

# Mission d'Appui aux Partenariats Public-Privé

Paris, le 28 décembre 2007

## Avis n°2007-23 sur le projet de construction de 63 Centres d'entretien et d'intervention routiers (CEI)

**Préambule :** cet avis est rendu en application des dispositions de l'article 2 de l'ordonnance du 17 juin 2004, relative aux contrats de partenariat, et au vu des seules exigences fixées par ladite ordonnance. Il ne vaut pas approbation du lancement du projet par le Ministre chargé de l'Economie, qui, au titre de l'article 9 de ladite ordonnance, doit apprécier les conséquences de la signature du contrat de partenariat sur les finances publiques et la disponibilité des crédits.

### **0 - Objet**

Suite au transfert de 18000 km de routes nationales aux conseils généraux, le Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables a réorganisé son implantation territoriale et décidé d'une part de rénover ou de réhabiliter le parc existant de centres d'entretien et d'intervention (CEI) routiers, d'autre part de créer sur l'ensemble du territoire 63 nouveaux CEI afin de compléter le « maillage » du réseau routier national résiduel après transfert, d'une longueur de 11 800 km, l'objectif étant de disposer d'un CEI environ tous les 50 km.

La rénovation du parc existant pourra être réalisée de manière échelonnée sous forme de marchés publics classiques, du fait de la modicité des coûts engagés. Pour la réalisation des nouveaux CEI, en revanche, la direction générale des routes (DGR) privilégie un schéma en contrat de partenariat (CP), afin d'une part d'accélérer la mise à disposition de l'ensemble des nouveaux CEI à réaliser, d'autre part de bénéficier des économies d'échelle et de la mutualisation des risques permises par un contrat unique.

Le contrat de partenariat qui fait l'objet d'une évaluation préalable a pour objet de confier la conception, la construction et le financement du programme de 63 CEI neufs ainsi que l'entretien, la maintenance et le renouvellement des bâtiments ainsi réalisés, sur une période de 25 à 30 ans. L'objet du contrat portera également sur la fourniture des fluides et le mobilier. En revanche le contrat ne porte pas sur l'exploitation du service d'entretien et d'intervention routier lui-même, qui restera assuré par des agents des directions interrégionales des routes (MEDAD).

### **I - Analyse juridique**

**La Direction générale des routes considère que le critère de complexité doit être retenu comme justification du recours au contrat de partenariat, sans évoquer l'éventualité du recours au critère de l'urgence.**

La référence à la notion de complexité est transposée de la directive n°2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004, relative à la coordination des procédures.

de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services. Cette directive autorise en effet le recours à une procédure appelée dialogue compétitif dans le cas de projets complexes.

Dans son considérant 31, la directive précise que :

*« Les pouvoirs adjudicateurs qui réalisent des projets particulièrement complexes peuvent, sans qu'une critique puisse leur être adressée à cet égard, être dans l'impossibilité objective de définir les moyens aptes à satisfaire leurs besoins ou d'évaluer ce que le marché peut offrir en termes de solutions techniques et/ou de solutions financières/juridiques. »*

Par ailleurs, une fiche explicative sur le dialogue compétitif a été publiée par les services de la Commission européenne en janvier 2006, venant préciser notamment la notion de complexité.

Cette approche a été validée par le Conseil constitutionnel dans sa décision du 2 décembre 2004 n°2004-506 DC : *au nombre des motifs d'intérêt général pouvant justifier la passation d'un contrat de partenariat, figure la complexité du projet, lorsqu'elle est telle que, comme l'énonce le a) des deux articles critiqués, « 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 ».*

La démonstration de la complexité doit en conséquence être à la fois objective dans son principe (la complexité résulte des caractéristiques du projet) et relative dans son résultat (elle s'apprécie à l'aune des ressources de l'établissement disponibles pour mettre en œuvre ce projet).

**Le projet peut être regardé comme présentant une complexité technique et opérationnelle.**

Celle-ci résulte essentiellement:

- de l'ampleur du projet. Il s'agit de 270 M€ d'investissements répartis sur 63 sites implantés sur l'ensemble de la métropole;
- du nombre et de la disparité des sites. Les 63 CEI à réaliser seront implantés dans des sites très différents (zones urbaines, périurbaines, rurales, montagneuses), eux-mêmes soumis à des prescriptions urbanistiques et environnementales différentes. Il en résultera des contraintes particulières difficiles à appréhender globalement par avance et des difficultés particulières de coordination du projet.
- de la nécessité de réaliser une coordination entre les services centraux et les différents services locaux pour la conduite du projet. Le programme des CEI est piloté par la Direction générale des routes mais sa réalisation est nécessairement déconcentrée. La gestion optimale du projet suppose donc la mise en place d'une organisation spécifique dédiée à l'opération.
- des contraintes spécifiques liées à la maintenance et à l'entretien des centres, qui doivent notamment tenir compte de la nécessité de stocker des matériaux couverts par des législations spécifiques (réglementations relatives à l'eau, aux installations classiques, ...) et des usages particuliers de l'ouvrage (réglementation relative au bruit, ...).
- des contraintes en termes de redistribution des tâches et de disponibilité des agents de l'Etat liées à la profonde réorganisation en cours des services déconcentrés du MEDAD consécutive au transfert d'une partie du réseau national vers les conseils généraux (missions concernant la gestion du réseau routier résiduel transférées des

DDE vers les directions interrégionales des routes (DIR) récemment créées) : cette réorganisation doit se traduire à terme par une efficacité améliorée, mais engendre temporairement une importante surcharge des services concernés.

**Le projet tel qu'il est présenté paraît donc bien présenter un caractère de complexité tel que l'exige l'article 2 de l'ordonnance du 17 juin 2004 portant sur les contrats de partenariat et le recours à la procédure de dialogue compétitif, qui découle du caractère de complexité du projet, paraît particulièrement opportun pour celui-ci.**

## **II – Analyse comparative**

### **II. A. Champ de la comparaison et pertinence des schémas alternatifs présentés**

Le rapport élimine tout d'abord les montages qu'il estime ne pas être pertinents :

- Délégation de service public

Le projet a pour objet la réalisation et l'entretien de bâtiments nécessaires à l'Etat pour assurer le fonctionnement du réseau routier national non concédé. Le titulaire du contrat ne se verra, dans ces conditions, confier l'exécution d'aucune mission de service public. En outre, il est impossible d'envisager la perception d'une redevance sur les usagers de la route ou toute autre forme de rémunération aux risques du partenaire privé.

- Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT) assortie d'une location: ce dispositif prévu par l'article L.2122-6 du Code général de la propriété des personnes publiques présente de grandes similitudes avec le contrat de partenariat, la différence principale étant qu'il impliquerait la conclusion d'autant d'AOT et de baux qu'il y a de CEI et ne permettrait pas la mutualisation des coûts et les économies d'échelle permises par un contrat global. De ce fait, le schéma en AOT-LOA augmente par rapport au schéma en CP le risque d'une défaillance (retard de mise à disposition, voire faillite) pour l'un ou l'autre des cocontractants privés ; en revanche, ce schéma écarte le risque propre au CP d'une défaillance globale de l'unique partenaire privé, mais ce dernier cas de figure semble a priori très improbable, dans la mesure où la procédure de l'appel public à candidatures, puis le recours au dialogue compétitif, doivent permettre, sur un contrat de cette importance, de sélectionner un groupement lauréat présentant les meilleures garanties de savoir-faire technique et de solidité financière. Le schéma en AOT-LOA n'a par conséquent pas été retenu pour l'analyse comparative.

Il examine ensuite les différentes formes de Maîtrise d'ouvrage public (MOP) pour les comparer à une réalisation en contrat de partenariat.

- Marché de conception – réalisation (l'exploitation – maintenance faisant l'objet de marchés distincts) : les motifs d'ordre technique justifiant l'association des entrepreneurs à la phase de conception sont insuffisamment établis pour garantir la solidité juridique d'un tel choix. Il est en conséquence écarté.
- Marchés distincts de maîtrise d'œuvre et de travaux : les prestations d'entretien et de maintenance font également l'objet d'une organisation séparée : sous réserve d'un éventuel regroupement des marchés au niveau de chaque département, il faudrait dans

ce schéma passer 63 marchés de conception, autant de marchés de construction et autant de marchés d'entretien / maintenance.

Cette procédure « classique » est conforme à la loi MOP. C'est pourquoi elle a été retenue dans le champ de la comparaison.

**Ce sont donc les deux schémas suivants qui font l'objet de l'évaluation comparative :**

- **Un schéma de référence en maîtrise d'ouvrage publique (MOP) impliquant la passation de marchés séparés de maîtrise d'œuvre, de travaux, d'entretien et de maintenance.**
- **Un schéma « contrat de partenariat » (CP) sur la base du même programme, incluant études, travaux et prestations d'entretien et de maintenance.**

## **II. B. Eléments d'analyse comparative.**

### 1. Aspects techniques et économiques.

#### *a) Calendrier du projet.*

Le calendrier prévisionnel, établi en marchés publics loi MOP hors de toute contrainte budgétaire, prévoit des durées de construction identiques de 10 mois en MOP et en CP, soit 2 mois de préparation de chantier et 8 mois de construction proprement dite. L'avantage du CP sur la loi MOP, en termes de date de mise à disposition, provient du raccourcissement des études et procédures préalables et de la possibilité, en CP, de conduire en parallèle plusieurs procédures.

Dans le schéma MOP, outre le risque de non-disponibilité des crédits budgétaires, plusieurs incertitudes peuvent affecter le déroulement du projet : enchaînement sans recouvrements possibles des phases successives de la conception du projet (APS, APD, projet d'exécution) avec la possibilité d'une remise en cause du programme, risque d'appels d'offres infructueux amplifié par le grand nombre de lots séparés, risques d'interfaces entre lots distincts, à gérer par le partenaire public (maître d'ouvrage)...

Dans le schéma en CP, le principal risque réside dans un niveau de définition du projet insuffisant à la signature du contrat, qui pourrait entraîner une modification du projet et ouvrir la porte à une renégociation du contrat.

Toutefois, l'absence de toute rémunération du partenaire privé avant la mise à disposition complète des ouvrages constitue une incitation forte à respecter les délais.

Les acquisitions foncières sont effectives ou sur le point de l'être pour 45 des 63 CEI, les services du MEDAD (DDE) poursuivant les recherches sur les 18 autres terrains. Selon la DGR, la maîtrise du foncier ne semble pas constituer un risque appréciable de retard pour ce projet, même en CP (dans la mesure où, comme on le verra ci-après, le recours à ce schéma permettrait une mise à disposition plus rapide que dans un schéma en loi MOP).

Les plannings comparatifs en MOP et en CP tels qu'établis par la DGR apparaissent dans le tableau suivant (les étapes en temps masqué pour le schéma en CP sont en italique, elles se reportent sur l'étape précédente) :

MOP	Délai	CP	Délai
Organisation de la maîtrise d'ouvrage et mise en place des conducteurs d'opération	6 mois	Candidatures consortium	4,5 mois
Programmation	8 mois	Mise en place des APP en temps masqué	3 mois (plus 1 mois)
		Programmation en temps masqué	1,5 mois
Concours MOE	8 mois	Dialogue compétitif	9 mois
Conception	12 mois	Offres finales et mise au point	3 mois
AO entreprises	6 mois	Conception	3 mois
Période de préparation de chantier	2 mois	Période de préparation de chantier en temps masqué	2 mois
Construction	8 mois	Construction	8 mois
Réception	Début janvier 2012	Livraison	Mi février 2010
<b>TOTAL</b>	<b>50 mois = 4 ans et 2 mois</b>	<b>TOTAL</b>	<b>27,5 mois = 2 ans et 3,5 mois</b>

Observation de la MAPPP :

Le calendrier précédent suppose un lancement opérationnel, donc une décision de choix de procédure, au 1<sup>er</sup> novembre 2007 : or ce délai est d'ores et déjà dépassé et il convient donc de retarder d'au moins quelques mois la prévision de mise à disposition, en MOP comme en CP, ce décalage étant neutre quant à la comparaison des deux modes de passation.

