

Réalisation d'un nouveau bâtiment pour le Pôle technique de Cap Excellence

Rapport d'évaluation préalable du mode de réalisation

Sommaire

Introduction.....	4
1. Présentation du contexte institutionnel et de l'opération.....	6
1.1. Présentation de Cap Excellence	6
1.1.1. Statut et missions de la Communauté d'Agglomération	6
1.1.2. Capacités techniques et humaines de Cap Excellence pour le projet	7
1.1.3. Capacités financières	7
1.1.3.1. L'endettement.....	9
1.1.3.2. La réalisation des dépenses.....	9
1.2. Présentation du projet.....	10
1.2.1. Contexte et maturité du projet.....	10
1.2.1.1. Contexte	10
1.2.1.2. Objet du projet	10
1.2.1.3. Maturité du projet	10
1.2.2. Caractéristiques fonctionnelles et techniques du projet	11
1.2.2.1. Conception et travaux	11
1.2.2.2. Phase d'exploitation.....	12
1.2.3. Économie générale du projet	12
1.2.3.1. Coûts d'investissement.....	12
1.2.3.2. Coûts d'exploitation et GER	16
1.2.3.3. Charges et recettes de la solution panneaux ENR photovoltaïques.....	17
1.2.4. Sources de financement envisageables pour le projet	18
2. Analyse comparative des modes de réalisation.....	19
2.1. Enjeu du choix du mode de réalisation	19
2.2. Identification des modes de réalisation	20
2.2.1. Analyse juridique des modes de réalisation envisageables.....	20
2.2.1.1. Les montages contractuels exclus	20
2.2.1.2. Les montages contractuels envisageables	22
2.2.2. Présentation des modes de réalisation.....	33
2.2.2.1. Conditions de recours à chaque montage	33
2.2.2.2. Le déroulement des procédures de mise en concurrence.....	35
2.3. Analyse qualitative des modes de réalisation	38
2.3.1. Caractéristiques.....	38
2.3.2. Exposition aux risques selon le choix de mode de réalisation.....	38
2.4. Analyse comparative des coûts et des délais	40
2.4.1. Éléments comparatifs de périmètre et de calendrier des modes de réalisation	40
2.4.1.1. Périmètre fonctionnel et modalités de mise en place du montage	40
2.5. Analyse comparative des coûts et des délais	40
2.5.1. Éléments comparatifs de périmètre et de calendrier des modes de réalisation	41
2.5.1.1. Périmètre fonctionnel et modalités de mise en place du montage	41
2.5.1.2. Le calendrier du projet	42
2.5.1.3. Hypothèses d'indexation.....	44
2.5.1.4. Frais de la société de projet (SPV) en PPP	44

2.5.1.5.	Coûts annexes en MOP.....	44
2.5.1.6.	Hypothèses des coûts d'investissement selon le mode de réalisation.....	44
2.5.1.7.	Hypothèses des coûts d'exploitation selon le mode de réalisation.....	45
2.5.1.8.	Hypothèses des recettes	45
2.5.1.9.	Hypothèses fiscales et comptables	46
2.5.1.10.	Hypothèses des coûts financiers et de montage.....	47
2.5.1.11.	Subventions présentées	49
2.5.2.	Analyse comparative en coût complet avant prise en compte du risque.....	50
2.5.2.1.	Actualisation des flux	50
2.5.2.2.	Comparaison des modes de réalisation : VAN avant prise en compte des risques	50
2.5.2.3.	Détail des coûts en MOP et en PPP.....	51
2.5.3.	Analyse comparative en coût complet avec prise en compte du risque	53
2.5.3.1.	Identification et valorisation des risques.....	53
2.5.3.2.	Analyse comparative des VAN après prise en compte des risques	55
2.5.3.3.	Détail des coûts en MOP et en PPP	55
2.5.3.4.	Impact sur la prospective financière de Cap Excellence	57
2.5.3.5.	Conclusion sur l'analyse financière	61
3.	<i>Bilan avantages-inconvénients</i>	62
4.	<i>Annexes</i>	64
4.1.	Valorisation des risques	64
4.1.1.	En MOP	64
4.1.2.	En PPP	66

Introduction

Le présent rapport d'évaluation préalable au mode de réalisation (EPMR) s'inscrit dans le cadre des prescriptions imposées à tout acheteur public envisageant le recours à un marché public de partenariat, telles que définies à l'article L.2211-6 du code de la commande publique.

Cet article dispose que :

« La procédure de passation d'un marché de partenariat ne peut être engagée que si l'acheteur démontre que, compte tenu des caractéristiques du projet envisagé, des exigences de service public ou de la mission d'intérêt général dont l'acheteur est chargé, ou des insuffisances et difficultés observées dans la réalisation de projets comparables, le recours à un tel contrat présente un bilan plus favorable, notamment sur le plan financier, que celui des autres modes de réalisation du projet. Le critère du paiement différé ne saurait à lui seul constituer un avantage. »

La démonstration de l'opportunité du recours au marché de partenariat doit, en application de l'article L.2212-1, faire l'objet d'une comparaison des différents modes envisageables de réalisation du projet et comporter notamment une analyse en coût complet de ces différents modes.

De surcroît, l'article L.2212-3 impose la réalisation d'une étude de soutenabilité budgétaire appréciant notamment les conséquences du contrat sur les finances publiques et la disponibilité des crédits, l'étude devant également être soumise pour avis au service de l'État compétent (L.2212-4).

En sa partie réglementaire, le code de la commande publique impose par ailleurs, en son article R.2211-3 que l'acheteur tienne compte « de ses capacités à conduire le projet, des caractéristiques, du coût et de la complexité de celui-ci, des objectifs poursuivis ainsi que, le cas échéant, des exigences du service public ou de la mission d'intérêt général dont il est chargé. »

L'article R2211-4 impose que la réalisation du bilan coûts/avantages devant démontrer le bien-fondé du recours à un marché public de partenariat tienne compte :

1. « De l'étendue du transfert de la maîtrise d'ouvrage du projet au titulaire de ce marché ;
2. Du périmètre des missions susceptibles d'être confiées au titulaire ;
3. Des modalités de partage de risques entre l'acheteur et le titulaire ;
4. Du coût global du projet compte tenu notamment de la structure de financement envisagée. »

L'article R2212-4 définit le contenu minimal de l'EPMR et dispose que l'évaluation du mode de réalisation du projet doit comporter :

1. « Une présentation générale ;
2. Une analyse comparative en valeur actualisée des différentes options de montages contractuels et institutionnels de la commande publique envisageables pour mettre en œuvre le projet ;

3. *Une présentation des principaux risques du projet comprenant les risques financiers et la répartition des risques entre l'acheteur et le titulaire et, le cas échéant, une valorisation financière de ces risques ;*
4. *Une analyse de la compatibilité du projet avec les orientations de la politique immobilière de l'acheteur lorsque le marché de partenariat emporte occupation du domaine public ou privé. »*

L'article L.2212-2 impose la consultation pour avis d'un organisme expert, en l'occurrence la Mission d'appui au financement des infrastructures (Fin Infra), ancienne Mission d'Appui aux PPP, qui doit rendre son avis dans un délai de six semaines. Conformément au plan type du rapport d'EMPR établi par Fin Infra, ce rapport intègre également le bilan avantages-inconvénients des différents modes de réalisation.

1. Présentation du contexte institutionnel et de l'opération

Cette première partie du rapport présente la Communauté d'Agglomération de Cap Excellence, l'acheteur, et le projet de réalisation d'un nouveau bâtiment pour son Pôle technique afin de contextualiser l'évaluation.

1.1. Présentation de Cap Excellence

La présentation de la Communauté d'Agglomération de Cap Excellence comprend une description de son statut et missions, de ses capacités techniques, humaines et financières. L'objectif de ce chapitre est de présenter les capacités et expériences de Cap Excellence au regard des objectifs et enjeux du projet.

1.1.1. Statut et missions de la Communauté d'Agglomération

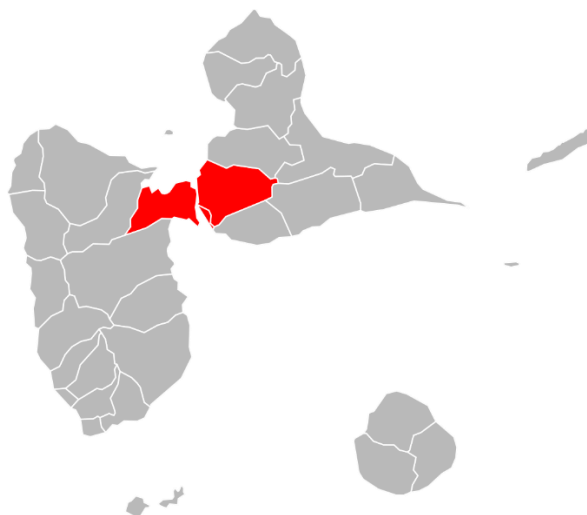


Figure 1 : Carte de la Communauté d'Agglomération

La Communauté d'Agglomération de Cap Excellence est située en Guadeloupe. Créée en 2009, elle regroupe les trois communes de Pointe-à-Pitre, Les Abymes et Baie-Mahault et son siège est à Pointe-à-Pitre.

La Communauté d'Agglomération de Cap Excellence est administrée par le conseil communautaire de 48 conseillers, élus lors des élections municipales et communautaires de 2020. Ce conseil communautaire est l'organe délibérant et se réunit régulièrement afin de prendre des décisions relatives aux domaines de compétence de Cap Excellence.

Chiffres clés

- 99 532 habitants
- 129,9 km² de superficie
- 766 habitants/km²
- 3 communes

Les compétences de la Communauté d'Agglomération Cap Excellence se déclinent comme suit :

- Compétences obligatoires (article L.5216-5 du CGCT) :
 - Développement économique
 - Aménagement de l'espace communautaire
 - Equilibre social de l'habitat – programme local de l'habitat
 - Politique de la ville dans la communauté
- Compétences optionnelles :
 - Création ou aménagement et entretien de voirie d'intérêt communautaire
 - Assainissement des eaux usées
 - Eau potable (production, transport et stockage)
 - Protection et mise en valeur de l'environnement et du cadre de vie
 - Construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire
- Compétences facultatives
 - Production de plats cuisinés pour la restauration collective à caractère social
 - Acquisition du terrain d'assiette du siège de la communauté.

1.1.2. Capacités techniques et humaines de Cap Excellence pour le projet

Le projet est encadré et suivi par la Direction de la commande publique et la Direction Générale des Services Techniques de la Communauté d'Agglomération Cap Excellence. Les prestations sont externalisées auprès du programmiste compte-tenu des moyens limités de Cap Excellence.

1.1.3. Capacités financières

Au titre du compte administratif 2022, le montant total de dépenses réalisées s'établit à 73 984 k€, pour un montant de recettes totales de 86 168 k€.

	Dépenses réelles	Recettes réelles
Fonctionnement	Dépenses de fonctionnement 60 831k€	Recettes de fonctionnement 68 554 k€
	Frais financiers 1 003 k€	
	Epargne brute 6 720 k€	
Fonctionnement	Dépenses d'investissement 9 330 k€	Epargne brute 6 720 k€
	Amortissement dette 2 820 k€	Recettes d'investissement 11 864 k€
	Hausse du fonds de roulement 12 184 k€	Emprunts 5 750 k€

Figure 2 : Les dépenses et recettes de la Communauté d'Agglomérations Cap Excellence en 2022

La rétrospective financière de Cap Excellence est présentée dans le tableau ci-dessous pour les exercices 2019 à 2022 (sources : Comptes administratifs et fiches AEF de Cap Excellence) :

Mouvements réels en Euros	2019	2020	2021	2022
Recettes réelles de fonctionnement (1)	63 846 489	63 813 191	65 383 498	66 314 643
Dépenses réelles de fonctionnement (2)	58 551 194	58 278 422	57 630 790	58 880 540
Epargne de gestion (3) = (1)-(2)	5 295 295	5 534 770	7 752 708	7 434 103
Résultat financier (6)=(4)-(5)	-821 734	-1 098 690	-690 258	-654 952
Résultat exceptionnel (9)=(7)-(8)	-740 633	-978 696	296 257	1 660 119
Provisions et dotations (10)	-550 000	-250 000	-800 000	-1 719 438
Epargne brute ou Capacité d'autofinancement (11)=(3)+(6)+(9)+(10)	3 182 929	3 207 384	6 558 707	6 719 833
Taux épargne brute (CAF / RRF)	4,99%	5,03%	10,03%	10,13%
Amortissement du capital de la dette (11)	1 935 574	2 059 085	2 413 786	2 819 658
Epargne nette ou Capacité d'autofinancement nette (13)=(11)-(12)	1 247 355	1 148 299	4 144 921	3 900 175
Taux d'épargne nette (CAF nette / RRF)	1,95%	1,80%	6,34%	5,88%
Recettes d'investissement hors emprunt (14)	1 583 708	18 738 644	5 650 005	11 863 549
Dépenses d'investissement hors rembt emprunt (15)	14 305 452	8 349 025	9 287 707	9 330 486
Emprunt réel (hors credit revolving) (18)	8 057 321	2 557 144	0	5 750 000
Encours de la dette (hors ligne de trésorerie)	47 400 000	68 100 000	65 700 000	68 700 000
Capacité de désendettement (en années)	14,9	21,2	10,0	10,2

1.1.3.1. L'endettement

L'épargne brute dégagée en 2022 s'établit à **6 720 k€**, soit un taux d'épargne brute de 10 %. La capacité dynamique de désendettement de la Communauté d'Agglomérations s'établissait en 2022 à 10,2 ans, soit en-deçà du plafond national de référence fixé à 12 ans pour les EPCI par l'État.

L'encours de dette s'élève au 31 décembre 2022 à **68,7 M€**.

1.1.3.2. La réalisation des dépenses

Le volume des dépenses réelles s'établit à 73 984 k€ au titre de l'exercice 2022. Elles se décomposent :

- Pour 16,4 % en dépenses d'investissement (12 150 k€) pour un taux de mandatement de 48 %
- Pour 83,6 % en dépenses de fonctionnement (61 834 k€) pour un taux de mandatement de 97 %.

1.2. Présentation du projet

Ce chapitre comprend en un premier lieu une description du contexte et maturité du projet et des caractéristiques fonctionnelles et techniques afin de mettre en lumière les principaux objectifs ayant conduit à l'engagement du projet, la nature des investissements envisagés et la performance attendue. En deuxième lieu, ce chapitre présente synthétiquement les grands équilibres économiques du projet pour toutes les phases du projet et l'ensemble de son périmètre fonctionnel. En dernier, les sources de financement envisageables pour le projet sont décrites.

L'objectif ici est de présenter les objectifs et enjeux du projet du point de vue technique, opérationnel et économique.

1.2.1. Contexte et maturité du projet

1.2.1.1. Contexte

La Communauté d'Agglomération de Cap Excellence souhaite améliorer la qualité de travail de ses collaborateurs et d'accueil des publics pris en charge. Afin de répondre à ce besoin une première étude a été lancée en 2021, réalisée par le groupement AREP Conseil & Programmation, pour la réalisation d'un nouveau bâtiment tertiaire sur la parcelle CV 225 qui permettra de regrouper entre 100 à 120 agents du Pôle technique et de la Direction Générale Adjointe Renouvellement Urbain (DGRARU) tout en proposant des locaux plus adaptés aux nouveaux modes de travail et favoriser la transversalité entre les directions.

En 2022 un appel à manifestation d'intérêt pour la délivrance d'une autorisation d'occupation temporaire a été lancé par la société aéroportuaire guadeloupéenne Pôle Caraïbes pour la construction et l'exploitation de projets immobiliers et commerciaux sur le site de l'ancienne aérogare de Raizet. Le projet, objet de cette évaluation préalable, sera située sur cette emprise.

La communauté d'agglomération de Cap Excellence a remis un dossier (elle se trouve en phase de négociation avec la société aéroportuaire dont elle est membre) afin d'être titulaire de cette AOT.

1.2.1.2. Objet du projet

Le projet concerne le financement, la conception, la construction, l'entretien et la gestion d'un nouveau bâtiment pour le Pôle technique de Cap Excellence.

1.2.1.3. Maturité du projet

Compte tenu des objectifs et des délais contraints dans lesquels la Communauté d'Agglomération doit intervenir, l'ensemble de ces travaux doivent être lancés au plus vite, l'objectif prévisionnel de fin des travaux étant novembre 2026.

