



**CONCESSION DE SERVICE**

**Galerie commerciale « Carré Louvain »**

Analyse des offres

**CDSP du 15 octobre 2020**

## **PREAMBULE**

---

### **1. Rappel de la procédure**

Par délibération du Conseil municipal en date du 20 janvier 2020, la Ville de Sarreguemines s'est prononcée sur le principe de la concession de service portant sur l'acquisition et l'exploitation de la galerie commerciale « Carré Louvain » située à Sarreguemines.

Un avis de publicité en date du 3 février 2020 a été publié le 6 février 2020 au JOUE et le 5 février 2020 au BOAMP.

La date limite de remise des candidatures était fixée au 6 mars 2020 à 12 h.

Un seul pli a été reçu dans le délai imparti : Société SEBL Grand Est.

Le 12 mars 2020, la CDSP s'est réunie afin d'analyser cette candidature.

A l'issue de cette réunion la société SEBL a été admise à présenter une offre.

Par courriel en date du 05 juin 2020, ledit candidat a été invité à présenter une offre ; le dossier de consultation était joint à ladite invitation.

Son attention était attirée sur la date limite de remise des offres fixée par le règlement de la consultation au 17 août 2020 à 12 heures.

A la demande du candidat, de sorte à lui permettre de présenter une offre rigoureusement établie, la date limite de remise des offres a été reportée au 15 septembre 2020.

La société SEBL a remis son offre dans le délai imparti, elle a été ouverte par le service Marchés Publics le 15 septembre 2020.

### **2. Contenu des offres**

L'offre doit contenir les éléments listés à l'article 4 du règlement de la consultation pour être recevables.

Précisément, il s'agissait pour les candidats de remettre leur proposition comportant distinctement les trois volets suivants, avec prise en compte des données et exigences fournies dans le cahier des charges pour l'établissement de leur offre :

- **Volet n°1 : Données administratives**

- 1.1 Eléments sur la structure juridique du candidat : présentation détaillée de la société mère et de la société dédiée qui sera constituée pour l'exécution du contrat : nationalité, forme sociale, capital, composition de l'actionnariat, garanties éventuelles des actionnaires, liens éventuels avec les principales entreprises associées à la maintenance de l'ouvrage ;
- 1.2 Présentation générale de l'offre, et des principaux atouts et engagements de la proposition du candidat sur un triple plan : technique, stratégique et financier. Formulation de sa compréhension des enjeux du projet pour la collectivité et précisions sur les retombées locales attendues du projet.

- **Volet n°2 : Données financières**

- 2.1 Comptes prévisionnels d'exploitation détaillés sur 20 ans, présentés dans la trame jointe au présent DCE ;
  - 2.2 Politique tarifaire détaillée et tarifs envisagés pour l'exploitation des cellules commerciales ;
  - 2.3 Redevance versée par le Concessionnaire à la Ville [sa formule de calcul] et formule de révision,
- **Volet n°3 : Données d'exploitation [demandes précisées dans le document programme]**
    - 3.1 Modalités de fonctionnement, accueil du public, dimensionnement et qualification du personnel affecté ;
    - 3.2 La programmation commerciale
    - 3.3 Projet de réaménagement des cellules commerciales comportant :
      - Une ébauche de plan d'aménagement des locaux commerciaux et de la galerie
      - Le descriptif des travaux de pré-aménagement des locaux commerciaux réalisés par le bailleur
      - Le planning de réalisation
      - Le coût prévisionnel d'investissement, sur la base des documents annexés au document programme, et sous réserve d'évolution du projet
    - 3.4 Stratégie commerciale [communication et commercialisation] pour assurer la fréquentation du service et optimiser ses performances économiques ;
    - 3.5 Equipements prévus pour l'exploitation du service ;
    - 3.6 Descriptif des moyens techniques mis en œuvre pour assurer l'exploitation du service et description de la politique d'entretien des bâtiments et des espaces extérieurs avec détail des prestations ;
    - 3.7 Mesures d'hygiène et de sécurité ;
    - 3.8 Indication, le cas échéant, de tous les sous-traitants connus lors du dépôt de l'offre ; seront précisées les prestations dont la sous-traitance est envisagée ainsi que la dénomination et la qualité des sous-traitants qui l'exécuteront à la place du titulaire.
    - 3.9 Projet détaillé de contrat d'assurance ;
    - 3.10 Observations sur le projet de convention.

### **3. Recevabilité des offres**

Après analyse, l'offre de la société SEBL a été jugée complète et recevable, c'est-à-dire répondant point par point aux exigences de l'article 4 du règlement de consultation, même si la présentation formelle de certaines offres ne correspond pas scrupuleusement aux indications du règlement de la consultation.

