en matière de TVA.</p>	<p>1. Eléments fournis (figurent dans le compte de résultat prévisionnel)</p> <p>2. Justifications succinctes et non véritablement étayées</p> <p>3. Pas d'élément</p> <p>4. Elément partiellement fourni (soumission à TVA) puisque le taux de TVA applicable actuellement n'est pas précisé</p>	<p>1. <b>OUI</b></p> <p>2. <b>NON</b></p> <p>3. <b>NON</b></p> <p>4. <b>PARTIELLEMENT</b></p>

Volet concerné	Éléments demandés	Éléments produits	Possibilité d'apprécier la conformité de l'offre aux exigences du cahier des charges
<p><i>Volet « financier »</i></p> <p><b>Tarifs du service public</b></p>	<p>1. Proposition détaillée et justifiée des tarifs qu'ils envisagent d'appliquer aux usagers du service (en fonction des utilisateurs, des espaces loués, des prestations fournies et des modalités d'utilisation des Equipements, etc.), exprimés en date de valeur août 2014 et qui précise les modalités d'actualisation de ces tarifs entre cette date et le 1<sup>er</sup> mars ou 1<sup>er</sup> mai 2015 (début de la période d'exploitation des Equipements)</p> <p>2. Mention des tarifs préférentiels appliqués aux entreprises, aux collectivités, et à l'ensemble des organismes ayant un lien avec l'Alsace pour toute location pour leur propre compte au sein des équipements (bureaux, salles de réunion, événementiel)</p> <p>3. Formule d'indexation des tarifs applicables aux usagers qui devra obligatoirement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se référer à des indices régulièrement publiés et indépendants du candidat</li> <li>- être directement représentative de la structure des charges du service délégué</li> <li>- aboutir à un résultat permettant de tenir compte du caractère commercial des prestations</li> </ul>	<p>1. Grille tarifaire générale fournie mais absence de précision quant aux modalités d'actualisation des tarifs entre août 2014 et mars – mai 2015</p> <p>2. Tarifs réduits non mentionnés spécifiquement pour tous les types de prestations proposés.</p> <p>3. Pas de formule proposée.</p>	<p>1. <b>PARTIELLEMENT</b></p> <p>2. <b>NON</b></p> <p>3. <b>NON</b></p>
<p><i>Volet « financier »</i></p> <p><b>Redevance due en contrepartie de la mise à disposition des équipements</b></p>	<p>1. Montant de la partie variable de la redevance due, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires généré par la gestion des Equipements</p> <p>Le montant de la redevance est déterminé chaque année de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ si Partie Variable ≤ Partie Fixe, alors le montant de la redevance = Partie Fixe.</li> <li>→ si Partie Variable &gt; Partie Fixe, alors le montant de la redevance = Partie Variable</li> </ul>	<p>1. Élément communiqué (5 % de la partie du CA excédant 2 000 000 €).</p>	<p>1. <b>OUI</b></p>
<p><i>Volet « financier »</i></p> <p><b>Garantie à première demande</b></p>	<p>1. Montant et caractéristiques de la garantie à première demande proposée</p>	<p>1. <b>Montant de 150 000 €</b> mais pas de précisions particulières quant à ses caractéristiques</p>	<p>1. <b>PARTIELLEMENT</b></p>
<p><b>Divers</b></p>	<p>Les candidats pourront produire, en sus des pièces ci-dessus énumérées, tous autres éléments, renseignements, plans, ..., qu'ils estimeraient nécessaires à la bonne présentation de leur offre.</p>	<p><b>Développements spécifiques à l'agence de voyages, aux services complémentaires (conciergerie) qui seront proposés...</b></p>	<p><b>Sans objet</b></p>