

**maPPP**

Mission d'appui  
aux partenariats  
public-privé

Dossier suivi par Jean-Yves Gacon

Paris, le 31 décembre 2011

**Avis n° 2011-43 sur la réalisation du projet «Cité musicale sur l'île Seguin» porté par le Conseil Général des hauts-de Seine.**

**Préambule :** Cet avis est rendu en application des dispositions de l'article L1414-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT), et au vu des seules exigences fixées par cet article.

**0 – Introduction : Le contexte du projet**

Le Conseil Général des Hauts de Seine a initié un projet de « Vallée de la culture » destiné à donner une nouvelle impulsion au développement de la boucle de la Seine d'Issy les Moulineaux à Nanterre. L'objectif consiste à réaliser un ensemble d'équipements culturels pour tous publics.

L'intervention du Conseil Général dans le domaine culturel s'effectue sur le fondement des articles L. 111-2 et L.3211-1 du code général des collectivités territoriales (la culture relève des compétences non expressément attribuées à un niveau particulier de l'administration territoriale, mais le département peut concourir avec l'Etat au développement culturel, en s'appuyant par ailleurs sur le fondement de la clause générale de compétence).

La qualification de « service public culturel » est reconnue par le Conseil d'Etat aux activités d'intérêt général assurées ou assumées par les collectivités dans ce domaine.

**I Présentation du projet**

Le projet de Cité musicale, implanté sur l'île Seguin à Boulogne-Billancourt, comporte les éléments suivants :



- Auditorium de 900 places (non modulable du fait de l'exigence d'une très grande qualité acoustique), dédié aux musiques savantes, et destiné pour l'essentiel aux programmes « de service public » ainsi qu'à ceux des ensembles résidents.
- Grande salle de 3 000 places assises (ou 5 000 places avec 3 500 spectateurs debout) dédiée à des spectacles grand public (spectacles relevant du service public et spectacles commerciaux).
- Espaces de répétition et d'enregistrement.
- Espaces permettant d'organiser des manifestations d'entreprises.
- Commerces, restauration d'accompagnement (entre 2 500 et 5 000 m<sup>2</sup>).
- Locaux destinés à la Maîtrise des Hauts-de-Seine.
- Accueil éventuel d'un ou de plusieurs ensembles résidents (étude en cours).
- Locaux logistiques d'accompagnement (stockage, stationnement...)

L'ensemble totalise environ 37 000 m<sup>2</sup> SHON, auxquels s'ajoutent 11 200 m<sup>2</sup> de locaux techniques et de stationnement.

L'activité envisagée distingue le service public culturel, assuré sous la forme de :

Une quarantaine de spectacles par an dans l'auditorium ;

- Une dizaine de spectacles par an dans la grande salle ;
- L'accueil d'ensembles résidents assurant un certain nombre de spectacles ;
- L'accueil de manifestations d'entreprises pouvant regrouper jusqu'à 2 000 personnes (intégrées le cas échéant dans le cadre du service public du fait de l'absence dans l'agglomération d'offre de ce type).

Le taux d'occupation lié à ces activités génère une capacité résiduelle importante, essentiellement dans la grande salle. Celle-ci devra être exploitée au mieux par des opérateurs privés, générant de ce fait des recettes annexes.

Le projet doit tenir compte des prescriptions urbanistiques contraignantes relatives à l'île Seguin, définies par les Ateliers Jean Nouvel pour le compte de l'aménageur (SAEM Val de Seine aménagement). Celles-ci comportent en particulier les obligations suivantes :

- Interdiction de la circulation sur l'île, à l'exception d'une voie en périphérie (le public devra donc accéder au site à pied à partir des stations de transport en commun et des parkings via des passerelles (la localisation des unes et des autres fait encore débat).

Imposition d'un socle bâti de trois niveaux de 4,5 m de hauteur chacun ;

Création de terrasses fortement végétalisées ;

Constructions en forte émergence sur le socle ;

Exigences environnementales poussées.

Incidence sur différents schémas de la distinction au sein des activités entre celles qui relèvent du service public et les activités à caractère commercial.



Le rapport considère que les activités culturelles relevant du service public auront principalement lieu dans l'**Auditorium** (une « saison » composée d'une quarantaine d'événements, auxquelles s'ajoutent les représentations ponctuelles des différentes structures associées au projet (Maîtrise des Hauts-de-Seine, association Chorus) ainsi que des colloques et conférences organisées par le département.

Une vingtaine de ces manifestations seraient programmées directement par le Conseil Général, les autres dates relevant soit de la programmation définie par un exploitant privé auquel aura été confié une délégation de service public, soit par la programmation d'un orchestre en résidence, occupant partiel de la salle au titre d'une convention d'occupation.

Dans l'hypothèse d'un contrat de partenariat, l'opérateur privé pourrait disposer de l'**Auditorium** de manière résiduelle.

La Grande Salle accueillera également des manifestations relevant du service public, mais en moindre nombre (une dizaine de manifestation par an, programmées par le Conseil Général).

Le rapport examine la mise en œuvre du service public selon différents schémas :

1°) Dans un schéma faisant appel à un contrat de partenariat, le titulaire du contrat serait chargé :

- d'une part d'effectuer la mise à disposition de l'équipement en « ordre de marche » - incluant les prestations techniques et d'accueil - pour les activités de service public, ainsi que de l'encaissement des recettes pour le compte du Conseil Général dans le cadre d'un mandat (une tâche de prospection pourra également lui être confiée dans ce cadre) ;
- d'autre part de développer dans cette salle une activité commerciale génératrice de recettes dont il définira lui-même le contenu et la grille tarifaire.

Ce schéma est destiné à limiter les interfaces dans l'exploitation des équipements (en particulier entre exploitation -maintenance et exploitation technique) tout en préservant l'autorité du Conseil Général sur l'activité de service public (il en définit le contenu et le public - à travers la politique tarifaire - et il en supporte in fine le coût).

2°) Dans un schéma pour lequel l'exploitation prendrait la forme d'une délégation de service public (dans le cadre d'une concession ou d'une maîtrise d'ouvrage publique accompagnée d'une délégation d'exploitation), l'opérateur aurait en charge :

-La programmation et l'organisation des spectacles de l'**Auditorium** comme de la Grande Salle, dans des conditions définies par le Conseil Général (cadre général, tarifs...)