#### ***4. Rappel des critères d'analyse des offres***

Pour rappel, les offres seront examinées et le choix final du concessionnaire sera effectué en tenant compte des critères suivants classés par ordre décroissant d'importance :

- qualité, cohérence et fiabilité financière de l'offre ;
- qualité du réaménagement envisagé des cellules commerciales ;
- qualité, pertinence et adaptation des moyens et compétences mis en œuvre par rapport aux missions que le concessionnaire devra exécuter.

L'objet du présent rapport est donc de présenter l'analyse de l'offre et les éventuelles difficultés soulevées, en vue de :

- déterminer son adéquation avec les critères de jugement précités ;
- éclairer la commission ;
- déterminer, le cas échéant, les points sur lesquels une négociation devrait être envisagée avec le soumissionnaire.

## ANALYSE DES OFFRES

### ✓ Critère 1 : Qualité, cohérence et fiabilité financière de l'offre

La société SEBL a remis une offre financière lisible et fiable, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

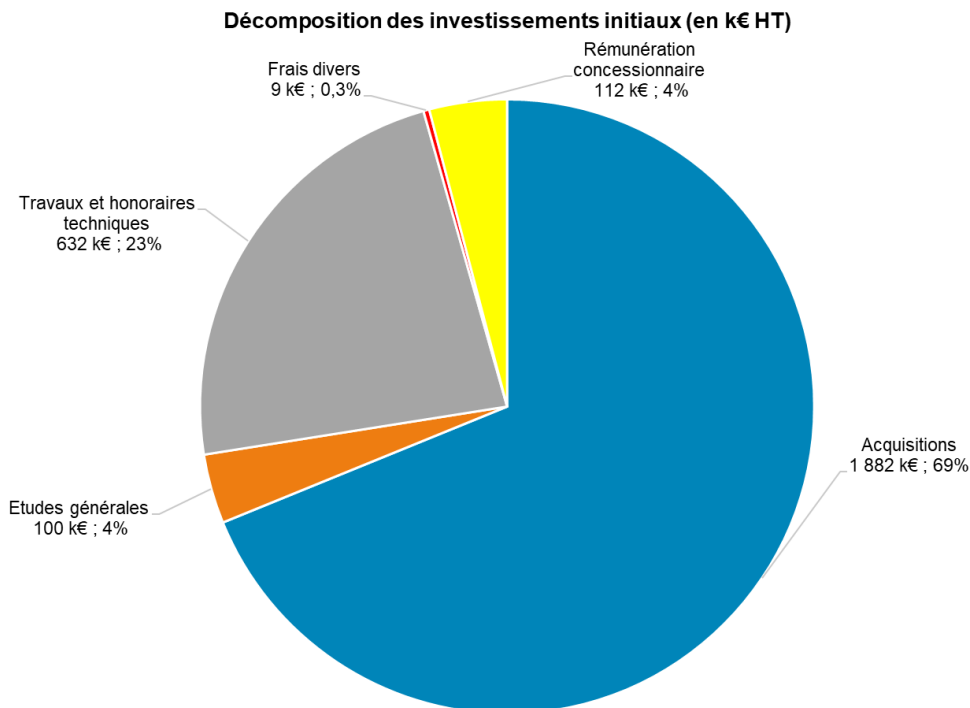
- Un investissement de 2 734 k€, exclusivement financé par emprunt,
- Un résultat net cumulé sur l'ensemble de la durée du contrat de 646 k€,
- Le versement d'une redevance cumulée de près de 809 k€ à la ville de Sarreguemines,
- Une rentabilité modeste, le taux de rentabilité interne du projet s'établissant à 4,2%. Ce TRI tient compte de la participation attendue des copropriétaires au financement des investissements, à hauteur de 200 k€, et de la perception de la valeur nette comptable des investissements non amortis en fin de contrat.

Cette faible rentabilité, qui repose également sur des hypothèses prudentes (impayés notamment), doit par ailleurs être appréciée au regard des modifications contractuelles demandées par le candidat.

### 1. Les investissements

#### 1.1. Les investissements initiaux

Les investissements initiaux prévus par SEBL s'élèvent à un peu plus de 2 734 k€ HT. Au-delà des coûts d'acquisition, ceux-ci incluent également des travaux et honoraires techniques (632 k€), des études (100 k€) et des frais divers (8,5 k€). S'y ajoute enfin la rémunération de SEBL, soit près de 112 k€, correspondant à 4% des dépenses TTC d'acquisition et de rénovation du patrimoine.



