



Guide de référence des PPP

Version 2.0

Guide de référence des PPP

Version 2.0

© 2016 Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale
1818 H Street NW, Washington, DC 20433
Téléphone : 202-473-1000 ; Internet : www.worldbank.org

Le Fonds de conseil en Infrastructure publique-privée (PPIAF), un fonds multi-donateurs hébergé et géré par la Banque Mondiale, fournit une assistance technique aux gouvernements des pays en développement. Le but principal de PPIAF est de créer un environnement favorable à la participation du secteur privé dans les investissements en infrastructure.

Cet ouvrage est le produit des équipes de la Banque Mondiale et inclue des contributions externes. Les interprétations et conclusions exprimées dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les vues du PPIAF, de ses donateurs, de la Banque Mondiale, de son Conseil d'Administration, ou des gouvernements qui y sont représentés.

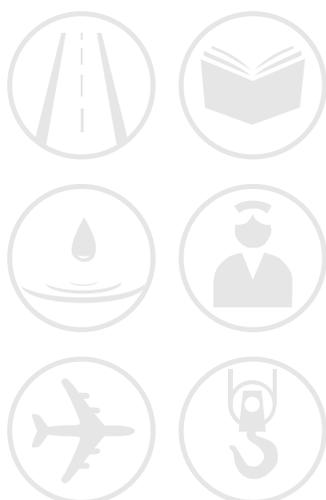
NI le PPIAF, ni la Banque Mondiale ne garantissent l'exactitude des données figurant dans cet ouvrage. Les frontières, couleurs, dénominations et autres informations figurant sur une quelconque carte n'impliquent aucune position de la part du PPIAF ou de la Banque Mondiale au regard du statut légal de tout territoire ou de la validation ou acceptation de ces frontières.

Droits et permissions:

La teneur de cet ouvrage fait l'objet de droits réservés. La Banque Mondiale encourageant la dissémination de ses connaissances, cet ouvrage peut être reproduit, en tout ou partie, à des fins non-commerciales des lors que la source est expressément mentionnée.

Toute demande d'information sur les droits et autorisations, y compris les droits subsidiaires, doit être adressée à la Publishing and Knowledge Division, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

Desing et mise en page: Sara Tejada Montoya



MODULE 2

Établissement du cadre de PPP

Les PPP peuvent être mis en œuvre à titre ponctuel, sans établir de cadre politique spécifique de soutien. Cependant, la plupart des programmes réussis de PPP reposent sur un cadre solide de PPP. On entend par « cadre de PPP » la politique, les procédures, les institutions et les règles qui ensemble définissent la manière dont les PPP seront mis en œuvre, c'est-à-dire la manière dont ils seront identifiés, évalués, sélectionnés, budgétisés, acquis, surveillés, et comptabilisés.

La création d'un cadre précis de PPP communique publiquement l'engagement du gouvernement envers les PPP. Ceci permet aussi de définir clairement comment les projets seront mis en œuvre, contribuant à la bonne gouvernance du programme de PPP, en promouvant l'efficacité, la reddition de comptes, la transparence, la décence, l'équité, et la participation dans le processus de mise en œuvre des PPP, comme indiqué à l'Encadré 2.1 : *Bonne gouvernance des PPP* ci-dessous. Ceci aidera à susciter l'intérêt du secteur privé et à gagner l'approbation du public vis-à-vis du programme de PPP.

Encadré 2.1 : Bonne gouvernance des PPP

Le Guide relatif à la promotion de la bonne gouvernance dans le cadre de PPP (**Guidebook on Promoting Good Governance in PPPs**) publié par la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-NU) définit la gouvernance comme « les processus auxquels a recours le gouvernement et la manière de procéder, non pas seulement ce qui est accompli ». Tous les éléments du cadre du PPP décrits dans ce module contribuent à la gouvernance du programme de PPP. La CEE décrit la « bonne gouvernance » comme une pratique caractérisée par les six principes suivants :

- **Efficienc**e : utilisation des ressources en évitant le gaspillage, les retards, et la corruption, sans imposer de nouveaux fardeaux aux futures générations.
- **Reddition des comptes** : mesure dans laquelle les intervenants politiques rendent compte de leurs actions au public.
- **Transparenc**e : clarté et ouverture de la prise de décision.
- **Décence** : élaboration et mise en œuvre de règles sans nuire au public.
- **Équité** : application équitable des règles à tous les membres de la société.
- **Participation** : participation de tous les intervenants.

L'établissement d'un cadre solide de PPP vise à garantir que ces principes de bonne gouvernance soient respectés lors de la mise en œuvre des projets de PPP.

Pour une description plus approfondie de la bonne gouvernance dans le cadre des PPP, se reporter au Guide relatif à la promotion de la bonne gouvernance des PPP (**Guidebook on Promoting Good Governance in PPPs**) publié par la Commission économique pour l'Europe (CEE) [n° 320, pages 13 à 14] Section 2.1 intitulée « Principles of Good Governance in PPPs » (Principes de bonne gouvernance dans le cadre de PPP).

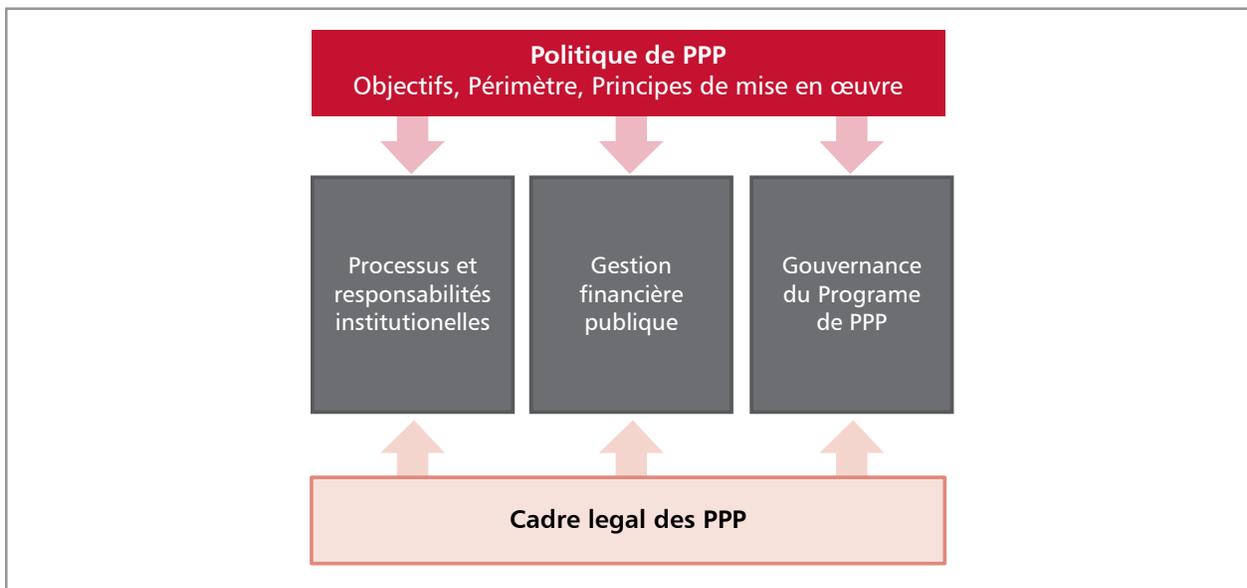
Définition du « cadre de PPP »