Afin de cadrer les besoins d'investissement, Cap Excellence a diligenté un cabinet d'étude afin de définir les aspects techniques, fonctionnelles et économiques du projet.

1.2.2. Caractéristiques fonctionnelles et techniques du projet

1.2.2.1. Conception et travaux

Comme évoqué préalablement, le projet porte sur la construction d'un nouveau bâtiment pour le Pôle technique de Cap Excellence.

Le choix du niveau de prestations est de type bon standing tous corps d'état.

Les ratios pris en compte dans le chiffrage s'orientent vers :

- un mode constructif conventionnel,
- une ambiance intérieure frugale,
- une ossature béton (plancher poteaux poutres),
- l'emploi de matériaux d'isolation biosourcés,
- l'emploi et/ou réemploi de matériaux et systèmes techniques actuels et pérennes
- une conception architecturale bioclimatique,
- une conception technique sobre en énergie par rapport à un projet standard,
- l'intégration de matériaux et des systèmes techniques fiables, éprouvés et soucieux de l'environnement,
- l'intégration de protections solaires extérieures sur les façades exposés et débords de toiture,
- l'intégration de panneaux photovoltaïques sur 70% de la couverture,
- la limitation du rejet des EP, la récupération des eaux pluviales dans une cuve et sa réutilisation pour l'entretien.

Il convient également de mentionner qu'un surcoût pour mesures compensatoires lié au risque d'inondabilité centennale au droit de la parcelle est également pris en compte dans le chiffrage qui suit (transparence hydraulique, circulation de l'eau, revanche de +50cm pour une côte de plancher à 9,2 m).

La phase de conception et d'études devra permettre de préciser les caractéristiques techniques en fonction de l'exploitation voulue avec l'objectif de simplifier les infrastructures en vue d'optimiser les CAPEX et les OPEX.

La conception devra répondre aux objectifs de fiabilité et de disponibilité de l'infrastructure fixés par Cap Excellence.

Les choix techniques réalisés en phase conception devront garantir une pérennité de l'infrastructure de long terme et une optimisation des charges de maintenance sur la durée.

1.2.2.2. Phase d'exploitation

Le projet ne porte pas seulement sur la conception et les travaux de construction du bâtiment dédié au Pôle technique de Cap Excellence, mais il couvre l'ensemble de mission de gestion de ce bâtiment.

Les missions de gestionnaire de l'infrastructure couvrent ainsi :

- Les dépenses de consommation : électricité, eau
- L'entretien, la propreté et l'hygiène
- La maintenance technique (courante et spécialisée)
- Le Gros Entretien Renouvellement (GER)

1.2.3. Économie générale du projet

L'estimation économie générale du projet repose sur les hypothèses qui suivent.

La date de valeur économique est janvier 2023 et la TVA applicable est de 8,5%.

1.2.3.1. Coûts d'investissement

VALEUR 01/2023

DESIGNATION	COÛTS UNITAIRES	QUANTITE	COÛTS
TRAVAUX PREPARATOIRES	4%	7 701 500 €	308 100 €HT
INSTALLATION DE CHANTIER / DESINSTALLATION	4%	7 701 500 €	308 100 €HT
DEPOLLUTION DE SOL	-	-	non chiffré
SURCOUT DE SITE & MESURE COMPENSATOIRE	580 €HT/m² SDP	2 175 m² SDP	1 262 500 €HT
FONDATIONS SPECIALES	260 €HT/m ² emp.	1 250 m ² emp.	325 000 €
TRANSPARENCE HYDRAULIQUE	350 €HT/m ² emp.	1 250 m ² emp.	437 500 €
MESURE SISMIQUE & CYCLONIQUE	400 €HT/m ² emp.	1 250 m ² emp.	500 000 €
OUVRAGE CONSTRUIT	2 548 €HT/m² SDP	2 175 m² SDP	5 542 900 €HT
STRUCTURE – HORS EAU HORS AIR – FINITIONS FACADES	1 326 €HT/m² SDP	2 175 m² SDP	2 884 200 €HT
TERRASSEMENT	55 €HT/m ³	1 625 m ³	89 400 €
RESEAUX ENTERRES	-	-	cps ds aménagt ext.
INFRASTRUCTURE	350 €HT/m ²	1 250 m ²	437 500 €
SUPERSTRUCTURE	510 €HT/m ²	2 175 m ²	1 109 300 €
ESCALIER	25 000 €HT/U	3 U	75 000 €
HORS EAU HORS AIR PLEIN	255 €HT/m ²	1 264 m ²	322 200 €
HORS EAU HORS AIR VITRE	710 €HT/m ²	842 m ²	598 100 €
PROTECTION SOLAIRE	300 €HT/m ²	842 m ²	252 700 €

AMENAGEMENTS INTERIEURS – PARACHEVEMENTS	460 €HT/m² SDP	2 175 m² SDP	1 000 600 €HT
CLOISONNEMENT	170 €HT/m ²	2 175 m ²	369 800 €
PLAFONDS	55 €HT/m ²	2 175 m ²	119 600 €
MENUISERIES INTERIEURES	65 €HT/m ²	2 175 m ²	141 400 €
REVETEMENTS DE SOLS	100 €HT/m ²	2 175 m ²	217 500 €
PEINTURE / SIGNALÉTIQUE	70 €HT/m ²	2 175 m ²	152 300 €
FAUX PLANCHER TECHNIQUE	-	-	non chiffré
RESEAUX ORGANIQUES	560 €HT/m² SDP	2 175 m² SDP	1 218 000 €HT
PLOMBERIE	95 €HT/m ²	2 175 m ²	206 600 €
CVC	295 €HT/m ²	2 175 m ²	641 600 €
CFO – CFA	170 €HT/m ²	2 175 m ²	369 800 €
EQUIPEMENTS TECHNIQUES	21 €HT/m² SDP	2 175 m² SDP	45 000 €HT
SSI	-	-	cps ds CFO-CFA
CONTRÔLE D'ACCES, VIDEOSURVEILLANCE	-	-	cps ds CFO-CFA
APPAREIL ELEVATEUR	45 000 €HT/U	1 U	45 000 €
TRANSFORMATEUR	-	-	non chiffré
EMC2B – ENERGIE MATIERE CARBONE CLIMAT BIODIV.	8%	5 147 800 €	395 100 €HT
PLUS-VALUE BETON INFRASTRUCTURE EN BAS CARBONE	55 €HT/m ²	2 175 m ²	119 600 €
PLUS-VALUE OSSATURE EN BOIS	-	-	non chiffré
PLUS-VALUE MATERIAUX BIOSOURCES	1,0%	3 884 800 €	38 800 €
PLUS-VALUE REEMPLOI	-	-	pm – coût assimilé à neuf
PLUS-VALUE PANNEAUX ENR PHOTOVOLTAIQUES	1,7 €HT/Wc	136 019 Wc	231 200 €
PLUS-VALUE RECUPERATION / REUTILISATION EP	5 500 €HT/U	1 U	5 500 €
AMENAGEMENT EXTERIEUR	220 €HT/m²	4 070 m²	896 100 €HT
RESEAUX ENTERRES & DIVERS	4%	5 542 900 €	221 700 €HT
RACCORDEMENTS CONCESSIONNAIRES	ensemble	-	39 000 €HT
ESPACE ABRITE	450 €HT/m²	80 m²	36 000 €HT
ESPACE NON ABRITE	124 €HT/m²	3 990 m²	495 600 €HT
BORNES RECHARGE ELECTRIQUES	8 000 €HT/U	6 U	48 000 €
VOIRIE / STATIONNEMENT	160 €HT/m ²	1 900 m ²	304 000 €
ENGAZONNEMENT, PLANTATIONS	60 €HT/m ²	1 950 m ²	117 000 €
PARVIS	190 €HT/m ²	140 m ²	26 600 €
CLOTURE, CONTRÔLE ACCES	346 €HT/ml	300 ml	103 800 €HT
CLOTURE	280 €HT/ml	300 ml	84 000 €
BARRIERE VL MOTORISE CONTRÔLEE	7 500 €HT/U	2 U	15 000 €
PORTILLON CONTRÔLE	2 400 €HT/U	2 U	4 800 €
TOTAL TRAVAUX HT	3 680 €HT/m² SDP	2 175 m² SDP	8 010 000 €HT
TOTAL TRAVAUX TTC	-	-	8 691 000 €TTC

A ce coût total des travaux s'ajoutent les différents frais annexes à prévoir : honoraires MOE, AMO & bureaux de contrôle, études & frais complémentaires, assurances, actualisation – révision, mobilier et emménagement. La synthèse d'investissement de l'opération est ainsi présentée ci-après :

VALEUR 01/2023

DESIGNATION		TAUX	COÛTS
TRAVAUX		-	8 010 000 €HT
HONORAIRES MOE		12,7% travaux	1 019 700 €HT
MISSION DE BASE		11,2% travaux	895 600 €HT
MISSION COMPLEMENTAIRE		-	-
EXE / SYN		0,40% travaux	32 000 €HT
SSI		0,15% travaux	12 000 €HT
OPC		-	cps ds mission base
Signalétique		0,10% travaux	8 000 €HT
Exploitation-maintenance, coût global		0,30% travaux	24 000 €HT
STD		0,60% travaux	48 100 €HT
Accompagnement Environnemental		-	non chiffré
Ergonomie		-	non chiffré
Mobilier		-	non chiffré
BIM		-	non chiffré
HONORAIRES AMO & BUREAUX DE CONTRÔLE		1,2% travaux	99 100 €HT
AMO déléguée		-	non chiffré
AMO BIM		-	non chiffré
AMO environnementale		-	non chiffré
AMO Programmation		forfait	35 000 €HT
SPS		0,20% travaux	16 000 €HT
CONTR. TECHNIQUE		0,60% travaux	48 100 €HT
ETUDES & FRAIS COMPLEMENTAIRES		2,9% travaux	229 000 €HT
INDEMNITES DES CANDIDATS NON RETENUS		-	120 000 €HT
HUISSIER (PC)		forfait	2 000 €HT
ASSISTANCE JURIDIQUE		-	non chiffré
ETUDES DE SOL G1, G2, G4 / POLLUTION SOL		forfait	65 000 €HT
GEOMETRE		forfait	7 000 €HT
EXPERTISES		forfait	35 000 €HT
CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE		-	non chiffré
COMMISSION DE SECURITE		-	cps ds travaux
RACCORDEMENT CONCESSIONNAIRES		-	cps ds travaux
PANNEAU DE CHANTIER		-	cps ds instal. Chantier
MATERIEL DE PROTECTION ET SIGNALIETIQUE INCENDIE		-	cps ds travaux

SIGNALETIQUE EXTERIEURE	-	sans objet
ASSURANCES DOMMAGES-OUVRAGE	0,7% trav.+MOE+CT	64 000 €HT
ACTUALISATION – REVISION	12,1% travaux	970 000 €HT
CONSTRUCTION TRAVAUX (période 2 ans)	11,46% travaux	917 800 €HT
HONORAIRES ETUDES (période 1 an)	5,1% maîtrise d'œuvre	52 400 €HT
MOBILIER	230 €HT/m² SDP	500 000 €HT
EMMENAGEMENT	450 €HT/poste	46 000 €HT
TOTAL OPERATION HT	36% travaux HT	10 900 000 €HT
TOTAL OPERATION TDC TTC	47% travaux HT	11 780 000 €TTC

TDC : Toutes dépenses confondues

1.2.3.2. Coûts d'exploitation et GER

Les coûts annuels d'exploitation se composent des coûts de consommation, d'entretien et de maintenance courante.

Consommation :

VALEUR 01/2023

DEFINITION USAGE	ENERGIE	RATIO	CONSOMMATION ANNUELLE	COUTS
Refroidissement	Electricité	0,40 €/HT/kWh	112 491 kWh	45 075 €HT
ECS	Electricité	0,40 €/HT/kWh	12 158 kWh	4 872 €HT
Eclairage	Electricité	0,40 €/HT/kWh	4 437 kWh	1 778 €HT
Auxiliaires de ventilation	Electricité	0,40 €/HT/kWh	8 635 kWh	3 460 €HT
Auxiliaires de distribution	Electricité	0,40 €/HT/kWh	370 kWh	148 €HT
Ascenseur	Electricité	0,40 €/HT/kWh	2 349 kWh	941 €HT
Outils informatiques	Electricité	0,40 €/HT/kWh	37 389 kWh	14 982 €HT
Eau potable	Eau	3,88 €/HT/m ³	1 501 m ³	5 823 €HT
Abonnements	Electricité, eau	ensemble	-	4 750 €HT
TOTAL CONSOMMATION*			à 1 an	81 800 €HT

Entretien :

DESIGNATION	RATIO	COUTS
Entretien & hygiène	11,00 €/HT/m ² SDP	23 925 €HT
TOTAL ENTRETIEN*	à 1 an	23 900 €HT

Maintenance courante :

VALEUR 01/2023

DESIGNATION	DOMAINE D'INTERVENTION	RATIO	COUTS
Maintenance technique courante	Base niveau 3 - norme FD X 60-000	6,48 €/HT/m ² SDP	14 094 €HT
Maintenance technique spécialisée	Refroidissement, VMC, TGBT, SSI,...	5,96 €/HT/m ² SDP	12 963 €HT
TOTAL MAINTENANCE*		à 1 an	27 100 €HT

Un récapitulatif des OPEX est donné ci-dessous :

VALEUR 01/2023

DESIGNATION	Ratios	COUTS ANNUELS EN VALEUR CONSTANTE	COUTS SUR 10 ANS	COUTS SUR 20 ANS
EXPLOITATION	61,1 €/HT/m²SDP/an	132 800 €HT	1 328 000 €HT	2 656 000 €HT
Consommation	37,61 €/HT/m ² SDP/an	81 800 €HT	818 000 €HT	1 636 000 €HT
Entretien propreté hygiène	10,99 €/HT/m ² SDP/an	23 900 €HT	239 000 €HT	478 000 €HT
Maintenance courante	12,46 €/HT/m ² SDP/an	27 100 €HT	271 000 €HT	542 000 €HT
TOTAL*	61 €HT/m²SDP/an	133 000 €HT	1 328 000 €HT	2 656 000 €HT

Les coûts de GER sont présentés dans le tableau suivant :

VALEUR 01/2023

DESIGNATION	Ratios	COUTS ANNUELS EN VALEUR CONSTANTE
GER	35,8 €HT/m²SDP/an	77 940 €HT
Gros entretien	9,95 €HT/m ² SDP/an	21 635 €HT
Renouvellement programmé	25,89 €HT/m ² SDP/an	56 305 €HT
TOTAL*	36 €HT/m²SDP/an	78 000 €HT

1.2.3.3. Charges et recettes de la solution panneaux ENR photovoltaïques

L'installation de panneaux photovoltaïques permettra de générer des recettes d'environ 32 k€ annuels. Les hypothèses correspondantes sont présentées dans le tableau ci-dessous :

VALEUR 01/2023

DONNEES D'ENTREE	
Ville	Cap Excellence
Ensoleillement annuel	2 095 kWh/m ² /an
Estimation de la surface occupée	840 m ²
Surface réellement exploitée	806 m ²
Facteur de correction / inclinaison / orientation	0,96
Coefficient de performance	0,8
CARACTERISTIQUES D'UN PANNEAU ENR PV	
Puissance	280 Wc
Surface	1,66 m ²
Rendement	0,15
TARIFICATION DU MARCHE	
Tarif d'installation	1,70 €HT/Wc
Tarif de rachat de l'électricité (au 01/2023)	0,1574 €HT/kWh
DONNEES DE SORTIE	
Puissance installée	136 019 Wc
Productible annuel	1 490 kWh/kWc
Production annuelle	202 729 kWh
Coût total d'installation	231 200 €HT
Recettes moyennes	31 900 €HT

1.2.4. Sources de financement envisageables pour le projet

A ce stade, aucune subvention n'a été prise en compte dans la modélisation. Néanmoins, Cap Excellence se réserve la possibilité de solliciter différents guichets de subvention.

A ce stade, le financement envisagé passe ainsi intégralement par un endettement de Cap Excellence.

2. Analyse comparative des modes de réalisation

Cette deuxième partie du rapport présente l'analyse comparative des modes de réalisation décrits en 2.2 à la lumière des critères d'évaluation définis en 2.1. L'évaluation des avantages et inconvénients se base à la fois sur des éléments qualitatifs (2.3) et des éléments quantitatifs (2.4).