Le candidat envisage de financer ces investissements exclusivement par la souscription d'un emprunt en 2021, sur une durée de 20 ans, et au taux de 2%.

**A noter : SEBL prévoit dans son offre financière, la première année du contrat, une recette exceptionnelle de 200 k€ correspondant à une participation des copropriétaires à la rénovation de la galerie marchande. Cette recette devrait venir en diminution du besoin de financement.**

### *1.2. La politique d'amortissements*

Les investissements sont amortis sur une durée de :

- 30 ans pour le gros œuvre (soit 60% des dépenses d'investissement hors achat du terrain),
- 20 ans pour le second œuvre (soit 30% des dépenses d'investissement hors achat du terrain),
- 10 ans pour les finitions (soit 10% des dépenses d'investissement hors achat du terrain).

A l'issue du contrat, seuls les investissements relevant du second œuvre et des finitions seront donc entièrement amortis.

### *1.3. Les investissements de renouvellement*

SEBL ne prévoit pas de réaliser d'investissements supplémentaires au cours du contrat, ceux-ci ayant vocation, ainsi que proposé dans les modifications apportées au projet de contrat initial, à être supportés par le syndicat de copropriétaires.

Par conséquent, la valeur nette comptable, constituée du coût d'achat du terrain (350 k€) et des investissements de gros œuvre restant à amortir, est estimée à l'issue du contrat à 827 k€.

## **2. Les recettes d'exploitation**

### *2.1. La politique tarifaire*

Afin de dimensionner ses recettes locatives, SEBL a retenu l'hypothèse d'un loyer cible à 3 ans de 185 € / m<sup>2</sup>, la progressivité proposée ayant pour objectif de favoriser l'implantation de nouvelles activités.

Chaque cellule commerciale se voit toutefois affecter un loyer propre oscillant dans une fourchette de -10% à +15% autour de ce loyer cible, en fonction de sa commercialité :

<b>Cellule</b>	<b>Loyer (en € / m<sup>2</sup>)</b>
Cellule 1	295
Cellule 3	213
Cellule 4	265
Cellule 5	198
Cellule 6	167
Cellule 7	185
Cellule 8	167
Cellule 9	213
Cellule 10	194
Cellule 11	184

Cellule 12	194
Cellule 13	185
Cellule 15	185
Cellule 17	167
Cellule 19	204
Cellule 21	204

SEBL préconise par ailleurs de mettre en place une franchise de loyer de 1 à 6 mois pour l'ensemble des futurs locataires de la galerie, à compter de la signature du bail. **Cette hypothèse n'est cependant pas intégrée à l'offre financière.**

## *2.2. Les hypothèses de vacances et d'impayés*

SEBL a retenu pour chaque cellule commerciale des taux de vacance variant en fonction de sa localisation et de sa vocation. La cellule 1 ne serait ainsi pas concernée par la vacance, d'autres cellules intégrant une vacance importante en début de période, plafonnée ensuite à 10% à compter de la 3ème ou 4ème année.

Le taux d'impayés est en revanche identique pour l'ensemble des cellules, et fixé par prudence à 15%. **Cette hypothèse mériterait selon nous d'être étayée, voire nuancée par cellule.**

## *2.3. Les charges récupérées*

Les charges récupérées sont constituées :

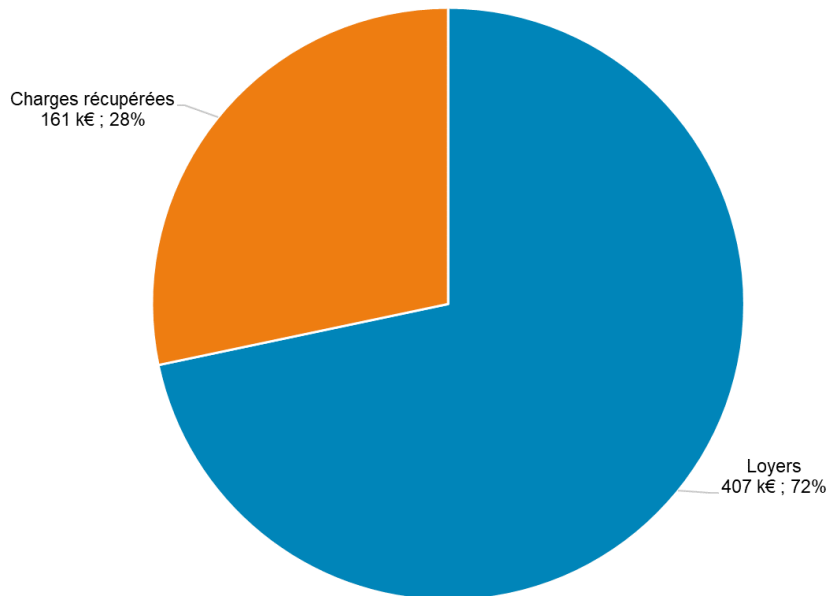
- Des charges de copropriété,
- De la taxe foncière sur les propriétés bâties.