Il n'existe aucun modèle unique de cadre de PPP. Un cadre de PPP établi par un gouvernement évolue avec le temps, souvent en réponse à des défis particuliers auxquels le programme de PPP se trouve confronté. Aux premiers stades d'un programme, on peut accorder plus d'importance à la facilitation des PPP, ainsi qu'à la création et à la promotion des opportunités offertes par un PPP. Lorsque de nombreux PPP ont déjà été mis en œuvre de façon ponctuelle, des inquiétudes en ce qui concerne le niveau de risque budgétaire vis-à-vis du programme de PPP peuvent fournir l'impulsion nécessaire pour renforcer le cadre de PPP. Dans ce cas, l'accent peut être porté sur le renforcement du contrôle de la mise en œuvre des PPP, ou sur l'amélioration de la gestion des finances publiques, comme par exemple en Afrique du Sud [n° 80].

Souvent, ceci implique au départ l'introduction de processus, de règles, et d'institutions spécifiques aux PPP afin de s'assurer que les projets de PPP sont soumis à la même discipline que les projets d'investissement public. Graduellement, à mesure que l'expérience en matière de PPP s'accroît, ces cadres de PPP peuvent réintégrer les procédés habituels de planification d'investissement et d'infrastructure, de passation, et de gestion budgétaire du secteur public, les PPP figurant comme une option particulière parmi d'autres pour la mise en œuvre de projets d'investissement public.

Les meilleures solutions à des défis similaires seront également susceptibles de varier selon les pays, en fonction, entre autres choses, du cadre juridique déjà en place dans le pays, de l'environnement d'investissement, des institutions, et de la capacité gouvernementale. L'illustration 2.1 : *Aperçu relatif aux cadres d'un PPP* illustre les composants éventuels d'un cadre « complet » de PPP, alors que l'Encadré 2.2 : *Le cadre de PPP au Sénégal* et l'Encadré 2.3 : *Le cadre de PPP en Afrique du Sud* ci-dessous fournissent un bref aperçu des cadres de PPP dans ces deux pays.

Illustration 2.1 : Aperçu relatif aux cadres d'un PPP



Comme indiqué à l'illustration 2.1 : *Aperçu relatif aux cadres d'un PPP*, les composants d'un cadre complet de PPP peuvent comprendre les éléments suivants :

- **Une politique** : expression par le gouvernement de son intention d'utiliser les PPP pour livrer des services publics et définition des objectifs, de la portée et des principes de mise en œuvre du programme de PPP.
- **Un cadre juridique** : les lois et règlements étayant le programme de PPP, permettant au gouvernement de conclure des PPP et d'établir les règles et les limites régissant la mise en œuvre des PPP. Un tel cadre peut prendre la forme d'une législation spécifique aux PPP, d'autres lois et réglementations de la gestion des finances publiques, ou des lois et réglementations sectorielles.

- **Des processus et responsabilités institutionnelles** : les étapes selon lesquelles des projets de PPP sont identifiés, élaborés, évalués, mis en œuvre, et gérés ; et les rôles des diverses entités impliquées tout au long de ce procédé. Un processus rigoureux de PPP est efficace, et transparent, et est constamment surveillé afin de contrôler efficacement la qualité des projets de PPP.
- **Une approche de gestion des finances publiques** : type de contrôle, communication et budgétisation des engagements budgétaires dans le cadre de PPP afin de s'assurer que les PPP permettent d'optimiser les ressources, sans pour autant imposer de nouveaux fardeaux aux futures générations, et de gérer le risque budgétaire associé.
- **Une gouvernance au sens large** : manière dont d'autres entités, telles que les organismes d'audit, le pouvoir législatif, et le public participent au programme de PPP et obligent les responsables de la mise en œuvre des PPP de rendre compte de leurs décisions et actions. Les diverses sections du présent module décrivent chacun de ces éléments d'un cadre de PPP, offrant exemples et conseils aux professionnels.

Dans la pratique, ces éléments sont étroitement liés. Par exemple, un mécanisme bien contrôlé d'élaboration de PPP, qui prend en compte les répercussions sur le plan budgétaire de ces derniers, et intègre le contrôle du ministère des Finances, est essentiel en vue d'une gestion solide des finances publiques du programme de PPP. Une publication de rapports détaillés sur les engagements budgétaires souscrits dans le cadre d'un PPP permet par la suite une surveillance efficace du programme de PPP. Le présent module met en valeur ces liens.

Pour en savoir plus sur les composants clés d'un cadre de PPP, se reporter aux ouvrages publiés par **Farquharson et al** [n° 144, pages 15-16] et **Yong** [n° 324, page 30] qui fournissent de brefs aperçus sur ce sujet. **Les recommandations de l'OCDE sur la gouvernance du secteur public de partenariats public-privés** (2012) [n° 250] énoncent également, à l'intention de ses États membres, les principes directeurs de la gestion des PPP, couvrant les trois domaines suivants : établissement d'un cadre institutionnel clair, prévisible, et légitime soutenu par des autorités compétentes et bénéficiant de moyens financiers suffisants ; fondant la sélection des PPP sur l'optimisation des ressources ; et établissant un budget de manière transparente afin de minimiser le risque budgétaire et d'assurer l'intégrité du procédé de passation. Ces recommandations reposent sur les **principes de l'OCDE pour la participation du secteur privé aux infrastructures** préalablement publiés (2007) [n° 247].

