



## Ville de Gruissan

Etude de préfiguration pour la mise en place de nouveaux modes de commercialisation de prestations touristiques

Proposition d'intervention

Mai 2022



*Si elle est acceptée par le client, la présente proposition commerciale vaudra contrat, dans les termes énoncés ci-après.*

Entre

La SCET, mandataire du groupement

Société Anonyme au capital de 11 608 000 euros, dont le Siège Social est au 52 rue Jacques Hillairet, 75612 PARIS Cedex 12,

Immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le n° 562 000 349

Ci-après désignée par « la SCET »,

et

La ville de Gruissan

Représentée par ....., agissant en qualité de .....

Ci-après désigné par « le client »,

## I. ELEMENTS DE CONTEXTE

### 1 Contexte et enjeux

**La ville de Gruissan est aujourd'hui une station balnéaire caractérisée par une forte activité économique touristique et commerciale.** La ville œuvre depuis de nombreuses années à développer la destination et à maintenir son attractivité. Pour ce faire, elle peut notamment s'appuyer sur un EPIC créé il y a plus de 20 ans. Celui-ci regroupe l'ensemble des activités relatives à l'économie touristique (office du tourisme, palais des congrès, centre de balnéothérapie, port, écoles de voile, etc.).

**Aujourd'hui, la ville souhaite enrichir l'offre proposée aux touristes hébergés en location saisonnière, notamment en faisant levier sur les services de conciergerie déjà proposés.**

Le constat est que les concierges opérant aujourd'hui à Gruissan sont centrés sur l'accueil, la remise des clés et le ménage des biens mis en location. A travers ces prestations, ils ne mettent pas en perspective la vision de la destination et ne cherchent ni à la promouvoir, ni à offrir de nouveaux services aux touristes. Cela s'explique par le fait que leur rémunération provient des propriétaires et non des locataires. Ils n'ont donc pas de raison de se concentrer sur les plaisanciers et autres touristes en location. En outre, selon les natures juridiques des prestataires (agences immobilières, entrepreneurs, sociétés spécialisées), certains obstacles juridiques peuvent empêcher ces concierges de proposer des prestations complémentaires. En effet, cela peut impliquer pour les concierges un changement de nature de leur statut juridique afin de devenir voyageur.

**L'enjeu est donc d'étudier comment développer et sensibiliser les opérateurs à ces enjeux tout en proposant aux touristes une offre de services enrichie, dans un modèle économique rentable pour les acteurs de la conciergerie.** A travers une approche innovante, il s'agit de reconnecter l'offre de conciergerie à la chaîne de valeur du tourisme en aval notamment aux différents opérateurs touristiques dont l'Office de tourisme fait partie. Cette approche élargie des services de conciergerie permettra d'ancrer les opérateurs dans la destination et d'en faire des ambassadeurs de la destination auprès des touristes hébergés en location saisonnière.

La conception d'une telle démarche doit donc combiner les trois approches suivantes :

- **Approche de l'écosystème** : il s'agit d'identifier et de détourner le rôle de chaque type d'acteurs : propriétaires, concierge, agences immobilières, opérateurs privés, office de tourisme etc. Sur la base d'entretiens, il s'agira d'approfondir les positionnements respectifs de chaque acteur et les jeux de complémentarités et/ou de concurrence entre eux pour identifier comment optimiser l'écosystème afin d'offrir une expérience plus fluide aux touristes. Cette partie serait prise en charge par l'OT
- **Approche économique** : il s'agit de poser les fondations d'un nouveau modèle économique pour les concierges, aujourd'hui restreint à des actions limitées et à des plages temporelles étroites (samedi et dimanche uniquement). Cela implique de repenser leur modèle économique, fondé sur une facturation aux propriétaires et d'envisager les conditions pour l'intégration de nouveaux revenus. Ces revenus pourraient être lissés sur l'ensemble de la semaine.
- **Approche juridique** : il s'agit d'étudier en détail comment, sous la houlette de la capacité organisatrice de l'OT (EPIC), il est possible juridiquement de permettre à tous les acteurs de la conciergerie de commercialiser de nouvelles offres. En effet, les opérateurs de conciergerie sont aujourd'hui peu structurés et souvent travailleurs indépendants. Il est donc nécessaire d'étudier quelles évolutions juridiques seraient

nécessaires pour leur permettre de diversifier leurs activités. Une structure faitière, sous forme coopérative par exemple, pourrait constituer une piste à approfondir.