Sous cette réserve, il semble réaliste, même si la durée prévue pour le dialogue compétitif, qui devrait se dérouler en deux phases (9 mois ou 12 mois en incluant la mise au point des offres finales) paraît optimiste, compte tenu de la complexité du projet et à la lumière des expériences récentes. L'éventualité d'un retard dans la maîtrise du foncier, a priori peu probable selon les informations communiquées à la MAPPP par la DGR, affecterait en premier lieu le schéma CP et pourrait réduire l'écart avec le schéma MOP. En sens inverse,

*les risques de dérapage dans les délais sont plus élevés, pour les diverses raisons évoquées plus haut, dans le schéma MOP. Au total, le gain de temps prévisionnel de 22,5 mois du schéma CP sur le schéma MOP pour la mise à disposition des ouvrages paraît constituer un minimum.*

*Il résulte par ailleurs du schéma précédent la nécessité de prévoir, en loi MOP, des locaux provisoires afin d'assurer pendant deux ans environ le service à la route normalement assuré par les CEI, dans l'attente de la mise à disposition de ces derniers, pour un loyer annuel qu'on peut estimer sommairement à 1 M€.*

*b) Coûts des travaux hors risques.*

Les CEI sont de trois types différents, en fonction du nombre de personnes qu'ils doivent accueillir (type 1 jusqu'à 16 agents, type 2 de 17 à 22 agents, type 3 pour 23 agents ou plus). Il est envisagé la construction de 20 CEI de type 1, de 30 CEI de type 2 et de 13 CEI de type 3.

En marchés publics selon la loi MOP, le coût unitaire total d'un CEI (incluant VRD, infrastructure, espaces verts et bâtiments proprement dits) est estimé par la DGR (en valeur mai 2007), sur la base de coûts unitaires et de surfaces moyennes estimées :

- pour le type 1 : 1,254 M€ HT ;
- pour le type 2 : 1,772 M€ HT ;
- pour le type 3 : 2,162 M€ HT.

Pour les 13 CEI qui comportent un atelier supplémentaire de réparations, le coût de cet atelier, quel que soit le type de CEI, est de 160 000 € HT.

Sur la base de marchés publics séparés passés selon la loi MOP, le coût total des travaux du programme (63 CEI de 3 types différents et 13 ateliers), aux conditions économiques de mai 2007, s'établit ainsi à **108,44 M€ HT**.

Le contrat de partenariat doit permettre une optimisation des coûts de construction, du fait du transfert au partenaire privé de la gestion des interfaces entre les travaux des différents centres et de la mutualisation de l'allocation des ressources ainsi permise. L'hypothèse retenue ici est une **économie de 6%** sur le montant global des travaux, qui s'établissent ainsi à **101,935 M€ HT**.

*Cette hypothèse d'économies permises par le recours au CP semble raisonnable, voire plutôt prudente.*

Les coûts de maîtrise d'oeuvre (MOE) sont estimés à 10% du coût des travaux en loi MOP, soit 10,844 M€, et à 5,904 M€ en CP<sup>1</sup>.

Les autres honoraires de conception (ordonnancement, pilotage et coordination, contrôle technique, protection sanitaire, sécurité incendie...) s'établissent à 2,1% du montant des travaux en loi MOP, à 1,9% des travaux en CP.

---

<sup>1</sup> Dont notamment 815 k€ pour le dialogue compétitif en deux phases, 1957 k€ pour l'étude projet, 2544 k€ pour la direction de l'exécution des contrats de travaux, 587 k€ pour l'assistance à la réception...

L'indemnisation des candidats évincés a été estimée en loi MOP à 4% du montant de la maîtrise d'oeuvre, soit 433,7 k€ par candidat, et en CP à 50% du coût de la 1<sup>ère</sup> phase et 30% du coût de la 2<sup>ème</sup> phase du dialogue compétitif, soit 566,2 k€ par candidat.

Soit (sur la base de 4 candidats admis à concourir, donc 3 candidats évincés) un poste indemnisation de : 1 301,4 k€ en loi MOP et 1 698,5 k€ en CP.

Les frais de conseil au donneur d'ordres (AMO ou assistance à personne publique) sont estimés à 5% en loi MOP et à 2% en CP (la différence de 3% correspond au coût estimé des missions de conduite d'opérations confiées aux DDE, non rémunérées mais mobilisant du personnel et comme telles génératrices d'un coût économique).

Les autres frais de gestion sont estimés comme suit :

- assurances : 2% (MOP) et 2,5% (CP) ;
- aléas et tolérances du marché de MOE : 4% (MOP) et 1% (CP) ;
- en CP : conseils extérieurs à la personne privée (1%), frais de montage (0,5%), rémunération du promoteur (3%)

soit au total 6% des travaux HT en loi MOP et 8% en CP.

*Dans le schéma en CP, les postes indemnisation des candidats évincés et assistance à personne publique sont évidemment imputés au partenaire public et n'entrent donc pas dans le montant à financer par endettement privé.*

**L'assiette de la TVA (au taux unique de 19,6%) est ainsi de 134,131 M€ dans le schéma MOP et de 122,266 M€ dans le schéma CP. Le montant de la TVA est donc de 26,290 M€ (loi MOP) et de 23,964 M€ (CP).**

En outre, l'investissement immobilier en contrat de partenariat, dont la valeur est estimée à 640 €/m<sup>2</sup> pour une SHON totale de 60 330 m<sup>2</sup> soit 38,611 M€, est soumis à diverses taxes d'urbanisme (TLE, TDENS, TDCAUE, taxe archéologique). S'y ajoutent la taxe de publicité foncière, la rémunération du conservateur des hypothèques et les frais d'actes notariés.

**Au total, les taxes d'urbanisme et liées à l'occupation du domaine public, supportées par le seul schéma en CP, s'établissent à 2,309 M€, sous réserve d'une éventuelle harmonisation des dispositions fiscales applicables au CP par leur alignement sur celles dont bénéficie la loi MOP, cette harmonisation étant envisagée pour 2008.**

Les coûts d'investissement en loi MOP et en CP sont récapitulés dans le tableau suivant :

	MOP	CP
1. Travaux HT	108 441 000 €	101 934 540 €
2. Conception HT	13 121 361 €	7 840 805 €
3. Indemnisations HT	1 301 292 €	1 698 521 €
4. Frais de gestion procédures HT	4 498 432 €	2 088 191 €
5. Autres frais de gestion du projet HT	6 768 887 €	8 703 620 €
<b>Sous Total (1 à 5) € HT</b>	<b>134 130 973 €</b>	<b>122 265 676 €</b>
6. TVA	26 289 671 €	23 964 072 €
7. Taxes	sans objet	2 308 686 €
<b>Coût total d'investissement € HT</b>	<b>134 130 973 €</b>	<b>122 265 676 €</b>
<b>Coût total d'investissement € TTC</b>	<b>160 420 643 €</b>	<b>148 538 434 €</b>
<b>Comparaison CP / MOP</b>		<b>7,41%</b>

En valeur mai 2007, les coûts d'investissement brut sont :

- en schéma MOP : 160,4 M€ ;
- en schéma CP: 148,5 M€ (incluant des dépenses incombant au partenaire public pour environ 3,8 M€ HT).