Des évaluations détaillées des cadres de PPP dans divers pays sont disponibles dans les publications suivantes :

- La série d'**indexes Infrascope publiée par l'Economist Intelligence Unit (EIU)** compare l'environnement des PPP dans plusieurs pays sur le plan des mesures conçues pour évaluer le niveau de préparation des pays à entreprendre des PPP sur le long terme. Ces mesures comprennent de nombreux éléments du cadre de PPP susmentionnés, ainsi que l'expérience opérationnelle du pays en matière de PPP, la disponibilité des fonds et des mécanismes de soutien financier, ainsi que le climat général d'investissement. La série comprend **l'index Infrascope de l'EIU pour l'Amérique latine et les Caraïbes** [n° 126], préparé à la demande du Fonds multilatéral d'investissement (MIF) de la BID ; **l'index Infrascope de l'EIU pour la région Asie-Pacifique**, préparé à la demande de la Banque asiatique de

développement (BAD) ; l'**index Infrascopie de l'EIU pour l'Europe de l'Est et la Communauté des États indépendants**, préparé à la demande de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) ; et l'**index Infrascopie de l'EIU pour Afrique**, préparé à la demande du PPIAF et de la Banque Mondiale [n° 127].

- Le **document publié par Irwin et Mokdad** sur la gestion des passifs éventuels dans le cadre de PPP [n° 208] décrit les mécanismes d'approbation, d'analyse, et de gestion des PPP en Australie, au Chili, et en Afrique du Sud, en portant l'accent sur la gestion budgétaire.

Encadré 2.2 : Le cadre de PPP au Sénégal

Au Sénégal, les PPP se sont développés essentiellement dans le cadre de réglementations sectorielles. Cependant, des textes de portée générale régissent maintenant de façon plus complète et plus large l'octroi et l'exécution des délégations de service publics et les contrats de partenariats.

Les **principes généraux applicables aux contrats administratifs**, y compris depuis 2006, sont prévus par la Loi n° 65-51 du 19 juillet 1965 portant Code des Obligations de l'Administration. Les « contrats comportant participation du cocontractant de l'administration à l'exécution du service public » comprennent, selon le Code, les délégations de service public et les contrats de partenariat. Ce Code, unique dans les pays africains de droit civil et administratif, définit :

- La notion de service public, qui englobe toute activité d'une personne morale de droit public en vue de satisfaire un besoin d'intérêt général,
- Les formes de délégations de service public, et
- Les effets des prérogatives de la puissance publique, des changements de circonstances, et du respect de l'équilibre financier du contrat.

Dans le domaine de la passation des délégations de service public, des définitions de modes de délégation visées et des procédures de passation spécifiques ont été incorporées dès 2007 au Code des marchés publics, en conformité avec les Directives de l'UEMOA (n°04/2005 et 05/2005). Le Code des marchés publics, révisé en 2014 (décret n°2014-1212 du 23 septembre 2014), ne traite cependant pas de la passation des contrats de partenariats, ignorés par les Directives de l'UEMOA. A cet égard, le Code des marchés publics requiert avant tout lancement d'une procédure de passation de délégation de service public l'avis préalable de l'autorité chargée du contrôle des marchés publics sur la base d'un rapport d'opportunité. Les conventions de délégations doivent être attribuées sur la base d'un appel d'offres ouvert avec pré-qualification, ou d'un appel d'offres en deux étapes.

Malgré ces dispositions, **les concessions relatives à la construction et à l'exploitation de terminaux portuaires** accordées par le Port Autonome de Dakar, y compris le terminal à conteneur exploité par Dubai Port, sont attribuées sur la base de ses statuts. Ces statuts lui permettent d'octroyer librement des concessions domaniales, selon ses propres procédures et sans contrôle de l'autorité de régulation des marchés publics.

Dans le domaine des contrats « gouvernement payeur », la loi n°2014-09 relative aux contrats de partenariat adoptée le 20 février 2014 (la « Loi 2014-09 ») contient des dispositions complètes sur les droits et obligations des parties, sur les procédures de passation et sur les critères de sélection et prévoit la création d'un Comité National d'Appui aux Partenariats public-privé (CNAPPP). Cette Loi abroge une précédente loi du 1er mars 2004, relative aux contrats de construction – exploitation – transfert d'infrastructures, dite « Loi CET », qui, malgré les améliorations apportées en 2009, n'avait pas conduit au développement escompté de ce type de projets. La loi 2014-09 concerne les contrats :

- (i) Portant sur une mission globale comprenant la conception, le financement, la construction (ou la transformation), l'entretien, et l'exploitation (y compris la maintenance) des ouvrages, équipements, ou biens immatériels nécessaires au service public dont l'autorité contractante a la charge ; et
- (ii) Prévoyant une rémunération de l'opérateur liée à des objectifs de performance, et provenant essentiellement de versements de l'autorité contractante.

La Loi 2014-09 s'applique à tous les secteurs de la vie économique et sociale, à l'exception des secteurs soumis à une réglementation particulière, notamment les secteurs de l'énergie, des mines, et des télécommunications.

Les **avis préalables** du Conseil des Infrastructures et du Ministre chargé des Finances, précédés d'une évaluation détaillée menée avec le concours du CNAPPP, sont requis avant le lancement de toute procédure de passation d'un contrat de partenariat. Cette évaluation doit notamment démontrer que l'autorité contractante ne serait pas en mesure de réaliser seule le projet.

La **sélection du partenaire privé** est opérée par appel d'offres en deux étapes avec pré-qualification. La loi prévoit également la possibilité de négocier directement avec l'auteur d'une offre spontanée sous condition, en particulier, d'un financement privé à hauteur de 70 % des coûts d'investissements initiaux du projet, et que celui-ci constitue une innovation technologique ou technique de pointe fournissant des solutions économiques et écologiques viables indispensables à l'autorité contractante. Les offres spontanées ne remplissant pas ces conditions doivent donner lieu à un appel à concurrence.

Un **changement des dispositions contractuelles** modifiant l'équilibre économique du contrat de partenariat en faveur du partenaire, pour un coût supérieur ou égal à 30% du montant initial de l'offre financière retenue, doit donner lieu à un nouvel appel d'offre. En revanche la loi prévoit expressément que la remise en cause de l'équilibre financier du projet résultant d'une action de l'autorité contractante peut entraîner la résiliation du contrat à la demande de l'opérateur qui peut réclamer des dommages et intérêts.