En outre, ce schéma partenarial novateur pourrait également jouer un rôle social, la conciergerie étant une activité complémentaire, parfois un métier à part entière, qui peut jouer un rôle d'insertion pour des profils ancrés sur le territoire, et éloignés de l'emploi.

## 2 Objectifs de la mission

La présente proposition d'intervention consiste à définir - sur les volets financier, juridique et organisationnel - les contours d'une structure potentielle pour porter les nouvelles activités des conciergeries.

Comme rappelé dans le contexte, l'objectif de cette structure multipartite est bien de contribuer à l'enrichissement de l'offre de services proposée aux touristes ainsi qu'au rayonnement de la destination.

Il s'agira donc pour constituer une telle structure de recenser le positionnement, les attentes et besoins des acteurs de l'écosystème. Il s'agira ensuite de traduire ces éléments dans une offre de valeur optimisée avec un positionnement robuste et un modèle économique viable. Il s'agira enfin d'établir un montage juridique et financier adéquat tout en calibrant un plan de financement.

Ainsi, la présente mission vise à :

- Préciser le marché et affiner la connaissance et la compréhension de l'écosystème.
- Préciser davantage l'offre de valeur et son positionnement
- Traduire le projet en éléments financiers avec un plan de financement, un compte de résultat prospectif et un bilan prévisionnel.
- Proposer un montage juridique cohérent et préparer la structuration des tours de table.

Nous vous proposons d'organiser la mission autour de 3 grandes phases :

- **Phase 1** : Une **analyse de l'écosystème** avec une synthèse des données existantes et la conduite d'entretien auprès des différents acteurs
- **Phase 2** : Une **approche du modèle économique**, avec **l'utilisation de ratios d'exploitation et d'investissement et une modélisation des flux sur l'exploitation**
- **Phase 3** : Une **synthèse des montages juridiques possibles et des conditions de mise en œuvre opérationnelle**, notamment du point de vue des montages juridiques et des modalités d'association des acteurs



## Actions

La question du modèle économique et organisationnel doit être travaillée en amont du modèle juridique, permettant ainsi de l'adapter à la nature des prestations proposées et des recettes perçues, des utilisateurs, des modalités de gouvernance. Elle vise à conclure sur la pérennité économique du projet au terme de sa montée en charge, et le cas échéant, sur les conditions permettant d'atteindre l'équilibre recherché.

La phase 2 permettra donc d'analyser la viabilité d'un premier modèle économique en s'appuyant sur les résultats de la phase 1. En particulier, il s'agira d'étudier si les hypothèses issues de la phase 1 (e.g. volume de prestations, prix des prestations, marges etc.) peuvent permettre d'avoir une structure pérenne et économiquement à l'équilibre ou si des réorientations ou ajustements sont nécessaires. Un approfondissement de ces hypothèses sera ainsi effectué dans cette phase 2. L'approche du modèle économique permettra également d'explorer différents scénarios de montée en charge de la structure et de son évolutivité afin d'en apprécier les conséquences sur la pérennité du projet.

- **Etape 1 :** L'approche du modèle économique s'appuiera tout d'abord sur **une consolidation des hypothèses relatives aux différents intrants nécessaires à l'élaboration du modèle**. Aussi, il s'agira :
  - **Définir les différents types de prestations proposées par grandes catégories** (par exemple : activités extérieures, activités culturelles et patrimoniales, expériences culinaires et gastronomiques, etc.)
  - **Compléter cette vision par des hypothèses sur les volumes potentiels de prestations**
  - **Affiner les modalités de partage de la valeur** entre les acteurs et calibrer les recettes potentielles

Pour ce faire, nous nous appuierons à la fois sur les données de la phase 1, les données de l'EPIC et quelques entretiens complémentaires avec des experts si nécessaire.