-La mise à disposition de l'**Auditorium** en « ordre de marche » pour les événements organisés directement par le Conseil Général ou par les acteurs culturels associés (Maîtrise)

-Accessoirement la location de la Grande Salle et/ou de l'**Auditorium** à des organisateurs privés (activités accessoires au service public).

Les aléas d'exploitation seraient (selon le principe de la « rémunération substantiellement liée au résultat de l'exploitation » qui caractérise la délégation de service public tant en droit interne qu'en droit communautaire) à la charge du cocontractant (concessionnaire ou délégataire). Ce schéma n'exclut cependant pas le versement de subventions, en particulier dans le schéma de concession.

Les deux schémas ne présentent pas d'écart significatif sur le plan du coût fiscal pour le Conseil Général, comme on le verra plus loin.



Observations de la MAPPP :

*Le rapport analyse en détail l'articulation au sein de l'activité de la cité musicale entre missions de service public – qui sont définies avec précision - et activités à caractère commercial. Les choix effectués apparaissent juridiquement fondés et conduisent à une répartition des activités entre les différents acteurs qui ne devrait pas nuire à l'efficacité de l'ensemble, quel que soit le schéma retenu, même si le rapport insiste sur la bonne cohérence que présente le contrat de partenariat.*

## **I-2 Analyse juridique**

L'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 a créé dans le Code Général des Collectivités Territoriales un chapitre IV intitulé « Les contrats de partenariat ». Ce chapitre comporte un article L.1414-2 ainsi rédigé, dans sa version modifiée par la loi n° 2008-735 du 28 juillet 2008 :

*« II - Les contrats de partenariat ne peuvent être conclus que si, au regard de l'évaluation (préalable), il s'avère :*

*1°) 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 répondant à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet ;*

*2°) ou bien que le projet présente un caractère d'urgence...*

*3°) ou bien encore que, compte tenu soit des caractéristiques du projet, soit des exigences du service public dont la personne publique est chargée, soit des insuffisances et difficultés observées dans la réalisation de projets comparables, le recours à un tel contrat présente un bilan entre les avantages et les inconvénients plus favorable que ceux d'autres contrats de la commande publique. Le critère du paiement différé ne saurait à lui seul constituer un avantage ».*

Le critère de l'urgence n'a pas été retenu, à juste titre par le Conseil Général, l'urgence n'étant pas, en l'occurrence, caractérisée.

## **I-3 Le recours au critère de la complexité**

Le Conseil Général a recouru au critère de complexité. Le rapport estime en effet qu'une procédure d'appel d'offre s'avérerait très probablement inadaptée au projet, et que le dialogue compétitif s'impose comme procédure de mise en œuvre. La complexité du projet doit donc être démontrée en tout état de cause. Il estime dans ces conditions inutile d'invoquer simultanément le critère de l'efficacité économique dit aussi « bilan coûts-avantages », introduit par la loi du 28 juillet 2008.

Le critère de la complexité, tel qu'établi dans l'ordonnance du 17 juin 2004, est une notion transposée de la directive n°2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil européen 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.

Le rapport s'appuie en particulier sur les précédents constitués par divers avis relatifs à des évaluations préalables effectuées par des collectivités territoriales, publiés sur le site internet de la MAPPP.

**Observations de la MAPPP.**

*Si la pertinence du recours au dialogue compétitif pour un tel projet n'est pas contestable, rendant en tout état de cause une démonstration de sa complexité nécessaire, le rapport aurait cependant sans difficulté particulière pu s'appuyer également sur le critère de l'efficience économique en renvoyant pour la démonstration à l'analyse comparative des schémas retenus qui fait l'objet de la seconde partie de l'évaluation préalable. L'invocation simultanée de deux critères ne peut en effet que renforcer la pertinence du choix résultant de l'évaluation préalable.*

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. Cette situation peut notamment se présenter pour la réalisation d'importantes infrastructures de transport intégrées, la réalisation de grands réseaux informatiques ou la réalisation de projets comportant un financement complexe et structuré, dont le montage financier et juridique ne peut pas être prescrit à l'avance. Dans la mesure où le recours à des procédures ouvertes ou restreintes ne permettrait pas l'attribution de tels marchés, il convient donc de prévoir une procédure flexible qui sauvegarde à la fois la concurrence entre opérateurs économiques et le besoin des pouvoirs adjudicateurs de discuter avec chaque candidat tous les aspects du marché. »*

Le projet exposé paraît bien présenter un caractère de complexité compte tenu des caractéristiques suivantes :

**Complexité d'ordre technique :**

Le bâtiment, avec ses deux salles présentant des contraintes techniques différentes, est d'une conception complexe, notamment sur le plan acoustique ; cette conception doit intégrer d'emblée des contraintes d'exploitation multiples ;

Le site insulaire et la forme du terrain, exigu et d'une forme atypique, imposent des contraintes particulières, renforcées par les prescriptions urbaines, architecturales, paysagères et environnementales imposées par le cahier des charges de cession des terrains, particulièrement exigeant et détaillé.

**Complexité d'ordre fonctionnel :**

La multifonctionnalité de l'équipement exige une réflexion approfondie pour l'optimisation de son exploitation, qui concerne par exemple les conditions d'accès et de traitement des différents usagers. Le contrôle d'accès et la sécurité sont des sujets particulièrement sensibles, pour l'élaboration desquels le Conseil Général ne dispose pas de compétences internes.



### **Complexité du montage juridique et financier :**

Celle-ci porte sur l'optimisation économique de l'exploitation dans le cadre d'utilisations différenciées de l'ouvrage (partage entre l'utilisation à caractère commercial et l'activité de service public), la répartition des risques qui découle des missions effectivement confiées à un partenaire privé dans ce cadre, et l'établissement de relations contractuelles entre les différents utilisateurs et opérateurs.

### **Complexité liée aux exigences de haute qualité environnementale (HQE)**

Le Conseil Général souhaite que le projet soit inscrit dans une démarche HQE. Le choix judicieux des cibles, ainsi que la fixation d'objectifs quantitatifs requiert une compétence qui dépasse celle du Conseil Général ; seul un dialogue avec les opérateurs est en mesure de les fixer de façon judicieuse.