2.1. Enjeu du choix du mode de réalisation

Les enjeux du choix du mode de réalisation du projet reposent notamment sur les critères suivants tels que prévus par l'article R.2211-4 du code de la commande publique :

- **L'étendue du transfert de la maîtrise d'ouvrage du projet au titulaire ;**
- **Le périmètre des missions susceptibles d'être confiées au titulaire ;**
- **Les modalités de partage de risques entre l'acheteur et le titulaire ;**
- **Le coût global du projet compte tenu notamment de la structure de financement envisagée.**

Sur la base de la liste présentée dans le « plan type » du rapport d'EPMR des modes de réalisation établi par Fin Infra, Cap Excellence a retenu les critères complémentaires suivants :

- **La rapidité de mise en œuvre ;**
- **La maîtrise des risques budgétaires.**

2.2. Identification des modes de réalisation

2.2.1. Analyse juridique des modes de réalisation envisageables

Après avoir exclu certains montages insusceptibles de répondre aux besoins de Cap Excellence, seront étudiés les montages envisageables en vue de la réalisation du Projet.

2.2.1.1. Les montages contractuels exclus

Pour la réalisation du Projet, certains montages contractuels doivent être exclus d'emblée :

- la vente en l'état futur d'achèvement (ci-après, « **VEFA** ») ;
- l'AOT Constitutive de droits réels (ci-après « **I'AOT** ») ;
- le bail emphytéotique administratif (ci-après « **BEA** ») ;
- le bail à construction ;
- la concession ;
- le marché public global de performance (ci-après « **MGP** »).

2.2.1.1.1. La VEFA

L'article 1601-3 du code civil dispose que « *La vente en l'état futur d'achèvement est le contrat par lequel le vendeur transfère immédiatement à l'acquéreur ses droits sur le sol ainsi que la propriété des constructions existantes. Les ouvrages à venir deviennent la propriété de l'acquéreur au fur et à mesure de leur exécution ; l'acquéreur est tenu d'en payer le prix à mesure de l'avancement des travaux. (...)* ».

Le Conseil d'Etat autorise les personnes publiques à recourir à la VEFA, mais considère qu'elles « [...] *ne sauraient recourir à de tels contrats lorsque l'objet de l'opération consiste en la construction même d'un immeuble pour le compte de la collectivité publique, lorsque l'immeuble est entièrement destiné à devenir sa propriété et lorsqu'il a été conçu en fonction des besoins propres de la personne publique* ».

Or, dans le cas présent, le bâtiment à construire ayant pour objet la réunion des services techniques de Cap Excellence en un pôle. Par ailleurs, les ouvrages construits sont entièrement destinés à devenir la propriété de Cap Excellence, de sorte que le Projet envisagé a pour unique objet de répondre aux besoins propres de Cap Excellence et à sa volonté de réorganiser ses services géographiquement.

Dans ces conditions, le présent Projet n'est pas éligible à la VEFA.

2.2.1.1.1. L'AOT constitutive de droits réels

Aux termes de l'article L. 2122-6 du code général de la propriété des personnes publiques (CGPPP) : « *Le titulaire d'une autorisation d'occupation temporaire du domaine public de l'Etat a, sauf prescription contraire de son titre, un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise pour l'exercice d'une activité autorisée par ce titre. (...)*

Une autorisation d'occupation temporaire ne peut avoir pour objet l'exécution de travaux, la livraison de fournitures, la prestation de services, ou la gestion d'une mission de service public, avec une contrepartie économique constituée par un prix ou un droit d'exploitation, pour le compte ou pour les besoins d'un acheteur soumis à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics ou d'une autorité concédante soumise à l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession ».

En l'espèce, Cap Excellence bénéficiera elle-même d'une AOT lui permettant de construire son infrastructure, mais cette dernière ne sera en aucun cas destinée à remplir le besoin de celui qui la délivre, et n'aura pas un objet illicite. Toutefois, Cap Excellence ne pouvant en aucun cas conclure elle-même une AOT constitutive de droits réels est par conséquent exclue au regard de la restriction prévue au 4ème alinéa de l'article précité.

2.2.1.1.2. Le BEA

Le bail emphytéotique administratif est réservé aux collectivités territoriales (article L. 1311-2 du code général des collectivités territoriales) et aux établissements publics de santé (article L. 6148-1 du code de la santé publique).

Toutefois, l'article L.1311-2, 3° du code général des collectivités territoriales dispose qu'« *un tel bail ne peut avoir pour objet l'exécution de travaux, la livraison de fournitures, la prestation de services, ou la gestion d'une mission de service public, avec une contrepartie économique constituée par un prix ou un droit d'exploitation, pour le compte ou pour les besoins d'un acheteur ou d'une autorité concédante soumis au code de la commande publique. »*

Dans ces conditions, le montage du Projet par le recours à un BEA est exclu.

2.2.1.1.3. Le bail à construction

Le bail à construction est régi par les articles L. 251-1 et suivants du code de la construction et de l'habitation (ci-après, « CCH »), l'article L. 251-1 dudit code disposant que « *Constitue un bail à construction le bail par lequel le preneur s'engage, à titre principal, à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail.*

Le bail à construction est consenti par ceux qui ont le droit d'aliéner et dans les mêmes conditions et formes. »

Le bail à construction suppose que le terrain ne soit pas soumis aux règles de la domanialité publique.

Dans ces conditions, et compte tenu du caractère public du domaine concerné, le recours à un bail à construction doit être exclu pour le présent Projet.

2.2.1.1.4. La concession

Aux termes de l'article L. 1121-1 du code de la commande publique, « *un contrat de concession est un contrat par lequel une ou plusieurs autorités concédantes soumises au présent code confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix (...)* ».

En l'espèce, les caractéristiques du Projet excluent le recours à un contrat de concession dans la mesure où le futur bâtiment n'a pas vocation à être exploité par un opérateur économique et ne peut en tout état de cause pas donner lieu à une rémunération provenant du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service, ou de ce droit assorti d'un prix.

La concession n'apparaît donc pas adaptée au besoin et au Projet de Cap Excellence.

2.2.1.1.5. Le MGP

Aux termes de l'article L. 2171-3 du code de la commande publique « *Le marché global de performance associe l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance. Ces objectifs sont définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique.*

Le marché global de performance comporte des engagements de performance mesurables. »

Dans le cadre du Projet, il n'est pas envisagé d'assigner au titulaire du contrat des objectifs chiffrés de performance et des engagements de performance mesurables. Le recours au MGP apparaît donc exclu.

2.2.1.2. Les montages contractuels envisageables

Les montages contractuels envisageables relèvent soit d'un montage en maîtrise d'ouvrage publique (marchés publics classiques) soit d'un montage en maîtrise d'ouvrage privée (marché de partenariat).

2.2.1.2.1. Le montage en maîtrise d'ouvrage publique (MOP)

Aux termes de l'article L.1111-1 du code de la commande publique « *un marché est un contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent* ».

Le recours aux marchés nécessite de respecter l'ensemble des règles définies par le code de la commande publique, notamment :

- la règle de l'allotissement : chaque mission confiée à un tiers devra faire l'objet d'un marché « distinct » et d'une rémunération correspondante (article L. 2113-10 du code de la commande publique), étant précisé que les marchés globaux ne sont pas soumis à cette obligation¹ ;
- l'interdiction du paiement différé : l'insertion de toute clause de paiement différé est interdite dans les marchés (article L. 2191-5 du code de la commande publique).

Il convient de noter que le recours aux marchés nécessite également de respecter les dispositions relatives à la maîtrise d'ouvrage publique et à la maîtrise d'œuvre privée qui prévoient l'obligation de séparer la conception de la réalisation². En d'autres termes, l'entrepreneur ne peut être à la fois chargé de la conception des ouvrages et de leur réalisation.

En cas de recours à ce type de contrats, Cap Excellence sera maître d'ouvrage dans le cadre du marché de travaux et devra recourir, préalablement à la passation du marché de travaux, à un marché de maîtrise d'œuvre.

L'article L. 2113-11 du code de la commande publique permet aux acheteurs de déroger à la règle de l'allotissement dans les cas suivants :

- s'ils ne sont pas en mesure d'assurer par eux-mêmes les missions d'organisation, de pilotage et de coordination ;
- si la dévolution en lots séparés est de nature à restreindre la concurrence ou risque de rendre techniquement difficile ou financièrement plus coûteuse l'exécution des prestations.

Le choix de ne pas allotir doit alors être motivé.

Par une décision récente (CE, 25 mai 2018, *L'atelier des compagnons*, n°417869), le Conseil d'Etat a pu se montrer souple s'agissant de l'appréciation de la décision d'une collectivité de ne pas allotir un marché en rappelant « *la marge d'appréciation dont (...) dispose [le pouvoir adjudicateur] pour décider de ne pas allotir lorsque la dévolution en lots séparés présente l'un des inconvénients que les dispositions* » de l'article L. 2113-11 du code de la commande publique visent et en confirmant qu'il appartient seulement au juge de vérifier que le choix de ne pas allotir ne vient pas « *entach[er] d'appréciations erronées* » les dispositions de l'article L. 2113-11 précité.

Toutefois et nonobstant une telle décision jurisprudentielle, le choix par Cap Excellence de ne pas allotir le marché public qu'elle conclurait pour mener à bien le Projet présenterait un risque juridique (*a minima* un risque quant à l'appréciation que ferait un juge administratif d'un tel choix).

Au cas présent, le Projet porté par Cap Excellence ne correspond à aucune des hypothèses précitées de l'article L. 2113-11 du code de la commande publique.

Dès lors, la conclusion d'un marché alloti s'imposera, ce qui pourra aboutir à la présence de titulaires différents dès lors que devront être constitués un ou plusieurs lots concernant la mission de construction et un lot relatif à l'exploitation et la maintenance.

Considérations générales :

Le montage en marchés impose le recours à l'allotissement.

L'allotissement est particulièrement approprié lorsque l'importance des travaux, fournitures ou services à réaliser risque de dépasser les capacités techniques ou financières d'une seule entreprise ; chaque lot, d'importance moindre, pouvant être exécuté par des entreprises petites ou moyennes. Il en est de même dans le cas où une

¹ Article L. 2171-1 du code de la commande publique.

² Livre IV du code de la commande publique (article L. 2431-1).

seule entreprise ne peut tenir des délais d'exécution extrêmement courts qu'en adoptant un rythme de travail nécessitant des dépenses supplémentaires qui grèvent d'autant le coût de la prestation, ou encore pour assurer la sécurité des approvisionnements.

Dans le cas où l'acheteur a recours à un marché global de performance, ayant pour objet à la fois (i) la réalisation ou la conception-réalisation et (ii) l'exploitation ou la maintenance, il doit obligatoirement faire apparaître de manière séparée les prix respectifs de la réalisation et de l'exploitation ou de la maintenance³, sans qu'il soit possible de compenser l'une par l'autre. Le fait de surévaluer les dépenses d'exploitation ou de maintenance constitue un paiement différé interdit par le code de la commande publique : « *en cas de marché global ayant pour objet la réalisation et l'exploitation ou la maintenance d'un ouvrage, la rémunération des prestations d'exploitation ou de maintenance ne peut contribuer au paiement de la construction*⁴ ».

Toutefois, le code de la commande publique prévoit la possibilité de versement d'avances et d'acomptes⁵.

Il convient de noter que le paiement du solde des marchés s'effectue à la livraison de l'ouvrage (dans le cas d'un marché de travaux) ou à la constatation du service fait (dans le cas d'un marché de services).

Considérations relatives au Projet :

Afin de réaliser le Projet, un tel montage supposerait la conclusion de plusieurs marchés :

- un marché de maîtrise d'œuvre permettant d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par Cap Excellence ;
- des marchés de travaux avec un ou des entrepreneurs ;
- un marché de services permettant d'assurer l'entretien et la maintenance de l'ouvrage.

Cette formule ne permet pas de procéder à une globalisation des prestations, ou plus exactement, ne permet pas de « lisser » sur toute la durée du contrat la rémunération liée à la réalisation de chacune de ces prestations.

Dans ces conditions, eu égard aux moyens financiers insuffisants affectés au Projet qui font obstacle à un paiement immédiat et en une seule fois des prestations, le recours au marché public « classique » ne se révèle pas pertinent.

En effet, à chaque mission confiée à un futur cocontractant va correspondre un marché de fournitures, de services ou de travaux, et surtout la rémunération y afférent.

La succession de marchés publics, qu'il s'agisse de la succession du marché de maîtrise d'œuvre, du marché de construction, comme celle des différents marchés d'entretien maintenance, favorise le risque de rupture en phase entretien-maintenance en raison de la succession des co-contractants, source potentielle de discontinuité et de coûts non maîtrisés lors du changement de titulaire.

Dit autrement, la circonstance que doivent se succéder à échéances plus ou moins courtes des prestataires différents notamment ceux en charge des prestations d'entretien-maintenance ou de travaux, entraîne un risque, à chaque succession de co-contractant, de rupture. Ce risque est susceptible d'être renforcé si, au moment de la passation du marché de service, la procédure se révèle infructueuse.

³ Article R. 2171-2 du code de la commande publique.

⁴ Article L. 2191-6 du code de la commande publique.

⁵ Articles L. 2191-2 à L.2191-4 du code de la commande publique

Enfin, précisons deux autres difficultés majeures :

- la complexification des modalités de contrôle de Cap Excellence sur ses cocontractants, en raison de leur nombre. Si, dans une relation bilatérale, les droits et obligations des deux cocontractants sont aisément identifiables et, au-delà, contrôlables, il en va autrement dans le cas de relations multilatérales. Ainsi, en cas de défaillance de l'un d'entre eux, le responsable sera nécessairement plus délicat à identifier, et, le cas échéant, à sanctionner.
- la coordination des différents intervenants : si chacun des intervenants est chargé, par le contrat qui le lie à Cap Excellence, d'une mission bien précise, l'exécution de ces missions impliquera nécessairement une coordination, qui sera d'autant plus difficile à organiser que le nombre d'acteurs sera élevé. Le recours, pour les travaux, à un marché « ordonnancement, pilotage et coordination », au sens de l'article R. 2431-1 du code de la commande publique ne constitue qu'un faible palliatif.

Avantages/inconvénients du recours aux marchés publics « classiques » :

Avantages	Inconvénients
<p>► Ce type de contrats ainsi que leurs modalités de passation sont bien connus des personnes publiques en général et de Cap Excellence en particulier.</p> <p>► La mise en œuvre des procédures de passation concernant notamment les marchés de travaux, est moins complexe que la mise en œuvre d'une procédure de type dialogue compétitif.</p> <p>► En outre :</p> <p>il est possible de passer plusieurs contrats (conception, construction, exploitation) relativement courts qui permettent de gagner en flexibilité, et notamment de bénéficier d'évolutions technologiques à moindres coûts ;</p> <p>il est possible d'établir un contrôle plus fin sur la conception et la construction de l'équipement ;</p> <p>les taux d'intérêts d'emprunt sont généralement plus intéressants et les coûts du financement du projet ainsi plus faibles (étant précisé qu'en l'espèce, Cap Excellence connaît une capacité de désendettement à 8,4 ans).</p>	<p>► Pour la réalisation de l'ensemble du Projet, Cap Excellence devra recourir à plusieurs marchés distincts ce qui entraînera nécessairement :</p> <p>une complexification de la gestion du Projet par Cap Excellence et des coûts de contrôle élevés ;</p> <p>la dissociation des phases de conception et de construction entraînera une perte de temps (en comparaison du recours à un montage « global »), et ce d'autant plus que la procédure de concours à mettre en place pour la sélection d'un maître d'œuvre est longue ;</p> <p>Cap Excellence étant maître d'ouvrage, il supportera l'essentiel des risques, notamment en phase de construction (autorisations, défaillance du concepteur ou d'une entreprise, retard, gestion des interfaces...);</p> <p>► L'impossibilité de différer le paiement oblige à supporter le coût global de la construction sur un nombre d'années restreint nécessitant <i>de facto</i> des décaissements très lourds sur cette période. Ce paiement direct se révèle en outre incompatible avec</p>

	<p>l'absence de capacités de financement de Cap Excellence.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ La succession de marchés distincts empêche la souscription d'engagements sur le long terme en matière d'entretien et de maintenance et empêche l'acheteur d'avoir une visibilité supérieure à 10 ans en termes de coûts d'entretien-maintenance. ▶ La dissociation des missions de construction et d'entretien / maintenance ne permettra pas une optimisation de l'entretien et de la maintenance du site et la succession de co-contractants entraîne un risque de rupture des prestations d'entretien-maintenance susceptible de nuire au bon fonctionnement du pôle technique et aux missions de service public qu'il induira. ▶ La succession de marchés emporte un risque supplémentaire de recours sur chacune des procédures de passation.
--	--

La réalisation du Projet en marchés « classiques » nécessiterait la conclusion de plusieurs marchés, source de complexification et de risques accrus dans la réalisation du Projet. En effet, un marché de maîtrise d'œuvre permettant d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par Cap Excellence, des marchés de travaux avec un ou des entrepreneurs ainsi qu'un marché de services permettant d'assurer l'entretien et la maintenance de l'ouvrage devront être passés par Cap Excellence. Ils devront enfin donner lieu à d'importants décaissements sur une période courte ce qui n'est pas possible au regard des contraintes de financement du Projet.

