

# *Mission d'Appui aux Partenariats Public-Privé*

Paris, le 14 juin 2007

<p><b>Avis n°2007-12 sur le projet de réhabilitation-extension du collège Maurice Clavel à Avallon et de reconstruction du collège Milès à Noyers-sur-Serein dans le département de l'Yonne</b></p>
---

**Préambule :** cet avis est rendu en application des dispositions de l'article L.1414-2 de l'ordonnance du 17 juin 2004, relative aux contrats de partenariat, et au vu des seules exigences fixées par ladite ordonnance.

## **0 - Objet**

Le Département de l'Yonne souhaite lancer deux opérations concernant des collèges de son ressort. Il s'agit, d'une part, d'une opération de réhabilitation et d'extension du collège Maurice Clavel d'Avallon et, d'autre part, d'une opération de reconstruction du collège Milès de Noyers-sur-Serein.

Ces deux collèges, construits il y a une quarantaine d'années, sont dans un état de grande vétusté générale qui justifie d'importants travaux de rénovation et de reconstruction des bâtiments.

Le Département de l'Yonne souhaite, pour ces deux opérations, confier au co-contractant privé la maintenance technique et les travaux de gros entretien et de renouvellement des bâtiments. En revanche, l'exploitation technique et les autres prestations de services (notamment la restauration scolaire) resteront assurées directement par le Département qui dispose de moyens en personnel suffisants.

## **I - Analyse juridique**

L'article 14 de l'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004 a créé dans le code général des collectivités territoriales (CGCT) un chapitre IV, intitulé « Les contrats de partenariat », comportant un article L 1414-2 ainsi rédigé :

*« Les contrats de partenariat ne peuvent être conclus que pour la réalisation de projets pour lesquels une évaluation, à laquelle la personne publique procède avant le lancement de la procédure de passation :*

*a) Montre ou bien que, compte tenu de la complexité du projet, la personne publique n'est pas objectivement en mesure de définir seule et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet, ou bien que le projet présente un caractère d'urgence... ».*

Le Département de l'Yonne ayant estimé que les éléments de complexité étaient insuffisants pour justifier à eux-seuls le recours au contrat de partenariat sur la base du critère de la complexité, il a développé son argumentation juridique sur la base du critère de l'urgence. La Mission d'Appui prend acte de ce choix.

L'urgence n'étant pas définie par les articles du CGCT issus de l'Ordonnance du 17 juin 2004, il est dès lors nécessaire d'appréhender cette notion à travers les interprétations officielles, doctrinales ou jurisprudentielles, qui en ont été données.

En premier lieu, dans le cadre des contrats de partenariat, la notion d'urgence ne constitue pas, comme c'est le cas dans le cadre des marchés publics, une condition du recours à une procédure de passation différente ou à un raccourcissement des délais, mais une condition de fond du recours à ce type de contrat. Même lorsque la passation d'un contrat de partenariat est autorisée sur le fondement du critère de l'urgence, la procédure de passation applicable sera celle de l'appel d'offres, dans le respect des délais classiques. Ainsi, malgré l'urgence, c'est donc la procédure de droit commun qui s'applique alors à la passation des contrats de partenariat. Dès lors que la notion d'urgence ne remplit pas, dans le cadre des contrats de partenariat, le même rôle que dans le cadre des marchés publics, elle ne saurait être appréciée de la même manière.

En second lieu, la notion d'urgence, telle que définie par les jurisprudences du Conseil Constitutionnel et du Conseil d'Etat, ne saurait se limiter aux seules situations imprévisibles et extérieures à la puissance publique. En effet, les deux juridictions ont défini les situations d'urgence comme « *des situations répondant à des motifs d'intérêt général tels que l'urgence qui s'attache, en raison de circonstances particulières ou locales, à rattraper un retard préjudiciable* », (CE, arrêt *Sueur et autres*, 29 octobre 2004).

En l'espèce, les risques graves et immédiats pour la sécurité des personnes et des biens évoqués dans l'évaluation préalable traduisent bien l'urgence réelle des projets portés par le Département.

