

Edito

Marc TEYSSIER d'ORFEUIL

Délégué Général du Club des PPP



Nous nous réjouissons de cette belle neuvième édition Rencontres Internationales des Partenariats Public-Privé !

Les collectivités territoriales ont montré qu'elles étaient au rendez-vous, pour réfléchir aux meilleurs outils pour leurs projets d'investissement.

La baisse des dotations de l'État aux collectivités a contraint le travail des équipes, notamment municipales, qui n'ont pas pu lancer tous les projets qu'elles souhaitent, à prendre une année de plus dans la réflexion. Un nouvel outil est désormais à leur disposition pour les y aider et leur offrir de nouvelles perspectives de financement, le marché de partenariat.

Des projets, de toutes tailles, émergent sur le terrain, par un marché de partenariat ou parfois au travers d'une concession – des centres aquatiques ou des patinoires, mais aussi des réalisations universitaires. Le PPP, au sens large du terme, reste prometteur, et plus que jamais, s'inscrit dans la durée. En accompagnant les collectivités territoriales qui souhaitent recentrer la mission de leurs équipes sur le service public et déléguer à des professionnels un travail qu'ils maîtrisent parfaitement, le PPP permet un équilibre des rôles de chacun.

Au travers de ses rencontres comme de ses différents outils, le Club des PPP mènera, tout au long de l'année 2016, une pédagogie autour de l'ensemble des différents outils de la commande publique dont disposent désormais les élus. L'investissement public reste un levier d'accompagnement de la croissance, notamment par les emplois qu'il peut générer. La commande publique est le maillon manquant à une vraie reprise de la croissance. Les outils sont là, la volonté, à nous de l'accompagner !



Partenaires fondateurs :



2016 : vers un renouveau du Partenariat Public-Privé ?

Plus de 500 personnes ont participé aux 9^{èmes} Rencontres Internationales des Partenariats Public-Privé, qui se sont tenues au Théâtre des Sablons à Neuilly-sur-Seine le 4 février 2016.

L'affluence était à la hauteur des nouveaux enjeux de la commande publique en France : poursuite de la transposition des directives européennes relatives aux marchés publics et aux concessions, création de nouveaux outils comme le marché de partenariat qui remplace désormais le contrat de partenariat, développement du financement participatif pour les projets publics, expérimentation de nouveaux modèles comme la SEMOP, etc.

La réforme de la commande publique en cours a tout particulièrement intéressé les élus et les représentants du secteur public qui ont été nombreux à venir échanger avec les entreprises françaises et internationales de leurs expériences et de leurs projets. Les différents échelons des collectivités territoriales – communes, intercommunalités, départements, régions – ont montré leur volonté de lancer des projets structurants et vecteurs de croissance pour leurs territoires, tout en accordant une attention particulière à la durabilité de leurs investissements.

En introduisant les débats, Luc Carvounas, Sénateur du Val-de-Marne et Maire d'Alfortville, a souligné que « les PPP sont pour nous un levier d'action dans les collectivités territoriales, à un moment où les dotations de l'État sont moins importantes ». Il a également rappelé les annonces



Des auditeurs attentifs aux intervenants dans le grand amphithéâtre du Théâtre des Sablons

du gouvernement en matière de simplification : « Entre le moment où le marché est mis en œuvre et le moment de la livraison de l'équipement, il y a de telles lourdeurs administratives qu'il y a une vraie différence entre le prix annoncé au début et le prix final ». Les maires « doivent pouvoir utiliser tous les dispositifs qui (leur) permettent contractuellement de pouvoir développer (la) commune. Et le PPP est un de ces outils ».



Introduction des échanges avec Luc Carvounas, Sénateur du Val-de-Marne et Maire d'Alfortville

Un focus sur l'Afrique

Les expériences internationales en matière de partenariats public-privé ont également été mises à l'honneur, grâce à la présence de délégations marocaine, malienne, sénégalaise, gabonaise, mauritanienne, nigériane, ghanéenne, bolivienne, bangladaise, allemande, burkinabè, ivoirienne, etc.