Le projet présente, pour ces raisons, un caractère de complexité au sens de l'article L.1414-2 du CGCT. La procédure de dialogue compétitif apparaît comme la mieux à même de faire émerger la solution optimale pour répondre au besoin exprimé par le Conseil Général.

#### ***Observations de la MAPPP :***

*La démonstration de la complexité du projet, en particulier au regard des moyens dont dispose le Conseil Général pour mettre en œuvre un projet au caractère aussi spécifique, est correctement étayée. Le recours au dialogue compétitif devra être mis à profit pour délimiter avec précision les missions et responsabilités de chacun des acteurs, ainsi que les flux financiers correspondants.*

## **II Analyse comparative**

### **II-1 Présentation des schémas retenus**

L'analyse comparative des schémas envisageables aboutit au rejet des schémas suivants :

- Le schéma « concessif ». Il est envisagé sous deux formes :
  - o Un schéma concessif « classique » comportant une seule convention, la convention de concession ;
  - o Un schéma fondé sur un bail emphytéotique administratif (BEA) associé à une convention d'exploitation non détachable portant sur les deux salles.

Le rapport tire de l'analyse comparative des dispositions législatives intervenues en 2009 et 2011 pour modifier l'article L 1311-2 du code général des collectivités territoriales relatif au BEA d'une part et de celles intervenues pour modifier l'article L 1411-2 relatif aux délégations de service public d'autre part que ces deux schémas ne présentent désormais plus de différences significatives, regardant en particulier la question de la durée des baux.

Par contre le rapport met en avant la nécessité de confier au concessionnaire dans ce schéma la direction artistique et la programmation et à contractualiser les tarifs. Ces deux contraintes, associées à la nécessité de contracter sur une durée longue (fondée sur la durée d'amortissement selon l'article L 1411-2 du CGCT) conduisent le rapport à estimer ce schéma inadéquat.

Cette conclusion est renforcée par une analyse relative au risque d'exploitation : le rapport estime que le niveau de subvention nécessaire pour couvrir les charges

du service (« grand équilibre ») et même exclusivement l'exploitation (« petit équilibre ») d'un équipement culturel de ce type serait très élevé et ferait courir un risque juridique important au regard du caractère en principe « substantiel » de la liaison entre résultat de l'exploitation et rémunération du concessionnaire. Cet aléa financier fait d'autre part peser un doute sur la faisabilité d'un financement bancaire du concessionnaire dans ce schéma. Enfin la rigidité du dispositif contractuel serait peu susceptible de répondre aux enjeux d'évolution du service public dans des conditions satisfaisantes.

Le rapport examine également deux autres formes de mise en œuvre d'un BEA :

- Le BEA limité aux missions de conception, préfinancement, réalisation et le cas échéant entretien-maintenance, l'immeuble étant ensuite donné en location à la personne publique via une convention de mise à disposition. Ce montage aurait la qualification de marché public au sens du droit communautaire. Le rapport l'écarte au motif que le Conseil Général entend intégrer dans le périmètre confié au partenaire privé des missions d'exploitation d'activités.
- Le BEA impliquant, au-delà du périmètre évoqué ci-dessus, l'exploitation d'activités « d'intérêt général » ne recevant pas la qualification de service public (ce qui le différencie du schéma concessif). Le rapport estime que ce schéma comporte des risques juridiques mais surtout financiers, les deux étant d'ailleurs liés : les aléas du financement d'un tel schéma (en l'absence de cession Dailly acceptée) imposeraient outre un coût élevé probablement d'autres formes de garantie (reprise des emprunts en cas de résiliation) qui in fine portent le risque de requalification en marché public.

Le rapport comporte également une analyse comparative de ces montages au regard de la TVA et du FCTVA. Il conclut d'une part à la non éligibilité du projet au FCTVA, du fait de l'utilisation de l'ouvrage pour des activités à caractère commercial, et d'autre part à la neutralité des montages concessifs et contrat de partenariat au regard de la TVA. La récupération de la TVA étant effectuée directement par le concessionnaire dans l'hypothèse d'une concession, par le Département dans l'hypothèse d'un contrat de partenariat.

S'agissant des spectacles, trois taux différents (2,10 %, 5,5 % et 19,6 % trouveraient à s'appliquer. Les associations (Maîtrise des Hauts de Seine) bénéficient d'une exonération limitée à 6 manifestations par an.

***Observation de la MAPPP :***

*Le rapport souligne à juste titre l'inadaptation d'un schéma concessif à un équipement culturel de ce type pour lequel la personne publique souhaite conserver une autorité sur la programmation et les tarifs, et dont l'équilibre économique ne peut être atteint qu'au prix de subventions importantes.*

*Par ailleurs l'analyse faite par le rapport des différentes modalités de mise en œuvre d'un BEA fait ressortir l'intérêt limité de ce montage dès lors que des enjeux complexes d'exploitation sont présents. Il ne prend en outre pas en compte, compte-tenu de la date de sa rédaction, les implications du décret du 30 décembre 2011 relatif aux BEA, qui complexifient le recours à ce montage.*

Les deux schémas retenus pour l'analyse comparative sont les suivants :

- Un schéma comportant la réalisation du projet en maîtrise d'ouvrage publique (MOP) associée à un affermage pour l'exploitation. Le rapport écarte au passage le marché de conception-réalisation : il s'agit en effet d'une procédure strictement encadrée par le code des marchés publics et par la jurisprudence. Le rapport considère que les seuls critères (processus de production particulier, caractéristiques dimensionnelles ou techniques exceptionnelles) retenus par cette dernière pour valider cette option ne sont pas présents ici.

Observation de la MAPPP :

*Le rapport n'examine pas, du fait de la date de sa rédaction, les possibilités offertes par le nouvel article 73 du code des marchés publics. Dans la mesure où l'objet du projet n'est pas à titre principal la réalisation de performances énergétiques, le recours à la loi MOP s'imposerait en tout état de cause, ce qui limite les conséquences du recours éventuel à ce nouveau dispositif.*

L'affermage englobe les activités relevant du service public et les activités à caractère commercial.