2.2.1.2.2. Les montages en maîtrise d'ouvrage privée : le recours à un marché de partenariat

Considérations générales :

Aux termes de l'article L. 1112-1 du code de la commande publique, « *un marché de partenariat est un marché public qui a pour objet de confier à un opérateur économique ou à un groupement d'opérateurs économiques une mission globale ayant pour objet la construction, la transformation, la rénovation, le démantèlement ou la destruction d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt général et tout ou partie de leur financement. Le titulaire du marché de partenariat assure la maîtrise d'ouvrage de l'opération à réaliser.*

Cette mission globale peut en outre comprendre :

*1° Tout ou partie de la conception des ouvrages, équipements ou biens immatériels ;
2° L'aménagement, l'entretien, la maintenance, la gestion ou l'exploitation d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels ou une combinaison de ces éléments ;
3° La gestion d'une mission de service public ou des prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée ».*

Cette notion de « mission globale » qui doit obligatoirement être transférée au cocontractant est l'une des caractéristiques principales du marché de partenariat.

Cette mission globale doit obligatoirement concerner au moins deux éléments :

- tout ou partie du financement ;
- la construction, ou la transformation, ou la rénovation, ou le démantèlement ou la destruction d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt général

En outre, le marché de partenariat peut porter sur trois éléments optionnels : (i) la conception, (ii) l'aménagement, l'entretien, la maintenance, la gestion ou l'exploitation d'ouvrages et (iii) la gestion d'une mission de service public ou diverses prestations de service, annexes au service public.

La personne publique confie ainsi à un tiers une mission globale relative au financement, à la construction, à l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages ou équipements nécessaires au service public, ainsi que, le cas échéant, des prestations de services associées. Le contrat peut également avoir pour objet tout ou partie de la conception des ouvrages. Ainsi, l'acheteur a la possibilité de ne confier qu'une partie de la conception de l'ouvrage au titulaire du marché de partenariat, dans ce cas il pourra lui-même faire appel à une équipe de maîtrise d'œuvre, par dérogation à l'unicité de la mission de base prévue par l'article L. 2431-3 du code de la commande publique⁶.

Cet objet du marché de partenariat permet ainsi une externalisation très complète de la prestation attendue. Celle-ci pourra porter sur des ouvrages mais aussi sur des « équipements », c'est-à-dire des biens meubles nécessaires au fonctionnement de l'immeuble mais aussi, plus généralement, à l'accomplissement d'une mission de service public.

Toutefois, externalisation ne signifie pas privatisation, et la personne publique conservera, tout au long du contrat, une place prépondérante dans le Projet :

- lors de la phase de construction : celle-ci conservera des pouvoirs de contrôle étendu, et sera notamment présente aux réunions de chantier et lors de la procédure de réception des ouvrages (avec la possibilité de prononcer des réserves) ;
- lors de la phase d'exploitation : à travers la mise en place d'un « comité de suivi » regroupant l'ensemble des acteurs du Projet, l'entité publique conservera la possibilité de contrôler la bonne exécution de ses obligations par son partenaire privé (comme elle en a d'ailleurs l'obligation dans la mesure où le partenaire privé sera rémunéré en fonction de ses performances), et d'influer sur certaines décisions de gestion.

⁶ Article L. 2213-3 du code de la commande publique.

L'autre caractéristique du marché de partenariat est la rémunération du partenaire. Celle-ci consiste en un prix versé périodiquement par la personne publique au partenaire, à compter de la mise à disposition des ouvrages au travers d'un loyer qui se décomposera en la somme :

- d'un loyer investissement, correspondant notamment aux coûts d'étude et de conception, aux coûts de construction, aux coûts annexes à la construction et aux frais financiers intercalaires ;
- d'un loyer de fonctionnement, correspondant notamment aux coûts d'entretien, de maintenance et de renouvellement des ouvrages et des équipements ;
- d'un loyer de financement, qui couvrira les coûts liés au financement des dépenses d'investissement⁷.

La rémunération du partenaire d'un marché de partenariat se distingue donc de la rémunération des marchés qui ne permet pas le paiement étalé des travaux.

Également, les revenus issus de l'exercice d'activités annexes ou de la valorisation du domaine pour répondre à d'autres besoins que ceux de la personne publique sont expressément autorisés⁸.

Enfin, le financement des investissements peut être assuré en partie par la personne publique, ce qui permet d'en réduire le coût⁹. Ce financement peut notamment prendre la forme d'une participation minoritaire de l'acheteur au capital du titulaire lorsque celui-ci est constitué en société dédiée à la réalisation du projet¹⁰.

Considérations relatives au Projet :

Le recours par Cap Excellence à un montage en marché de partenariat est soumis au respect de deux conditions de recours¹¹, développées ci-après au point 2.2.2 :

- la valeur du marché doit être supérieure à un seuil fixé par voie réglementaire selon la nature et l'objet du contrat ;
- le recours à un marché de partenariat doit présenter un bilan plus favorable, notamment sur le plan financier, que celui des autres modes de réalisation du projet.

Il convient de préciser que lorsque toute ou partie de la conception d'ouvrages est confiée au titulaire, les offres doivent comprendre un projet architectural pour le bâtiment¹².

Avantages/inconvénients du recours au montage en marché de partenariat :

(i) En matière de transferts de risques et de gestion contractuelle

⁷ Article R. 2213-1 1°, 2° et 3° du code de la commande publique.

⁸ Article R. 2213-1 4° du code de la commande publique.

⁹ Articles L. 2213-4 et L. 2213-5 du code de la commande publique.

¹⁰ Article L. 2213-6 du code de la commande publique.

¹¹ Article L. 2211-5 (Seuils) et article L. 2211-6 (Bilan plus favorable) du code de la commande publique

¹² Article L. 2222-3 du code de la commande publique

La formule du marché de partenariat permettra à Cap Excellence de n'avoir qu'un seul cocontractant, qui aura la qualité de maître d'ouvrage, prenant à ce titre la charge du risque construction. Il reviendra également au titulaire du marché de choisir ses sous-traitants, étant précisé qu'il doit confier, directement ou indirectement, au moins 10% du montant prévisionnel du contrat hors coût de financement à des petites et moyennes entreprises et à des artisans, sauf si le tissu économique dans le secteur concerné ne le permet pas¹³. En instituant une procédure unique pour des contrats habituellement séparés, le schéma proposé par le marché de partenariat permet ainsi une réduction simplificatrice pour l'entité publique des interfaces entre conception, réalisation et maintenance.

En d'autres termes, le marché de partenariat permettra à Cap Excellence de mettre en place un transfert des risques optimisé notamment par la réduction des risques d'interface (entre conception et construction, et entre construction et entretien-maintenance) en vue d'obtenir le meilleur rendement financier du contrat.

En outre, le partenaire privé étant à la fois en charge de la conception et de l'entretien de l'ouvrage, la cohérence financière et technique de la phase entretien sera optimisée.

Cette phase d'entretien maintenance sera d'autant plus optimisée que la durée du marché de partenariat est longue (25 ans). Dans ces conditions, et contrairement à l'hypothèse d'un marché global de performance, c'est pendant une durée de 25 ans, sans rupture ni succession d'opérateur, que le titulaire du marché de partenariat sera chargé, avec son propre personnel de l'entretien-maintenance et GER du bâtiment de Cap Excellence. Il en résulte alors une meilleure performance de cette forme contractuelle en termes d'entretien-maintenance GER, sur la durée d'exploitation du bâtiment.

En particulier, les choix techniques initiaux sont faits en tenant compte de cette durée du marché et des performances à garantir sur 25 ans (équipements avec faible taux de panne ou sinistralité, référencement des fournisseurs et constitution de stocks de pièces détachées, etc.).

Parallèlement, la cohérence technique sera optimisée par la maîtrise d'ouvrage privée, le titulaire du contrat étant responsable de la construction et de la gestion des équipements.

Sur ce point, la structure de rémunération devra *in fine* traduire les objectifs de Cap Excellence pour le Projet. Elle devra permettre de motiver son cocontractant à atteindre les objectifs fixés (disponibilité et performance).

La difficulté de l'élaboration d'un mécanisme de paiement résidera donc dans la définition la plus précise possible des objectifs et des critères qui permettront de les mesurer, ainsi que dans leur quantification en éléments de rémunération ou de pénalité.

Les gains financiers attendus de l'intégration conception – construction – exploitation technique dans le marché de partenariat s'expliquent notamment par la prise en compte au moment de la conception et pendant la période de construction, des contraintes et objectifs à atteindre durant la période d'exploitation ainsi que par la réduction des risques d'interface.

(ii) En matière d'innovation technologique et de compétences techniques

La formule du marché de partenariat permettra à Cap Excellence de bénéficier de l'expertise de son partenaire privé, qu'il aura pu désigner à la suite d'un dialogue compétitif (voir point 2.2.2. sur les différentes procédures de passation). En effet, dans le cadre de cette procédure, Cap Excellence n'aura pas à arrêter son projet avant le lancement du dialogue, et la discussion avec les différents candidats pourra ainsi lui permettre de mieux définir les

¹³ Article R. 2213-5 du code de la commande publique.

moyens permettant de répondre à ses besoins, mais également de découvrir des solutions innovantes qui lui seront présentées par ses interlocuteurs privés.

Par ailleurs, le marché de partenariat conduira à une qualité de gestion contractualisée. Le marché de partenariat permettra de tirer profit des capacités de gestion du privé en calculant la rémunération sur l'ensemble de la durée du contrat et en exigeant que la rémunération soit étroitement liée à des critères de performance et de qualité dans l'exécution de la prestation.

(iii) En matière de délai et de coûts

Le marché de partenariat, permet un transfert de risques de construction et de disponibilité plus important conduisant à une optimisation de la durée des travaux et une livraison plus rapide du bâtiment. En effet, le partenaire privé a intérêt à mettre rapidement à disposition les ouvrages puisque la mise à disposition effective déclenchera le versement du loyer versé par Cap Excellence.

Dans le même sens, dans la mesure où c'est le partenaire privé qui assure le préfinancement partiel de l'opération par l'intermédiaire des établissements financiers, ces derniers, qui rémunèrent en principe le constructeur au fil de l'eau, seront d'autant plus vigilants qu'eux-mêmes ne seront remboursés qu'à la livraison de l'ouvrage par la rémunération versée par la personne publique. Il s'agit d'un autre élément favorisant le respect des délais de construction et de mise à disposition de l'ouvrage par le titulaire.

Le recours à un mécanisme de rémunération « sur performances » permettra à Cap Excellence de s'assurer que les résultats obtenus par son partenaire sont conformes à ses attentes, en termes de délais, de coûts, de disponibilité et de qualité du service rendu notamment.

Le titulaire du contrat sera donc particulièrement attentif au respect des délais et des coûts conventionnellement prévus, dans la mesure où tout dépassement pourra donner lieu à des pénalités. Parallèlement, le partenaire de Cap Excellence pourra bénéficier de gains de productivité éventuels résultant d'une gestion plus efficace de l'équipement.

En contrepartie de la possibilité de recourir à un mécanisme de rémunération incitative, Cap Excellence devra en revanche mettre en place les outils contractuels lui permettant, à échéances régulières, de procéder à une évaluation globale de son cocontractant, aux plans technique, économique et financier (clauses dites de « rendez-vous »). Au vu des conclusions de cette évaluation, les termes de certaines prestations du contrat pourront ainsi être revus et leur poursuite remise en cause.

Ainsi, là où la mise en œuvre du Projet par une pluralité de marchés publics distincts, conclus pour des durées variables, empêcherait, en tout état de cause, d'asseoir la durée de la rémunération afférente aux travaux sur la durée d'un marché de services de plus longue durée, le marché de partenariat autorise le recours à une formule globale dans laquelle la durée du contrat est assise sur la durée d'amortissement des investissements réalisés par le titulaire du contrat (ou sur les modalités de financement retenues) permettant ainsi le lissage complet du coût des travaux sur la durée de ce contrat.

Il convient également d'ajouter que le titulaire du marché de partenariat peut, dans le cadre de l'exécution d'un marché de partenariat, dans les conditions et limites définies par la personne publique et sous son contrôle, rechercher des sources de rémunération diversifiées, obtenant ainsi des revenus complémentaires de prestations tirées de l'exploitation des équipements, mais n'étant pas exclusivement dédiées aux besoins de la personne publique. Les sommes ainsi dégagées peuvent alors permettre à la personne publique de diminuer le coût global de l'opération.

Avantages	Inconvénients
<p>► S'agissant d'un contrat « global » :</p> <p>Gain de temps en termes de procédure ;</p> <p>Réduction des risques de contentieux ;</p> <p>Réduction des problèmes de gestion des interfaces.</p> <p>► Il doit être précédé d'une évaluation préalable, permettant de s'assurer que son bilan est plus favorable que celui des autres modes de réalisation du Projet.</p> <p>► Il permet également la perception de recettes annexes venant en déduction du montant à financer et, donc des loyers payés par Cap Excellence. Il sera à ce titre demandé aux candidats de proposer des scénarios permettant une optimisation des recettes annexes.</p> <p>► Réalisation d'économies substantielles liées à :</p> <p>la mise en œuvre d'une procédure de dialogue compétitif qui permettra d'optimiser le Projet en fonction des besoins précis de Cap Excellence ;</p> <p>une plus grande responsabilisation du cocontractant dans la mesure où une partie de sa rémunération sera fonction de l'atteinte d'objectifs de performance fixés en amont ;</p> <p>la possibilité d'intégrer des recettes annexes.</p> <p>► Transfert de risques de construction et de disponibilité plus important : optimisation de la durée des travaux et livraison plus rapide du bâtiment : le partenaire privé a intérêt à mettre rapidement à disposition les ouvrages puisque la mise à disposition effective déclenchera le versement du loyer.</p> <p>► Le partenaire privé assurant le préfinancement partiel de l'opération par l'intermédiaire des</p>	<p>► La procédure de dialogue compétitif (si elle est mise en œuvre) est plus complexe à mettre en œuvre qu'une procédure d'appel d'offres classique.</p> <p>► Cession Dailly acceptée par la personne publique limitée à 80% de la rémunération due au titre des coûts d'investissement et des coûts de financement</p> <p>► Surcoût lié au financement</p> <p>► Rigidité du contrat concernant le programme à réaliser, nécessitant d'anticiper de façon stratégique le programme et son degré d'adaptabilité et d'évolution</p>

<p>établissements financiers, ces derniers, qui rémunèrent en principe le constructeur au fil de l'eau, seront d'autant plus vigilants qu'eux-mêmes ne seront remboursés qu'à la livraison de l'ouvrage par la rémunération versée par la personne publique.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Optimisation des prestations d'entretien-maintenance du fait d'une meilleure prise en compte lors de la phase de conception et de construction des aspects liés à la maintenabilité. ▶ Meilleure performance, sur 25 ans, en termes d'entretien maintenance GER, que les autres formes contractuelles qui impliquent une succession d'intervenants sous diverses formes. ▶ Permet de confier au cocontractant de Cap Excellence le pré-financement partiel du Projet puis de lisser sur la durée, longue, du marché le versement des redevances. Le marché de partenariat est ainsi adapté à la situation dès lors que Cap Excellence dispose d'une capacité de financement limitée. ▶ Permet à Cap Excellence de payer la redevance en même temps qu'elle perçoit des recettes d'exploitation 	
--	--

Ainsi, dans le cadre d'un marché de partenariat, Cap Excellence confierait à un tiers une mission globale relative au financement de l'investissement nécessaire, à la conception, à la construction d'un bâtiment regroupant ses services techniques et des locaux partagés, à des prestations d'entretien, maintenance et de gros entretien renouvellement de l'ouvrage et à la génération de recettes. La rémunération du titulaire du marché de partenariat, prendra la forme d'un versement par la personne publique au partenaire d'un prix périodique (loyer), à compter de la mise à disposition des ouvrages.