Annick Girardin, alors Secrétaire d'État au Développement et à la Francophonie, auprès du ministre des Affaires étrangères et du Développement international, avait souhaité transmettre un message aux participants aux Rencontres Internationales des Partenariats Public-Privé :

« Face à une mondialisation des échanges qui est souvent synonyme d'uniformisation, notamment linguistique, nous devons nous souvenir que le français est, avec l'anglais et l'espagnol, une des trois seules langues vraiment internationales, la cinquième langue la plus parlée du monde. Partant de cet atout, le défi consiste à créer des liens entre ses membres et à faire cohabiter croissance et développement chez les partenaires, du Nord comme du Sud. Tout ce qui contribue à donner un visage concret à cette francophonie économique, à l'image de ces Rencontres Internationales ou des multiples réseaux professionnels existants, va dans le bon sens. La francophonie doit participer et créer un espace francophone des affaires. Elle doit participer à la création de secteurs privés productifs socialement innovants, générateurs d'emplois et de richesses. La francophonie ne continuera de vivre et de progresser que si elle est ressentie comme un atout pour ceux qui la vivent. Elle doit être un plus. L'économie est un des domaines où cet apport peut être décisif. »

La qualité de ses partenaires a permis le succès de cette journée d'échanges, d'information, de formation, et de riches débats autour des partenariats public-privé et de l'investissement public en général.



Ouverture des tables rondes consacrées à l'international par un discours adressé par Annick Girardin, alors Secrétaire d'État au Développement et à la Francophonie

SOMMAIRE : CAHIER GÉNÉRAL

Page 2 : Le point sur la réforme de la commande publique ; Discussion sur l'Outre-Mer

Page 3 : La parole aux collectivités

Page 4 : Une ouverture à l'international

Le point sur la réforme de la commande publique

L'introduction de cette journée a permis de revenir sur les actualités de la réforme des outils de la commande publique, et notamment le nouveau marché de partenariat. Les débats ont fait appel aux expertises particulières de Salim Bensmail, Directeur de la Mission d'Appui aux Partenariats Public-Privé, Pierre-Émeric Chabanne, Délégué général de l'Institut pour la Gestion Déléguée, Grégory Berkovicz, Avocat associé au sein de GB2A, Gabrielle Gauthey, Directrice des Investissements et du Développement local de la Caisse des Dépôts, et Alexis Minte, Responsable des Financements structurés à la Banque Européenne d'Investissement.

Gabrielle Gauthey

Directrice des Investissements et du Développement local de la Caisse des Dépôts

« La Caisse des Dépôts intervient comme un investisseur public de long terme, en accompagnement des projets territoriaux, et est, à ce titre, un observateur privilégié. Le montant total de nos investissements dans des projets publics locaux a fortement diminué au cours des années – résultat de trois effets : la baisse de la dotation générale des collectivités locales, les incessantes réformes territoriales, et l'attentisme lié aux réformes des textes. Quel que soit l'outil, notre objectif est la relance de l'investissement local et, en renforçant la confiance des personnes publiques, l'ordonnance est de nature à y contribuer. Tout l'écosystème public / privé / institutionnel / prêteur devra s'allier pour inverser la tendance actuelle très forte à la baisse de l'investissement public. (...) Confiance et efficacité, c'est ça qu'il faut que nous distillions, par un réel effort de pédagogie. Nous y sommes prêts, au niveau central de la Caisse des Dépôts comme au travers l'ensemble de nos directions régionales. »



Alexis Minte, Grégory Berkovicz et Gabrielle Gauthey

Alexis Minte

Responsable des Financements structurés à la Banque Européenne d'Investissement

« L'esprit de la réforme française a été de revenir aux fondamentaux des PPP, via l'accompagnement par la MAPPP et l'étude de soutenabilité budgétaire qui est un examen de bon sens. (...) Le plan Juncker, c'est 315 milliards d'euros d'investissement, qui seront en grande partie portés par le secteur privé. L'objectif est d'être un soutien et un accompagnement des projets, avec une impulsion par la prise de risque permettant à des projets d'être financés. Près d'un tiers de ces investissements devrait aller vers les infrastructures. »

Grégory Berkovicz

Avocat associé au sein de GB2A

« La volonté de déconsolidation budgétaire de l'État se manifeste effectivement par la suppression des montages immobiliers de type BEA ou AOT ; une trentaine de BEA ont donc été lancés avant le 31 décembre, ce qui prouve l'intérêt de cet outil. (...) La simplification est en revanche très utile, mais sert également une certaine restriction de l'investissement : les marchés de partenariat sont extrêmement restreints quand les concessions restent ouvertes et que les sociétés d'économie mixte n'auront pas les mêmes limites. (...) Par ailleurs, l'avis de soutenabilité budgétaire rendu par l'État, théoriquement non contraignant, sera politiquement infranchissable s'il est négatif. (...) Il faut créer un observatoire de l'investissement public, qui permette réellement une étude de la maîtrise d'ouvrage publique, des modes de passation des partenariats public-privé, des contrats globaux, etc, et un suivi de l'exécution des contrats. »