S'agissant du collège Maurice Clavel, une partie des bâtiments existants à démolir présente de graves désordres de structures (fissures, affaissement) résultant de tassements différentiels au niveau des fondations qui se révèlent donc insuffisantes au regard de la nature argileuse du sol. Ces désordres mettent donc en cause la sécurité des bâtiments. Par ailleurs, les bâtiments, construits en 1959, ne sont pas conformes aux normes en vigueur en matière de sécurité incendie et présentent de ce fait un risque certain et non négligeable pour la sécurité des élèves et du personnel du collège.

S'agissant du collège de Milès, construit il y a 40 ans, le sous-dimensionnement de la structure de la toiture-terrasse et le défaut général d'étanchéité créent des conditions propices à un effondrement massif et soudain de la terrasse. Par ailleurs, il s'agit d'un collège de « type Pailleron » qui, en raison de sa structure métallique, présente une faible résistance au feu. L'état de ces établissements a conduit les pouvoirs publics à mettre en œuvre une politique nationale de résorption de ces bâtiments par la démolition et la mise aux normes. Il est donc impératif et urgent de démolir ce bâtiment et d'en construire un nouveau afin de scolariser les collégiens.

Ces éléments factuels, étayés par des rapports très précis réalisés par des bureaux d'études, fondent le caractère d'urgence tel que l'exige l'ordonnance du 17 juin 2004 portant sur les contrats de partenariat.

Le projet du Département de l'Yonne peut dès lors être passé à l'issue d'une procédure d'appel d'offres telle que prévue à l'article 7 de l'ordonnance précitée.

## **II - Analyse comparative**

Le critère de l'urgence ayant été retenu, l'exposé des motifs de caractère économique, financier, juridique et administratif pouvait, conformément à l'article 2 de l'ordonnance du 17 juin 2004, être succinct par rapport à celui qui aurait prévalu si le critère de la complexité avait été retenu. Néanmoins, le Département de l'Yonne a souhaité que l'exposé des motifs aille bien au-delà de ce qui est attendu en matière économique et financière lorsque le critère de l'urgence est retenu.

### **II.1 - Pertinence des schémas alternatifs présentés**

Au terme d'une analyse juridico-économique, prenant en compte le fait que la conception a d'ores et déjà été confiée par marché de maîtrise d'œuvre, des schémas n'offrant pas un cadre adapté au projet (bail emphytéotique administratif<sup>1</sup>, délégation de service public, marchés de conception-réalisation et de maintenance) ont été écartés. Seule une alternative est retenue :

- une réalisation sous le régime des marchés de travaux, régi par la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique (MOP), associée à des marchés publics de maintenance technique, de travaux de gros entretien et de renouvellement, dit « schéma de référence » qui correspond au schéma qui aurait été mis en œuvre par le Département s'il n'y avait pas la possibilité de recourir au contrat de partenariat, sachant que l'exploitation technique et les autres prestations de services (notamment la restauration scolaire) seront assurées en régie par le Département ;
- une réalisation dans le cadre d'un contrat de partenariat, dit « schéma contrat de partenariat », permettant de confier à un partenaire privé le financement, la réalisation, la maintenance technique et les travaux de gros entretien et de renouvellement, l'exploitation technique et les autres prestations de services étant également assurées en régie par le Département.

La Mission d'Appui considère qu'il n'y avait pas lieu de retenir d'autres schémas dans le cadre de l'analyse comparative, les autres modes de réalisation n'étant pas éligibles pour des raisons tant juridiques que technico-économiques.

La Mission d'Appui prend acte de ce que le périmètre des prestations confiées au partenaire privé correspond au minimum requis par l'ordonnance du 17 juin 2004.

### **II.2 - Caractère pertinent des paramètres et hypothèses utilisés dans l'évaluation**

#### **- Durée du contrat de partenariat**

La durée du contrat est fixée à 21 ans et 10 mois (janvier 2008 - novembre 2029) à partir de la date de signature, dont 22 mois de travaux et 20 ans d'exploitation. Cette durée paraît bien adaptée au type de projet concerné (investissement immobilier) dans la mesure où

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de sécurité juridique.

elle permet à la fois d'amortir les investissements et d'optimiser le service rendu. Une même durée a été retenue conventionnellement pour le scénario de référence à fin de comparaison.

**- Délais de réalisation**

Les délais estimés dans les deux schémas tiennent compte de l'expérience acquise en maîtrise d'ouvrage publique par le Département de l'Yonne.