*c) Coûts d'entretien, maintenance, GER.*

Le périmètre d'entretien / maintenance, identique en schémas MOP et CP pour assurer la comparabilité des deux schémas, est confié à des prestataires extérieurs par des marchés publics en loi MOP et au partenaire privé en CP. L'hypothèse retenue est que les coûts de ces prestations avant risques sont égaux, la différenciation intervenant au niveau des risques.

Les ratios de coûts, établis à partir de l'expérience des conseils de la DGR, s'appliquent au coût des travaux pour la maintenance et aux surfaces pour l'entretien et la consommation de fluides.

Etablis en valeur mai 2007, ces coûts annuels sont :

- en maintenance : 1,1345 M€ HT ;
- en entretien et consommation de fluides : 3,0434 M€ HT

**soit au total : 4,1779 M€ HT**

Observation de la MAPPP :

*Cette hypothèse d'équivalence des coûts d'entretien, maintenance et GER quel que soit le mode contractuel retenu apparaît comme une hypothèse « par défaut », les stratégies d'optimisation permises par le CP tant en matière de maintenance courante que de GER pouvant a priori conduire à des niveaux de dépenses sensiblement plus faibles qu'en loi MOP, où ces dépenses sont soumises à des contraintes d'enveloppes budgétaires non fongibles. On verra plus loin que cette absence de différenciation est corrigée au stade de l'analyse de risques.*



d) Revenus annexes en CP.

La possibilité pour le partenaire privé de percevoir des recettes annexes n'est pas exclue, compte tenu des excédents de surface disponibles sur certaines parcelles dont l'Etat est déjà propriétaire ou en cours d'acquisition, et qui seront mises à disposition du partenaire privé. Toutefois, leur valorisation par ce dernier, difficile à établir en l'absence d'une étude d'attractivité économique des emplacements, est hypothétique et ne semble pas à première vue susceptible d'engendrer des économies de loyer substantielles.

Observation de la MAPPP :

*Par précaution, la perception de recettes annexes, hypothétiques et d'un montant potentiel peu élevé en tout état de cause, par le partenaire privé n'a pas été valorisée par l'évaluation préalable dans le schéma en CP. Cette option de la DGR apparaît fondée à la MAPPP.*

2. Analyse de risques.

a) Matrice des risques.

En schéma CP, chaque risque est, par principe, assumé par celui des deux partenaires qui en a la meilleure maîtrise. Les risques de procédures (acquisitions foncières, archéologie) restent de la responsabilité de l'Etat ; en revanche, l'obtention du permis de construire est à la charge du partenaire privé, sous la réserve que le partenaire public prenne toutes mesures pour résoudre les difficultés et accélérer la délivrance.

Le risque de conception est assuré par le partenaire privé, à l'exception des risques liés au terrain (risques géotechniques, pollution des sols, ouvrages et réseaux enterrés...), sans doute insuffisamment explorés lors de la contractualisation, pour lesquels la responsabilité sera partagée entre les deux partenaires, selon des modalités à définir dans le cadre du dialogue compétitif.

Pour la construction, tous les risques sont transférés au partenaire privé à l'exception des évolutions réglementaires non prévisibles des spécifications, pour lesquelles les risques sont partagés.

En phase d'entretien / maintenance, les risques liés aux évolutions réglementaires non prévisibles sont également partagés entre les deux partenaires. La résiliation du contrat du fait de la personne publique ou pour cas de force majeure sont assumés par la personne publique. Les autres risques d'entretien / maintenance sont assumés par le partenaire privé.

En matière de financement, les risques d'inflation (avant et après mise à disposition des ouvrages) et d'évolution des taux d'intérêt servant de référence sont partagés entre partenaires public et privé, selon des modalités qui résulteront du dialogue compétitif. Les autres risques de financement sont entièrement supportés par le partenaire privé.

b) Méthode d'analyse des risques.

La méthode utilisée, dite « causale », est en fait une méthode des scénarios améliorée. Le modèle distingue, en schéma MOP comme en schéma CP, 12 « situations de risques » (7 situations se rattachant à la phase de conception / construction, 5 se rattachant à la phase d'entretien / maintenance).

Ces situations de risques sont ainsi libellées :

Risques relatifs à la phase d'étude et travaux (RET) :

- RET 1 : surdimensionnement (augmentation de la surface construite par rapport à celle prévue au programme) ;
- RET 2 : changement de programme (et son impact sur le coût des études et travaux) ;
- RET 3 : dépassement des coûts d'objectifs (c'est-à-dire écart positif entre le coût d'attribution contractualisé et le niveau de coût estimé dans l'évaluation préalable) ;
- RET 4 : défaillance d'entreprises titulaires de marchés (MOP) ou du contrat (CP) ;
- RET 5 : surinvestissement global (dans le but de générer des économies sur l'entretien / maintenance) ;
- RET 6 : dépassement des délais de procédure (appels d'offres infructueux, approbation centralisée d'APD par la DGR) ;
- RET 7 : dépassement des délais de chantier (phase travaux).

Risques relatifs à la phase d'entretien / maintenance (REM) :

- REM 1 : risque de non-atteinte des économies cibles (dépassement des objectifs en matière de consommation d'énergie notamment) ;
- REM 2 : surcoût d'exploitation / maintenance ;
- REM 3 : maintenance courante préventive non réalisée ou réduite ;
- REM 4 : surcoût de maintenance curative ;
- REM 5 : réhabilitation lourde (après 20 ans en loi MOP et après fin du contrat en CP).

Pour chacune de ces « situations de risque » (se traduisant par un surcoût ou par un délai supplémentaire) et pour chacun des deux schémas juridiques (MOP et CP), l'écart (exprimé en % du coût sans risque ou en mois) entre la valeur sans risque et la valeur risquée obéit à une loi de distribution discrète à 5 valeurs, la première correspondant à un écart nul et la 5<sup>ème</sup> à un écart « maximum ».