Salim Bensmail

Directeur de la Mission d'Appui aux Partenariats Public-Privé

« Au travers de la réforme des outils de la commande publique, et notamment des marchés globaux, des PPP, des concessions, etc., le gouvernement souhaitait offrir aux personnes publiques une boîte à outils renouée, plus efficace et pertinente, plus sécurisée sur les plans juridique et financier, qui soit mieux adaptée à leurs besoins et leurs projets. Il s'agissait de tirer les leçons d'une expérience de dix ans de PPP, mais aussi de rationaliser les usages tout en préservant les vertus et caractéristiques fondamentales de ces outils. (...) La réforme permet aux personnes publiques d'avoir un meilleur contrôle des PPP, et ouvre la possibilité pour elles de participer au capital des sociétés qui vont porter les PPP. (...) Notre réflexion aujourd'hui est de faire évoluer le positionnement de la MAPPP vis-à-vis des collectivités locales, vers le fait d'avoir un avis qui apporte de la valeur ajoutée et qui essaie d'éclairer la collectivité sur les facteurs clés de succès, qui permettront au PPP de délivrer de la valeur et optimiser le coût global. (...) La MAPPP cesse d'être un organisme expert du PPP, pour devenir un organisme expert de la structuration économique, juridique et financière des projets d'investissement, quels qu'ils soient et quel que soit le montage. »



Salim Bensmail et Pierre-Émeric Chabanne

Pierre-Émeric Chabanne

Délégué général de l'Institut pour la Gestion Déléguée

« Le gouvernement a saisi l'occasion de la transposition des directives européennes relatives aux marchés publics et aux concessions pour réformer les PPP, alors que la réglementation européenne ne l'y obligeait pas. (...) La question que nous nous posons aujourd'hui est de savoir si les élus des collectivités territoriales, qui représentent 70% de l'investissement public, pourront utiliser une boîte à outils complète – malgré le contrôle du choix du contrat et la création d'un seuil. (...) Une fois que les textes seront définitifs, nous plaiderons pour la stabilité du droit à la fois pour les élus et pour les industriels. »

Deux formations dédiées à la SEMOP et au marché de partenariat

Deux formations techniques ont permis de préciser les conditions d'utilisation de deux outils récents, notamment aux élus présents : Grégory Berkovicz et Modeste Marques, avocats associés au sein du cabinet GB2A, sont revenus sur



la Société d'Économie Mixte à Opération unique (SEMOP) ; Maud de Vautibault, directrice juridique de la Mission d'Appui aux Partenariats Public-Privé, et Marie Perritaz, avocate au cabinet FIDAL, ont expliqué le modèle du marché de partenariat.

DISCUSSION SUR L'OUTRE-MER



Yan Monplaisir, Vice-président de l'assemblée de la collectivité territoriale de Martinique, et Claude Girault, Directeur général adjoint des Outre-Mer, représentant George Pau-Langevin, ministre des Outre-Mer, sont ensuite intervenus pour préciser les enjeux spécifiques liés à l'investissement dans les Outre-Mer.

Yan Monplaisir

Vice-président de l'assemblée de la collectivité territoriale de Martinique

« En Martinique, un projet de transports collectifs en site propre (TCSP) a été financé au travers d'un PPP. Cela répondait à une exigence de délai pour obtenir les financements européens ; et les délais ont effectivement été tenus. Cela a pourtant fait l'objet de nombreuses critiques sur le coût de l'opération et la présence de grands groupes plus que d'entreprises locales. (...) Les collectivités des outre-mer sont parfois des espaces expérimentaux, pour l'innovation en matière énergétique par exemple, et sont pourtant limités en moyens. Pour cette raison, le coût est particulièrement surveillé : or, cela paraît parfois cher parce que l'on oublie qu'il comprend le financement et la maintenance. »



Claude Girault

Directeur général adjoint des Outre-Mer, représentant George Pau-Langevin, ministre des Outre-Mer