2.2.2. Présentation des modes de réalisation

La présente partie a pour objet de présenter les principales caractéristiques et modalités de mise en œuvre des modes de réalisation sélectionnés dans la partie précédente (point 2.2.1 supra) :

- Le scénario sous maîtrise d'ouvrage publique induisant la passation de plusieurs marchés publics avec dissociation de la mission de maîtrise d'œuvre de celle de l'entrepreneur ;
- un scénario sous maîtrise d'ouvrage privée avec la passation d'un marché de partenariat.

Compte tenu de la taille du projet, les structures financières possibles en MP peuvent prendre la forme d'un financement sans recourir à une société de projet dédiée (SPV), financement d'entreprise (financement corporate) par exemple. La comparaison MOP / MP a été réalisée à partir d'un financement en SPV pour MP de manière à ne pas favoriser ce montage.

2.2.2.1. Conditions de recours à chaque montage

2.2.2.1.1. Conditions de recours à la MOP

Considérations générales :

La condition de recours à un contrat en maîtrise d'ouvrage publique, imposent un allotissement des différentes prestations et une interdiction pour l'acheteur d'avoir recours au paiement différé. La personne publique doit respecter et remplir les missions de maître d'ouvrage, et financer son projet elle-même. Ainsi, aux termes de l'article L.2421-1 du code de la commande publique, l'acheteur devra notamment élaborer le programme de l'opération, ou encore conclure les marchés publics ayant pour objet les études et l'exécution des travaux de l'opération.

Conditions relatives au projet :

En l'espèce, le recours à la maîtrise d'ouvrage publique serait possible et permettrait notamment d'avoir recours à des procédures pour lesquelles Cap Excellence a une grande habitude. La passation de marchés publics uniques permettrait également de susciter une réponse fine et adaptée aux besoins de Cap Excellence, tout en ouvrant la procédure à différents types d'entreprises de taille modeste pour des missions ou travaux plus ponctuels.

Toutefois, l'obligation d'allotissement et de financement public de l'opération en cas de maîtrise d'ouvrage publique constitueraient un poids majeur dans les finances publiques de Cap Excellence. Par ailleurs, il en découlerait une complexification du contrôle sur les différents marchés de travaux, services et fournitures passés, tant pour des motifs humains (manque de moyen pour contrôler un grand nombre de conventions simultanément et veiller à leur bonne coordination) que financiers (coûts de contrôles élevés).

De plus, la maîtrise d'ouvrage publique dissocie les phases de conception et de réalisation, induisant dès lors une coordination des différents acteurs du Projet par l'intermédiaire de Cap Excellence, qui devrait donc mobiliser de grands moyens pour coordonner l'ensemble de la procédure. A cet égard, la distinction de ces missions induit également le rallongement des délais globaux du Projet, chaque contrat étant dépendant des conditions d'exécution et de réalisation des contrats précédents.

La maîtrise d'ouvrage publique induit également une prise de risque importante pour Cap Excellence, qui devra notamment être garante durant la phase de travaux s'agissant des autorisations administratives à obtenir, ou encore des problématiques susceptibles de surgir de ses relations contractuelles diverses. Ainsi, en cas de retard d'un titulaire, les autres contrats passés par Cap Excellence se retrouveront également menacés de retards et de surcoûts, et ces données pèseront directement sur les finances de la collectivité.

La durée des contrats passés en maîtrise d'ouvrage publique est également source d'incertitude en ce que chaque marché passé portera le risque d'un recours, et chaque prestation devra être payée par un décaissement très lourd.

Dès lors, le recours à la maîtrise d'ouvrage publique est possible pour Cap Excellence, mais son bilan semble mitigé sur le plan financier et sur les complexités contractuelles qu'il induit.

2.2.2.1.2. Conditions de recours au marché de partenariat

Le recours à un montage en marché de partenariat est soumis au respect de deux conditions :

- la valeur du marché de partenariat doit être supérieure au seuil de droit commun de 10 millions d'euros. Il existe aussi un seuil dérogatoire, fixé à 2 millions d'euros, lorsque le contrat comporte des objectifs chiffrés de performance énergétique et prévoit que la rémunération du titulaire est déterminée en fonction de l'atteinte de ses objectifs¹⁴ ;
- le recours au marché de partenariat doit présenter un bilan plus favorable, notamment sur le plan financier, que celui des autres modes de réalisation du projet¹⁵, c'est-à-dire des autres contrats de la commande publique.

Ce critère de l'efficacité doit être appliqué en tenant compte des capacités de l'acheteur à conduire le projet, des caractéristiques, du coût et de la complexité de celui-ci, des objectifs poursuivis ainsi que, le cas échéant, des exigences du service public ou de la mission d'intérêt général dont il est chargé.

L'appréciation globale des avantages et des inconvénients doit être réalisée au regard notamment :

- de l'étendue du transfert de la maîtrise d'ouvrage du projet au titulaire de ce marché ;
- du périmètre des missions susceptibles d'être confiées au titulaire ;
- des modalités de partage de risques entre l'acheteur et le titulaire ;
- du coût global du projet compte tenu notamment de la structure de financement envisagée.

Considérations relatives au Projet :

S'agissant du critère tiré de la valeur du marché de partenariat envisagé, celle-ci est supérieure aux seuils, de droit commun et dérogatoire, mentionnés ci-dessus (**voir paragraphe 2.4.1.2 ci-après**).

¹⁴ Article R. 2211-1 du code de la commande publique.

¹⁵ Articles L. 2211-6 ; R. 2211-3 ; R. 2211-4 du code de la commande publique.

S'agissant du critère tiré de l'efficacité du recours au marché de partenariat, il ressort de l'analyse comparative des coûts (**voir paragraphe 2.4 ci-après**) que le recours au marché de partenariat peut présenter un bilan financier plus favorable que celui des autres montages contractuels de la commande publique.

Il convient également de souligner que le recours à un montage de type marché de partenariat devrait permettre d'optimiser la durée des travaux. En effet, dans la mesure où ce n'est qu'à compter de la mise à disposition effective de l'Ouvrage à Cap Excellence que le versement de la Rémunération au partenaire privé pourra débuter, le partenaire privé aura tout intérêt à mettre rapidement à disposition l'ouvrage. De plus, le marché de partenariat responsabilise le cocontractant par la présence d'une partie performantielle dans la rémunération.

Le recours à un tel montage permettrait en outre une meilleure optimisation en termes de prestations d'exploitation/maintenance en raison d'une meilleure prise en compte des aspects liés à la maintenabilité dès la phase de conception et de construction. Également, le recours à ce montage permettrait une réduction des risques contentieux et en conséquence une plus grande sécurité juridique.

En conséquence, il ressort de ces différents éléments que le recours au marché de partenariat devrait présenter un bilan plus favorable que celui des autres montages contractuels de la commande publique.

2.2.2.2. Le déroulement des procédures de mise en concurrence

La valeur estimée hors taxe des besoins de Cap Excellence, c'est-à-dire le montant prévisionnel du Projet, étant supérieure aux seuils européens (5 225 000 € pour les marchés de travaux), Cap Excellence devra recourir à une procédure formalisée¹⁶.

Cette obligation s'applique qu'il s'agisse d'un marché global de performance ou d'un marché de partenariat.

Les procédures formalisées ouvertes aux pouvoirs adjudicateurs sont¹⁷ :

- l'appel d'offres ;
- la procédure avec négociation ;
- le dialogue compétitif.

La procédure d'appel d'offres permet de choisir l'offre économiquement la plus avantageuse, sans négociation, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats. Elle ne fait l'objet d'aucune condition pour y avoir recours.

La procédure avec négociation permet de négocier les conditions du marché public avec plusieurs opérateurs économiques. Les exigences minimales attendues des offres sont précisées dans les documents de la consultation et l'acheteur négocie les conditions du marché. Il peut éliminer successivement des candidats selon des critères définis et portés à leur connaissance.

¹⁶ Article L. 2124-1 et suivants du code de la commande publique.

¹⁷ Article R. 2124-1 et suivants du code de la commande publique.

Elle se distingue du dialogue compétitif, qui permet de dialoguer avec les candidats admis à participer à la procédure en vue de définir ou développer les solutions de nature à répondre aux besoins de l'acheteur, sur la base desquelles ces candidats sont invités à remettre une offre. L'avis de marché et le programme fonctionnel définissent les besoins et les exigences de l'acheteur, qui identifie au cours du dialogue les moyens permettant le mieux de répondre à ses besoins. Les modalités du dialogue, les critères d'attribution et le planning sont précisés dès les documents de la consultation.

Le recours à la procédure et au dialogue compétitif¹⁸ sont soumis aux mêmes conditions de recours, prévues à l'article R. 2124-3 du code de la commande publique. Les pouvoirs adjudicateurs peuvent utiliser la procédure avec négociation ou le dialogue compétitif dans les cas suivants :

- « 1° Lorsque le besoin ne peut être satisfait sans adapter des solutions immédiatement disponibles ;
- 2° Lorsque le besoin consiste en une solution innovante. Sont innovants les travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise ;
- 3° Lorsque le marché comporte des prestations de conception ;
- 4° Lorsque le marché ne peut être attribué sans négociation préalable du fait de circonstances particulières liées à sa nature, à sa complexité ou au montage juridique et financier ou en raison des risques qui s'y rattachent ;
- 5° Lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure de définir les spécifications techniques avec une précision suffisante en se référant à une norme, une évaluation technique européenne, une spécification technique commune ou un référentiel technique, définis à la section 2 du chapitre 1er du titre 1er du présent livre ;
- 6° Lorsque, dans le cadre d'un appel d'offres, seules des offres irrégulières ou inacceptables, au sens des articles L. 2152-2 et L. 2152-3, ont été présentées pour autant que les conditions initiales du marché ne soient pas substantiellement modifiées. Le pouvoir adjudicateur n'est pas tenu de publier un avis de marché s'il ne fait participer à la procédure que le ou les soumissionnaires qui ont présenté des offres conformes aux exigences relatives aux délais et modalités formelles de l'appel d'offres ».

Le périmètre du Projet défini par Cap Excellence incluant des prestations de conception, le recours à l'une ou l'autre de ces procédures est possible, à son libre choix.

Parmi ces deux procédures, le recours au dialogue compétitif est privilégié par Cap Excellence. En effet, il présente plusieurs avantages :

- tout d'abord, « cette procédure s'est révélée utile dans les cas où les pouvoirs adjudicateurs ne sont pas en mesure de définir les moyens permettant de satisfaire leurs besoins ou d'évaluer les solutions que le marché peut offrir sur les plans technique, financier ou juridique. Tel peut notamment être le cas de projets innovants, de la réalisation de projets importants d'infrastructures de transport intégrées, de grands réseaux informatiques ou de projets comportant un financement complexe et structuré. Le cas échéant, les pouvoirs adjudicateurs devraient être encouragés à désigner un chef de projet afin d'assurer une bonne coopération entre les opérateurs économiques et le pouvoir adjudicateur durant la procédure d'attribution¹⁹ » ;

¹⁸ Article R. 2124-5 du code de la commande publique : « Le pouvoir adjudicateur peut passer ses marchés selon la procédure du dialogue compétitif dans les cas mentionnés à l'article R. 2124-3 ».

¹⁹ Directive 2014/24/UE, considérant 42.

- elle permettra d'ouvrir un véritable dialogue entre Cap Excellence et les candidats qui auront été sélectionnés dont l'objet sera d'identifier et de définir les moyens propres à satisfaire au mieux à ses besoins.

De plus, au cours du dialogue compétitif, Cap Excellence pourra discuter des éléments techniques, environnementaux mais aussi économiques afin d'optimiser le Projet.

Le dialogue compétitif pourra en outre permettre à Cap Excellence d'identifier, parmi les solutions proposées par les candidats, les meilleurs moyens permettant de satisfaire au mieux ses besoins et les possibilités offertes par chacun des offrants.

Enfin, il convient de préciser une spécificité propre au marché global de performance : lorsque la valeur estimée du besoin est supérieure aux seuils de procédure formalisée et comprend la réalisation de travaux relevant du Livre IV du code de la commande publique, comme tel sera le cas en l'espèce, un jury doit être désigné par la personne publique afin qu'il intervienne dans la procédure de passation du marché. Notamment, le jury formule un avis motivé sur la liste des candidats à retenir ainsi que sur les prestations et les auditions des candidats retenus²⁰.

²⁰ Articles R. 2171-15 à R. 2171-18 du code de la commande publique

2.3. Analyse qualitative des modes de réalisation

Conformément au point 2.2.1.2 supra, les montages retenus comme pertinents pour le projet et présentés au titre de l'analyse qualitative sont la MOP et le MP.

2.3.1. Caractéristiques

	MOP	MP
Exercice de la maîtrise d'ouvrage	Publique	Privée
Missions susceptibles d'être confiées	Conception, construction et exploitation / maintenance, par plusieurs marchés distincts Financement non confié	Financement, conception, construction, exploitation / maintenance
Paie ment	Service fait	Paie ment différé (loyers)
Maitrise des risques budgétaires	Les marchés à prix global et forfaitaire permette une maîtrise des risques budgétaires mais n'excluent pas la nécessité d'ajustements. La multiplication du nombre de marchés à conclure multiplie les risques budgétaires	Risques maîtrisés car loyers connus avant construction et paie ment uniquement à compter de la mise à disposition.
Rapidité de mise en œuvre	Risques de retards multipliés pour chaque marché Procédures de mise en concurrence multiples allongeant les délais	Délais plus maîtrisés par la mission globale confiée