Observation de la MAPPP :

*Le rapport ne précise pas quelle part de la maintenance sera à la charge du fermier. Dans la mesure où le rapport considère ultérieurement que les coûts correspondants sont identiques dans les deux schémas, cette imprécision est sans conséquence sur les conclusions de l'analyse comparative ; elle ne l'est pas s'agissant de l'équilibre d'exploitation du fermier.*

- Un schéma comportant un contrat de partenariat conforme à l'ordonnance du 17 juin 2004 modifiée. Ce contrat intégrerait l'exploitation technique ainsi que la fourniture de prestations concourant à l'exercice du service public pour les activités qui en relèvent, (incluant éventuellement un mandat pour l'encaissement des recettes) l'utilisation accessoire des salles pour des manifestations commerciales et le développement d'activités annexes à caractère commercial (voir ci-dessus).

Ces deux schémas seront ci-après désignés MOP (maîtrise d'ouvrage publique) et CP (contrat de partenariat).

Observation de la MAPPP :

*Le rapport détaille les paramètres qui corroborent l'adéquation du schéma CP au projet. Il aurait cependant été nécessaire de préciser que la réalisation de salles de concert présente des difficultés particulières qui se traduiront par la nécessité d'élaborer des critères de performance spécifiques. Il en va ainsi pour l'acoustique, paramètre essentiel mais néanmoins complexe à appréhender.*



## II-2 Eléments de l'analyse comparative

### II-2-1 périmètre physique et fonctionnel et répartition des prestations d'exploitation et de maintenance.

Le périmètre physique a été décrit plus haut.

Les prestations d'entretien et de maintenance comprennent :

- Le gros entretien renouvellement (GER), calculé par paliers de 5ans ;
- L'entretien – maintenance préventif des divers équipements (traitement de l'air, sécurité incendie, autocommutateur, installations électriques, matériel scénique...);
- La petite maintenance du bâtiment.

Les prestations d'exploitation incluent les coûts de structure (personnel, énergie et fluides compris), les coûts de programmation des activités de service public (Auditorium et Grande Salle, que la production soit assurée par le CG 92 ou par le partenaire privé) et les coûts de gestion de la billetterie.

Les coûts d'exploitation pour les activités alternatives (hors service public) sont également inclus, en reprenant la même structure que pour les coûts d'activités de service public.

#### Observations de la MAPPP

*Le périmètre retenu pour la comparaison est extensif ; l'objectif est de parvenir à calculer un coût complet net pour la personne publique dans chacun des schémas. Cela implique également une prise en compte différenciée des recettes selon les schémas, comme on le verra ci-après.*

### II-2-2 Calendriers de référence des deux schémas

Le calendrier prévisionnel est fondé sur une publication de l'AAPC dans le schéma CP au 1/10/2011 (le calendrier réel est décalé d'environ trois mois).

Le calendrier résumé (avant prise en compte des risques) se présente ainsi :

	MOP	CP
Point de départ de la procédure (réception avis MAPPP – accord MESR)	01/10/11	01/10/11
Concours de MOE / AAPC – DCE – candidatures (mois)	13 mois	7 mois
Etudes de conception – obtention du permis de construire (mois)	20 mois	
Dialogue compétitif (mois)		12 mois
Consultation des entreprises (mois)	12 mois	
Mise au point du contrat		3 mois
Signature du contrat de partenariat		01/08/13
Etudes et autorisations administratives		8 mois
Date de début des travaux	01/07/15	01/04/14
Durée des travaux (mois)	29 mois	27 mois
Pré-exploitation (mois)	3 mois	3 mois
Mise en exploitation CP		01/10/16
Mise en exploitation MOP	01/03/18	
Durée procédure + travaux (mois)	77	60
Date de fin d'exploitation	31/07/43	31/07/43
Durée d'exploitation (années)	25 ans 5 mois	26 ans 10 mois

Le rapport conclut à un écart de 17 mois dans les dates de mise en service entre les deux schémas. Cet écart considérable est dû principalement aux délais de procédure dans le schéma MOP (concours d'architecture suivi d'une phase d'études de conception puis d'une phase de consultation des entreprises) et secondairement à une durée des travaux raccourcie dans le schéma CP.

*Observation de la MAPPP : Les deux calendriers prennent en compte des durées calculées largement pour la phase « études » et surtout « consultation des entreprises » dans le schéma MOP. La phase « dialogue compétitif » dans le schéma CP est fixée à 12 mois + 3 mois de mise au point, ce qui correspond à une durée « optimale ». L'impact différencié sur les deux schémas des procédures est cependant crédible, ainsi que la durée globale procédure + travaux élevée qui peut être considérée comme normale pour un d'ouvrage aussi particulier.*  
*Par ailleurs l'affichage de dates de fin d'exploitation identiques plutôt que de durées d'exploitation identiques est cohérent avec le recours, lors de la comparaison ultérieure en valeur actuelle nette, au calcul de l'avantage socio-économique procuré par le schéma le plus rapide (cf infra).*

### **II-2-3 Evaluation du coût d'investissement**

Le coût des travaux a fait l'objet d'une estimation par les assistants techniques du Conseil Général sur la base de projets récents.

Le rapport considère que le coût de base des travaux dans le schéma CP pouvait être réduit de 5 % du fait des optimisations liées à la limitation des interfaces et aux économies d'échelles liées au non allotissement et à la taille même du projet (optimisation des achats de matériaux par exemple).

Les aléas ont été chiffrés à hauteur de 4% du coût des travaux HT dans le schéma MOP et à 3 % dans le schéma CP.

Le coût des assurances est évalué à 3 % du même coût dans les deux schémas.

Les coûts de maîtrise d'ouvrage en schéma CP sont estimés à 2,5 % du coût des travaux HT, auxquels s'ajoutent des frais de conseil et de montage estimés à 2 % du même coût.

Les coûts de maîtrise d'ouvrage interne en schéma MOP ont été évalués, ainsi que les frais d'indemnisation des candidats, estimés à 2 M€ dans le schéma MOP et 3 M€ dans le schéma CP.

Des frais de communication et de promotion du projet ont été évalués à 283 K€, identiquement dans les deux schémas.

Les coûts de mise en œuvre de la salle (pré-exploitation) sont estimés à 95 K€ dans les deux schémas.