- **Etape 2 :** L'approche du modèle économique conduira ensuite à l'élaboration d'un **panorama exhaustif et d'une quantification de l'ensemble des flux financiers** inhérents au projet et s'attachera à déterminer :

- **Les recettes potentielles** du projet :

Il s'agira de déterminer les recettes perçues sur les différentes prestations, en fonction des typologies de prestations proposées, des partenariats mis en place et des publics adressés.

Une identification des modes de financements, de leur modalité d'obtention (éventuels agréments par exemple) et des montants éligibles permettra d'affiner le profil des recettes potentielles. Entre autres, le positionnement dans le champ de l'économie sociale et solidaire et les conséquences économiques pour le modèle d'une telle hypothèse seront évalués.

- **Les coûts possibles d'investissements ainsi que les coûts d'exploitation qui dépendront notamment du modèle de mise à disposition de personnels.** En effet, certaines charges liées aux moyens humains pourront être directement apportées par les acteurs de l'écosystème. Il s'agira également dans la réflexion d'imaginer une montée en puissance de ces moyens humains nécessaires afin de lisser l'impact de ces charges sur le budget prévisionnel de la structure (démarche d'adaptation).

- **Etape 3 :** Ces flux feront, dans un second temps, l'objet d'une **modélisation, permettant d'approcher le modèle économique du projet dans son ensemble**. Elle intégrera :

- **La réalisation d'un plan d'affaires projeté à 5 ans** tenant compte d'une montée en charge de la structure et de son évolutivité. Il comprendra :
  - **Un compte de résultat prospectif** : charges et produits par poste de dépenses, amortissement des investissements et résultats associés
  - **Un tableau de flux de trésorerie** : flux d'exploitation, flux d'investissement, flux de financement
  - **Un plan de financement de la structure**. Ce dernier prendra en compte les différentes sources envisageables de financement de la structure : subventions, dette, quasi-fonds propres, fonds propres (apports en capital et apports en nature).
- La définition des indicateurs clés de suivi financier communicables aux acteurs intéressés et permettant d'appréhender :
  - **La situation financière** : seront mesurés le taux d'endettement des structures du projet
  - **La rentabilité** : sera notamment indiqué le Taux de Rendement Interne du projet (TRI) qui permet de mesurer la rentabilité du projet pour les investisseurs

Ce modèle sera co-construit avec les acteurs du territoire notamment avec la ville de Gruissan tout au long de ces trois étapes. Des temps d'échanges et d'animation seront organisés avec un groupe de travail composé d'acteurs clés à définir conjointement avec la maîtrise d'ouvrage.

## Livrables

**Livrable 2.1** : Synthèse de l'approche du modèle économique et tableur de synthèse avec le plan de financement, un tableau de trésorerie et un compte de résultat

## 3 Analyse juridique

### Objectifs

- Proposer des scénarios de montages adaptés au contexte, permettant d'accompagner la création de la structure et sa montée en puissance
- Valider les hypothèses structurantes pour le développement de ce projet notamment en levant les éventuels freins juridiques

### Actions

L'aspect juridique de ce projet sera toujours étudié au regard de l'approche économique. En particulier, les potentiels risques juridiques qui menaceraient les hypothèses faites dans le modèle économique seront analysés. Les analyses juridiques seront menées pour :

- Assurer de la souplesse et la possibilité d'élargir la gouvernance aux opérateurs
- Rechercher des économies sur les frais de structure et de fonctionnement (mutualisation des moyens et questions juridiques associées (e.g. conventions de gestion réglementées))
- Faciliter une intervention sur un champ large de prestations

En outre, l'analyse juridique prendra en considération le contexte particulier de l'EPIC et s'attachera à étudier les meilleures options possibles au regard de ce contexte singulier (filialisation dans une SCIC par exemple) et à anticiper les risques associés (e.g. questions relatives au pouvoir adjudicateur, etc.). L'analyse des montages veillera à vérifier qu'ils sont compatibles avec les statuts des différents membres de l'écosystème (concierges, agences immobilières, etc.)

- **Analyse des montages juridiques possibles**

Les outils de portage juridique envisageables seront présentés, notamment le choix possible d'une SCIC.