« Les Outre-Mer sont des territoires avec des situations économiques, sociales et géographiques différentes, mais des problématiques communes, notamment climatiques. La taille du marché est également un enjeu, posant la question de la rentabilité de ces projets, des capacités des investisseurs privés à venir sur ce terrain. (...) Les collectivités ont des capacités financières très serrées par des dépenses de



fonctionnement importantes et un fort taux de chômage. Cela se traduit par une difficulté des collectivités à se projeter dans les dépenses d'investissement et dans l'entretien des infrastructures ; c'est en cela que l'outil du PPP peut être intéressant, permettant un accompagnement sur le long terme. (...) La

préoccupation de George Pau-Langevin, le ministre des Outre-Mer, est de dynamiser l'investissement, pour répondre aux besoins des populations et créer de l'emploi. L'ordonnance comprend une clause qui permet à l'acheteur public de densifier l'emploi local, dans les marchés. »

Les collectivités locales françaises, familières ou non des PPP, sont venues échanger sur leurs expériences et leurs projets en matière d'investissement. Eric Doligé, Sénateur du Loiret, Claude Capillon, Maire de Rosny-sous-Bois, Maurice Lefèvre, Maire de Garges-lès-Gonesses, Frédéric Soulier, Maire de Brive-la-Gaillarde, et Philippe Pemezec, Maire du Plessis-Robinson, ont exposé leurs enjeux et problématiques particulières ; Pierre Aubouin, Directeur du département Infrastructures de la Caisse des Dépôts, est revenu sur les solutions de financement dont disposent aujourd'hui les équipes des exécutifs territoriaux.



© Thierry Beaucap



Frédéric Soulier, Pierre Aubouin, Claude Capillon et Marc Teyssier d'Orfeuël

Claude Capillon

Maire de Rosny-sous-Bois

« Les maires rencontrent aujourd'hui des difficultés à garder leur capacité d'auto-financement, et la baisse des dotations constitue un handicap important. Entre la baisse des dotations et les charges nouvelles, Rosny aura perdu environ 50 M à la fin du mandat par rapport à un budget 2013. Et pourtant, il faut continuer à investir, à construire des écoles, à réhabiliter des centres nautiques, et avec les outils pertinents pour chacun de ces projets. (...) C'est au moment où nous avons le plus besoin de ces différents outils qu'ils deviennent pertinents. »

Frédéric Soulier,

Maire de Brive-la-Gaillarde

« Brive est également fortement endettée, par la perte d'une partie de sa population et du fait de l'impact de la baisse des dotations aux collectivités territoriales ; cette situation bouscule les processus d'ingénierie financière classique. (...) Puisque les collectivités ne peuvent pas aller chercher de nouvelles richesses fiscales, elles doivent avoir une gestion très rigoureuse, notamment des dépenses de fonctionnement. À Brive, 1 M de dépenses de fonctionnement de moins donnerait une capacité d'investissement de 10 M de plus. (...) Nous avons lancé une consultation auprès de la population pour pointer les priorités d'investissement. Une fois que nous avons déterminé les projets (un parking ou des logements par exemple), il nous faut trouver l'entité qui pourra l'exploiter durablement, car ce sont les déficits d'exploitation qui nous asphyxient au fur et à mesure. Or, le privé a développé pour cela un certain savoir-faire. »

Pierre Aubouin

Directeur du département Infrastructures de la Caisse des Dépôts

« Les différentes expériences des élus de ce tour de table rappellent les fondamentaux des PPP, et notamment la notion de coût complet de possession dans la durée d'exploitation d'un actif, par-delà les différentes phases de construction et de maintenance, qui est trop souvent la variable d'ajustement. C'est une façon à la fois de sanctuariser et d'optimiser le coût pour la collectivité et, *in fine*, pour les administrés. (...) Nous avons à mener un travail sur le modèle économique et les recettes annexes. Il y a aujourd'hui une plus grande propension à payer les infrastructures par l'impôt ou l'endettement que par l'usager directement, mais cela n'interdit pas de trouver des recettes annexes intelligentes. (...) La massification et la mutualisation sont des pistes essentielles pour faire baisser le coût moyen des infrastructures et des équipements, et de leur entretien, dans la durée. La coopération entre les différents échelons territoriaux peut permettre de faire émerger des projets massifiés, auxquels les collectivités contribuent en fonction de leurs ressources budgétaires. (...) Les ingrédients sont là au point de vue conjoncturel pour que ces PPP soient lancés dans des conditions économiques optimales pour les collectivités, par-delà l'intérêt de tous les fondamentaux qui ont été évoqués. »