Sources : République du Sénégal (2014) *Loi n° 2014-09*, (2004) *Loi n° 2004-13*, (2009) *Loi n° 2009-21* ; (1965) *Loi n° 65-51*, (2006) *Loi n° 2006-16* ; (2015) *Décret 2015-386*

Encadré 2.3 : Le cadre de PPP en Afrique du Sud

L'Afrique du Sud est un autre pays bénéficiant d'une expérience considérable en matière de PPP. De 2000 à avril 2014, l'Afrique du Sud a mis en œuvre 24 projets de PPP à l'échelle nationale et provinciale, soit un investissement total supérieur à 8,35 milliards US\$.

Le **Règlement relatif au Trésor 16**, promulgué dans le cadre de la Loi relative à la gestion du financement public de 1999, régit les PPP nationaux et provinciaux. Ce règlement définit de manière générale la procédure, les exigences et les approbations nécessaires, les responsabilités institutionnelles, et les parties concernées en matière de PPP. Les PPP municipaux sont régis par la Loi relative à la gestion du financement public et la Loi relative aux systèmes municipaux. Il existe aussi des réglementations municipales afférentes aux PPP qui reflètent plus ou moins les exigences du Règlement relatif au Trésor 16.

Les procédures et responsabilités institutionnelles relatives aux PPP sont définies dans un **Manuel relatif aux PPP** détaillé. Ce manuel décrit la manière dont les réglementations du Trésor devraient être interprétées, et fournit des lignes directrices détaillées à chaque étape de la procédure de PPP, chacune d'entre elles étant présentée dans un module séparé. Chaque module du manuel est publié sous forme de Note pratique du Trésor national et peut être mis à jour séparément. Un manuel similaire, intitulé **Municipal Service Delivery and PPP Guidelines** (Directives relatives à la prestation du service municipal et aux PPP), fournit des instructions pour les PPP municipaux.

L'autorité contractante assume la responsabilité de mise en œuvre des projets de PPP. Les autorités contractantes doivent identifier et évaluer les projets de PPP et gérer la procédure d'appel d'offres, en respectant les orientations et exigences détaillées (y compris des listes de contrôle pour chaque étape et des formulaires types) énoncées dans les manuels. L'autorité contractante est responsable de la gestion des PPP tout au long de la durée du contrat. Elle doit notamment s'assurer que le projet réponde aux normes de performance, régler les différends, et déclarer les données financières relatives aux PPP dans les rapports annuels des institutions ou municipalités.

Le Trésor est chargé des approbations du PPP à l'échelle nationale et provinciale. Les PPP municipaux sont soumis aux « opinions et recommandations » du Trésor. Les projets sont soumis pour approbation une fois : (1) l'étude de faisabilité terminée, (2) les documents de l'appel d'offres préparés, (3) les appels d'offres reçus et évalués, et (4) les négociations achevées et le contrat de PPP sous sa version définitive. En 2004, le Trésor a établi une unité consacrée aux PPP afin d'examiner toutes les soumissions de projets de PPP, et de recommander l'approbation de ces derniers. L'évaluation menée par le Trésor met l'accent tout particulièrement sur l'optimisation des ressources et l'accessibilité financière du projet de PPP.

Le paiement des engagements souscrits dans le cadre de PPP s'effectue dans le cadre de la procédure annuelle de dotation budgétaire. Le Conseil des normes comptables d'Afrique du Sud a publié récemment des **lignes directrices pour la comptabilité du secteur public dans le cadre de PPP**. Le Manuel relatif aux PPP définit également les exigences en matière de vérification financière dans le cadre de PPP. Le contrôleur général entreprend des vérifications annuelles des autorités contractantes afin de vérifier que les régulations relatives aux PPP aient été respectées et que les répercussions financières soient reflétées dans les comptes de l'institution ou de la municipalité. Le contrôleur général peut aussi se charger de vérifications judiciaires si des contrôles réguliers soulèvent des soupçons.

Sources : National Treasury (2004) *Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice Notes issued in terms of the Public Finance Management Act*, Johannesburg, South Africa; Tim Irwin & Tanya Mokdad (2010) *Managing Contingent Liabilities in Public-Private Partnerships: Practice in Australia, Chile, and South Africa*, World Bank; P. Burger (2006) *The Dedicated PPP Unit of the South African Treasury*, Paris, France: Organization for Economic Cooperation and Development

Établissement du cadre de PPP

Un cadre de PPP peut être institué de différentes manières. En général, les options disponibles dépendent du système juridique du pays et des normes d'établissement des politiques, procédures, institutions, et règles gouvernementales. Ces options peuvent être :

- Une **déclaration de politique** se rencontre fréquemment dans les pays développés dont le régime parlementaire est modelé sur celui de Westminster ; les déclarations de politique en matière de PPP énoncent au minimum les objectifs, le champ d'application, et les principes de mise en œuvre du programme de PPP, comme décrit ci-après à la section 2.1: *Politique relative à un PPP*. Les déclarations de politique peuvent aussi souligner les procédures, institutions, et règles au moyen desquelles les objectifs et les principes seront mis en pratique.
- Des **lois et régulations**, comme décrit ci-après à la section 2.2: *Cadre juridique d'un PPP*. Les pays de tradition de droit civil exigent généralement une législation permettant de poursuivre des PPP et de définir les règles selon lesquelles les PPP seront mis en œuvre ; de nombreux pays de tradition de *common law* introduisent également une législation relative aux PPP comme forme plus contraignante

d'engagement envers le cadre de PPP. Il peut s'agir d'une législation spécialisée dans le domaine des PPP, un composant d'une loi plus générale régissant la gestion financière, une législation secondaire telle que des décrets-lois, des décrets présidentiels, des règlements, ou une combinaison de ces derniers.

- Des **documents de référence**, tels que des manuels, livrets et autres outils. Ces derniers peuvent être utilisés pour établir dès le départ des procédures de PPP, ou les développer par la suite en supplément des déclarations de politique ou la législation, comme codification de bonnes pratiques. Le module 3 du présent *Guide de référence* offre des exemples de programmes nationaux de PPP et s'inspire de nombreux documents de référence d'excellente qualité.

Outre les cadres intersectoriels de PPP, les politiques ou lois au niveau du secteur peuvent permettre d'utiliser les PPP et de créer un cadre de PPP au sein même du secteur. De nombreux programmes de PPP utilisent un mélange de ces deux approches.