Ces données sont résumées dans les tableaux suivant :

(K€ HT juin 2011)	Schéma MOP	Schéma CP
Travaux	134 201	127 491
Etudes de conception	17 446	16 574
Mission OPC	1 074	1 020
Contrôle technique	671	637
Coordination SSI et SPS	805	765
Provision pour aléas	5 368	3 825
Assurances	4 026	3 825
Coût de maîtrise d'ouvrage schéma CP		3 187
Frais conseil et montage schéma CP		2 550
Coûts mise en œuvre salle	95	95
Frais communication et lancement	283	283
Coût de maîtrise d'ouvrage interne	2 053	547
Frais Assistance P. Publique	360	450
Taxes en période de construction	1 100	1 100
Indemnisation des candidats	2 000	3 000
<b>Coût total d'investissement</b>	<b>169 482</b>	<b>165 348</b>

L'écart entre les coûts d'investissement HT est de 2,4 % au profit du schéma CP (hors frais financiers).

L'hypothèse retenue pour l'indexation des coûts de construction est de 3,5 % par an (indice BT 01).

**Observation de la MAPP :**

*L'écart entre les deux schémas (2,4 % au profit du schéma CP) intègre une approche bien différenciée des deux schémas : alors que la provision pour aléas est plus élevée dans le schéma MOP, les coûts de maîtrise d'ouvrage privée du schéma CP, qui incorporent d'emblée une provision pour risques, sont nettement plus élevés que leur équivalent dans le schéma MOP, de même que les coûts de mise en œuvre et de conseil. Ceci correspond à la prise en compte de deux contenus relativement distincts à ce stade : le schéma MOP est supposé prendre en compte l'estimation de surcoûts inhérents au schéma MOP, avant même prise en compte des risques, alors que le schéma CP intègre (souvent sous forme d'une ligne « contrat de promotion immobilière ») une forme de provision pour risques qui justifiera en partie une moindre valorisation des risques pour ce schéma. On verra ci-dessous que les hypothèses retenues pour la valorisation des risques ne correspondent qu'en partie à cette approche. Les bases de calcul sont au total bien différenciées et correctement argumentées.*

**II-2-4 Coûts de maintenance et d'exploitation technique.**

Les périmètres de maintenance et d'exploitation ont été évoqués plus haut.

Les coûts de GER et de maintenance de niveau 1 à 4 (norme NFX 60-010), pris en compte dans le périmètre du contrat de partenariat, sont considérés à ce stade (avant prise en compte des risques) comme identiques dans les deux schémas.

- Les coûts de GER sont exprimés par palier de 5 ans, à l'exception du dernier qui en compte 7.

Valeur K€ HT juin 2011

Années :	GER
1 à 5	509
6 à 10	1 740
11 à 15	996
16 à 20	1 879
21 à 27	1 604

**Observation de la MAPPP :**

*Les coûts de GER s'établissent entre 28€ et 37€/m2 SHON (valeur 2011) selon que l'on prend en compte les locaux techniques et les parkings ; Ce montant relativement élevé est justifié pour un bâtiment de ce type.*

- Entretien maintenance :

Le coût annuel (dans les deux schémas) est estimé à 242 K€ (valeur juin 2011 HT).

Exploitation du service public et des activités alternatives :

Le rapport détaille :

- les coûts de structure, qui comprennent les salaires, l'énergie et les fluides, le gardiennage, le nettoyage, la sécurité incendie...
- les coûts de programmation pour l'Auditorium et la Grande salle. Sont distingués :
  - o les productions CG92 et les productions réalisées par le partenaire pour le compte du CG92 d'une part,
  - o les productions alternatives organisées par l'exploitant (directement ou par des producteurs privés qui louent la salle, où encore des événementiels d'entreprises) d'autre part.

Les coûts de programmation et les coûts divers d'exploitation sont présentés de façon détaillée et argumentée, et fondés sur des comparaisons avec des équipements existants (salle Pleyel, Zénith, Palais des congrès).

Ils sont basés sur une programmation comportant :

- pour la partie « service public » : une soixantaine de concerts produits par le CG92, ses partenaires ou par un orchestre en résidence ;
- pour la partie « activités alternatives » : 130 spectacles organisés par l'exploitant ou des producteurs privés, ainsi que 30 événementiels d'entreprises.

Ces coûts sont considérés comme identiques dans les deux schémas.

Le résultat est résumé dans le tableau suivant :

Valeur K€ HT/an mai 2011	Exploitation Service Public	Exploitation alternative
Coûts de structure	4 428	
Coût de programmation Auditorium	263	165
Coût de programmation Grande Salle	299	5084
Autres coûts d'exploitation	55	718
<b>TOTAL</b>	<b>5 045</b>	<b>5967</b>



Les indices retenus pour l'indexation des différents coûts sont les suivants (aux conditions 2011) :

- GER : indice BT 50 soit 3 %
- Maintenance : indice BT 50 soit 3 %
- Exploitation : IPC hors tabac soit 2 %
- Recettes : IPC hors tabac soit 2 %

**Observation de la MAPPP :**

*Le tableau ci-dessus fait apparaître l'importance relative considérable de la programmation alternative de la Grande Salle (près de 100 événements par an). La commercialisation de la Grande Salle apparaît ainsi comme un facteur déterminant de l'équilibre économique recherché.*

**II-2-5 Revenus d'exploitation.**

Le rapport simule les revenus d'exploitation en distinguant ceux qui relèvent du service public dans le cadre de l'affermage (hors billetterie des événements produits par le CG92) de ceux qui relèvent de l'exploitation alternative (complément d'exploitation hors service public). Des hypothèses précises et détaillées de fréquentation et de tarification ont été élaborées dans les deux cas.

En outre des revenus « de valorisation » issus des activités de commerces, restauration et bar provenant de la location de 4 800 m<sup>2</sup> au total ont été chiffrés.

Les résultats sont les suivants, en K€ annuels valeur juin 2011 :

- Revenus d'exploitation pour service public (affermage) : 570 K€
- Revenus d'exploitation alternative : 10 333 K€
  - o La différence entre ces recettes et les coûts d'exploitation (5 967 K€) soit 4 366 K€ représente la recette nette reversée par le partenaire privé au titre des recettes garanties dans le schéma CP.
- Revenus de valorisation : 1 440 K€

Ces revenus sont intégrés aux deux schémas de la façon suivante :

- Dans le schéma MOP : le fermier perçoit l'ensemble des revenus (hors billetterie des événements produits par le CG92) et reverse au CG92 une redevance d'affermage calculée pour que son résultat d'exploitation lui procure une marge au maximum égale à 7 % de son chiffre d'affaires. Le fermier prend en charge la totalité des coûts d'exploitation à l'exception du GER.
- Dans le schéma CP : le partenaire privé reverse au CG un montant minimum garanti égal à 100 % des recettes prévisionnelles d'exploitation alternative et de valorisation, nettes des charges d'exploitation alternative. Pour les recettes excédant le montant prévisionnel, une clef de partage sera mise en place. L'évaluation ne prend en compte que le minimum garanti.