2.3.2. Exposition aux risques selon le choix de mode de réalisation

Risques	Commentaires	Marché public (MOP)				Marché de partenariat (MP)			
		Risque porté par public ou privé	Probabilité	Impact coût pour la personne publique	Impact délai	Risque porté par public ou privé	Probabilité	Impact coût pour la personne publique	Impact délai
RISQUES CONCEPTION									
Mauvaise estimation des frais de conception (études), de maîtrise d'œuvre ou de maîtrise d'ouvrage	En MOP, la personne publique est, certes, maître d'ouvrage de l'opération; toutefois, la conception est confiée au titulaire du marché de sorte que le risque conception lui est transféré, dans une proportion toutefois moins importante qu'en marché de partenariat. En MP, le titulaire s'engage sur un coût d'investissement ferme et définitif, dont les coûts liés à la conception de l'ouvrage.	privé	faible	moyen	Ø	privé	faible	moyen	Ø
Modification de programme : modification en phase de conception	Dans les deux hypothèses, conception portée par titulaire Si le surcoût d'une modification de programme peut être plus élevé en MP qu'en loi MOP classique, cet impact coût pourrait limiter la probabilité de modification par la personne publique. La présence de prêteurs dans un montage en MP limite en pratique fortement les hypothèses de demandes de modifications du marché en cours d'exécution par rapport à un montage en maîtrise d'ouvrage publique.	public	moyenne	moyen	+	public	faible	moyen	+
Erreur de conception faite lors de la conception PRO ayant des conséquences en phase réalisation	- Défaut de conception pouvant entraîner des surcoûts en phase travaux En MP, ce risque est porté par la personne privée	public + privé	faible	moyen	+	privé	faible	moyen	+
Changement de réglementation en phase conception pouvant entraîner des surcoûts non prévus pour la phase travaux	Ce risque peut être assumé en partie par le Titulaire, par exemple, pendant un laps de temps déterminé contractuellement (avant obtention du permis de construire par exemple) ou dans les limites d'une enveloppe financière.	public + privé	faible	fort	+	public + privé	faible	fort	+
Mauvaise implication du futur mainteneur / exploitant dans le travail de conception pouvant entraîner des surcoûts ultérieurs d'investissement	L'implication du futur mainteneur / exploitant se fait en MP. En MOP, le mainteneur ne sera pas encore connu au moment de la conception.	public	fort	fort	+	privé	faible	faible	+
Optimisation de la conception sur les investissements	Une des opportunités liées au recours au MP	public	moyenne	Fort	Ø	privé	moyenne	Fort	Ø
Optimisation de la conception sur l'exploitation / maintenance future	Contrats distincts en MOP	public	moyenne	Fort	Ø	privé	moyenne	Fort	Ø
RISQUES TECHNIQUES EN PHASE REALISATION									
Procédures administratives : retard dans l'obtention des autorisations administratives ou recours contre des arrêtés d'autorisation	PC ou autorisation d'exploitation portés par le partenaire privé en MP	public	fort	faible	++	privé	fort	faible	++
Risque sol (pollution / servitude / géotechniques / hydrauliques)	Malgré les sondages et diagnostics Ce risque peut être assumé en partie par le Titulaire dans les limites d'une enveloppe financière.	privé ou public + privé	faible	moyen	++	privé ou public + privé	faible	moyen	++
Blocage du chantier par des opposants (associations, riverains, utilisateurs, ...)	Retard induit par les opérations de blocage du chantier	public	moyenne	fort	++	public	moyenne	fort	++
Modifications de programme en phase réalisation : évolution des besoins / modification du programme par la personne publique	Conséquences : avenants pour travaux modificatifs La présence de prêteurs dans un montage en MP limite en pratique fortement les hypothèses de demandes de modifications du marché en cours d'exécution par rapport à un montage en maîtrise d'ouvrage publique.	public	moyenne	fort	+	public	moyenne	fort	+
Mauvaise estimation des coûts d'investissement du projet	Le titulaire assume l'ensemble des risques liés au dépassement de l'enveloppe de travaux de fait de sa mauvaise estimation. Ce risque est d'autant plus à la charge du titulaire en MP dès lors que ce dernier assume la maîtrise d'ouvrage.	privé	faible	faible	Ø	privé	faible	faible	Ø
Dérive des délais en phase construction	Si le titulaire assume l'ensemble des risques liés au dépassement de délais de construction, en MOP, dès lors qu'il ne maîtrise pas toute la chaîne de conception, il fixera des échéances à respecter par la personne publique maître d'ouvrage qu'il lui opposera en cas de dépassement, même résiduel. Des délais de réception des ouvrages peuvent avoir des incidences sur l'ensemble de la chaîne logistique de préparation et de transfert des collections avec des incidences sur des contrats avec des prestataires.	public + privé	moyenne	moyen	+++	privé	moyenne	faible	+++
Gestion des interfaces internes au projet (risque d'interfaces chantier entre lots), notamment retard dans la mise à disposition des ouvrages	En l'espèce, tout retard dans la mise à disposition des espaces génère des surcoûts (occupation des locaux actuels par Cap Excellence)	privé	moyenne	faible	++	privé	moyenne	faible	++
Déviations de réseaux : retard dans les déviations de réseaux par les concessionnaires privés (ou publics)		privé	moyenne	moyen	++	privé	moyenne	moyen	++
RISQUES LIES AU PROJET TERRITORIAL									
Gestion des interfaces externes : modification de projets en interface	Interface avec les projets urbains notamment	public	fort	moyen	++	public	fort	moyen	++
Retard dans la mise à disposition du terrain (AOT par la société aéroportuaire)	Constituera nécessairement une cause légitime de retard pour le titulaire du marché	public	moyen	fort	+++	public	moyen	fort	+++
RISQUES LIES A LA PROCEDURE DE PASSATION DU/DES CONTRATS(S)									
Prestataire défaillant en phase réalisation (titulaire marché ou sous-traitant)		privé	faible	faible	+	privé	faible	faible	+
Difficultés de contractualisation : AO infructueux, mauvaise estimation du montant de l'opération, multiplication des séances de négociation, ...	Le principal risque est lié au planning de passation (risque projet, porté par la personne publique). EN MOP, risque accru par la multiplication des procédures.	public	moyen	moyen	++	public	faible	moyen	++
Succession de co-contractants (rupture de contrats)	En MOP, durée limitée marché d'exploitation / maintenance. En MP, la succession d'exploitant n'a pas lieu avant la fin du marché.	public	moyen	fort	++	public	faible	faible	++

RISQUES LIÉS A LA QUALITÉ DE SERVICE, EXPLOITATION, MAINTENANCE, GER									
Evolution des technologies et obsolescence de l'investissement : matériel ne se fait plus ou parce qu'elle nécessite une expertise coûteuse		public	moyenne	fort	∅	privé	moyenne	faible	∅
Changement de réglementation		public + privé	faible	fort	+	public + privé	faible	fort	+
Mauvaise estimation des coûts de maintenance		public	faible	fort	∅	privé	faible	faible	∅
Mauvaise intégration des aspects maintenance en phase conception		public	moyenne	fort	∅	privé	faible	faible	∅
Implication ou engagement du mainteneur insuffisant en phase conception et réalisation	Impact sur les coûts de maintenance en raison de choix ou prescriptions non faits ou non assumés	public	moyenne	fort	+	privé	faible	faible	+
"Pic" de GER	En MP, dépenses de GER assumées pleinement par le titulaire (y compris si pic)	public	fort	fort	∅	privé	fort	faible	∅
Maintenance impactée par une qualité des investissements insuffisante		public	moyenne	fort	∅	privé	moyenne	faible	∅
Non atteinte des performances d'exploitation fixées	Dû à un problème de maintenance, de conception ou de réalisation	public	faible	faible	∅	privé	faible	faible	∅
Non respect ou dérive des objectifs et performances d'exploitation définies au contrat initial		public	moyenne	fort	∅	privé	moyenne	faible	∅
Coûts d'exploitation supérieurs à ceux estimés		public	faible	faible	∅	public + privé	faible	faible	∅
RISQUES LIÉS A L'EXECUTION DU CONTRAT									
Résiliation unilatérale pour motif d'intérêt général		public	faible	fort	∅	public	faible	fort	∅
Résiliation pour force majeure		public + privé	faible	moyen	∅	public + privé	faible	moyen	∅
Résiliation pour faute		privé	faible	faible	∅	privé	faible	faible	∅
RISQUES FINANCIERS									
Risque lié aux coûts des emprunts (évolution des taux d'intérêt)	En MP la personne publique est prémunie contre ce risque dès la fixation des taux	public	faible	faible	∅	public	faible	faible	∅
Refinancement		public	faible	faible	∅	public + privé	moyenne	moyen	∅

2.4. Analyse comparative des coûts et des délais

La présente partie porte sur la comparaison des modes de réalisation en termes de coût global et de délai. L'estimation du coût global dans les trois modes de réalisation retenus est établie du point de vue de l'acheteur, soit Cap Excellence, et s'est effectuée à périmètre fonctionnel et temporel identique.

2.4.1. Éléments comparatifs de périmètre et de calendrier des modes de réalisation

2.4.1.1. Périmètre fonctionnel et modalités de mise en place du montage

Voir 1.2.2.

2.5. Analyse comparative des coûts et des délais

La présente partie porte sur la comparaison des modes de réalisation en termes de coût global et de délai. L'estimation du coût global dans les trois modes de réalisation retenus est établie du point de vue de l'acheteur, soit Cap Excellence, et s'est effectuée à périmètre fonctionnel et temporel identique.

2.5.1. Éléments comparatifs de périmètre et de calendrier des modes de réalisation

2.5.1.1. Périmètre fonctionnel et modalités de mise en place du montage

Voir 1.2.2.

2.5.1.3. Hypothèses d'indexation

L'hypothèse d'inflation retenue est basée sur les projections publiées par la Banque de France en juin 2023. Ainsi, l'indexation pour 2024 et 2025 est respectivement de 2,4% et 1,9%²¹. Par la suite, un taux d'indexation de 2% a été retenu.

2.5.1.4. Frais de la société de projet (SPV) en marché de partenariat

Un coût unique de constitution de la SPV de 250 k€ a été retenu (comptabilisé en investissement car considéré comme un coût accessoire rattachable au coût de l'actif en période de construction.). De plus, un coût annuel de fonctionnement de 30 k€ a été retenu (frais de vie sociale de la SPV : frais de comptabilité, RH, assurances...). Il convient de préciser que ces 30 k€ incluent également la charge d'impôt sur les sociétés à acquitter.

Enfin, en Marché de Partenariat, la constitution d'un compte de réserve au début de la phase de construction engendre un surcoût d'environ 450 k€ en CAPEX. Ce compte de réserve est constitué afin de faire face aux éventuels aléas rencontrés dans la mise en place du projet. Il permet ainsi d'assurer le service de la dette en cas de délai supplémentaire, ou encore de sécuriser le paiement des sous-traitants.

2.5.1.5. Coûts annexes en MOP

Des coûts annexes en MOP ont également été retenus. Ainsi, des frais de montage et de personnel ont été ajoutés en première année pour un total de 70 k€ (frais de conseils juridiques et techniques et coût d'un temps partiel d'agents en charge du lancement du projet)

2.5.1.6. Hypothèses des coûts d'investissement selon le mode de réalisation

Les coûts d'investissement sont présentés en 1.2.3.1.

²¹ [Projections macroéconomiques – Juin 2023 | Banque de France \(banque-france.fr\)](https://www.banque-france.fr/fr/projections-macro-economiques-juin-2023)

En fonction du montage juridique retenu pour la réalisation du projet, un coefficient appelé « optimisation contrat de partenariat » a été appliqué au coût d'investissement global. Ce coefficient reflète les économies potentielles qui peuvent être apportées par un contrat globalisant (type MP) par rapport à la maîtrise d'ouvrage publique. En effet, ce type de contrat permet des gains significatifs qui résultent d'une part d'une meilleure organisation des travaux du fait de la réalisation d'un linéaire global important sur une période relativement courte (anticipation et mobilisation des moyens nécessaires sur toute la durée des travaux, économies d'échelle dues à la massification des travaux, utilisation des déblais pour les remblais...), d'autre part de l'intégration des missions de conception et de réalisation confiées au même groupement et réduisant ainsi les coûts d'interface et enfin de l'absence des contraintes de marchés publics (impliquant en MOP un morcellement des missions et des délais incompressibles de passation des marchés).

Le coefficient « optimisation contrat de partenariat » a été obtenu en considérant un potentiel d'optimisation « globale » lié au périmètre du contrat de partenariat.

Le coefficient d'optimisation a été estimé à 5%.

2.5.1.7. Hypothèses des coûts d'exploitation selon le mode de réalisation

De même que pour les coûts d'investissement, un « coefficient d'optimisation » est appliqué aux coûts d'exploitation et de GER en MP par rapport à la MOP. Ce coefficient a été estimé à 5%.

A noter que par prudence, au plan comptable, les dépenses de GER (yc loyer GER) ont été enregistrées en section de fonctionnement.

2.5.1.7.1. Coût d'exploitation (entretien-maintenance courante et gestion des circulations)

Les coûts d'exploitation prévisionnels sont présentés à la partie 0.

2.5.1.7.2. Coût des opérations GER

Les coûts de GER prévisionnels sont présentés à la partie 0.

2.5.1.8. Hypothèses des recettes

Les seules recettes prévues dans le cadre du projet sont celles correspondant à l'exploitation des panneaux photovoltaïques, pour un montant annuel estimé à 31,9 k€ HT, considérée comme perçue par la SPV et reversée à Cap Excellence en intégralité.

2.5.1.9. Hypothèses fiscales et comptables

Les hypothèses fiscales et comptables varient selon le mode de réalisation considéré. Les hypothèses retenues pour le calcul du coût propres à chaque mode de réalisation sont les suivantes :

2.5.1.9.1. Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

Dans le scénario MOP et MGP, la TVA au taux outre-mer (8,5%) serait applicable à l'ensemble des factures acquittées par Cap Excellence pendant la phase de construction et d'exploitation. Dans le scénario MP, le titulaire du contrat facturerait des loyers à Cap Excellence, TVA comprise, à compter de la date d'achèvement des travaux et durant toute la durée du marché.

L'hypothèse retenue est que Cap Excellence dispose des ressources issues du FCTVA afférentes aux dépenses d'investissement dans les différents montages envisagés (y compris sur la quotité du loyer financier en marché de partenariat relative à la part investissement)

2.5.1.9.2. Impôt sur les sociétés (IS)

Dans le cadre du MP, la société de projet serait soumise à l'impôt sur les sociétés au taux de 25%.

2.5.1.9.3. Contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S)

Les entreprises exerçant une activité concurrentielle et marchandes dont le chiffre d'affaire dépasse 19 M€ sont concernées par la C3S. Le taux de cette taxe est de 0,16% du chiffre d'affaires. Etant donné l'ordre de grandeur estimé du projet, la société de projet créée dans le cadre du MP ne devrait pas être soumise à cette contribution.

2.5.1.9.4. Contribution économique territoriale (CET)

La contribution économique territoriale (CET) est composée :

- D'une part, d'une cotisation foncière des entreprises (CFE). Cette taxe étant difficile à estimer à ce stade, elle n'est pas intégrée au calcul du coût du projet.
- Et, d'autre part, d'une cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) assise sur la valeur ajoutée des entreprises. La CVAE est due par toute personne qui exerce une activité imposable à la CFE et qui en pratique réalise un chiffre d'affaires hors taxe supérieur ou égal à 500.000 € (Code général des impôts - CGI, art. 1586 ter et 1586 quater). Le barème de la CVAE est progressif.

Dans le cadre du MP, la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises serait due par le titulaire du contrat sur la base de la valeur ajoutée produite.

2.5.1.9.5. Taxe foncière

Par principe, la taxe foncière est due par tout propriétaire d'immeuble (bâti ou non bâti) (CGI, art. 1399).

Dans le cadre des scénarios MOP et MGP, Cap Excellence, en tant que maître d'ouvrage, devrait être propriétaire dès son achèvement du nouveau bâtiment. Elle se trouverait donc redevable de la taxe foncière, sous réserve de l'éventuel bénéfice de l'exonération temporaire de deux ans, applicable aux constructions nouvelles (CGI, art. 1383).

Dans le cadre du scénario MP, les ouvrages et équipements construits et renouvelés dans le cadre du marché de partenariat devraient être la propriété du partenaire privé jusqu'au terme du contrat. Dès lors, c'est le partenaire privé qui se trouverait redevable de la taxe foncière sur les constructions nouvelles (sauf bénéfice éventuel de l'exonération permanente prévue à l'article 1382, 1° bis du CGI). Cap Excellence n'aurait pas à acquitter cette taxe sur la durée du marché de partenariat. Néanmoins, les loyers dus au partenaire privé devraient être établis en tenant compte de ce surcoût.

La taxe foncière serait donc identique dans les scénarios, payée par Cap Excellence directement dans les scénarios en MOP et MGP et via les loyers dans le cas du MP. L'impact sur le coût du projet propre à chaque mode de réalisation serait donc le même, et face à la complexité d'estimer cette taxe à ce stade, nous avons décidé de ne pas l'intégrer au calcul du coût du projet.

2.5.1.10. Hypothèses des coûts financiers et de montage

La structure de financement en MOP serait sensiblement différente de celle du MP.

Les marchés globaux de performance ne prévoient pas de préfinancement des investissements par le cocontractant privé ni leur remboursement étalé sur la durée du contrat. Les marchés de partenariat, quant à eux, permettent de prévoir un préfinancement des investissements par le cocontractant privé.

Structure de financement	MOP	MP
Part dette	100%	95%
Part fonds propres	0%	5%
dont capital social	0%	1%
dont dette subordonnée	0%	4%

Tableau 1 : Structure de financement selon le mode de réalisation

2.5.1.10.1. Maîtrise d'Ouvrage Publique

En MOP, la personne publique porte en propre les dépenses d'investissement et se finance par de la dette bancaire via des emprunts annuels successifs. Le coût de financement dépend du taux de financement, de la marge bancaire et de la commission d'instruction et de mise en pale des crédits.

Les annuités financières résulteraient du cumul du remboursement des emprunts sur la base d'un taux d'intérêt all in à 4,75% (taux correspondant aux taux 2023 obtenus par Cap Excellence dans ses négociations avec les banques sur une telle maturité). La durée d'emprunt serait de 25 ans, en cohérence avec la durée du projet.

De plus, à des fins de comparabilité, des frais financiers correspondant à des tirages de dette annuelle court terme ont été modélisés sur chacune des deux premières années de la phase de construction avec un taux à 2,5%. Elles visent à financer les dépenses encourues sur l'année. Ces dettes court terme sont refinancées par une dette long terme en fin d'année dans le cadre de la politique globale d'endettement de Cap Excellence et permettant un équilibre de la section d'investissement.

2.5.1.10.2. Marché de partenariat

L'investissement serait assuré via un financement de projet où une société dédiée (SPV) serait constituée pour porter le projet et le financer. Il est retenu que la SPV est constituée d'actionnariat 100% privé.