Eric Doligé

Sénateur du Loiret

« Le département du Loiret a lancé le premier PPP sur un collège en 2007 ; dans un an, l'établissement nous sera rendu parfaitement entretenu. Ce projet a bien fonctionné, même s'il a été attaqué au tribunal administratif, à la cour administrative d'appel, etc. (...) Depuis, d'autres PPP sur des collèges ont montré leur efficacité, notamment en matière de coûts et d'insertion professionnelle. Les PME étaient représentées à 55% aussi bien sur l'entretien que sur la réalisation. (...) À la fin de mon mandat, j'ai lancé un PPP sur 12 centres de secours ; cela nous a permis d'avoir une vision globale et de structurer l'ensemble du territoire. Cette mutualisation nous permet des économies considérables. »



Maurice Lefèvre, Eric Doligé et Philippe Pemezec

Maurice Lefèvre

Maire de Garges-lès-Gonesses

« Garges se trouve dans une situation un peu privilégiée, en rassemblant plusieurs équipements : trois écoles, un gymnase, un centre social, un club ado associé avec un espace jeunesse, et un centre culturel de qualité. (...) En parallèle du NPNRU, la ville ambitionne la construction d'un pôle culturel sur un lieu unique et accessible à tous. Par ailleurs, la ville souhaite s'engager dans la reconstruction d'un groupe scolaire

d'une surface estimée à 3 900 m² pour 30 classes, 700 élèves, un centre de loisirs, une salle de restauration. L'ensemble des investissements, tout confondu, s'élève ainsi à 227 400 000 sur les 15 prochaines années. (...) Pour poursuivre les projets de la ville, nous devons réduire les dépenses de fonctionnement et rassembler nos projets pour les traiter ensemble ; nous réfléchissons pour cela à faire appel au PPP. »

Philippe Pemezec

Maire du Plessis-Robinson

« La baisse des dotations de l'État aux collectivités comme l'instabilité institutionnelle, qui ne nous donne aucune visibilité sur les transferts de compétences, nous donnent une très faible visibilité sur nos investissements. (...) Il y a quelques années maintenant, nous avons lancé un PPP qui a permis de réaliser 40% de la voirie en 3 ans, que nous aurions certainement restaurés en 20 ans sans cet outil, ainsi que la réfection des réseaux d'eau, d'assainissement, et d'électrification. Nous avons réussi à coordonner nos concessionnaires, pour permettre de n'intervenir qu'une fois. (...) Ce projet nous a offert de la souplesse financière, des réalisations de qualité, des économies, et une certaine rapidité ; le PPP voirie est très efficace, j'invite les élus à l'utiliser. »



Eric Doligé et Philippe Pemezec

Concertation avec les riverains au Plessis-Robinson



Le quartier République à Brives-la-Gaillarde



Le quartier des portes de la ville en rénovation urbaine à Garges-lès-Gonesses

ÉCHANGES DE BONNES PRATIQUES

La moitié du programme s'est attachée aux expériences internationales en matière de PPP.

Une session matinale, ouverte en priorité aux délégations étrangères, a permis d'évoquer les cadres légaux au Maroc, avec **Fatima Zohra Rahmoun**, Responsable de la cellule PPP à la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) ; au Mali, avec **Salimata Sangaré**, Présidente de la commission ad hoc chargée de la définition de la loi ; et dans la zone Union Économique et Monétaire d'Afrique de l'Ouest (UEMOA), avec **Guy-Amédée Ajanohoun**, Commissaire de l'UEMOA ainsi que **Jean-Philippe Nadal** et **Carole Devidal**, représentant Expertise France.



L'après-midi a été rythmé par trois tables-rondes, animées par le journaliste Harold Hyman (Opinion Internationale). **Hachim Koumaré**, Ministre de l'Équipement, des Transports et du Désenclavement du

Mali, est d'abord revenu sur la dynamique économique du pays et les projets de coopération développés avec la France. Il a souligné que « le secteur des PPP est l'un des éléments qui permettra de vraiment reconstruire le Mali, et la prospérité dans notre pays ». Le ministre est ensuite revenu sur les problématiques relatives aux PPP dans les domaines des transports, en présence de **Didier Payerne**, Directeur d'Eiffage Sénégal, et avec la participation exceptionnelle de la Banque Nationale de Mauritanie à travers son Président Directeur général, **Mohamed Ould Noueïgued**, et son Directeur exécutif, **Mohamed El Ahmed**.