La SCET établira une **comparaison approfondie des différentes formules envisageables** afin d'exposer les avantages et les inconvénients de chacune au regard des exigences du projet. Cette comparaison permettra de s'assurer que les hypothèses faites dans le modèle économique ne seront pas mises en défaut par les cadres juridiques des structures étudiées. Cette comparaison fera également ressortir une proposition de montage optimal permettant de satisfaire les exigences de l'EPIC et la souplesse de réalisation des activités.

Seront notamment étudiés :

- Le champ d'activité (compétences juridiques, coordination) ;
- Les modalités de création (procédure, délais...) ;
- Les modalités d'intervention ;
- Le financement (capitalisation, participations, subventions...) ;  
La participation des membres (modalités d'association...) ;

Les **conditions de gouvernance** permettant d'assurer la coordination et la concertation de l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre des projets collaboratifs seront analysées, et plus particulièrement en fonction du choix de positionnement des acteurs.

Une présentation des avantages / inconvénients / opportunités / menaces des scénarios envisageables ainsi que des conséquences juridiques et financières qui y sont attachées permettra d'expliquer le choix du modèle préconisé. L'analyse de la pertinence du montage en matière de gouvernance (notamment modalités d'association des partenaires) fera par ailleurs l'objet d'une analyse particulière.

- **Analyse de la gouvernance de la structure**

**Le pilotage de la structure doit être évolutif et en cohérence avec les ambitions des acteurs intéressés au projet.** Il doit se concentrer dans un premier temps sur le positionnement des membres fondateurs, puis s'ouvrir à d'autres acteurs, en détaillant :

- Les apports des membres fondateurs et règles relatives à la participation des membres fondateurs aux organes de direction et de pilotage ;
- Les règles relatives à l'adhésion de nouveaux membres et de leur participation aux organes de direction ;
- Les modalités de sortie des membres de la structure de gouvernance.

## Livrables

**Livrable 3.1 :** Montages juridiques et analyse SWOT

**Livrable 3.2 :** Synthèse des principes de gouvernance

## 4 Feuille de route

Nous listerons **les grandes étapes à suivre** pour avancer les étapes opérationnelles du projet, avec le déroulé global sous forme d'un rétroplanning :

- Enjeu d'avoir un outil de type Panier dynamique qui fait office de logiciel de caisse (ex spotiride)
- Approfondissements juridiques notamment au regard d'évolutions éventuelles des modalités de gestion des nouvelles offres
- Stratégie de communication et de commercialisation

**Nous présenterons l'ensemble de nos travaux lors d'une réunion finale en visio-conférence**

### III. EXPERTISE MOBILISEE ET MODALITES D'INTERVENTION

#### 1 Equipe mobilisée



**Bruno PETRESCU – SCET – Directeur de mission, expertise juridique**

**Présentation :** Issu d'une double formation en affaires publiques et en droit économique Bruno a rejoint la SCET après avoir travaillé 6 ans en tant qu'avocat au sien du cabinet Fidal. Consultant senior au sein de la Practice Montage, Modélisation & Evaluation, il réalise des missions d'assistance et de conseil auprès des entreprises publiques locales, des collectivités territoriales, de leurs groupements et des établissements publics dans la détermination et la mise en œuvre opérationnelle du montage juridique de leur projet.

**Bruno PETRESCU mettra à contribution son expertise en montage juridique tout au long de la mission.**

**Références et projets clés récents :** Intervention dans le cadre de missions de conseil auprès de personnes publiques et d'opérateurs privés dans la définition de montages contractuels, Assistance des personnes publiques et des opérateurs privés dans le cadre de la passation de contrats de la commande publique (notamment rédaction de contrats et participation à des négociations) et dans le suivi de l'exécution de contrats, Conseil et assistance dans le cadre de contrats complexes conclus sur le domaine public ou le domaine privé



**Jean MONTEILLER – SCET – chef de projet, expertise financière**

**Présentation :** Jean a rejoint la SCET en 2019 et met à profit ses compétences en gestion de projets et sa maîtrise des techniques quantitatives (modélisations financières, traitement de données, etc.) au service des collectivités territoriales et des sociétés d'économie mixte. Auparavant, Jean a été consultant au sein d'un cabinet de conseil en stratégie et ingénierie de la donnée. Il a travaillé sur des sujets relatifs à l'innovation, à la transformation numérique et à la transition énergétique des entreprises dans les domaines du ferroviaire, de l'énergie et de la défense pour le compte de grands groupes industriels privés et publics.