Ces dépenses sont intégralement refacturées aux locataires.

## *2.4. Niveau et structure des recettes*

Sur la durée du contrat, les recettes d'exploitation s'élèvent à près de 11 352 k€ (en intégrant une hypothèse de revalorisation annuelle des loyers de 1%). Compte tenu de la montée en régime progressive de l'activité, ces recettes d'exploitation connaissent une hausse sensible entre les années 1 et 3 (de 252 k€ à 538 k€), puis continuent à croître à un rythme plus modéré jusqu'en année 20 (644 k€).

### Structure des recettes d'exploitation (montant annuel moyen et %)



A noter :

- Les loyers (407 k€ en moyenne annuelle) représentent près des trois quarts des recettes d'exploitation. Ils intègrent les manques à gagner liés aux impayés (72 k€) et à la vacance (60 k€).
- Les charges récupérées s'élèvent à 161 k€ en moyenne annuelle, en tenant compte là aussi des impayés (28 k€) et de la vacance (26 k€).
- Ainsi, chaque année, les pertes induites par les impayés et la vacance sont estimées à respectivement 100 k€ et 85 k€.

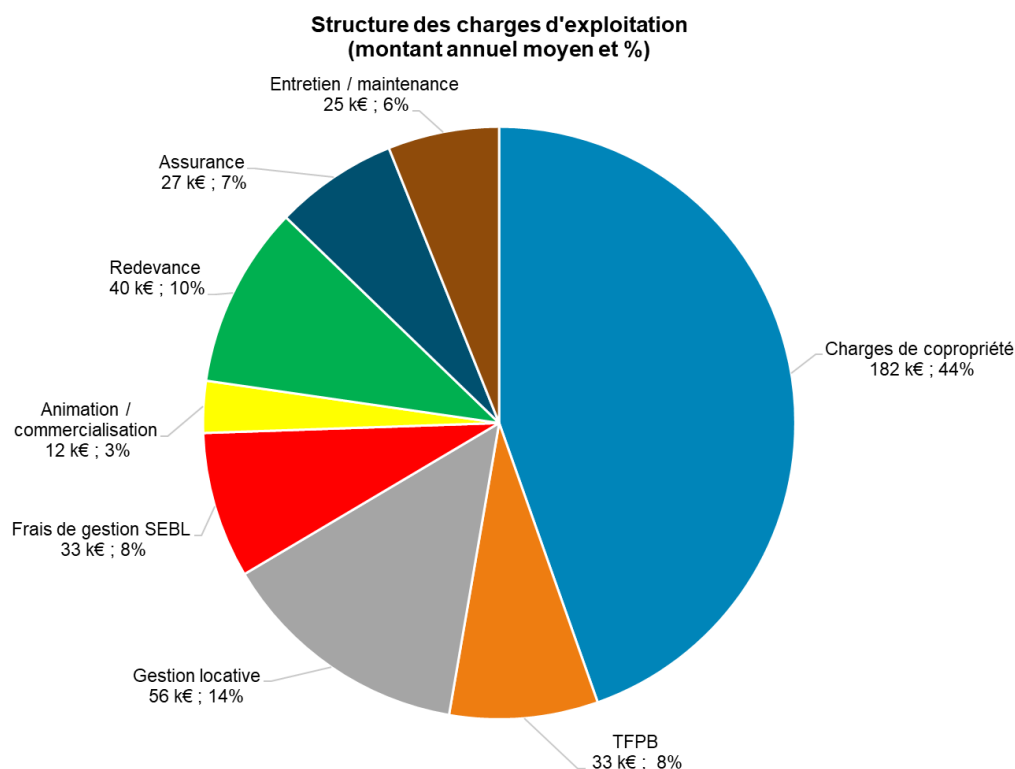
### **3. Les dépenses d'exploitation**

#### **3.1. Niveaux et structure des dépenses**

Les dépenses d'exploitation atteignent 8 146 k€ en cumulé (inflation comprise), et passent de 337 k€ en année 1, à 477 k€ en année 20.