Liste de références : Cadre d'un PPP	
Référence	Description
Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (2008) <i>Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships</i>, Genève	Ce guide à l'intention des responsables politiques fournit des instructions détaillées sur l'amélioration de la gouvernance des programmes de PPP. Cet ouvrage offre également un aperçu des principaux défis, et propose des cadres éventuels pour y répondre.
Tim Irwin & Tanya Mokdad (2010) <i>Managing Contingent Liabilities in Public-Private Partnerships: Practice in Australia, Chile, and South Africa</i>, Banque mondiale	Décrit l'approche suivie dans l'État de Victoria en Australie, au Chili, et en Afrique du Sud concernant l'analyse d'approbation et l'établissement de rapports des engagements hors bilan (et autres obligations budgétaires) dans le cadre de projets de PPP, et tire des leçons à l'intention d'autres pays.
Farquharson, Torres de Mästle, et Yescombe, avec Encinas (2011) <i>How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets</i>, Banque mondiale/PPIAF	Ce guide à l'intention des professionnels du secteur public explique comment élaborer et mettre en œuvre comme il se doit un PPP, en développant un projet commercialisable et en attirant les partenaires privés qui conviennent. La section 3 porte l'accent sur l'établissement d'un cadre de PPP.
Yong, H. K. (Ed.) (2010) <i>Public-Private Partnerships Policy and Practice: A Reference Guide</i>. Londres: Commonwealth Secretariat	Ce rapport présente un examen approfondi des politiques de PPP à travers le monde, notamment des conseils à l'intention des professionnels sur des aspects fondamentaux de la conception et de la mise en œuvre de la politique et des projets de PPP. Le chapitre 4 propose des lignes directrices pour une évaluation par le secteur public des projets de PPP.
Economist Intelligence Unit (2015) <i>Evaluating the Environment for Public-Private Partnerships in Africa: The 2015 Infrascopes</i>, Londres, RU	Cette publication, <i>Infrascopes</i> , présente un index d'évaluation du niveau de préparation des pays en vue d'entreprendre des PPP sur le long terme et utilise l'index pour évaluer l'environnement de PPP dans 15 pays de la région. <u>L'édition de 2015, ainsi que des éditions antérieures, sont disponibles gratuitement</u> sur le site Internet du PPIAF. Voir également les versions pour l'Asie-Pacifique et l'Europe de l'Est et la communauté des États indépendants (CEI), et pour l'Amérique Latine et les Caraïbes, fondées sur des méthodologies similaires.

2.1 Politique relative à un PPP

Pour un gouvernement, la définition d'une politique de PPP représente souvent la première étape de l'établissement d'un cadre de PPP. Il peut s'avérer difficile de définir une « politique de PPP » et cette expression est utilisée différemment d'un pays à l'autre. Selon la définition du dictionnaire de langue française Larousse, une politique est un ensemble de « moyens mis en œuvre dans certains domaines par le gouvernement » ; dans le cadre du présent *Guide de référence*, on entend par politique de PPP la déclaration d'un gouvernement exprimant son intention d'avoir recours aux PPP comme plan d'action pour livrer des services publics, et les principes directeurs guidant ce plan d'action. Une politique de PPP devrait en principe comprendre les éléments suivants :

- **Objectifs du programme de PPP** : les raisons pour lesquelles un gouvernement entreprend un programme de PPP.
- **Portée du programme de PPP** : quels types de projets seront entrepris dans le cadre de la politique de PPP.
- **Principes de mise en œuvre** : comment les projets de PPP seront-ils mis en œuvre afin de remplir les objectifs fixés.

Les paragraphes suivants offrent des exemples sur la façon dont divers pays définissent les objectifs, la portée, et les principes de mise en œuvre de leur programme de PPP.

Un grand nombre de gouvernements publient une déclaration ou un document de politique en matière de PPP pour communiquer au public et aux investisseurs potentiels que le gouvernement envisage d'avoir recours à un PPP et indiquer comment ce dernier sera mis en œuvre. Les sections ci-après et les « références clés » à la fin de cette section citent quelques exemples de documents de politique de PPP. D'autres pays incorporent ces éléments de politique de PPP au sein des lois et règlements relatifs aux PPP ou des documents de référence. L'intégration à un cadre plus complet de politique d'investissement ou d'infrastructures du secteur public joue en faveur des politiques de PPP, comme décrit ci-après dans la section 2.3 : *Processus et responsabilités institutionnelles dans le cadre de PPP*.

2.1.1 Objectifs d'un programme de PPP

Les gouvernements entreprennent des programmes de PPP pour diverses raisons. Certains pays commencent à utiliser les PPP dans un secteur particulier afin de répondre aux besoins d'investissement compte tenu des contraintes budgétaires. Par exemple, des PPP ont au départ été utilisés en Afrique du Sud dans le secteur routier, dans le but précis de construire un plus grand nombre d'autoroutes. Aux Philippines, beaucoup des premiers PPP se retrouvaient dans le secteur de l'électricité : l'entreprise publique d'électricité avait engagé des producteurs indépendants afin de pallier à la pénurie d'électricité. Dans les deux cas, le recours aux PPP s'est par la suite étendu à d'autres secteurs.

De nombreux gouvernements fixent des objectifs de programme de PPP plus généraux lors de la formulation et de la documentation de politiques de PPP. Le choix et la priorité relative de ces objectifs dépendent des

autres politiques et priorités du gouvernement. Il peut s’agir des priorités suivantes :

- Permettre un investissement plus important dans le secteur des infrastructures, en ayant accès au financement du secteur privé.
- Optimiser les ressources dans le cadre de la livraison de biens liés aux infrastructures et de services publics.
- Améliorer la reddition des comptes lors de la livraison de biens liés aux infrastructures et de services publics.
- Tirer parti des capacités d’innovation et d’efficience du secteur privé.
- Stimuler la croissance et le développement dans le pays.

Le Tableau 2.1 : *Exemples d’objectifs d’un programme de PPP* présente des exemples de déclarations clairement définies d’objectifs de programmes de PPP extraits de la déclaration politique ou de la législation pertinente relative aux PPP d’un pays.