Cette loi de distribution peut prendre 5 formes différentes, selon le niveau de risque (allant de « très faible » à « très élevé » en passant par 3 niveaux intermédiaires, « faible », « modéré » et « élevé »).

En pratique, il s'agit, selon le niveau de risque estimé « à dire d'expert » présenté par chaque situation de risque, de se placer sur une partie de la loi de distribution log-normale et de remplacer cette loi de distribution continue par une loi discrète à 5 valeurs.

Le modèle prévoit des corrélations entre certaines de ces situations de risques :

- une corrélation inverse entre RET 3 et RET 4 ;
- une corrélation inverse entre RET 5 et REM 1 ;
- une corrélation positive entre REM 3, REM 4 et REM 5.

C'est ainsi, par exemple, que le risque de défaillance d'entreprise est inversement corrélé au risque de dépassement du coût d'objectifs et qu'un défaut de maintenance préventive entraînera un risque accru de recours à la maintenance curative.

Les autres situations de risques sont supposées indépendantes (non corrélées entre elles).

### Observation de la MAPPP :

Cette méthode n'est en fait qu'un perfectionnement apporté à la méthode des scénarios. La définition et la caractérisation des « situations de risques » n'est pas toujours claire et apparaît arbitraire avec de possibles redondances ou recouvrements partiels (par exemple entre RET 1, RET 3 et RET 5 ou entre REM 1 et REM 2). Par ailleurs, la cotation des risques en MOP et en CP pour chaque situation de risque et sa traduction quantitative ne sont pas contraires à l'intuition mais apparaissent ici encore arbitraires. Les corrélations directes ou inverses entre situations de risques alléguées par le modèle apparaissent réelles ou au moins vraisemblables ; en revanche, l'absence supposée d'autres corrélations entre situations de risques n'est pas évidente.

Enfin, un risque tel qu'une modification de la réglementation de la construction (qui pourrait résulter, par exemple, de décisions en matière de performances énergétiques prises dans le cadre du « Grenelle de l'environnement ») entre difficilement dans la typologie proposée (il ne serait que partiellement reflété par le risque RET 2 « changements de programme »).

Pour un projet de cette dimension (investissement initial de l'ordre de 150 M€ toutes dépenses confondues avant risques, valeur actuelle nette après risques de l'ordre de 300 M€)<sup>2</sup>, il aurait été pleinement justifié de recourir à un modèle probabiliste utilisant des lois de distributions continues pour les différents paramètres de risques avec recours à des tirages aléatoires « Monte-Carlo » et à des values at risk (VaR). On relève toutefois que la faible complexité de chaque ouvrage à réaliser et la mutualisation des risques liée dans le schéma en CP au grand nombre des ouvrages à construire pourraient, à l'extrême limite, autoriser le recours à une méthode moins sophistiquée et dérivée de la méthode des scénarios, telle que celle utilisée dans le cas présent.

On relève également que cet effet de mutualisation ne joue que dans le cas d'un contrat global, donc dans le schéma CP, et non dans le schéma MOP.

### c) Qualification et valorisation des risques en MOP et en CP. Scénarios de risques.

Trois scénarios de risques ont été élaborés, un scénario dit de référence (risque moyen), un scénario de risques faibles et un scénario de risques accrus.

Le scénario de risques faibles diminue RET 3 en MOP et en CP (donc augmente RET 4) par rapport au scénario de référence. Le risque RET 5 diminue (donc REM 1 augmente). Le risque REM 3 diminue (donc également REM 4 et REM 5).

A l'inverse, le scénario de risques accrus augmente RET 3, RET 5 et REM 3.

Les valorisations des risques associés aux situations de risques RET 3, RET 4, RET 5, REM 1, REM 3, REM 4, REM 5 sont modifiées pour ces deux scénarios par rapport au scénario de référence. Les valorisations liées aux autres situations de risques sont inchangées.

Le comparatif des trois scénarios, exprimé qualitativement sous forme de niveaux de risques, est récapitulé dans le tableau suivant (les cases en grisé sont celles pour lesquelles l'appréciation de telle ou telle situation de risque diffère entre le scénario de risques faibles – ou de risques accrus – et le scénario de référence) :

<sup>2</sup> Comme on le verra plus loin.

COMPARATIF			Risques faibles		Scénario de référence		Risques accrus		
	N°	Intitulé	Corrélations	MOP	CP	MOP	CP	MOP	CP
Risques Etudes et Travaux	RET 1	Surdimensionnement		3	1	3	1	3	1
	RET 2	Changements de programme		4	2	4	2	4	2
	RET 3	Non atteinte des coûts d'objectifs		2	2	3	3	4	3
	RET 4	Défaillance d'entreprises	Inverse RET 3	4	3	3	1	2	1
	RET 5	Sur-investissement pour coût global		1	2	1	3	2	4
	RET 6	Dépassement de délais de procédure		4	2	4	2	4	2
	RET 7	Dépassement de délais de chantier		4	3	4	3	4	3
Risques Exploitation et Maintenance	REM 1	Impact coût global	Inverse RET 5	5	4	5	3	4	2
	REM 2	Surcoût d'exploitation maintenance		2	2	2	2	2	2
	REM 3	Maintenance non réalisée ou réduite		3	0	4	1	5	2
	REM 4	Remise à niveau	REM 3	3	1	4	2	5	3
	REM 5	Réhabilitation	REM 3	3	1	4	2	5	3

A titre d'exemple, la valorisation des risques pour le profil de référence, exprimée en % des coûts ou en mois de délai supplémentaire, est résumée dans le tableau suivant :