Jean est issu d'une double formation en sciences physiques (Ecole Normale Supérieure de la rue d'Ulm) et en sciences politiques (Université de Cambridge).

## 2 Budget & calendrier

Le **budget** de cette intervention est proposé à **19 800 euros HT**  
soit 21 960 euros TTC

La mission comporte **1 déplacement in situ et une visioconférence intermédiaire**. Le détail du budget est donné ci-dessous.

	SCET						
	Direction mission		Consultant juridique		Consultant financier		
	1 200 €		900 €		1 000 €		
	Jours	Honoraires	Jours	Honoraires	Jours	Honoraires	
IN SITU Lancement de la mission, immersion & entretiens	2	2 400 €	0	0 €	2	2 000 €	
Préfiguration du modèle économique	1	1 200 €		0 €	6	6 000 €	
Préfiguration du montage juridique	2	2 400 €	4	3 600 €	0	0 €	
Réunion finale	1	1 200 €	0	0 €	1	1 000 €	
<b>Total HT</b>	<b>6</b>	<b>7 200 €</b>	<b>4</b>	<b>3 600 €</b>	<b>9</b>	<b>9 000 €</b>	<b>19 800 €</b>
		TVA 20%		720 €		1 800 €	2 160 €
				<b>4 320 €</b>		<b>10 800 €</b>	<b>21 960 €</b>

**En termes de facturation**, nous proposons un règlement en deux temps :

- Une première facture de 30% à l'issue du premier déplacement
- Le solde des 70% à la remise du livrable final.

**Le calendrier** de mission est ici proposé à titre indicatif pour une durée totale de mission de 2,5 mois.

Délais et planning prévisionnel

- Mi-Mai : lancement déplacement in situ
- Fin juillet : rendu final



## IV. MODALITES DE PAIEMENT

Le paiement interviendra dans un délai de 30 jours, à compter de la présentation de la facture. Il s'effectuera par virement suivant le détail précisé dans la présente offre.

### Référence bancaire de la SCET

Compte à *BNP PARIBAS, Agence Languedoc Roussillon Entreprises (02558)* :

Code Banque	Code guichet	N° de compte	Clé RIB
30004	00274	00021139908	58

Conformément à la loi, tout retard de paiement donne droit à des intérêts de retard, calculés depuis l'expiration dudit délai jusqu'au jour du paiement inclus.

Le taux des intérêts moratoires est égal au taux d'intérêt appliqué par la Banque centrale européenne à ses opérations principales de refinancement les plus récentes, en vigueur au premier jour du semestre de l'année civile au cours duquel les intérêts moratoires ont commencé à courir, majoré de huit points de pourcentage.

La formule de calcul des intérêts moratoires est la suivante :

$$IM = M \times J/365 \times \text{Taux IM}$$

M = montant de la facture en TTC

J = nombre de jours calendaires de retard entre la date limite de paiement et la date réelle de paiement.

365 = nombre de jours calendaires de l'année civile

En cas de retard de paiement, le client sera de plein droit débiteur de l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement de 40 €.

## Conditions d'exécution des prestations

### **1.1 Indépendance de la SCET**

Les principes directeurs des interventions de la SCET reposent sur un engagement déontologique fort. La SCET par son appartenance au groupe de la Caisse des Dépôts garantit au CLIENT son indépendance vis-à-vis de tout autre prestataire intervenant à la demande de ce dernier.

### **1.2 Fourniture et propriété de documents**

Le CLIENT s'engage à fournir à la SCET tous les éléments en sa possession nécessaires à la bonne exécution de sa mission et à faciliter l'accès à la SCET à tous documents et contacts avec ses agents ou personnes qualifiés indispensables à son exécution.