Tableau 2.1 : Exemples d’objectifs d’un programme de PPP

Pays	Référence	Objectifs d’un programme de PPP
Australie	Cadre national de politique de PPP (2008) [n° 19, page 3]	Définit le but des PPP comme « prestation de services améliorés et d’une meilleure optimisation des ressources, principalement au moyen d’un transfert de risque approprié, en encourageant l’innovation, une meilleure utilisation des actifs, et une gestion intégrée sur toute la durée de vie du projet, appuyée par un financement du secteur privé ».
Indonésie	Régulation de la coopération entre le gouvernement et une entité commerciale dans le cadre de la livraison des infrastructures (2005) [n° 197, chapitre II, article 3]	L’objectif de la « coopération entre le gouvernement et le secteur privé » (au moyen de PPP) est énoncé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux exigences de financement durable dans la livraison des infrastructures au moyen de la mobilisation de fonds du secteur privé. • Améliorer la quantité, la qualité, et l’efficience des services au moyen d’une concurrence loyale. • Améliorer la qualité de la gestion et de la maintenance dans le cadre de la livraison des infrastructures. • Encourager l’utilisation du principe selon lequel l’usager paie pour les services reçus ; ou bien, dans certains cas, la capacité de paiement des usagers sera prise en compte.
São Paulo (Brésil)	Acte législatif 11688 (2004) [n° 78, Article 1]	Déclare que l’objectif du programme de PPP consiste à « promouvoir, coordonner, réglementer, et vérifier les activités des agents du secteur privé qui, en tant que collaborateurs, participent à la mise en œuvre des politiques publiques visant à développer le pays et le bien-être collectif ».
Mexique	Loi relative aux PPP (<i>Ley de Asociaciones Publico Privadas</i> , 2012) [n° 235, Article 1]	Déclare que l’objectif du programme de PPP consiste à améliorer le bien-être de la société et à augmenter les niveaux d’investissement dans le pays.

2.1.2 Portée d'un programme de PPP

De nombreux gouvernements associent la portée de leur programme de PPP à des types particuliers de projets ou contrats. Il est possible que le but soit de privilégier les projets les plus susceptibles de réaliser les objectifs fixés par le gouvernement, et d'offrir un rapport coût-bénéfice satisfaisant en tant que PPP. Lorsque le cadre de PPP comprend des procédés particuliers et des responsabilités institutionnelles, il peut aussi s'avérer nécessaire de définir selon quelles circonstances ceux-ci s'appliquent. Les gouvernements peuvent définir la portée d'un programme de PPP grâce à une combinaison des éléments suivants :

- **Types de contrats de PPP** : il n'existe aucune définition uniforme internationale de l'expression « PPP » pouvant être utilisée pour désigner divers types de contrats. La section 1.1 : *Qu'est-ce qu'un PPP ? Définition d'un « partenariat public-privé »* décrit ces types de contrats, qu'il s'agisse de contrats de bail pour des actifs et services existants ou de contrats Conception-Construction-Exploitation-Financement-Maintenance pour les nouveaux actifs. Certains pays définissent les types de contrat figurant dans la politique de PPP. Le but peut être de donner un ordre de priorité aux types de contrats qui répondent le mieux aux objectifs du gouvernement. Il peut également être important de définir à quel moment les exigences et les processus du cadre de PPP s'appliqueront. Par exemple, le projet de politique nationale de PPP en Inde (2011) décrit les types de contrats considérés comme étant des PPP, les contrats ne l'étant pas (ceux concernant la propriété privée d'actifs) et ceux qui ne sont pas couverts par la politique de PPP (contrats EPC, *Engineering, Procurement, Construction*, ou Ingénierie-Approvisionnement-Construction et dessaisissement d'actifs). Au Brésil, la Loi Fédérale 11079 de 2004 [n° 75] et au Chili, les *Ley y Reglamento de Concesiones de Obras Pulicas* [n° 104] définissent les limites de la durée du contrat : au Brésil, cinq ans minimum, et au Chili, 50 ans maximum.
- **Secteurs** : le programme de PPP peut être limité aux secteurs ayant le plus besoin d'investissement ou d'améliorations dans la performance du service ou ceux pour lesquels il est attendu que les PPP connaissent un plus grand succès. Par exemple, la politique de PPP de Singapour (2004) est limitée aux « secteurs dans lesquels des PPP dans des pays similaires ont été couronnés de succès », notamment dans le domaine des installations sportives, des usines d'incinération des déchets, des travaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, de gros projets d'infrastructure informatique, d'établissements scolaires, d'hôpitaux et polycliniques, des autoroutes, et des bâtiments abritant les bureaux du gouvernement. Certains pays excluent des secteurs considérés comme étant trop sensibles. Par exemple, l'Uruguay et le Salvador ont exclu le secteur de l'eau, le Guatemala les secteurs de l'enseignement et de la santé.
- **Taille du projet** : de nombreux gouvernements définissent une taille minimum pour les projets de PPP mis en œuvre en vertu du cadre de PPP. Des projets de plus petite taille peuvent ne pas être justifiés à cause des coûts relativement élevés de transaction liée à la mise en œuvre d'un PPP. Dans certains cas, des projets de plus petite taille peuvent être mis en œuvre sans être soumis aux conditions d'évaluation et d'approbation stipulées dans le cadre de PPP. Dans d'autres cas, une limite quant à la valeur du projet peut signifier qu'il n'est pas possible d'avoir recours aux contrats de type PPP pour des projets de plus petite taille. Par exemple, la politique de PPP de Singapour (2004) stipule que, au départ, les PPP ne seront entrepris que pour des projets dont la valeur du capital est estimée à plus de 50 millions US\$. La loi brésilienne relative aux PPP (loi 11079, 2004) établit un montant minimum de 20 millions de réals brésiliens (11,7 millions US\$) pour des projets individuels lancés en vertu de la « loi relative aux PPP ».

Le Tableau 2.2 : *Exemple de définitions de la portée d'une politique de PPP* présente de plus amples détails sur la façon dont divers pays ont défini la portée de leurs programmes de PPP.