## II-2-6 Aspects fiscaux des deux schémas.

- TVA : le projet est considéré comme assujetti globalement à la TVA, qui fait l'objet d'une récupération par la voie normale. Dans le schéma CP, un délai de 3 mois a été retenu pour la récupération en période de construction.
- Dans le schéma CP, sont inclus :
  - o La contribution sociale de solidarité (CSS) égale à 0,16 % du chiffre d'affaires annuel HT ;
  - o L'impôt sur les sociétés (33,33 % jusqu'au seuil de 763 K€ de chiffre d'affaires, 34,43 % au-delà).
  - o La Contribution Economique Territoriale (CET) qui comprend la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) et la CFE (Cotisation foncière des entreprises) qui ont été modélisées.

### **Observation de la MAPP** :

*L'assujettissement à la TVA (normale ou réduite) a pour effet de neutraliser l'impact de celle-ci sur l'écart entre les deux schémas. Le projet n'est de ce fait pas éligible au FCTVA.*

Dans le schéma CP, le partenaire privé, via le mécanisme de livraison à soi-même, ne porte la TVA en période de construction que sur une durée courte (trois mois). Il en va de même dans le schéma MOP, du fait de l'assujettissement du projet à la TVA.

## II-2-7 Hypothèses relatives aux coûts de financement.

### - Montant à financer - Schéma MOP :

Le rapport considère le financement comme assuré par

- Une part d'autofinancement identique au montant des avances sur redevances mises en œuvre dans le schéma CP (afin de neutraliser l'effet de ce mode de financement sur la comparaison) soit 50 % du coût d'investissement de l'équipement supporté par la SPV dans le schéma CP ;
- Un emprunt bancaire mobilisé par le CG92 sur 25 ans dans des conditions précisées ci-dessous. Il n'y a donc pas dans ce schéma de frais financiers intercalaires à intégrer au financement long terme.

Valeurs indexées selon le calendrier de ref.	MOP
Coûts d'investissement indexés, montant global à financer (HT)	185 M€
Montant global à financer (TTC)	230 M€
Autofinancement	-90 M€
<b>Montant à financer</b>	<b>140 M€</b>

**- Montant à financer - Schéma CP :**

Il s'agit dans le cas présent d'un montage type « financement de projet » (sans recours) avec constitution d'une société de projets (SPV).

Le tableau ci-dessous présente le plan de financement dans le schéma CP :

En K€ HT Indexés	Plan de financement (à la mise à disposition)					
	Emplois			Ressources		
Coûts d'investissement (indexé)	180 291	95,2 %		Avances sur redevances	90 146	47,6 %
<i>dont MOA</i>	3 399	1,8 %		Capital social	595	0,3 %
<i>dont frais de conseil et de montage</i>	2 719	1,4 %		Dette sub. actionnaire	11 312	6,0 %
Frais fi. intercalaires	9 085	4,8 %		Dette senior long terme (Dailly)	87 323	46,1 %
				Dette senior long terme (projet)		
<b>Total emplois</b>	<b>189 376</b>			<b>Total ressources</b>	<b>189 376</b>	

Les frais financiers intercalaires sont composés, outre le crédit de préfinancement, d'un crédit relais fonds propres, et d'un crédit relais TVA.

**- Structuration du financement dans les deux schémas :**

Celle-ci est résumée dans les tableaux suivants :

**2°) taux utilisés pour chacun des schémas**

	Taux global	Dont Taux de base	Dont spread (swap + crédit)
Financement schéma MOP	4,40 %	2,90 %	1,50 %
Financement schéma CP			
<b>Préfinancement</b>			
Crédit de préfinancement	3,65 %	1,35 %	2,30 %
Crédit relais fonds propres	3,35 %	1,35 %	2,00 %
Crédit relais TVA	3,35 %	1,35 %	2,00 %
Commission d'arrangement (préfi)	2,00 %		
Commission de non-utilisation (préfi)	0,80 %		
<b>Financement long terme</b>			
TRI (après impôt)	13 %		
Dette subordonnée d'actionnaire	10 %		
Dette senior cédée (Dailly)	5,02 %	2,70 %	2,32 %

Le taux de base pour le financement long terme est l'OAT 30 ans pour le schéma MOP (soit 2,90 % majoré de 150 bps de marge bancaire (valeur juin 2011)).

Le taux de base retenu pour le préfinancement dans le schéma CP est le taux EURIBOR un mois (valeur juin 2011).

Pour le financement long terme dans le schéma CP, le taux de base est l'EURIBOR 3 mois swappé (valeur juin 2011).

La dette cédée acceptée représente 79,5 % du montant global des redevances financières (incluant les avances sur redevances). Du fait de l'importance des avances sur redevance, aucune dette projet n'est incluse dans le plan de financement long terme.

**Observation de la MAPPP :**

*Les hypothèses retenues sont globalement acceptables et conformes, en termes de taux et de marges, aux observations faites à la date de référence (juin 2011). Cependant le recours (dans chacun des deux schémas pour ne pas biaiser la comparaison) à une « avance sur redevance » financée sur le budget d'investissement de la collectivité égale à 50 % du coût d'investissement HT induit deux biais importants :*