Les fonds propres ou quasi-fonds propres de la SPV participent au financement du projet.

La structuration financière retenue :

- Le *gearing* (ratio entre la dette et les fonds propres) a été fixé à 95,0% :
 - Dette : 95,0% ;
 - Fonds propres : 5,0% ;
- Le *sub-gearing* (ratio entre les quasi-fonds et les fonds propres) a été fixé à 80%. La répartition retenue dans les simulations est la suivante à la date de mise en service est :
 - Quasi-fonds propres (dette subordonnée d'actionnaires) : 80% ;
 - Capital social : 20%.

A la signature du contrat, les fonds propres sous forme de capital social seraient apportés à hauteur de 122 k€ HT. Puis à la date de mise en service du projet, les fonds propres sous forme de dette subordonnée seraient apportés pour respecter le levier financier.

2.5.1.10.2.1. Capital social

Le capital social représenterait 20% des fonds propres. Il serait apporté à hauteur de 122 k€ à la signature du contrat. Ce capital social serait remboursé à la fin du contrat et serait rémunéré via les dividendes (constitutifs d'une partie du TRI). Le TRI après impôts a été fixé à 10%.

2.5.1.10.2.2. Quasi-fonds propres

Les quasi-fonds propres prendraient la forme d'une dette subordonnée d'actionnaire qui serait versée à la date de mise à disposition, elle représenterait 80% des fonds propres.

L'intérêt de la dette subordonnée a été fixé à 8%.

2.5.1.10.2.3. Instrument de dette

Les coûts d'investissement seraient par hypothèse financés par les facilités bancaires suivantes :

- Un crédit relais TVA
- Une dette risquée (pour 15%)
- Une dette cédée (pour 80%)

Par ailleurs, un crédit relais TVA et un crédit construction ont été modélisés avec les taux all-in respectifs suivants : 5,0% et 5,5%. Concernant les financements long terme, leurs caractéristiques sont détaillées ci-dessous.

Dette risquée	
Objet	: Financement de 15% des coûts d'investissements
Forme	: Crédit à terme
Disponibilité	: Après complet épuisement des tirages sur le crédit relais fonds propres et jusqu'à la date de mise à disposition des travaux.
Remboursement	: Sur la durée du contrat
Période d'intérêts	: Périodicité annuelle
Taux de base	: 3,12%
Marge bancaire	: 200 bps annuels
Coussin de taux	: 15 bps
Taux all-in	5,27%
Commission d'arrangement	: 0%
Commission d'engagement	: 0% de la marge bancaire

Dette cédée	
Objet	: Financement de 80% des emplois à la date de mise en service
Forme	: Crédit bancaire senior.
Tirage	: À compter de la date de mise en service des lignes.
Période d'intérêts	: Périodicité annuelle
Taux de base	: 3,12%
Marge bancaire	: 200 bps annuels.
Coussin de taux	: 15 bps
Taux all-in	5,27%
Commission d'arrangement	: 0%

2.5.1.11. Subventions présentées

Aucune subvention n'est prévue dans le cadre du projet à cet instant. Cap Excellence se réserve la possibilité de solliciter différents guichets de subvention (ADEME, FEDER, Fonds Vert).

2.5.2. Analyse comparative en coût complet avant prise en compte du risque

L'objet de cette partie est de présenter la valeur actualisée nette (VAN) du projet pour Cap Excellence dans chaque mode de réalisation, avant prise en compte des risques.

2.5.2.1. Actualisation des flux

A partir de l'ensemble des hypothèses concernant l'investissement, le financement, l'exploitation et le GER des éléments un projet, le modèle financier mis en place pour cette évaluation calcule les flux actualisés relatifs aux décaissements de Cap Excellence en MOP et en MGP et aux loyers par cette dernière au titulaire du contrat en MGP.

Pour comparer ces trois montages, nous calculons la Valeur Actuelle Nette (VAN), qui permet d'exprimer en euros actuels l'ensemble des coûts constatés pendant la durée du projet, par l'application d'un taux d'actualisation.

La formule de calcul de la VAN est la suivante :

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{C(t)}{(1+i)^t}$$

Avec :

- n la durée totale d'investissement
- t une variable annuelle
- C(t) le flux de trésorerie du projet pour chaque année

Le taux d'actualisation retenu est de 4,75%. Ce taux est égal au taux de financement de la dette de Cap Excellence.

2.5.2.2. Comparaison des modes de réalisation : VAN avant prise en compte des risques

Pour rappel, le coût total des travaux est estimé à 8 010 k€ HT (+231 k€ HT pour l'installation des panneaux photovoltaïques) et le coût toutes dépenses d'investissement comprises à 10 900 k€ HT (+231 k€ HT).

La comparaison des montages avant prise en compte des risques donne un écart en VAN de 15% en faveur de la MOP par rapport au MP. Le détail des coûts est présenté par type de montage à la suite de ce tableau récapitulatif :

<i>En k€ courants</i>	MOP	MP	En valeur	En %
Coût total en k€ courants TTC	26642	30388	3746	(12,3) %
Coût global actualisé (VAN TTC)	14021	16539	2518	(15,2) %

Tableau 2 : Coût total et VAN estimés avant prise en compte des risques

En effet, en MP, le coût de financement des investissements portés par le partenaire privé serait plus élevé qu'en MOP où le financement serait assuré par Cap Excellence.

2.5.2.3. Détail des coûts en MOP et en MP

2.5.2.3.1. MOP

Le tableau ci-dessous présente les résultats synthétiques de la modélisation financière du projet en MOP, sans prise en compte des risques.

En k€ courants

Montage en MOP	Total	2024	2025	2026	2027	2028	2045
Annuité d'emprunt sur investissement	21992	161	594	867	867	867	867
<i>Capital</i>	12527	-	135	278	291	305	671
<i>Intérêts</i>	9465	161	459	589	575	562	195
Dépenses GER TTC	2885	-	-	90	92	94	131
Dépenses d'exploitation TTC (à la charge de la PP)	4995	76	-	154	157	160	224
Recettes TTC	(1176)	-	-	(37)	(37)	(38)	(54)
Récupération du FCTVA	(2054)	(1018)	(1037)	-	-	-	-
Total dépenses MOP	26642	(780)	(443)	1074	1078	1082	1168

2.5.2.3.2. MP

Le tableau ci-dessous présente les résultats synthétiques de la modélisation financière du projet en MP, sans prise en compte des risques.

En k€ courants

Montage en MP	Total	2024	2025	2026	2027	2028	2045
Loyer Investissement TTC - MP	25284	-	-	1011	1011	1011	1011
<i>Capital</i>	13551	-	-	266	280	296	732
<i>Intérêts</i>	11733	-	-	746	731	716	279
Loyer GER TTC	2741	-	-	86	87	89	125
Loyer OPEX TTC	5761	-	-	180	183	187	262
Recettes TTC	(1176)	-	-	(37)	(37)	(38)	(54)
Récupération du FCTVA	(2222)	-	-	(44)	(46)	(48)	(120)
Total loyer MP	30388	-	-	1196	1199	1201	1224

2.5.2.3.3. Comparaison entre MOP et MP

Malgré un tirage d'emprunt légèrement inférieur en MP par rapport à la MOP, le « coût » de la dette supérieur en MP implique un loyer lié aux investissements supérieur à l'annuité d'emprunt sur investissement prévue dans le cadre d'une MOP.

Au niveau des OPEX, l'écart observé entre les deux montages s'explique par l'intégration de frais de SPV dans la solution Marché de Partenariat pour 30 k€ annuels.

2.5.3. Analyse comparative en coût complet avec prise en compte du risque

2.5.3.1. Identification et valorisation des risques

Le point de départ de cette analyse consiste en l'identification des risques et leur valorisation en termes de surcoûts ou d'allongement de délais dans la procédure.

- Pour le surcoût de construction

En MOP : les dérives de chantier, les prestations complémentaires sont assez fréquentes. Ainsi la dérivée du coût de construction au titre de l'aléa travaux peut être considérable du fait de l'incertitude plus grande de tenir ce coût travaux. En MOP, la procédure en appel d'offres rend plus aléatoire le respect de l'objectif « coût travaux ».

En MP, l'efficacité de la procédure peut permettre en l'espèce de réduire l'incertitude sur les coûts objectifs sur lesquels se sont engagés les candidats. La procédure permet réellement d'éviter le caractère aléatoire de la MOP.

- Pour le GER

En MOP, la multiplication des contrats permet une vision plus fine des besoins en termes de renouvellement. Néanmoins la logique en coût global est quasi inexistante ou en tout cas non engageante. Dès lors des dépenses non prévues vont apparaître pendant la vie de l'ouvrage. Sur l'horizon de vie du projet, ce type de risque est générateur de surcoût.

En MP, l'engagement du titulaire sur la durée du contrat reste une sécurité contractuelle pour la personne publique. Le prix forfaitaire du GER et la gestion du compte GER, spécifiquement créée à cet effet est claire et transparente sur sa finalité : provisionner pour assurer les dépenses de GER. A titre d'exemple, une dépense induisant un dépassement du plafond du compte GER peut ne pas être validée par la personne publique, recentrant le débat sur les engagements du partenaire au stade de la mise en concurrence.

- Pour l'OPEX et les Coûts d'exploitation

Un raisonnement similaire peut être tenu, en particulier pour les frais de maintenance. Plus le montage sera globalisant, plus les risques d'interface entre acteurs seront limités et les possibilités d'optimisation des coûts importantes.

- Dépassement de délais

Le montage en MOP, étant donné la dilution de responsabilité entre les acteurs et le principe de paiement au fur et à mesure de la réalisation des travaux, ne permet pas d'avoir une garantie sur les délais de livraison de l'ouvrage. Le dépassement de délais est très fréquent, néanmoins l'objet à construire ressort d'une technicité basique faisant intervenir un nombre mesuré d'entreprises en lots séparés.

En MP, le paiement des loyers à compter de la livraison reste à ce jour une garantie essentielle pour s'assurer de la mise à disposition à la date prévue. Des mises à disposition en avance sont parfois prévisibles mais non prévues à ce stade de l'avancement du projet.

Pour chaque risque, la valorisation, exprimée en pourcentage, traduit la probabilité d'occurrence d'un surcoût, calculé sur la base des coûts initialement prévus.

La valorisation des risques est présentée en annexe 1 pour les montages MOP et Marché de Partenariat. Les analyses ci-dessous présentent les résultats des simulations financières après valorisation des risques.

2.5.3.2. Analyse comparative des VAN après prise en compte des risques

De même que pour l'analyse avant risques, un tableau récapitulatif présentant le coût total dans chacun des 2 montages envisagés est proposé ci-après.

<i>En k€ courants</i>	MOP	MP	En valeur	En %
Coût total en k€ courants TTC	37646	34175	-3471	10,2 %
Coût global actualisé (VAN TTC)	19625	18620	-1005	5,4 %

Tableau 3 : VAN estimées après prise en compte des risques

La prise en compte des risques tels que présentés précédemment permet de faire basculer le coût du projet en faveur d'un MP, celui-ci réduisant considérablement les risques par rapport à la MOP.

2.5.3.3. Détail des coûts en MOP et en MP

2.5.3.3.1. MOP

Le tableau ci-dessous présente les résultats synthétiques de la modélisation financière du projet en MOP, avec prise en compte des risques.

En k€ courants

Montage en MOP	Total	2024	2025	2026	2027	2028	2045
Annuité d'emprunt sur investissement	32867	241	887	1295	1295	1295	1295
Capital	18721	-	201	416	456	478	1004
Intérêts	14146	241	686	880	860	839	292
Dépenses GER TTC	3428	-	-	-	107	109	153
Dépenses d'exploitation TTC (à la charge de la PP)	5621	76	-	-	173	177	247
Recettes TTC	(1200)	-	-	-	(37)	(38)	(54)
Récupération du FCTVA	(3070)	(1521)	(1550)	-	-	-	-
Total dépenses MOP	37646	(1204)	(662)	1295	1538	1543	1642

2.5.3.3.2. MP

Le tableau ci-dessous présente les résultats synthétiques de la modélisation financière du projet en MP, avec prise en compte des risques.

En k€ courants

Montage en MP	Total	2024	2025	2026	2027	2028	2045
Loyer Investissement TTC - MP	29107	-	-	1164	1164	1164	1164
<i>Capital</i>	15599	-	-	306	323	340	843
<i>Intérêts</i>	13507	-	-	858	842	824	321
Loyer GER TTC	2878	-	-	90	92	93	131
Loyer OPEX TTC	5925	-	-	185	189	192	269
Recettes TTC	(1176)	-	-	(37)	(37)	(38)	(54)
Récupération du FCTVA	(2558)	-	-	(50)	(53)	(56)	(138)
Total loyer MP	34175	-	-	1352	1354	1356	1373

Il convient de mentionner que la différence relevée sur les recettes entre la MOP et le MP s'explique par le décalage de la phase d'exploitation entre MOP et MP, ce qui implique un décalage d'inflation et une hausse des recettes en MOP (en € courants). Le même effet s'applique sur les dépenses de GER et OPEX.

2.5.3.4. Impact sur la prospective financière de Cap Excellence

Les perspectives financières qui suivent ont été construites en collaboration avec les services de Cap Excellence. Il convient de mentionner que l'économie générée par le projet en raison de l'arrêt du versement annuel du loyer correspondant a été estimé par Cap Excellence à environ 1,1 M€.

Les perspectives financières ont été formalisées sous forme de soldes intermédiaires de gestion. Les tableaux ci-dessous exposent les résultats en MOP d'une part et en MP d'autre part, en distinguant les impacts du projet sur les différents soldes (recettes, OPEX, GER, CAPEX, intérêts de la dette et impact sur l'encours de dette).

Indépendamment de la mise en place du projet, des remboursements importants constatés en 2025 et 2026 correspondent au remboursement ponctuel d'un prêt contracté par la Collectivité de Cap Excellence.

L'épargne nette négative qui en découle sur ces deux exercices sera compensée par la mobilisation du fonds de roulement de Cap Excellence.

2.5.3.4.1. MOP

En MOP, les résultats de la prospective font état d'une capacité de désendettement supérieure à 12 ans pour 2024, 2026 et 2027 mais une légère amélioration en 2027.