Sachant que la programmation, la sélection du maître d'œuvre et la conception ont déjà été effectuées, le Département ayant initialement souhaité réaliser les deux collèges en maîtrise d'ouvrage publique, la comparaison des délais de réalisation entre les deux schémas doit donc s'opérer à compter de la fin de la période de suspension de la procédure (mai-juillet 2007), période au cours de laquelle est réalisée l'évaluation préalable indispensable à l'engagement de la procédure de réalisation des collèges en contrat de partenariat.

Les délais sont respectivement estimés à 34 mois et 28 mois pour le collège d'Avallon dans le « schéma de référence » et dans le « schéma contrat de partenariat », soit un gain de 6 mois dans le second cas, et respectivement à 38 mois et 26 mois pour le collège de Noyers-sur-Serein, soit un gain de 12 mois par rapport au « schéma de référence ».

**Tableau 1 - Etapes de réalisation des deux schémas**

Collège		« Schéma de référence »			« Schéma contrat de partenariat »		
Avallon		Début	Fin	Nombre de mois	Début	Fin	Nombre de mois
« Schéma de référence »	« Schéma contrat de partenariat »						
AO travaux, sélection des entreprises, instruction chantier	Procédure d'appel d'offres, choix du candidat, contractualisation, instruction chantier	juil-07	mars-08	8	juil.-07	fév.-08	7
Construction		mars-08	avr-10	25	févr.-08	oct-09	20
Emménagement et ou réception		avr-10	mai-10	1	oct-09	nov-09	1
<b>Durée totale (hors aléas)</b>				<b>34</b>			<b>28</b>
Noyers-sur-Serein		Début	Fin	Nombre de mois	Début	Fin	Nombre de mois
« Schéma de référence »	« Schéma contrat de partenariat »						
PC et DCE, sélection des entreprises, instruction chantier	Procédure d'appel d'offres, choix du candidat, contractualisation, instruction chantier	juil-07	juil-08	12	juil.-07	fév.-08	7
Construction/démolition		juil-08	sept-10	25	févr.-08	août-09	18
Emménagement et ou réception		sept-10	oct-10	1	août-09	sept-09	1
<b>Durée totale (hors aléas)</b>				<b>38</b>			<b>26</b>

Sources : Département de l'Yonne et MAPPP

Les délais retenus dans le « schéma de référence » supposent un déroulement sans aléas majeurs et ne tiennent pas compte des risques de dépassement de délais, liés à d'éventuels appels d'offre infructueux. Il n'est pas davantage tenu compte dans ce schéma des délais nécessaires à la passation des marchés relatifs à la maintenance, dans la mesure où il est fait l'hypothèse que ces marchés complémentaires peuvent être conclus en temps masqué.

Le « schéma contrat de partenariat » permet de mettre fin plus rapidement à la situation actuelle caractérisée par des risques graves et immédiats pour la sécurité des personnes et des biens. Les gains de délais que permet ce schéma justifient bien le recours au contrat de partenariat sur le critère de l'urgence et permettent en outre de gagner au moins une rentrée scolaire au collège de Noyers-sur-Serein.

**- Fiscalité / TVA**

Les résultats de l'analyse comparative sont exprimés toutes taxes comprises, sachant que le Département de l'Yonne dispose du droit à récupération de la TVA au titre de l'éligibilité du projet au fonds de compensation pour la TVA.

**- Coûts des travaux et coûts d'entretien, de maintenance et de renouvellement**

**- Coût des procédures et des travaux**

Les postes de coûts ont été estimés par le consultant spécialisé sur la base d'informations données par le Département de l'Yonne et de niveaux de coûts constatés dans des opérations récentes de même nature et de même ampleur.

La Mission d'Appui estime que ces estimations sont recevables et qu'elles n'appellent donc pas d'observations particulières.