Elles sont majoritairement composées des charges refacturables (215 k€ en moyenne annuelle, soit 53% du total des dépenses d'exploitation), rassemblant les charges de copropriété et la taxe foncière sur les propriétés bâties. Les autres charges (cf. infra) représentent entre 3% et 14% des dépenses d'exploitation.





A noter :

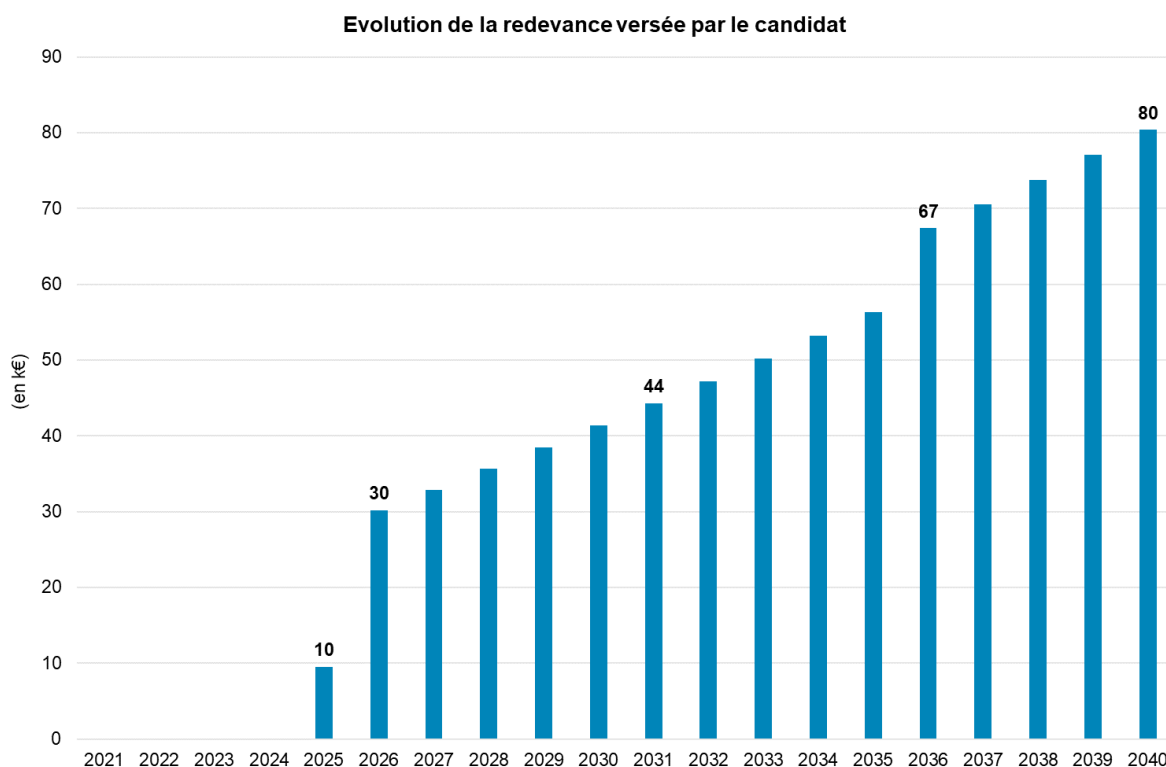
- A côté des charges refacturées, les dépenses d'exploitation recouvrent deux autres catégories de dépenses : la rémunération des tâches assumées par SEBL d'une part, les autres charges d'autre part.
- La rémunération des tâches dévolues au concessionnaire est répartie entre les frais de gestion locative (56 k€ en moyenne annuelle, 14% des dépenses d'exploitation), évalués sur la base de 7% du montant des loyers et charges TTC facturés, et les frais de gestion liés aux tâches administratives, financières et comptables (10 k€ par an) et à la commercialisation et l'animation de la galerie commerciale (60 k€ en année 1, 30 k€ en année 2, 20 k€ à compter de l'année 3).
- SEBL prévoit en outre de s'appuyer sur des tiers pour mener à bien la commercialisation et l'animation du site. Leurs honoraires sont valorisés à hauteur de 20 k€ par an les trois premières années, puis 10 k€ par an à compter de la 4<sup>ème</sup> année.
- Inexistantes les deux premières années, les dépenses d'entretien – maintenance s'élèvent ensuite à 15 k€ par an entre la 3<sup>ème</sup> et la 5<sup>ème</sup> année. Leur montant est porté à 30 k€ par an à compter de la 6<sup>ème</sup> année.
- Les charges d'exploitation incluent enfin l'assurance de la galerie, dont le coût est estimé annuellement à 1% du montant de l'investissement, et la redevance versée à la ville (cf. paragraphe suivant).