Tous les documents établis au titre de la mission d'assistance en application du présent contrat seront la propriété du CLIENT.

### **1.3 Secret professionnel et discrétion**

La SCET s'engage à tenir pour confidentiels tous documents, informations recueillies au cours de sa mission.

La SCET se reconnaît tenu au secret professionnel et à l'obligation de discrétion pour tout ce qui concerne les faits, informations, études et décisions dont elle aura connaissance au cours de l'exécution de la prestation. La SCET s'interdit notamment toute communication écrite ou verbale sur ces sujets et toute remise de documents à des tiers sans l'accord préalable du CLIENT.

Elle restituera au CLIENT les documents que celui-ci lui aura prêtés ou confiés dans ce cadre, soit à la fin de la mission, soit en cas de résiliation du contrat, sur simple demande du CLIENT.

### **1.4 Lutte anti-corruption**

Chacune des Parties s'engage à ne pas proposer à des tiers, directement ou indirectement, des avantages de toute sorte et à ne pas accepter, directement ou indirectement, des cadeaux pour soi ou pour d'autres ou à se procurer ou se faire promettre d'autres avantages considérés ou pouvant être considérés comme une pratique illégale ou de la corruption.

### **1.5 Convention en matière d'honoraires**

Les honoraires sont calculés sur la base d'un nombre de jours/consultant qui constituent une valeur moyenne permettant d'estimer la quantité de travail requise pour la réalisation de la prestation de service.

Cette quantité est calculée en tenant compte des documents remis, des informations fournies par les dirigeants et personnels du CLIENT pour évaluer la mission, ainsi que du calendrier défini. Tout retard ou imprévu non imputable à la SCET peuvent entraîner un coût supplémentaire susceptible de faire l'objet d'une facturation complémentaire. La SCET informera le CLIENT de ces retards dès qu'ils surviendront et en évaluera les conséquences.

### **1.6 Limite de responsabilité**

La mission de la SCET est définie suivant les instructions fournies par le CLIENT. La SCET est responsable de la fourniture d'études et elle ne pourra en aucun cas être tenue pour

responsable des conséquences et préjudices matériels ou moraux résultant de la mise en application desdites études, et, le cas échéant, de ses conseils, par et à l'initiative du CLIENT.

Tout manquement, négligence ou autre, relevé à l'occasion de l'exécution de la mission, sera plafonné au montant du coût de la mission, afin de couvrir les réclamations de toute nature (intérêts et frais inclus).

## **1.7 Résiliation**

### **Résiliation d'un commun accord :**

Les parties conviennent que le présent contrat peut être résilié par un accord exprimé par simple échange de courrier, recommandé avec accusé de réception, le coût de toute éventuelle mission en cours à date de la première demande étant dû en totalité.

### **Résiliation pour faute :**

En cas de non-exécution par l'une des parties des obligations qui lui incombent aux termes de la présente proposition, l'autre partie aura la faculté de la dénoncer un mois après mise en demeure adressée par lettre recommandée avec avis de réception et demeurée infructueuse. La résiliation prendra effet de plein droit sans préjudice de tout dommage et intérêt au profit de la partie qui l'invoque. Cependant le coût de la mission sera dû en totalité pour la phase de travaux en cours.

L'indisponibilité d'un collaborateur ne pourra en aucun cas constituer un motif de résiliation quelle qu'en soit la raison (maladie, démission, force majeure).

A cet égard la SCET s'engage à remplacer ce collaborateur dans les meilleurs délais.

## **1.8 Juridiction compétente**

Toute difficulté relative à l'application de la présente proposition sera soumise, à défaut d'accord amiable, au Tribunal de commerce de Paris à qui les parties attribuent expressément compétence, nonobstant pluralité de défendeurs ou appel en garanties, même pour les procédures d'urgence ou les procédures conservatoires.



## Date et signatures

Fait en trois exemplaires originaux,

A .....

Le .....

Pour la SCET,

Nom

Signature

.....

A .....

Le .....

Pour .....

Bon pour accord,  
Nom et qualité du signataire

.....

Signature

.....