SCÉNARIO DE RÉFÉRENCE				Niveau de risque							
	N°	Intitulé	Corrélations	MOP	CP	Assiette	Impact	Financement	Inflation	Valorisation	
Risques Etudes et Travaux	RET 1	Dimensionnement		3	1	Conception et construction	Période études et travaux	Assiette d'investissement	BT01	6,00%	0,90%
	RET 2	Changements de programme		4	2	Conception et construction	Etudes et travaux	Assiette d'investissement	BT01	8,55%	3,45%
	RET 3	Non atteinte des coûts d'objectifs		3	3	Conception et construction	Travaux	Assiette d'investissement	BT01	8,00%	8,00%
	RET 4	Défaillance d'entreprises	Inverse RET 3	3	1	Construction	Travaux	Assiette d'investissement	BT01	2,90%	0,30%
	RET 5	Sur-investissement coût global		1	3	Conception et construction	Etudes et travaux	Assiette d'investissement	BT01	0,90%	6,00%
	RET 6	Dépassement de délais de procédure		4	2	Amortissement ou location provisoire	Etudes	non	IPC	8,6 mois	3,5 mois
	RET 7	Dépassement de délais de chantier		4	3	Amortissement ou location provisoire	Travaux	non	IPC	2,9 mois	2,0 mois
Risques Exploitation et Maintenance	REM 1	Impact coût global	Inverse RET 5	5	3	Exploitation et maintenance annuelle	Période de comparaison	non	IPC et BT50	-0,60%	-4,00%
	REM 2	Surcoût d'exploitation maintenance		2	2	Exploitation et maintenance annuelle	Période de comparaison	non	IPC et BT50	2,30%	2,30%
	REM 3	Maintenance non réalisée ou réduite		4	1	Maintenance annuelle	Période de comparaison	non	IPC et BT50	-5,70%	-0,60%
	REM 4	Remise à niveau	REM 3	4	2	Construction	Tous les 7 ans	non	BT50	2,85%	1,15%
	REM 5	Réhabilitation	REM 3	4	2	Conception et construction	20ans en MOP, fin du contrat + 1an en CP	non	BT01	28,50%	11,50%

Les scénarios de risques faibles et de risques accrus donnent lieu à une démarche de quantification des risques similaire.

### 3. Analyse financière.

#### a) Plannings avant et après calage

Afin de neutraliser l'effet de l'actualisation qui pénalise le schéma juridique permettant la mise à disposition la plus rapide (le CP), cette date de mise à disposition est alignée sur la date la plus éloignée (celle de la loi MOP). On peut ici rappeler la nécessité de décaler dans le temps toute la procédure, la date de départ étant d'ores et déjà dépassée. Ce décalage affecte pareillement les deux schémas MOP et CP et est donc sans effet sur leur comparaison.

*Avant calage (cf. II C 1 a)*

	<b>MOP</b>	<b>CP</b>
Date de départ pour les 2 solutions	01/11/2007	01/11/2007
Date de signature du contrat CP	-	19/03/2009
Début de conception	01/01/2009	19/03/2009
Durée de conception	28 mois	3 mois
Début des travaux	01/05/2011	19/06/2009
Durée des travaux	8 mois	8 mois
Fin des travaux	01/01/2012	19/02/2010
Début de l'exploitation	01/01/2012	19/02/2010
Durée d'exploitation commune à l'ensemble des CEI	29 ans et 1 mois	29 ans et 1 mois
Fin de l'exploitation	01/02/2041	19/03/2039

*Après calage*

	<b>MOP</b>	<b>CP</b>
Début des travaux	01/05/2011	19/06/2009
Durée des travaux	8 mois	8 mois
Fin des travaux	01/01/2012	19/02/2010
Période blanche	0 mois	~23 mois
Début de l'exploitation	01/01/2012	01/01/2012
Durée d'exploitation commune à l'ensemble des CEI	29 ans et 1 mois	29 ans et 1 mois
Fin de l'exploitation	01/02/2041	01/02/2041

Observation de la MAPPP relative à la durée du contrat.

La durée du contrat prévue dans l'évaluation préalable est fixée à 30 ans, incluant la période de construction. Cette durée n'apparaît pas anormale, quel que soit le critère utilisé<sup>3</sup> (amortissement des bâtiments, durée des sources de financement les plus longues mises en oeuvre). Elle se situe toutefois à la limite supérieure admissible, compte tenu de la nature des bâtiments construits (bâtiments à usage industriel ne présentant a priori qu'un faible degré de polyvalence).

b) Hypothèses économiques.

Les index de référence retenus sont pour la construction le BT01 et pour le gros entretien / renouvellement (GER) le BT50. Les frais de fonctionnement de la société de projet, l'entretien courant et la maintenance sont indexés sur l'indice des prix à la consommation. Les valeurs prévisionnelles retenues, qui apparaissent dans le tableau suivant, sont conformes aux usages habituels et n'appellent pas d'observations particulières.

Coûts inflatés	Indices de référence	Hypothèse d'évolution annuelle
Conception – construction	BT01	4%
Frais de fonctionnement SPV	IPC	2%
Entretien – maintenance	IPC	2%
GER	BT50	4%

c) Hypothèses financières.

Le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de la valeur actuelle nette (VAN), tant en schéma MOP qu'en schéma CP, est le coût des ressources d'emprunt pour le partenaire public (l'Etat), à savoir le taux actuariel moyen de l'OAT à 30 ans arrêté au 24/08/2007, soit 4,56%, augmenté des frais de montage liés à une émission obligataire, soit 4,65%.

Le plan de financement proposé est celui habituellement rencontré dans les montages en financement de projet à travers la constitution d'une SPV<sup>4</sup>. Il prend en compte les sources de financement suivantes:

- Un crédit relais fonds propres garanti par les actionnaires et remboursé à la fin de la construction par la mise en fonds propres des actionnaires. Le crédit fonds propres sera tiré en priorité par rapport à la dette en financement de projet. Il représente 8% du besoin de financement. Le recours au crédit relais permet de réduire le coût du projet : d'une part, il bénéficie de conditions financières avantageuses grâce à la garantie apportée par les actionnaires et d'autre part, il réduit le coût des fonds propres dans la mesure où les actionnaires acceptent de calculer leur taux de retour sur investissement à

<sup>3</sup> L'ordonnance n° 2004-559 relative aux contrats de partenariat dispose en effet (art. 1<sup>er</sup>) que la durée du contrat est « déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues ».

<sup>4</sup> Special purpose vehicle : société de projet constituée ad hoc.

partir de la date de mise en fonds propres (c'est-à-dire à la fin de la période de construction).

- Un financement bancaire senior à recours limité articulé en deux tranches :
  - Tranche A : tranche de dette en risque projet (crédit à recours limité) pendant la construction puis refinancé à l'achèvement des travaux par cession de créances Dailly sur la partie irrévocable du loyer. On supposera que la tranche A représente 65% du besoin de financement. La cession irrévocable des loyers grâce à laquelle les cessionnaires ne sont exposés qu'à un risque souverain permet de réduire le coût global du financement.
  - Tranche B : tranche de dette en risque projet tout au long de la durée envisagée du financement. Cette tranche représente 27% du besoin de financement. La présence de cette tranche de dette à risque associée aux fonds propres permet de maintenir un transfert de risque suffisant au partenaire privé pendant l'exploitation.