### 3.2. La redevance

La redevance proposée par SEBL ne comporte pas de part fixe, et est donc entièrement variable.

Cette redevance se calcule selon les conditions suivantes :

- Un versement seulement lorsque le résultat avant impôt est positif,
- Un montant correspondant à 50% du résultat avant impôt, après déduction des pertes antérieures.



Compte tenu de ces critères, SEBL ne verserait pas de redevance au cours des quatre premiers exercices :

- Les deux premiers exercices sont déficitaires,
- La « neutralisation » de ces pertes sur les exercices futurs se traduit par une redevance nulle en 2023 et 2024, puis limitée à un peu moins de 10 k€ en 2025.

A compter de 2026, la redevance n'est plus diminuée par les pertes enregistrées en début de contrat, et correspond donc à 50% du résultat avant impôt, soit 30 k€.

La redevance augmenterait ensuite progressivement jusqu'en 2035, avant de connaître un ressaut l'année suivante du fait de la fin de l'amortissement des investissements de finition.

La redevance poursuivrait ensuite à nouveau sa hausse jusqu'à atteindre 80 k€ en 2040.

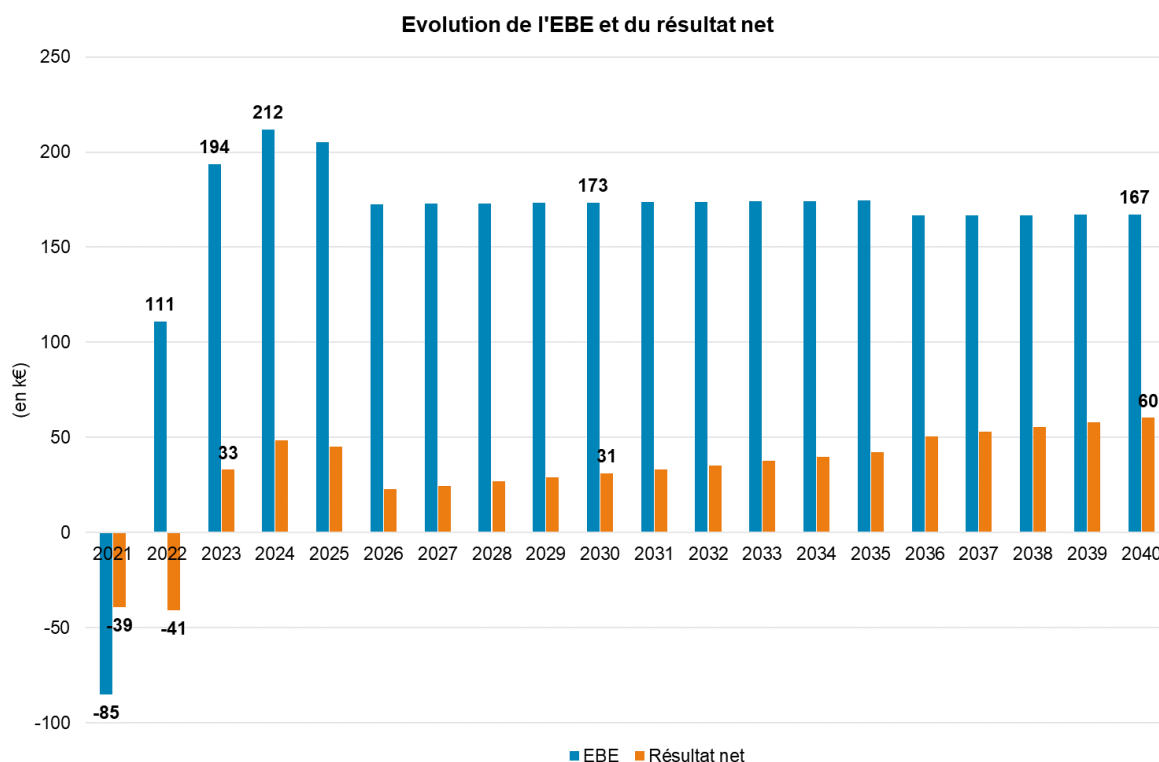
## **4. Les ratios financiers**

### **4.1. Les soldes de gestion**

L'excédent brut d'exploitation (EBE), soit le solde entre les produits et les charges d'exploitation, connaîtrait des variations importantes au cours des 5 premières années du contrat, en raison de la hausse progressive du taux d'occupation d'une part, des dépenses de démarrage portant notamment sur la commercialisation et l'animation de la galerie d'autre part.