- *Le coût de cette ressource n'est pas chiffré et n'est pas intégré au coût global de l'opération, quel que soit le schéma retenu, ce qui fausse quelque peu la vision d'ensemble du coût de l'opération ;*
- *L'inclusion de cette « avance sur redevance » dans l'assiette de calcul du montant de la cession Dailly acceptée autorisée a pour conséquence de permettre la « daillyisation » de la totalité de la dette subsistant après la livraison de l'ouvrage, et donc de faire reposer le risque projet à partir de cette date exclusivement sur la dette subordonnée d'actionnaire. Il s'agit là d'une interprétation de l'article L 313-29-1 du code monétaire et financier (qui fixe le montant « daillysable » à « 80 % » de la rémunération due... au titre des coûts d'investissement... et des coûts de financement ») assimilant le refinancement direct de l'investissement long terme par la personne publique à un élément de rémunération du partenaire privé. Cette interprétation n'apparaît pas conforme à l'intention du législateur, même si elle peut faire l'objet d'un débat formel. D'autre part, les marges retenues pour le financement long terme dans le schéma CP sont – malheureusement – dans une fourchette basse au regard des tendances actuelles observées, même si l'on peut considérer que le CG92 soit une collectivité à priori bien placée sur l'échelle des risques tels qu'évalués par les établissements de crédit. Il conviendra donc de veiller particulièrement lors du dialogue compétitif à obtenir des conditions de financement qui ne s'écartent pas outre mesure de celles envisagées par le rapport.*

## **II-2-8 Actualisation**

Le taux d'actualisation retenu pour calculer les Valeurs Actuelles Nettes des coûts (VAN) en € 2011 est identique au taux de financement long terme dans le schéma MOP soit 4,40 %.

**Observation de la MAPPP :** *Ce taux est conforme à la méthodologie préconisée par la MAPPP et aboutit en principe à neutraliser le choix effectué pour le financement du schéma MOP.*

**II -3 Résultat en valeur actualisée nette des coûts (VAN) pour chacun des schémas (avant prise en compte des risques).**

**Observation de la MAPPP :**

*Le rapport effectue une comparaison des VAN HT obtenue en neutralisant la TVA. Cette comparaison est conforme aux préconisations de l'ordonnance ; du fait de l'assujettissement de l'opération à la TVA dans le schéma MOP, cela n'introduit pas de distorsion dans la comparaison entre les deux schémas par rapport à une approche TTC.*

Le calcul est fait sans recalage de calendrier, le rapport ayant fait le choix d'intégrer dans une seconde phase l'avantage socio-économique (ASE) lié au décalage des calendriers. Il utilise pour ce faire la méthode préconisée par la MAPPP.

Le taux d'actualisation retenu est de 4,4 %, soit le taux moyen pondéré du financement du CG92, utilisé pour simuler le financement du schéma MOP.  
Ce choix est conforme aux préconisations de la MAPPP.

Les résultats avant prise en compte de l'ASE sont les suivants (en valeur HT 2011) :

- 186,18 M€ pour le schéma MOP
  - 198,16 M€ pour le schéma CP
- Soit un écart de 6,4 % en faveur du schéma MOP (CP-MOP/MOP).

30 % du surcoût initial sont compensés par le fait que la VAN de l'exploitation globale (hors GER) est quasi-nulle dans le schéma CP, les recettes compensant les dépenses.

Cet écart s'explique ainsi :

- dans le schéma MOP cette VAN résulte de la différence entre la facturation du fermier au CG92 pour l'utilisation des locaux et la redevance d'affermage reversée ;
- dans le schéma CP elle résulte de la différence entre les redevances d'entretien-maintenance et d'exploitation (pour les activités de service public) et les recettes liées à l'exploitation alternative et à la valorisation.

**Observation de la MAPPP :**

*L'écart des VAN est le résultat de l'influence de paramètres que le rapport évoque sans les analyser en détail :*

- réduction de l'écart des coûts de financement entre les deux schémas du fait de la prise en compte d'une « avance sur redevance » égale à 50 % du coût d'investissement ;
- application d'un « coefficient d'optimisation » de 5 % au montant des travaux dans le schéma CP ;
- surcoût du schéma CP lié au financement ;
- incidence forte du GER et faible de l'entretien maintenance.

*Le calcul intègre un écart sur la VAN d'exploitation positif de 7 M€ en faveur du schéma CP : Il conviendra de vérifier si les hypothèses de recettes qui sous-tendent ce résultat ne sont pas excessives.*

Le rapport n'indique pas de valeur de loyer moyen indexé (sur la durée du contrat) dans le schéma CP. Des tableaux annexes du modèle financier, ressort une valeur globale nette de loyer (toutes composantes comprises) égale à 9 M€ HT pour la première année pleine d'exploitation (2017).

Le rapport prend en compte l'avantage socio-économique (ASE) lié au décalage de mise en service entre les deux schémas (17 mois). La VAN HT de cet ASE, calculé selon la méthode préconisée par la MAPPP, s'élève à 17,6 M€ HT en faveur du schéma CP.

Après intégration de l'ASE le résultat en VAN HT (valeur 2011) est le suivant :

- 186,18 M€ pour le schéma MOP (sans changement)
  - 180,58 M€ pour le schéma CP
- Soit un écart de 3,0 % en faveur du schéma CP (CP-MOP/MOP).

**Observation de la MAPPP :**

*L'intégration de l'ASE à la comparaison aboutit à inverser le résultat. L'écart de calendrier important est à l'origine de ce basculement.*

*L'absence d'une présentation TTC (par ailleurs non exigée par l'ordonnance) est ici sans conséquence du fait de l'assujettissement du CG92 à la TVA dans le cadre de ce projet.*

**II-4 Prise en compte des risques.**

La valorisation des risques est effectuée de la façon suivante :

- Une matrice des risques détaillée (non reproduite ici) est établie, chaque risque étant affecté de caractéristiques propres (impact moyen, occurrence, loi de probabilité associée)
- Ces risques sont regroupés en « macrorisques » qui font l'objet de traitement via les lois de probabilité retenues.
- Recours à une simulation de Monte-Carlo en deux étapes successives : la première pour obtenir les lois de probabilités affectées aux « macrorisques » (la loi relative aux retards peut être établie à ce stade et les risques retards calculés dès cette étape) ; la seconde pour obtenir la loi qui va s'appliquer à la VAN.
- Cette dernière loi va permettre de déterminer la valeur des VAN, que le rapport a retenu d'évaluer à VAR 95%, soit le plafond en deçà duquel la VAN se situe dans 95 % des cas. Ce niveau de VAR correspond à une « aversion au risque » élevée de la part de la personne publique.

Les « macro-risques » retenus sont, pour le schéma MOP comme pour le schéma CP :

**Coûts**

- Coûts de construction
- Coût d'exploitation
- Coûts de GER

**Retards**

- Retards de conception
- Retards de construction

Le rapport indique que l'allocation des risques entre personne publique et partenaire privé n'a pas été prise en compte, les surcoûts ou retards étant pris en charge par le partenaire privé de façon systématique dans le schéma CP.