Un crédit TVA assurant le portage de la TVA payée pendant la construction. Cette facilité bénéficie de conditions financières avantageuses du fait qu'elle est soumise seulement à un risque de récupération de la TVA auprès de l'administration fiscale.

Les fonds propres, constitués du capital social de la SPV et d'une dette subordonnée d'actionnaires, représentent 8% du besoin de financement total et sont rémunérés au TRI de 11% après impôts (taux moyen pondéré calculé à partir de la date de mise en fonds propres).

Les dépenses d'investissement sont amorties linéairement sur la durée d'exploitation. Il n'est pas prévu de valeur résiduelle en fin de contrat.

Le délai de récupération de la TVA par la SPV en période de construction est de 6 mois.

Les conditions de financement de la dette sont récapitulées dans le tableau suivant:

## Dettes

TERMES ET CONDITIONS	Dettes senior - Tranche A	Dettes senior - Tranche B	Crédit-relais	Crédit de TVA
Taux de référence	4,8% (fixe)	4,8% (fixe)	4,326% (variable)	4,326% (variable)
Nature du taux	Euribor 6 mois swappé	Euribor 6 mois swappé	Euribor 6 mois	Euribor 6 mois
Marge de swap pendant la construction	0,10%	0,10%		
Marge de swap pendant l'exploitation	0,05%	0,10%		
Marge pendant la construction	1,00%	1,00%	0,40%	0,25%
Marge pendant l'exploitation	0,15%	1,10%		
<b>Taux d'intérêt total unique en période de construction</b>	<b>5,9%</b>	<b>5,9%</b>	<b>4,726%</b>	<b>4,576%</b>
<b>Taux d'intérêt total unique en période d'exploitation</b>	<b>5,0%</b>	<b>6,0%</b>	-	-
Commission d'arrangement	1%	1%	0,50%	0,50%
Commission d'engagement	0,50%	0,50%	0,20%	0,20%
Mode de remboursement	P+I constants	Sculpté selon cash flow disponible pour la dette	Bullet	Selon mvt TVA
Maturité (ans)	30 ans	28 ans	11 mois	17 mois

### Contraintes d'équilibre financier (schéma CP).

Des ratios de couverture de la tranche B (dettes à risque) sont définis:

- un ratio annuel de couverture du service de la dette<sup>5</sup> (ADSCR) ;
- un ratio de couverture de la dette sur la durée du prêt (LLCR) ;
- un ratio de couverture de la dette sur la durée du contrat (CLCR).

Ces ratios ont les valeurs minimales suivantes:

- ADSCR: 1,45
- LLCR: 1,51
- CLCR: 1,54

*Ces ratios sont sensiblement supérieurs à ceux habituellement constatés.*

<sup>5</sup> Service de la dette = intérêt + amortissement du capital.



d) Résultats avant risques.

Comparaison des VAN des coûts sans risques.

La comparaison des VAN des coûts entre MOP et CP après recalage de la date de mise à disposition des ouvrages (VAN « totale » obtenue par alignement du calendrier du schéma CP sur la date la plus éloignée, à savoir celle de la loi MOP) apparaît dans le tableau suivant :

VAN HT au 01/05/2007 (k€)	MOP	CP	Ecart CP- MOP	Ecart CP- MOP(%)
VAN de l'investissement	130 963	139 366	+8 403	+6,4%
VAN de maintenance et d'entretien	81 594	82 476	+882	+1%
<b>VAN "totale"</b>	<b>212 557</b>	<b>221 843</b>	<b>+ 9 286</b>	<b>+4,4%</b>

Loyer attendu dans le cas du recours au CP, établi sur la base du calendrier réel non recalé.

Loyer HT annuel (valeur mai 2007) :

Loyer immobilier	10 560 k€
Loyer entretien / maintenance	4 178 k€
<b>Total loyer HT</b>	<b>14 738 k€</b>

Décomposition du loyer immobilier en ses composantes d'investissement et de financement.

Loyer irrévocable	Part Investissement	3 119
	Part frais financiers	2 864
	<b>Total</b>	<b>5 983</b>
Loyer révocable	Part Investissement	1 679
	Part frais financiers et rémunération des fonds propres	2 898
	<b>Total</b>	<b>4 577</b>
<b>Loyer Immobilier (k€)</b>		<b>10 560</b>

Observation de la MAPPP :

Le tableau qui précède fait apparaître un surcoût du schéma CP par rapport à la loi MOP (9,3 M€, soit + 4,4% en termes de VAN sur la durée du contrat), avant prise en considération des risques. Ce surcoût résulte du fait que le surcoût du financement privé par rapport au financement public excède le coût supérieur des travaux toutes dépenses comprises en marché public loi MOP.

Par ailleurs, le loyer immobilier total est calculé à l'aide du coût moyen pondéré du capital et le loyer irrévocable (créance cédée) avec le taux de financement de la dette cédée, puis le loyer révocable (dette projet, à risque) par différence des deux loyers précédents. Cette approche n'est pas rigoureuse.

e) Résultats après risques.

Scénario de référence (risques moyens) :

<b>VAN HT au 01/05/2007</b>	<b>MOP</b>	<b>CP</b>	<b>Ecart CP-MOP</b>	<b>Ecart CP-MOP (%)</b>
VAN de l'investissement	160 662	156 092	-4 570	-2,8%
VAN de maintenance et d'entretien	121 117	92 712	-28 405	-23,5%
<b>VAN "totale"</b>	<b>281 779</b>	<b>248 804</b>	<b>-32 975</b>	<b>-11,7%</b>

Les VAN « totale » et « réelle » sont définies comme précédemment.

Scénarios de risques faibles et de risques accrus :

<b>VAN totale HT au 01/05/2007</b>	<b>MOP</b>	<b>CP</b>	<b>Ecart CP-MOP</b>	<b>Ecart CP-MOP (%)</b>
Scénario de « risques faibles »	267 000	233 947	-33 053	-12,4%
Scénario de « risques accrus »	298 209	261 216	-36 993	-12,4%

Loyers annuels HT attendus en CP dans les scénarios risqués.

Loyer HT annuel (valeur mai 2007)	Scénario de « risques faibles »	Scénario de référence	Scénario de « risques accrus »
Loyer immobilier	13 636	14 497	15 000
Loyer maintenance et entretien	4 333	4 695	5 045
<b>Total</b>	<b>17 969</b>	<b>19 192</b>	<b>20 045</b>

Décomposition du loyer immobilier en ses composantes investissement et financement.