Tableau 2.2 : Exemple de définitions de la portée d'une politique de PPP

Pays	Référence	Portée de la politique de PPP
Australie	Directives nationales en matière de PPP-Cadre de politique de PPP (2008) [n° 19, Section 3.1.3, page 6]	Taille du projet : la prise en compte de l'optimisation des ressources signifie que les PPP seront susceptibles de s'appliquer uniquement aux projets d'une valeur supérieure à 50 millions US\$.
Brésil	Loi nationale relative aux PPP (Loi 11079, 2004) [n° 75, article 2, paragraphe 4]	Types de contrats : seulement deux types de contrats seront considérés comme des PPP au Brésil : (i) les concessions subventionnées : les revenus de l'entité privée proviennent des redevances à la charge des usagers et des subventions versées par le gouvernement, et (ii) les concessions administratives : tous les revenus de l'entité privée proviennent de subventions versées par le gouvernement. Au Brésil, les concessions n'exigeant pas de versements du gouvernement ne sont pas considérées comme des PPP. La loi stipule également que la concession doit durer au moins cinq ans pour être considérée comme un PPP. Taille du projet : les PPP ne seront utilisés que pour des projets dont la valeur est supérieure à 20 millions de réales brésiliens (11,7 millions US\$).
Chili	Loi relative aux concessions (Loi 20.410, 2010) [n° 104]	Types de contrats : l'acte législatif indique une durée maximum des contrats de concession de 50 ans. Secteur : l'acte ne précise pas les secteurs concernés. Cependant, le texte indique que les PPP visent à opérer des travaux et services publics, et à utiliser des « biens nationaux » pour développer les services nécessaires.
Colombie	Loi nationale relative aux PPP (Loi 1508, 2012) [n° 110, articles 3 et 6]	Types de contrats : dans le cadre de contrats de PPP, l'investisseur privé doit se charger de l'exploitation et de la maintenance ; la durée du contrat doit être inférieure à 30 ans. (Si la durée du projet est supérieure, une approbation du conseil national de politique économique et sociale sera requise.) Taille du projet : l'investissement total dans le projet doit être 6 000 fois supérieur au montant du salaire mensuel minimum légal en vigueur.
Maurice	Déclaration de politique relative aux partenariats public-privé (2003) [n° 229, section 5, page 4]	Secteurs : lors du démarrage du programme de PPP, le gouvernement prévoit de porter l'accent sur certains secteurs clés : les transports, les infrastructures de service public, la gestion des déchets solides et liquides, la santé, l'enseignement et la formation professionnelle, et les TIC.
Mexique	Loi relative aux PPP (<i>Ley de Asociaciones Publico Privadas</i> , 2012) [n° 235]	Types de contrats : définit les PPP comme une relation contractuelle à long terme entre des entités publiques et privées, afin de fournir des services au secteur public ou au grand public ; et lorsque des infrastructures sont fournies, afin d'améliorer le bien-être de la société et d'augmenter les niveaux d'investissement dans le pays. La durée des contrats ne doit pas dépasser 40 ans (extensions comprises) ; les contrats excédant cette limite doivent être approuvés par la loi.
Porto Rico	Loi relative aux PPP (2009) [n° 265, section 3]	Secteur : définit dix secteurs admissibles : décharges de déchets, réservoirs et barrages, centrales de production d'électricité, systèmes de transports, enseignement, santé, sécurité, établissements correctionnels et de réadaptation, logements sociaux, sports, loisirs, attractions touristiques et culturelles, réseaux de communication, haute technologie, systèmes informatiques et automatisés, et tout autre secteur identifié par la loi comme prioritaire.
Singapour	Manuel relatif au partenariat public-privé (2004) [n° 306, Section 1.4.2, page 8]	Secteurs : limités aux projets de PPP couronnés de succès dans d'autres pays, notamment dans le domaine des installations sportives, des usines d'incinération de déchets, des travaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, de gros projets d'infrastructure informatique, d'établissements scolaires, d'hôpitaux et polycliniques, des autoroutes, et des bâtiments abritant les bureaux du gouvernement. Taille du projet : les PPP seront utilisés uniquement pour des projets dont la valeur est supérieure à 50 millions US\$.

2.1.3 Principes de mise en œuvre

Souvent, les politiques de PPP définissent les principes de mise en œuvre, soit les lignes directrices ou le code de conduite qui s'applique lors de la mise en œuvre des projets de PPP. Ces principes établissent les normes selon lesquelles les responsables de l'exécution des PPP seront tenus de rendre compte. Les principes sont souvent soutenus par des règlements et des processus détaillant la mise en pratique de ces derniers. Par exemple, l'Encadré 2.4 : *Principes de mise en œuvre des PPP au Maroc : de la loi de 2006 à la loi de 2014* montre comment le cadre législatif a évolué au Maroc, afin d'intégrer des critères de mise en œuvre plus précis.

Encadré 2.4 : Principes de mise en œuvre des PPP au Maroc : de la loi de 2006 à la loi de 2014

La récente loi de 2014 sur les partenariats public-privé concerne essentiellement les contrats de type « gouvernement payeur » passés par l'État. Ses dispositions sont plus précises, notamment pour ce qui concerne les critères d'attribution, que la loi de 2006 relative à la gestion déléguée des services publics locaux.

Contrats de gestion déléguée attribués par les collectivités locales

La loi relative à la gestion déléguée des services publics (loi n° 54-05 du 14 février 2006) s'applique aux contrats de gestion déléguée de services et d'ouvrages publics passés par les collectivités locales, ou leurs groupements, et par les établissements publics locaux. Cette loi ne fixe pas de critère d'attribution des contrats de délégation. Il est seulement indiqué que le contrat de gestion déléguée est conclu à raison des qualités personnelles du délégataire, et que la procédure d'appel à la concurrence doit permettre d'assurer l'égalité des candidats, l'objectivité des critères de sélection, la transparence des opérations, et l'impartialité des décisions.

Selon le décret d'application de la loi, le ministre chargé de l'intérieur a compétence pour fixer les formes et les modalités d'établissement des documents d'appel à la concurrence. Dans la pratique, les règlements de consultation précisent les critères de qualification basés sur la situation financière et l'expérience professionnelle du soumissionnaire. Le critère d'attribution est généralement constitué par le tarif le moins élevé, justifié par une structure de prix détaillée.

Contrats de partenariat

Selon la loi sur les partenariats public-privé (loi n° 86-12 du 24 décembre 2014), le contrat est attribué au candidat qui présente l'offre économiquement la plus avantageuse sur la base des critères arrêtés préalablement dans le règlement d'appel d'offres. Cette loi est applicable essentiellement aux contrats de type « gouvernement payeur » octroyés par l'État.

La loi encadre les critères d'évaluation qui doivent être objectifs, non discriminatoires, et avoir un rapport avec l'objet et les caractéristiques du PPP. Il est précisé que le règlement d'appel d'offres doit notamment mentionner les critères suivants, sans préjudice d'autres critères prévus par le règlement d'appel d'offres :

- La **capacité de réalisation** des objectifs de performance ;
- Le **coût global** de l'offre ;
- Les exigences du **développement durable** ;
- L'**impact social et environnemental** du projet ;
- Le **caractère techniquement innovant** de l'offre ; et, le cas échéant
- Les **mesures prises pour la préférence** en faveur de l'entreprise nationale et le taux d'utilisation d'intrants d'origine nationale.