Mouvement réels en Euros	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Recettes réelles de fonctionnement (1)	66 314 643	66 976 689	67 885 767	68 810 176	69 751 327	70 746 990
dont Recettes photovoltaïques supplémentaires		0	0	0	0	37 465
Dépenses réelles de fonctionnement (2)	58 880 540	60 001 367	60 856 426	61 519 345	62 283 946	62 269 001
dont OPEX		0	75 950	0	0	173 108
dont Dépenses GER		0	0	0	0	107 035
Epargne de gestion (3) = (1)-(2)	7 434 103	6 975 322	7 029 341	7 290 832	7 467 381	8 477 989
Produits financiers (4)	348 498	299 979	258 214	222 264	191 319	164 683
Charges financières (5)	1 003 450	1 041 116	1 755 678	2 446 399	2 746 942	2 277 909
dont Intérêts dette MOP		0	241 084	686 105	879 700	859 963
Résultat financier (6)=(4)-(5)	-654 952	-741 138	-1 497 464	-2 224 134	-2 555 623	-2 113 226
Résultat exceptionnel (9)=(7)-(8)	1 660 119	59 262	59 262	59 262	59 262	59 262
Provisions et dotations (10)	-1 719 438	0	0	0	0	0
Epargne brute ou Capacité d'autofinancement (11)=(3)+(6)+(9)+(10)	6 719 833	6 293 446	5 591 138	5 125 959	4 971 021	6 424 025
Taux épargne brute (CAF / RRF)	10,13%	9,40%	8,24%	7,45%	7,13%	9,08%
Amortissement du capital de la dette (11)	2 819 658	2 005 724	2 011 982	6 670 519	11 668 598	2 587 056
Remboursement capital dette MOP		0	0	201 074	415 520	435 257
Epargne nette ou Capacité d'autofinancement nette (13)=(11)-(12)	3 900 175	4 287 722	3 579 156	-1 544 559	-6 697 577	3 836 969
Taux d'épargne nette (CAF nette / RRF)	5,88%	6,40%	5,27%	-2,24%	-9,60%	5,42%
Recettes d'investissement hors emprunt (14)	11 863 549	4 496 278	6 465 941	6 819 729	5 572 166	5 070 964
dont Récupération FCTVA lié au projet		0	1 520 681	1 549 574	0	0

Dépenses d'investissement hors rembt emprunt (15)	9 330 486	7 493 796	8 242 099	8 783 591	9 286 943	8 451 607
Besoin de financement avant emprunt (16) = (15)- (14)	-2 533 063	2 997 518	1 776 158	2 164 936	4 130 297	3 815 900
Tirage total	5 750 000	-	9 272 447	11 613 560	4 130 297	-
Encours de la dette (hors ligne de trésorerie)	68 700 000	66 694 276	73 954 741	78 696 708	70 742 888	67 720 575
Capacité de désendettement (en années)	10,2	10,6	13,2	15,4	14,2	10,5
dont dette MOP		0	9 272 447	18 519 996	18 104 476	17 669 219

2.5.3.4.2. MP

Mouvement réels en Euros	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Recettes réelles de fonctionnement (1)	66 314 643	66 976 689	67 885 767	68 810 176	69 788 057	70 746 990
dont Recettes photovoltaïques supplémentaires		0	0	0	36 730	37 465
Dépenses réelles de fonctionnement (2)	58 880 540	60 001 367	60 780 476	61 519 345	61 472 356	62 269 182
dont Loyer OPEX		0	0	0	184 979	188 679
dont Loyer GER		0	0	0	89 849	91 646
Epargne de gestion (3) = (1)-(2)	7 434 103	6 975 322	7 105 291	7 290 832	8 315 701	8 477 807
Produits financiers (4)	348 498	299 979	258 214	222 264	191 319	164 683
Charges financières (5)	1 003 450	1 041 116	1 514 595	1 807 491	2 765 839	2 298 774
dont loyer financier (intérêts)		0	0	0	858 199	841 541
Résultat financier (6)=(4)-(5)	-654 952	-741 138	-1 256 381	-1 585 226	-2 574 519	-2 134 091
Résultat exceptionnel (9)=(7)-(8)	1 660 119	59 262	59 262	59 262	59 262	59 262
Provisions et dotations (10)	-1 719 438	0	0	0	0	0
Epargne brute ou Capacité d'autofinancement (11)=(3)+(6)+(9)+(10)	6 719 833	6 293 446	5 908 172	5 764 867	5 800 444	6 402 978
Taux épargne brute (CAF / RRF)	10,13%	9,40%	8,70%	8,38%	8,31%	9,05%
Amortissement du capital de la dette (11)	2 819 658	2 005 724	2 011 982	6 705 140	11 700 332	2 619 901

Epargne nette ou Capacité d'autofinancement nette (13)=(11)-(12)	3 900 175	4 287 722	3 896 190	-940 273	-5 899 888	3 783 077
Taux d'épargne nette (CAF nette / RRF)	5,88%	6,40%	5,74%	-1,37%	-8,45%	5,35%
Recettes d'investissement hors emprunt (14)	11 863 549	4 496 278	4 945 260	5 270 154	5 622 361	5 123 891
dont Récupération FCTVA lié au projet		0	0	0	50 195	52 926
Loyer financier (capital)		0	0	0	306 064	322 722
Dépenses d'investissement hors rembt emprunt (15)	9 330 486	7 493 796	8 242 099	8 783 591	9 286 943	8 451 607
Besoin de financement avant emprunt (16) = (15)- (14)	-2 533 063	2 997 518	3 296 840	3 513 436	3 970 647	3 650 439
Tirage total	5 750 000	-	-	3 513 436	19 570 003	-
Encours de la dette (hors ligne de trésorerie)	68 700 000	66 694 276	64 682 295	61 490 590	69 054 197	66 111 574
Capacité de désendettement (en années)	10,2	10,6	10,9	10,7	11,9	10,3
dont dette PPP		0	0	0	15 293 292	14 970 570

En MP, 2026 est un pic en termes de capacité de désendettement du fait de la consolidation de la dette du projet dans les comptes de Cap Excellence. Néanmoins, la capacité de désendettement est limitée à des valeurs inférieures à 12 années sur la durée de la prospective, seuil fixé par la dernière loi de programmation.

2.5.3.5. Conclusion sur l'analyse financière

Les résultats des simulations montrent que le marché de partenariat global est l'option la plus avantageuse pour la personne publique en comparaison avec le montage en MOP.

Le basculement en faveur du contrat de partenariat trouve son origine dans la valorisation des risques (limitation des coûts en raison de leur globalisation dans les montages complexes ; garantie pour la personne publique - sauf manquement grave du partenaire privé à ses obligations- non seulement de la livraison à bonne date du projet, mais également une qualité de prestation constante, indépendante des éventuelles contraintes budgétaires).

<i>En k€ courants</i>	MOP	MP	En valeur	En %
Coût total en k€ courants TTC	37646	34175	-3471	10,2 %
Coût global actualisé (VAN TTC)	19625	18620	-1005	5,4 %

La prise en compte des risques rend donc le marché de partenariat 5,4% moins onéreux (en VAN) que la MOP.

3. Bilan avantages-inconvénients

En vertu de l'article L. 2211-6 du code de la commande publique :

« La procédure de passation d'un marché de partenariat ne peut être engagée que si l'acheteur démontre que, compte tenu des caractéristiques du projet envisagé, des exigences de service public ou de la mission d'intérêt général dont l'acheteur est chargé, ou des insuffisances et difficultés observées dans la réalisation de projets comparables, le recours à un tel contrat présente un bilan plus favorable, notamment sur le plan financier, que celui des autres modes de réalisation du projet. Le critère du paiement différé ne saurait à lui seul constituer un avantage ».

Aux termes des articles R.2211-3 et R.2211-4 du code de la commande publique :

« Pour établir le bilan prévu à l'article L. 2211-6, l'acheteur tient compte de ses capacités à conduire le projet, des caractéristiques, du coût et de la complexité de celui-ci, des objectifs poursuivis ainsi que, le cas échéant, des exigences du service public ou de la mission d'intérêt général dont il est chargé.

« Pour démontrer que le bilan mentionné à l'article R. 2211-3 est plus favorable que celui des autres modes de réalisation de ce projet envisageables, l'acheteur procède à une appréciation globale des avantages et des inconvénients du recours à un marché de partenariat, compte tenu notamment :

- 1° De l'étendue du transfert de la maîtrise d'ouvrage du projet au titulaire de ce marché ;*
- 2° Du périmètre des missions susceptibles d'être confiées au titulaire ;*
- 3° Des modalités de partage de risques entre l'acheteur et le titulaire ;*
- 4° Du coût global du projet compte tenu notamment de la structure de financement envisagée ».*

Il ressort de la démonstration et de l'évaluation menées ci-avant les éléments d'analyse suivants :

- **Sur le plan financier :**

La prise en compte et la valorisation des risques en termes de surcoûts et délais rend le marché de partenariat 5,4% moins onéreux (en VAN) que la MOP.

Cette étude valide la pertinence du recours au marché de partenariat.

- **Sur le plan juridique,** l'analyse comparative des modes de gestion a permis d'évaluer tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif les avantages et les inconvénients des différents modes de réalisation envisageables pour porter le Projet de Cap Excellence.

Il en ressort que – alors que les conditions juridiques pour y recourir sont réunies – le marché de partenariat se révèle être un mode de réalisation qui permet, en raison de son caractère global et de la faculté d'y insérer des recettes de valorisation, de mieux répondre aux enjeux du Projet et d'intégrer l'ensemble des contraintes propres à Cap Excellence.

- **Sur les plans technique et opérationnel**, le marché de partenariat permet de réaliser un bâtiment répondant aux besoins spécifiques définis par Cap Excellence dans son programme, et capable de réelles performances énergétiques et environnementales.

Certes, la maîtrise d'ouvrage publique classique ne permet pas d'associer dans un même contrat la conception, la réalisation et l'exploitation.

Les marchés publics étant limités dans leur durée, Cap Excellence devra par ailleurs renouveler à échéance régulière son marché pour la maintenance multi-technique du bâtiment. Ce montage aura du mal, de ce fait, à permettre des performances pérennes avec un plan de GER pertinent.

Surtout le marché de partenariat permet de répondre aux contraintes de Cap Excellence en permettant :

- Un **transfert optimal et optimisé des risques au titulaire du marché de partenariat** : en MOP c'est la personne publique qui assume la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser alors qu'au contraire, en marché de partenariat, c'est le titulaire qui se voit transférer la maîtrise d'ouvrage et les risques afférents²². Les avantages d'un tel transfert sont nombreux compte tenu de l'absence de l'application des règles relatives à la maîtrise d'ouvrage publique et de leurs contraintes.
- Une **meilleure garantie du respect des délais de construction** – et, *in fine*, une livraison du bâtiment plus rapide – compte tenu du versement des loyers seulement à compter de la mise à disposition de l'ouvrage. Responsabiliser ainsi le titulaire sur le financement des investissements permet de l'inciter très fortement à terminer les travaux de construction dans les délais.
- Une **meilleure performance et des économies en phase exploitation** dès lors qu'il évite une succession d'exploitants et permet au titulaire d'affecter ses compétences et son personnel à l'exploitation du bâtiment pendant une longue durée ;
- La **perception de recettes annexes**.

En conséquence, le recours au marché de partenariat pour les prestations incluses dans le périmètre étudié dans le présent rapport est donc justifié en ce qu'il est globalement plus avantageux pour Cap Excellence que les autres solutions analysées.

²² Article L1112-1 du Code de la commande publique

4. Annexes

4.1. Valorisation des risques

4.1.1. En MOP

	RISQUES en phase de conception et de construction	Scénario			PROBA	VALORISATION du risque (%)	
R1	Risque de surdimensionnement	Aucun surdimensionnement	0%	du coût des travaux+ conception	35%	0,0%	
		Surcout modéré	15%		25%	3,75%	
		Surcout significatif	30%		30%	9,0%	
		Surcout très élevé	45%		10%	4,50%	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	17,3%	
R2	Risque de changement de programme	aucun changement	0%	du coût des travaux+ conception	70%	0,0%	
		Surcout modéré	15%		23%	3,4%	
		Surcout significatif	30%		5%	1,5%	
		Surcout très élevé	45%		3%	1,1%	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	6,0%	
R3	Allongement des délais de conception	Aucun	0	mois	20%	0,0	
		Dépassement modéré	4	mois	50%	2,0	
		Dépassement important	6	mois	20%	1,2	
		Dépassement très important	10	mois	10%	1,0	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	4,2	(mois)
R4	Risque de changement de programme lié à de nouvelles demandes intervenant en phase de réalisation	aucun changement	0%	du coût des travaux+ conception	60%	0,0%	
		Surcout léger	10%		25%	2,5%	
		Surcout fort	30%		10%	3,0%	
		Surcout très élevé	45%		5%	2,3%	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	7,8%	
R5	Appel d'offre infructueux	Aucun	0%	du coût des travaux+ conception	93%	0,0%	
		Dépassement modéré	10%		5%	0,5%	
		Dépassement important	30%		2%	0,6%	
		Dépassement très important	45%		0%	0,0%	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	1,1%	(mois)
R6	Risque d'absence de financement	Aucune	0%	du coût des travaux+ conception	93%	0,0%	
		Surcout modéré	15%		5%	0,8%	
		Surcout significatif	30%		2%	0,6%	
		Surcout très élevé	45%		0%	0,0%	

		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	1,4%	
R7	Risque de défaillance ou de carence d'entreprises en cours de chantier	Aucune 0% Surcôt modéré 10% Surcôt significatif 15% Surcôt très élevé 20%	du coût des travaux+ conception	70% 15% 10% 5%	0,0% 1,5% 1,5% 1,0%	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	4,0%	
R8	Dépassement des délais pour dérive de chantier (faute de l'entreprise)	Aucun 0 mois Dépassement modéré 3 mois Dépassement important 6 mois Dépassement très important 10 mois		20% 40% 20% 20%	0,0 1,2 1,2 2,0	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	4,4	(mois)
R9	Dépassement des délais pour dérive de chantier pour cause de retard dans l'obtention des autorisations administratives	Aucun 0 mois Dépassement modéré 3 mois Dépassement important 5 mois Dépassement très important 10 mois		35% 30% 20% 15%	0,0 0,9 1,0 1,5	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	3,4	(mois)
R10	Risque de contentieux et notamment d'avenants pour erreur de conception ou autres	Aucun avenant 0% Surcôt modéré 25% Surcôt significatif 45%	du coût des travaux+ conception	60% 30% 10%	0,0% 7,5% 4,5%	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	12,0%	
VALORISATION FINANCIERE DU RISQUE SUR L'INVESTISSEMENT					49,5%	
Risque dépassement des délais					12,0	(mois)

RISQUES en phase d'exploitation		Scénario		PROBA	VALORISATION du risque (%)
R1	Surcoût de GER	Aucun 0% Surcôt modéré 15% Surcôt significatif 25% Surcôt très élevé 35%	du coût du GER	30% 25% 30% 15% 100%	0,0% 3,8% 7,5% 5,3% 16,5%
R2	Surcoût OPEX	aucun surcôt 0% Surcôt modéré 10%	du coût des OPEX	35% 35%	0,0% 3,5%

	Surcout significatif	20%	20%	4,0%
	Surcout très élevé	30%	10%	3,0%
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	10,5%
Appliqué au coût du GER				16,5%
Appliqué aux OPEX				10,5%

4.1.2. En PPP

RISQUES en phase de conception et de construction	Scénario	PROBA	VALORISATION du risque (%)	
Risque de surdimensionnement	Aucun surdimensionnement	0%	95%	0,0%
	Surcout modéré	15%	3%	0,38%
	Surcout significatif	30%	3%	0,8%
	Surcout très élevé	45%	0%	0,00%
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	1,1%
Risque de changement de programme	Aucun surcout	0%	90%	0,0%
	Surcout modéré	15%	8%	1,1%
	Surcout significatif	30%	3%	0,8%
	Surcout très élevé	45%	0%	0,0%
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	1,9%
Allongement des délais de conception ou de la négociation en CP	Aucun dépassement	0	100%	0,0
	Dépassement modéré	2	0%	0,0
	Dépassement important	4	0%	0,0
	Dépassement très important	6	0%	0,0
			100%	0,0
Risque de changement de programme lié à de nouvelles demandes intervenant en phase de réalisation	aucun changement	0%	85%	0,0%
	Surcout léger	15%	13%	2,0%
	Surcout fort	30%	2%	0,6%
	Surcout très élevé	45%	0%	0,0%
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		100%	2,6%
Appel d'offre infructueux	Aucun	0%	80%	0,0%
	Dépassement modéré	15%	15%	2,3%
	Dépassement important	30%	10%	3,0%
	Dépassement très important	45%	0%	0,0%
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque		105%	5,3%

Risque d'absence de financement	Aucune	0%	du coût des travaux+ conception	80%	0,0%	
	Surcote modéré	15%		15%	2,3%	
	Surcote significatif	30%		5%	1,5%	
	Surcote très élevé	45%		0%	0,0%	
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	3,8%	
Dépassement des délais pour cause de retard dans l'obtention des autorisations administratives	Gain de	0	mois	100%	0,0	
	Aucun dépassement	2	mois	0%	0,0	
	Dépassement modéré	3	mois	0%	0,0	
	Dépassement important	5	mois	0%	0,0	
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	0,0	(mois)
Risque de contentieux et notamment d'avenants pour erreur de conception ou autres	Aucun avenant	0%	du coût des travaux+ conception	95%	0,0%	
	Surcote modéré	20%		5%	1,0%	
	Surcote significatif	50%		0%	0,0%	
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	1,0%	
VALORISATION FINANCIERE DU RISQUE SUR L'INVESTISSEMENT					15,6%	
Risque dépassement des délais					0,0	(mois)

RISQUES en phase d'exploitation	Scénario	PROBA	VALORISATION du risque (%)			
Surcoût de GER	Aucun	0%	du coût du GER	70%	0,0%	
	Surcote modéré	15%		25%	3,8%	
	Surcote significatif	25%		5%	1,3%	
	Surcote très élevé	40%		0%	0,0%	
		Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	5,0%
Surcoût OPEX	aucun surcote	0%	du coût des OPEX	70%	0,0%	
	Surcote modéré	10%		25%	2,5%	
	Surcote significatif	20%		5%	1,0%	
	Surcote très élevé	30%		0%	0,0%	
	Ensemble des scénarii et valorisation totale du risque			100%	3,5%	
Appliqué au coût du GER					5,0%	
Appliqué aux OPEX					3,5%	