(K€)		Scénario de « risques faibles »	Scénario de référence	Scénario de « risques accrus »
Loyer irrévocable	Part Investissement	4 027	4 282	4 430
	Part frais financiers	3 698	3 932	4 068
	Total	7 726	8 214	8 499
Loyer révocable	Part Investissement	2 168	2 306	2 386
	Part frais financiers et rémunération des fonds propres	3 742	3 978	4 116
	Total	5 910	6 284	6 502
<b>Loyer Immobilier (k€)</b>		<b>13 636</b>	<b>14 497</b>	<b>15 000</b>

Observation de la MAPP :

Après prise en compte des risques et quel que soit le scénario de risques retenu, la VAN des coûts du schéma MOP est très sensiblement supérieure en valeur absolue (de l'ordre de 12%) à celle du schéma CP qui apparaît ainsi préférable en termes de création de valeur pour le partenaire public (l'Etat). L'essentiel de l'écart entre les deux schémas, en faveur du schéma CP, provient de la VAN des coûts de maintenance et d'entretien et notamment des écarts des risques de remise à niveau (notés REM 4) et des risques liés à la nécessité de réhabiliter les ouvrages construits (notés REM 5) : alors que les dépenses de maintenance et d'entretien sont considérées, dans l'évaluation préalable de la DGR, comme équivalents en MOP et en CP avant prise en compte des risques, ils sont en effet les plus fortement affectés dans le schéma MOP par les différentes situations de risques identifiées et quantifiées dans l'étude de risques (notamment REM 4 et REM 5), tandis qu'ils restent relativement stables dans un schéma CP. On rejoint ici l'observation de la MAPP sur l'absence de différenciation entre loi MOP et CP concernant les coûts d'entretien / maintenance avant risques : cette différenciation intervient, dans l'évaluation préalable présentée par la DGR, par le biais de la prise en considération des risques. Par ailleurs, on aurait pu s'attendre à ce que les avantages relatifs du CP par rapport à la loi MOP soient d'autant plus forts que le scénario retenu est plus risqué. Or, ce n'est pas le cas dans les simulations de la DGR, pour lesquelles le taux de réduction permis par le CP par rapport à la loi MOP est indépendant du scénario de risques retenu : peut-être atteint-on là une des limites du modèle d'analyse des risques utilisé.

## Synthèse de l'avis

Le recours au contrat de partenariat pour la conception, la construction et l'entretien de 63 nouveaux centres d'entretien et d'intervention (CEI) est juridiquement recevable au titre de la complexité de ce projet. Celle-ci résulte à la fois de son montant global (investissement de l'ordre de 160 M€, VAN des coûts pour la personne publique comprise selon les hypothèses entre 250 et 300 M€), du grand nombre d'opérations réparties sur l'ensemble du territoire national à réaliser simultanément et des très fortes contraintes d'organisation qui résulteraient pour les services de l'Etat (DGR, directions interrégionales des routes, DDE) de l'adoption du schéma juridique alternatif consistant dans la passation de 63 marchés publics pour chaque type de prestation (conception, construction, entretien/maintenance) selon la loi MOP.

Au terme d'un examen des différents schémas contractuels envisageables, qui a notamment conduit à écarter du champ de l'analyse comparative un schéma en AOT-LOA qui semble à première vue produire des effets assez similaires au CP en termes financiers, mais paraît plutôt plus risqué que ce dernier, la DGR a retenu pour cette analyse les deux schémas juridiques suivants : un contrat de partenariat (CP) et des marchés publics séparés (conception, construction, entretien / maintenance...) passés selon la loi MOP.

Après recalage des dates de mise à disposition mais avant prise en compte des risques, le schéma en CP apparaît un peu moins avantageux en termes de valeur actuelle nette des coûts pour l'Etat (VAN des coûts) que le schéma en marchés publics selon la loi MOP : il présente par rapport à ce dernier un surcoût de l'ordre de 4,4%, le surcoût de financement pour le partenaire privé par rapport à un financement public excédant les économies attendues du recours au CP en matière de coûts de construction et de dépenses annexes (conception, frais de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre...).

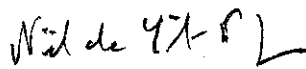
Le modèle d'analyse des risques proposé par la DGR présente l'intérêt de décliner un grand nombre de risques (12 risques, dont 7 pour les phases de conception et de construction et 5 pour la phase de gestion des ouvrages) et de tenter d'analyser les corrélations, positives ou inverses, entre ces facteurs de risques. Toutefois, la caractérisation des risques ne paraît pas toujours suffisamment précise, leur exhaustivité n'est pas garantie et l'analyse des corrélations entre risques ne semble pas avoir été suffisamment poussée. Si ce modèle marque effectivement un progrès par rapport à la méthode des scénarios dans sa version la plus élémentaire, on aurait sans doute eu avantage, dans le cas présent, à utiliser une méthode dite « de Monte-Carlo », utilisant une variable aléatoire continue et des tirages aléatoires.

Après prise en considération des risques et quel que soit le scénario de risques retenu, le CP devient sensiblement plus avantageux que le recours à des marchés publics en termes de VAN des coûts, l'écart favorable étant de l'ordre de 12% pour les différents scénarios de risques envisagés.

Les principaux facteurs favorables au CP sont les gains attendus de la passation d'un contrat unique plutôt que de trois fois 63 contrats séparés (gains en termes d'organisation de la maîtrise d'ouvrage, économies d'échelle, suppression des risques d'interface et atténuation des risques de procédures), le gain de temps (estimé avant risques à 22,5 mois) et une meilleure robustesse à l'égard des risques administratifs, financiers ou opérationnels.

Les conditions juridiques étant remplies pour recourir au contrat de partenariat sur le fondement juridique de la complexité et l'analyse comparative ayant montré que l'Etat peut évaluer avec suffisamment de précision les avantages qu'il peut en retirer, dans l'hypothèse d'une contribution initiale des collectivités, 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. Il conviendra de vérifier tout au long de la procédure, à l'issue du dialogue compétitif et avant la signature du contrat, que les avantages attendus d'un tel choix ont bien été obtenus.

Le Président de la Mission d'appui



Noël de Saint Pulgent