**Tableau 2 - Coûts de conception, de réalisation et autres des deux schémas (€ HT)**

Postes de coûts	« Schéma de référence » (1)	« Schéma contrat de partenariat » (2)	(2) - (1)
<b>Conception</b>	<b>1 574 255</b>	<b>1 574 255</b>	<b>0</b>
<b>Travaux</b>	<b>14 590 150</b>	<b>14 590 150</b>	<b>0</b>
<b>Frais de gestion</b>	<b>1 845 302</b>	<b>116 721</b>	<b>-1 728 581</b>
<i>Conseils au consortium privé</i>	<i>0</i>	<i>116 721</i>	
<i>Aléas / Imprévus / Dépassements divers</i>	<i>1 750 818</i>	<i>0</i>	
<i>Provision pour des salles en pré-fabriqu</i>	<i>94 484</i>	<i>0</i>	
<b>Indemnités (pour mémoire)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Frais divers</b>	<b>184 423</b>	<b>848 124</b>	<b>663 701</b>
Coûts salariaux de maîtrise d'ouvrage	38 522	14 590	
TLE, TDCAUE, TDENS	0	437 705	
Frais d'actes notariés - droits d'enregistrement	0	139 043	
AMO ou APP	0	110 885	
Assurances	145 902	145 902	
<b>TOTAL HT</b>	<b>18 194 131</b>	<b>17 129 250</b>	<b>-1 064 881</b>
Total TTC	21 724 034	20 320 351	-1 403 683

Sources : Département de l'Yonne et MAPPP

Il ressort des estimations effectuées que le coût total hors taxes du « schéma de référence » est plus élevé de 6,2%<sup>2</sup> par rapport à celui du « schéma contrat de partenariat », ce différentiel de coût tenant pour l'essentiel au poste « Frais de gestion », improprement dénommé, et notamment au sous-poste « Aléas / Imprévus / Dépassements divers ». Ce sous-poste prend en compte, d'une part, les provisions pour aléas et imprévus stricto sensu (qui représentent en général entre 3% et 5% du coût de construction en fonction du niveau d'avancement des études technico-économiques : APS, ...) et, d'autre part, des surcoûts associés aux travaux supplémentaires et aux contentieux qui sont généralement observés en maîtrise d'ouvrage publique et qui relèvent davantage d'une mauvaise appréciation des coûts initiaux que de la prise de risque. Le consultant a donc préféré intégrer ces surcoûts sous forme de biais d'estimation plutôt que de les intégrer dans la prise en compte monétaire des risques.

En tout état de cause, ce raisonnement ne biaise pas le résultat final de la comparaison des schémas sous réserve que ces surcoûts ne soient pas également imputés au titre de la prise en compte du risque, auquel cas il y aurait manifestement un double compte.

Les coûts associés aux salles en pré-fabriqués dans le « schéma de référence » correspondent à une provision estimée pour le collège d'Avallon, le Département craignant, que les opérations tiroirs nécessaires soient désorganisées par une mauvaise maîtrise des délais<sup>3</sup>. Cette provision n'a pas été prévue dans le « schéma contrat de partenariat », le partenaire privé étant incité à tenir les délais sachant que le premier loyer ne lui sera versé qu'à la livraison des ouvrages.

- Coûts liés à la maintenance technique, au renouvellement et à l'exploitation

Les coûts annuels de maintenance technique, de gros entretien et de réparations et les coûts d'exploitation ont été estimés en appliquant des coefficients aux coûts des travaux des deux schémas, ces coefficients résultant de l'expérience du consultant spécialisé : 1% pour l'entretien et 1,5% pour la maintenance technique, le gros entretien et les réparations (GER). Par ailleurs, les coûts de GER dans le « schéma contrat de Partenariat » sont 15% inférieurs à ceux du « schéma de référence », cette diminution traduisant le fait que le partenaire privé bénéficie de gains de productivité permis par la globalisation du contrat.

---

<sup>2</sup> Il apparaît que les coûts TTC ont été obtenus sans appliquer la TVA sur aucune composante du poste « Frais divers » ce qui n'est pas exact pour les assurances et pour les AMO ou APP (honoraires des consultants en charge de la réalisation de l'évaluation préalable et de conseiller la personne publique durant les phases de sélection des candidats et de rédaction du contrat). En outre, en l'état actuel de la réglementation, la TVA serait aussi applicable aux diverses taxes d'urbanisme.

<sup>3</sup> Le projet d'Avallon est réalisé selon la séquence suivante : construction d'un bâtiment nouveau, déménagement d'un bâtiment ancien et destruction de cet ancien bâtiment. Des préfabriqués, et donc des surcoûts, sont prévus pour pallier au non respect éventuel des délais dans le « schéma de référence » qui compromettrait les opérations tiroirs. Dans le projet de Noyers-sur-Serein, les nouveaux bâtiments sont bâtis sur un terrain voisin et ne nécessitent donc pas d'opération tiroir.