L'EBE se stabiliserait ensuite autour de 172 k€, avant de diminuer à 167 k€ à compter de 2036, en raison de la hausse de la redevance induite par la diminution des dotations aux amortissements (cf. ci-dessus).

En moyenne sur la durée du contrat, l'EBE dégagé représente 28% des produits d'exploitation.



Le résultat net, intégrant l'impact des dotations aux amortissements, des frais financiers et du résultat exceptionnel (cf. infra), serait négatif lors des deux premiers exercices (autour de – 40 k€ par an). La progression de l'EBE, couplée à la stabilité des dotations aux amortissements jusqu'en 2026 et à la baisse graduelle des frais financiers, explique ensuite les évolutions du résultat net.

En cumulé sur la durée du contrat, le résultat dégagé atteint 646 k€.

#### 4.2. La rémunération du concessionnaire

La rémunération de SEBL est calculée par le TRI (taux de rentabilité interne) qui atteint **4,2%**, en intégrant les recettes exceptionnelles de 200 k€ perçues en année 1, ainsi que la VNC en fin de contrat (827 k€).

La concession ne dégagera donc pas une rentabilité importante.

### 5. Points à aborder lors de la négociation

#### 5.1. Sur le compte d'exploitation prévisionnel

Si l'offre remise par SEBL est fiable, nous avons cependant relevé quelques erreurs devant être corrigées :

- Revoir le calcul du TRI, qui omet dans l'offre remise par le candidat les recettes exceptionnelles en année 1 (hors celles-ci sont dédiées au financement des investissements) et la VNC perçue lors de la dernière année,
- Revoir l'onglet dédié au plan de financement (les recettes exceptionnelles devraient selon nous conduire à diminuer le montant de l'emprunt d'un montant équivalent, pas d'amortissement de la cession de l'actif, ...).

## 5.2. *Sur la construction de l'offre*

Il nous semble que les hypothèses retenues devraient être davantage étayées, en particulier sur les **impayés** et la **vacance**, mais aussi sur les **charges de copropriété**.

✓ **Critère 2 : qualité du réaménagement envisagé des cellules commerciales**

La proposition de réaménagement des cellules commerciales est de qualité. Elle répond globalement aux attentes de la Ville exprimées dans le cahier des charges. [TLM1]

Le candidat préconise dans le cadre du réaménagement de la galerie de :

- Traiter les entrées afin de faciliter la transparence et la transition avec l'espace public extérieur en effectuant des modifications des menuiseries (environ 70 000 € HT) ;
- Traiter le sol de la galerie en y installant un revêtement plus moderne et d'effet plus naturel (type carrelage effet tomettes ou impression bois clair patiné) environ 130 000 € HT
- Rénover les plafonds, ils seraient habillés de dalles de faux-plafond en LED reproduisant la lumière du jour (environ 213 000 € HT) ;
- Effectuer un travail sur la signalétique d'entrée dans la galerie commerciale afin d'attirer les clients ;
- Travailler sur l'animation des parvis et de la galerie commerciale ;
- Revoir l'aménagement intérieur avec du mobilier ambiance végétale pour adoucir l'ambiance.

Il nous apparaît néanmoins nécessaire de s'assurer de l'engagement effectif du candidat quant à la mise en œuvre de certaines actions, de même d'autres mérites d'être complétées.

Ainsi, il conviendrait que les points suivants soient abordés lors de la négociation :

- Parking : mise en place d'une signalétique et créer des synergies entre l'activité commerciale et le stationnement, il serait souhaitable d'encourager l'ensemble des enseignes de la galerie et pas seulement Leclerc à « offrir du parking » pour renforcer l'attractivité ;
- Parking à vélo et possibilités de recharge : les mobilités douces sont un vrai levier de développement et d'attractivité, il apparaît indispensable d'offrir des possibilités de stationnement et de recharge pour les vélos et surtout de communiquer autour de cela ;
- Magazzino : il est dit dans le document qu'il serait demandé à Leclerc une prise de bail d'une ou deux cellules supplémentaires pour l'implantation par exemple d'un Magazzino. Cette idée est bonne et doit aboutir, il conviendrait que l'engagement du candidat aille au-delà de la déclaration d'intention..
- Pressing : cette activité est citée comme « non souhaitée », cependant la demande est forte pour une implantation de ce type et aurait du sens. Les raisons invoquées sont les importantes restructurations techniques. Pourrait-on préciser quelles sont les limites acceptables au niveau des modifications des cellules. Ce serait peut-être dommage de ne pas trouver une solution.
- Réaménagement : nous partageons les conclusions sur le réaménagement. Il conviendrait néanmoins d'insister sur certains aspects : le Carré Louvain doit être traité comme une « rue intérieure », cela nous apparaît très juste. Tout l'aménagement et les animations devront être pensés dans cet esprit. Le traitement de l'entrée devra être fait avec soin et nous suggérons la possibilité d'octroyer une autorisation d'exploitation du domaine public au droit du Carré Louvain coté zone piétonne pour créer une terrasse si une activité de restauration venait à s'implanter en entrée de galerie par exemple en face de Séphora. Le traitement des sols, du plafond et l'implantation de mobilier et d'éléments végétaux nous apparaît en effet essentiel.
- Signalétique : elle doit, comme précisé dans l'offre, être renforcée. Une borne numérique en entrée de galerie, pour indiquer la présence des enseignes et les marques distribuées, pourrait contribuer à inciter les clients à « découvrir » le Carré Louvain.
- Choix des porteurs de projets : nous sommes très favorables à être associé aux auditions et surtout que des échanges réguliers soient mis en place entre la SEBL et la ville. En effet le