Steve Loemba, Conseiller juridique de **Jean-Jacques Bouya**, Ministre à la Présidence de la République du Congo, chargé de l'Aménagement du territoire et de la Délégation générale aux grands travaux, a rappelé pour son ministre que

« le Congo-Brazzaville s'est résolument engagé sur la voie du développement des infrastructures économiques et sociales, et entend jouer un rôle de leader dans ce domaine ».

Michèle Sabban, Présidente du R20, et **Moussa Touré**, Directeur général de l'Agence pour la Promotion des Investissements (API) du Mali, sont ensuite revenus sur les enjeux particuliers des PPP en matière énergétique.



Enfin, une table ronde dédiée aux infrastructures sociales a mis à l'honneur les réalisations du Gabon, avec **Denise Mekam'ne**, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique du Gabon, **Olivier Stintzy**, associé du groupe Edifice Capital, et **Pierre de Gaétan Njikam Mouliom**, Adjoint au Maire du Bordeaux en charge des partenariats avec l'Afrique sub-saharienne et Conseiller métropolitain de Bordeaux Métropole.



En clôture des échanges, **Jean-Michel Debrat**, Directeur Général d'AfricaFrance, est revenu sur les missions de la Fondation née de l'initiative politique de la Conférence des chefs d'état d'Afrique et de France. Parmi elles, la Fondation travaille à la création d'une structure de dialogue entre les secteurs privés africains et français.

Rendez-vous à la COP22 au Maroc du 7 au 18 novembre 2016

Retenue au Maroc, **Hakima El Haité**, Ministre de l'Environnement auprès du Ministre de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, a souhaité adresser un message aux participants des Rencontres Internationales des PPP :

« Je suis particulièrement ravie de prendre part à cette conférence, même de loin. Je ne vous abandonne pas pour autre chose qu'un PPP, parce que je suis appelée à participer à l'inauguration de la plus grande station solaire du monde à Ouarzazate dont vous avez certainement entendu parler. (...) Nous sommes un réservoir de PPP au niveau national, et c'est pour ça que j'aurais aimé être des vôtres et partager cette expérience marocaine avec vous, apprendre de vous, et c'est pour ça également que je vous demande fortement et chaleureusement, d'être parmi nous dans la nouvelle expérience qui va faire de ce monde le monde que nous voulons, à savoir la mise en œuvre de l'accord de Paris à Marrakech entre le 7 et le 18 novembre 2016. (...) Je te remercie, Marc Teyssier d'Orfeuil d'être notre ambassadeur, et cher ami, de continuer à mobiliser autour de la COP 22, et autour d'une histoire : l'histoire de l'humanité que nous sommes en train de réécrire ensemble. »

Remise des Prix du Club des PPP-Edifice Capital



La cérémonie de remise des Prix des PPP est venue clôturer les échanges de ces 9^{èmes} Rencontres Internationales des PPP. Ces Prix récompensent des projets exemplaires.

Six Prix des PPP ont été décernés à des personnalités de premier plan, venues recevoir leur prix des mains de Nicolas Boudeville, Président d'Edifice Capital et de Marc Teyssier d'Orfeuil, Délégué général du Club des PPP.

Le Prix de précurseur en énergie renouvelable avec la Mission Kita, décerné au Gouvernement du Mali



Le Prix a été remis au représentant du Gouvernement du Mali, **Konimba SIDIBÉ**, Ministre de la Promotion, de l'Investissement et du secteur privé.

Le Prix du Premier PPP social au Gabon, décerné au projet de l'African Music Institute

Le Prix a été remis à **SEM Denise MEKAM'NE**, Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, et à **Annie BLONDEL**, Conseillère spéciale auprès du Président de la République du Gabon.



Le Prix de l'Interconnexion France-Espagne, décerné à la Gare Nouvelle de Montpellier Sud France



Le Prix de du Campus Innovant, décerné au Campus de Grenoble



Le Prix de l'Investissement Juste, décerné au Centre Pénitentiaire de Riom



PARTENAIRES



Le Club des Partenariats Public-Privé

10 rue de Sèze 75009 Paris • Tél : 01 44 18 45 01 • Fax : 01 45 51 83 13 • email : clubppp@wanadoo.fr • Site Internet : www.club-ppp.org

Rédacteur en Chef : Marc Teyssier d'Orfeuil • Directeur de la Publication : Marc Teyssier d'Orfeuil

Ont participé à ce numéro : Philippine Lefèvre, Céline Prat • Directrice artistique : Constance Bernard

Imprimé par : EcomX Imprimé sur papier recyclé • Trimestriel • ISSN : 2428-3754