**Tableau 3 - Coûts annuels de maintenance et d'entretien (€ HT)**

Coûts	« Schéma de référence »	« Schéma contrat de partenariat »
Coûts de maintenance et GER	218 852	186 024
Coûts d'exploitation	145 902	145 902
<b>Total</b>	<b>364 754</b>	<b>331 926</b>

Sources : Département de l'Yonne et MAPPP

Ces coûts annuels sont appliqués à la livraison des ouvrages et progressent dans le temps au taux annuel de 3%. Au total, sur toute la durée d'exploitation, l'ensemble de ces coûts s'élèvent à 12,2 M€ courants TTC dans le « schéma de référence » et à 11,6 M€ courants TTC dans le « schéma contrat de partenariat ».

**- Données sur le financement**

**- Structure du financement**

L'hypothèse retenue est celle d'un financement par endettement public pour le « schéma de référence » et pour le « schéma contrat de partenariat » d'un financement dans lequel a été retenue l'hypothèse d'un levier 95% dette / 5% fonds propres.

Le levier retenu est relativement élevé mais il est acceptable pour un projet à caractère essentiellement immobilier.

La prise en compte du coût de conception, plus précisément du reliquat restant à verser à la maîtrise d'œuvre (1 574 K€ HT), dans l'assiette de financement en contrat de partenariat conduit à faire porter ce coût par le partenaire privé alors même qu'il ne s'est pas impliqué dans la conception des projets.

**- Taux de financement**

L'hypothèse retenue est celle d'un taux d'emprunt de 4,3% dans le « schéma de référence » et d'un coût de la ressource financière de 4,85% dans le « schéma contrat de partenariat », ce taux moyen pondéré tenant compte de la rémunération des capitaux propres à 12% et du refinancement à la livraison de l'ouvrage par cession de créances à hauteur de 65% de la dette.

**Tableau 4 - Coût pondéré de la ressource dans le « schéma contrat de partenariat »**

Nature des capitaux	Parts du financement	Taux d'intérêts retenus	Taux pondéré
Fonds propres	5%	12%	0,60
Dette non cédée	33%	4,8% (4% + 80 pdb marge bancaire)	1,58
Dette cédée	62%	4,30% (4% + 30 pdb marge bancaire)	2,67
		<b>Taux moyen pondéré</b>	<b>4,85</b>

Sources : Département de l'Yonne et MAPPP

### - Durée de remboursement des emprunts

La durée de remboursement des emprunts est identique à la durée totale d'exploitation, soit 20 ans, de sorte qu'aucune marge de manœuvre (coussin de maturité) n'est laissée en matière de remboursement.

Les données relatives au financement n'appellent pas d'observations particulières. Cependant, l'application du coût pondéré de la ressource (4,85%) durant la période de construction conduit à pénaliser le « schéma contrat de partenariat » dans la mesure où pour financer les travaux le partenaire privé pourrait avoir accès à un taux d'intérêt à court terme plus faible.

## II.3 - Résultats de l'analyse

### II.3.1 - Coûts globaux actualisés

Les résultats de l'analyse comparative en termes de coût global actualisé (valeur actuelle nette), au taux de la ressource financière publique (4,3%), ne tiennent pas compte du décalage de la mise en service, de sorte que le « schéma contrat de partenariat » est pénalisé, ces dépenses intervenant plus rapidement (9 mois en moyenne avant le « schéma de référence »).

**Tableau 5 - Coût global actualisé (valeur actuelle nette) en € TTC sans décalage de la mise en service**

« Schéma de référence » (1)	« Schéma contrat de partenariat » (2)	Ecart (2) - (1)
27 948 762	29 020 722	1 071 959

Sources : Département de l'Yonne et MAPP

Il ressort que le « schéma contrat de partenariat » est, avant prise en compte du risque, moins intéressant que le « schéma de référence », l'écart étant de 1 072 K€ (soit +3,8%).

### II.3.2 - Pertinence de l'allocation des risques

La prise en compte du risque est effectuée par une approche qualitative et par une méthode quantitative.