Par ailleurs, aucune corrélation entre les « macrorisques » n'a été prise en compte.

Le résultat détaillé par macrorisques est le suivant :

	VAR 95		VAR 95
Coûts MOP (en% de l'assiette)		Coûts CP (en % de l'assiette)	
Surcoût construction	28,2 %	Surcoût construction	11,3 %
Surcoût exploitation	12,5 %	Surcoût exploitation	7,4 %
Surcoût GER	90,6 %	Surcoût GER	5,7 %

Délais MOP (en mois)		Délais CP (en mois)	
Retard conception	23	Retard conception	18
Retard construction	23	Retard construction	8

**Observation de la MAPPP :**

*La méthodologie mise en œuvre par le rapport est rigoureuse et précise. Le fait d'affecter l'intégralité du risque à la personne privée dans le schéma CP est cohérent avec l'absence de provisionnement (sous forme de coût de Contrat de promotion immobilière par exemple) au stade de l'évaluation initiale des coûts. Le tableau des VAR par macrorisque fait apparaître un écart très important entre les schémas au niveau du GER, ainsi qu'un écart important de délai. Il s'agit là d'une indication intéressante pour les points à surveiller lors de la négociation du contrat. On peut cependant regretter que la méthode utilisée (calcul direct de la VAN des risques et intégration de l'ASE) ne permette pas d'afficher une valeur prévisionnelle de loyer pour le schéma CP après prise en compte des risques.*

**II-5 Résultat en valeur actualisée nette des coûts (VAN) après prise en compte des risques.**

La valeur des VAN TTC à VAR 95 %, et après prise en compte de l'avantage socio-économique, est la suivante :

- 255,8 M€ dans le schéma MOP
- 210,8 M€ dans le schéma CP

Soit un écart de 17,6 % en faveur du schéma CP (MOP-CP/MOP).

L'agrégation des risques de retards à laquelle est appliquée une simulation de Monte-Carlo donne comme résultat, toujours à la VAR 95 % :

**Schéma MOP : 37 mois**

**Schéma CP : 21 mois**

**Observation de la MAPPP :**

*L'évolution totale de la VAN du schéma MOP après prise en compte des risques est de 37 % environ, celle du schéma CP après prise en compte des risques et de l'avantage socio-économique CP est de 17 %. Ce constat appelle deux commentaires :*

*-Il s'agit là d'une hypothèse relativement « agressive », même si elle paraît fondée sur des hypothèses acceptables en ce qui concerne le schéma MOP.*

*-Le « coût du risque » est élevé y compris dans le schéma CP. C'est particulièrement vrai s'agissant des écarts de délais. Cela traduit bien le caractère complexe et ambitieux du projet, soumis à des contraintes de risques élevées, que le schéma CP permet cependant de minimiser.*

*Le réalisme du schéma CP est conditionné par la capacité de la personne publique à mener le dialogue compétitif de façon rigoureuse et dans des conditions suffisamment concurrentielles.*



## II-6 Tests de basculement.

Quatre tests de basculement ont été réalisés, relatifs au pourcentage d'augmentation des coûts dans le schéma CP annulant l'avantage de celui-ci. Ils concernent :

- Les coûts de construction : la valeur de basculement est de 28 %;
- Les coûts de GER : la valeur de basculement est de 128 % ;
- Les coûts d'exploitation : la valeur de basculement est de 21 % ;

### Observation de la MAPPP :

*Les tests apportent la preuve d'une robustesse très satisfaisante du schéma CP.*

*On peut regretter qu'aucun test n'ait été réalisé sur les conditions de financement, qui dans la conjoncture actuelle sont particulièrement volatiles.*

*Les tests sont cependant réalisés chacun « toutes choses égales par ailleurs » ; il aurait par exemple été intéressant d'examiner les conséquences de la conjonction d'une aggravation de la conjoncture financière et d'une insuffisance de pression concurrentielle sur les prix sur le résultat de la comparaison.*

## II-7 Evaluation qualitative.

Le rapport présente enfin une évaluation qualitative détaillée des deux schémas, qui met bien en valeur les différences d'approche des deux schémas et leurs caractéristiques respectives. Le rapport développe en particulier la capacité du schéma CP à répondre aux objectifs de développement durable fixés par l'Etat dans le cadre du projet Campus.

13

### **III. SYNTHÈSE DE L'AVIS**

**La pertinence juridique du recours au contrat de partenariat est établie au titre de la complexité technique, juridique et financière.**

**L'analyse comparative a été menée globalement de façon satisfaisante, le schéma « maîtrise d'ouvrage publique associée à un affermage » constituant une alternative de référence appropriée pour la réalisation du projet.**

**Cette analyse montre que le contrat de partenariat est préférable au schéma de référence en termes de délais, dès avant la prise en compte des risques. La prise en compte de ceux-ci ainsi que celle de l'avantage socio-économique qui s'attache à une mise en service plus rapide fait apparaître, en termes de coût global actualisé, un net avantage au profit du schéma contrat de partenariat.**

**En outre, les critères qualitatifs (respect des délais, moindre sensibilité pour la personne publique aux aléas de fréquentation, modulation de la rémunération du partenaire privé en fonction de ses performances) renforcent l'intérêt du contrat de partenariat.**

**La Mission d'appui :**

- **Recommande de veiller, durant le dialogue compétitif, à prévoir les dispositions contractuelles permettant de gérer au mieux la survenance d'éventuels recours ;**
- **recommande qu'une attention particulière soit portée durant le dialogue compétitif au transfert effectif des risques liés à l'exploitation alternative et aux revenus de valorisation ;**
- **recommande de porter également attention aux clauses du contrat relatives aux possibilités d'évolution et d'adaptation de l'ouvrage, en fonction de l'évolution de la demande ;**
- **conseille de surveiller l'évolution de l'écart de taux entre financements privé et public pour s'assurer, avant la conclusion du contrat de partenariat, que le recours à cette formule contractuelle reste financièrement intéressant.**

**Sous ces observations, la Mission d'appui aux Partenariats Public-Privé émet un avis favorable au choix du contrat de partenariat pour réaliser la cité musicale sur l'île Seguin à Boulogne Billancourt.**

Le Directeur de la Mission d'appui



François Bergère