manager de centre-ville rencontre beaucoup de potentiels commerçants, il est important de travailler en synergie.

- Animations : faire venir des gens au Carré Louvain en créant des événements est essentiel. Lors du marché fermier de Noël, nous avons pu constater le potentiel du Carré Louvain et la motivation des usagers à venir s'approprier ce lieu. Prendre l'attache des associations et des artistes locaux pour créer régulièrement des événements permettra de créer du flux et de faire vivre ce lieu, une cellule dédiée ou un espace aménagé dans la galerie serait une bonne chose.
- Etat des cellules : pour pouvoir attirer des porteurs de projets, il faudra bien entendu remettre en état les cellules vides et offrir une « coque » prête à décorer.
- Horaires : ce point est essentiel [TLM2], il faut que la galerie soit accessible sur une large plage horaire et que les usagers puissent regagner aisément le parking. Il ne faut pas reproduire le schéma actuel où l'on voit la galerie fermer à 18h ou 19h le soir ce qui oblige les clients du centre-ville à faire un grand détour pour rejoindre leurs véhicules. Avec l'amplitude horaire de Leclerc cela ne devrait pas poser problème. Il faudra néanmoins s'interroger sur l'accessibilité si des activités ont besoin d'accueillir des clients le soir (restauration) ou le dimanche (ex un fleuriste).

✓ **Critère 3 : qualité, pertinence et adaptation des moyens et compétences mis en œuvre par rapport aux missions que le concessionnaire devra exécuter**

Le candidat indique de manière claire et détaillée les moyens humains et matériels qui seront mobilisés pour l'exécution du contrat de Concession.

Ainsi, les personnels qui seront en charge de l'exécution de la concession, à ses différents stades, sont nommément désignés. Leurs compétences respectives et leur attribution dans l'exécution du contrat de concession sont précisément indiquées.

L'ensemble des compétences indispensables sont présentes [management de projet et suivi des travaux, gestion immobilière, commercialisation des cellules commerciales, juridique, financier...].

Le candidat présente l'organisation interne qui sera mise en place s'il est attributaire de la concession. Celle-ci semble parfaitement adaptée.

Par ailleurs, le candidat ayant compris l'importance des enjeux du projet pour la Ville de Sarreguemines, développe l'idée d'une véritable démarche partenariale.

Il propose ainsi la mise en place d'un comité de pilotage permettant à la Ville d'avoir un suivi instantané des grandes étapes de la réalisation du projet. Cette proposition va au-delà de ce qui est attendu avec le Comité de suivi prévu à l'article 28 du projet concession.

Dans cette même logique, la SEBL souhaiterait avoir un correspondant permanent identifié au sein de la Collectivité, de sorte à créer un « circuit court » d'échanges, étant souligné que le candidat a prévu de désigner en son sein un interlocuteur privilégié de la Ville.

Toujours dans cette logique partenariale, le candidat propose que sa CAO en charge de délivrer des avis sur l'attribution des marchés de travaux relatifs à la réalisation du projet accueille deux représentants de la Ville.

Enfin, cette logique d'échanges dépasse le cadre institutionnel puisque le candidat propose également de réaliser de la concertation locale afin que le projet bénéficie d'une adhésion locale forte.

Les moyens techniques dont dispose le candidat font également l'objet d'un exposé précis.

Ils semblent parfaitement appropriés à l'exécution du contrat de concession objet de la consultation.

Le progiciel de gestion intégré qui sera utilisé semble parfaitement adapté au suivi d'exécution de la concession. Le fonctionnement de ses différents modules est présenté.