L'approche qualitative, basée sur une matrice des risques, fait apparaître que dans le « schéma contrat de partenariat » les principaux risques sont portés par le partenaire privé. Il en est ainsi, en particulier, du risque de retard dans la construction, de la mise à disposition de l'ouvrage et du risque de surcoût durant les phases de construction et d'exploitation.

La méthode quantitative, fondée sur une approche en « valeur moyenne » dite de « criticité » (produit de la probabilité d'occurrence du surcoût par le montant du coût concerné), est simple, mais acceptable, la taille du projet et le recours au contrat de partenariat sur le critère de l'urgence ne justifiant pas l'emploi d'une méthode probabiliste plus sophistiquée ayant recours à des lois de distribution des risques.



Le choix des risques et les hypothèses retenues en matière de probabilités de surcoûts et de dépassement des délais dans les deux schémas, fondés sur l'expérience du consultant financier, conduisent à une valorisation importante des risques. Cette valorisation ne prend pas en compte les surcoûts déjà retenus au titre des « dépassements divers » dans le chiffrage du coût de réalisation dans le « schéma de référence », de sorte qu'il n'y a pas de double compte.

Après prise en compte du risque, le « schéma contrat de partenariat » est plus avantageux que le « schéma de référence », l'avantage en termes de coût global actualisé étant au total de 3 747 K€ (-10,3% par rapport au « schéma de référence »).

**Tableau 6 - Coût global actualisé (valeur actuelle nette) en € TTC sans décalage de la mise en service et avec prise en compte monétaire des risques**

Postes	« Schéma de référence » (1)	« Schéma contrat de partenariat » (2)	Ecart (2) - (1)
Avant prise en compte du risque	27 948 762	29 020 722	1 071 959
Coût du risque	8 360 995	3 541 764	-4 819 232
<b>Après prise en compte du risque</b>	<b>36 309 758</b>	<b>32 562 486</b>	<b>-3 747 272</b>

Sources : Département de l'Yonne et MAPP

### **II.3.3 - Test de basculement**

Un calcul de la valeur de basculement (égalisant les coûts globaux actualisés des deux schémas) du coût de construction a été effectué afin d'estimer la robustesse de l'avantage du « schéma contrat de partenariat ». L'avantage de ce schéma apparaît très robuste dans la mesure où il faudrait que le coût de construction augmente de 28% pour que ce schéma cesse d'être plus avantageux que le « schéma de référence ».

Outre les aspects quantitatifs et monétaires, la contractualisation des engagements de performance pour les services bâtimentaires et leur traduction financière dans la modulation de la rémunération du partenaire privé renforcent l'intérêt du contrat de partenariat.

### **III - Synthèse de l'avis**

**La pertinence juridique du recours au contrat de partenariat est établie au titre de l'urgence.**

**L'analyse comparative a été menée globalement de façon appropriée, avec la seule alternative pertinente pour la réalisation du projet.**

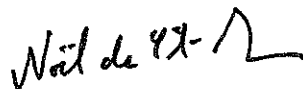
**Cette analyse montre bien qu'en termes de délais le schéma « contrat de partenariat » est préférable au schéma « MOP », la mise en service intervenant en moyenne 9 mois plus tôt, ce qui permet de mettre fin plus rapidement à la situation actuelle caractérisée par des risques graves et immédiats pour la sécurité des collégiens et des personnels.**

**En outre, sur la base d'hypothèses raisonnables, le schéma « contrat de partenariat » apparaît plus avantageux, en termes de coût global actualisé après prise en compte des risques, que le schéma « MOP ».**

**Les critères qualitatifs (performances techniques, confort,...) conduisent également à renforcer l'intérêt du contrat de partenariat.**

**Les conditions juridiques étant remplies pour recourir au contrat de partenariat, et l'analyse comparative ayant montré que la collectivité peut évaluer avec suffisamment de précision les avantages qu'elle peut en retirer et identifier les facteurs clés de succès d'un tel contrat, la Mission d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat émet un avis favorable au choix du contrat de partenariat pour réaliser les opérations de réhabilitation/extension du collège Maurice Clavel d'Avallon et de reconstruction du collège Milès de Noyers-sur-Serein.**

Le Président de la Mission d'Appui  
à la Réalisation des Contrats de Partenariat



Noël de Saint Pulgent