Sources : Royaume du Maroc (2014), *Loi n° 86-12* ; (2006) *Loi n° 54-05*

Pour d'autres exemples de principes directeurs bien définis, se reporter aux documents suivants :

- La **politique d'infrastructure du gouvernement de l'État de Karnataka** (2007) [n° 191, page 135] énonce et explique clairement ses principes fondamentaux.
- Le **Cadre national australien de politique de PPP** (2008) [n° 19, pages 10-11] présente sept principes : optimisation des ressources, intérêt public, répartition des risques, orientation vers les résultats, transparence, reddition des comptes, et intérêt du marché.
- La **loi fédérale brésilienne relative aux PPP** (Loi 11079, 2004) [n° 75, article 4] formule sept principes concernant le recours aux PPP : efficacité, respect des intérêts des usagers et des intervenants du secteur privé, caractère non transférable des responsabilités réglementaires, juridictionnelles, et d'application de la loi, transparence, répartition objective des risques, et viabilité budgétaire.
- La **loi relative aux PPP** (Loi 11688, 2004) **de l'État de São Paulo**, Brésil [n° 78, article 1] énonce huit principes qui devraient guider la conception et la mise en œuvre des PPP. Ces principes comprennent les suivants : efficacité, respect des intérêts des utilisateurs finaux, accès universel aux biens et services essentiels, transparence, et responsabilité budgétaire, sociale, et environnementale.
- Le **décret présidentiel n° 67 de l'Indonésie** (2005) [n° 197, article 6] présente des principes de PPP promouvant la transparence, la juste contrepartie, et la concurrence loyale dans le cadre des programmes de PPP, ainsi que des structures « gagnant-gagnant » pour les entités publiques et privées.

- La **loi nationale colombienne relative aux PPP** (Loi 1508, 2011) [n° 110, articles 4 et 5] formule les principes essentiels de la politique de PPP du pays : efficacité, nécessité, et répartition efficace des risques. L'acte stipule également que tous les paiements à l'investisseur privé doivent être subordonnés à la mise à disposition de l'infrastructure selon des niveaux fixés contractuellement.
- La **politique jamaïcaine relative aux PPP** (2012) énonce quatre principes directeurs : réalisation d'un transfert de risque optimal et bon rapport coût-bénéfice pour le public ; respect de la responsabilité budgétaire ; et maintien de la probité et de la transparence [n° 212].

Références clés : Exemples d'une politique de PPP	
Référence	Description
Australie, Infrastructure Australia (2008) <u>National PPP Guidelines-PPP Policy Framework</u>, Canberra	Énonce les objectifs politiques, la portée, l'évaluation des projets en tant que PPP, et les principes guidant l'application des PPP.
Indonésie, Presiden (2005) <u>Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2005 Infrastruktur</u>, Jakarta; (2011) <u>Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2011</u>, Jakarta	Énonce l'objectif, la portée, et les principes du programme de PPP en Indonésie, et définit le processus et les responsabilités des PPP.
Brasil, São Paulo Assembléia Legislativa (2004) <u>Lei 11688/04 Lei N° 11.688</u>, São Paulo	Définit les objectifs du programme de PPP, crée un conseil de gestion des PPP, la corporation de partenariats de São Paulo, et l'unité consacrée aux PPP au sein du secrétariat de planification. Cette loi établit aussi les responsabilités du partenaire privé et la règle régissant les contrats de PPP.
Congrès général des États-Unis du Mexique (2012) <u>Ley de Asociaciones Publico Privadas (Loi relative aux PPP)</u>	Définit la portée, les principes, et les processus du programme de PPP au Mexique.
Brésil, Congresso Nacional (2004) <u>Lei N° 11079</u>, Brasília	Définit le PPP et énonce le processus de PPP, y compris les conditions de l'appel d'offres et la conception du contrat. Cette loi établit le cadre institutionnel du programme de PPP.
Chili, Ministerio de Obras Públicas (2010) <u>Ley y Reglamento de Concesiones de Obras Públicas</u>, Santiago	Cet acte modifie le décret antérieur qui faisait office de loi relative aux PPP au Chili. Il crée le Conseil sur les concessions, définit toutes les activités préparatoires devant être menées par l'organisme contractant, établit le processus de passation, définit les droits et responsabilités, et établit les procédés permettant de faire face au changement.
Colombie, El Congreso (2012) <u>Ley No. 1508</u>, Bogotá	Énonce la portée, les principes, et les processus du programme de PPP mis en place en Colombie, ainsi que les responsabilités institutionnelles pour le développement de projets.
Maurice, Ministry of Economic Development, Financial Services and Corporate Affairs (2003) <u>Public Private Partnership Policy Statement</u>, Port Louis	Décrit comment les PPP s'inscrivent dans le cadre économique plus général du pays ; et définit un PPP, les objectifs de la politique de PPP, les secteurs au sein desquels les PPP devraient être appliqués, et les principaux éléments à prendre en compte pour évaluer les PPP.
Porto Rico, Legislature Assembly (2009) <u>No. 29 (S. B. 469)</u>, San Juan	Définit les objectifs, la portée, les principes, et les processus du programme de PPP à Porto Rico.
Ministère des finances de Singapour (2004) <u>Public Private Partnership Handbook</u> (Version 1)	Fournit une introduction aux PPP, explique les structures de ces derniers et le processus d'adjudication et de gestion des PPP à Singapour. Définit également la portée du programme de PPP à Singapour.
Pérou, Congreso de la República (2008) <u>Decreto Legislativo N° 1012</u>, Lima	Ce décret est une loi nationale et établit la politique de PPP dans le pays. Définit et classe les PPP, énonce les principes qui devraient guider la mise en œuvre de la politique, définit le cadre institutionnel, et stipule les règles financières pour les PPP au Pérou.
Ministère des finances de l'Inde, <u>Promoting Infrastructure Development Through PPPs: A Compendium of State Initiatives</u>, New Delhi	Présente les politiques, lois, et règlements relatifs aux PPP dans douze États de l'Inde.

<p>Bougrain, F. Carassus, J. & Colombard-Prout, M. (2005) <i>Partenariat public-privé et bâtiment en Europe : quels enseignements pour la France ? Retour d'expériences du Royaume-Uni, d'Italie, du Danemark et de France</i>, Presses de l'école nationale des Ponts et Chaussées</p>	<p>Cet ouvrage est essentiellement une suite d'étude de cas qui présente d'une façon détaillée les contrats, la chronologie de leur passation, et les leçons tirées. L'ouvrage contient également un commentaire de l'ordonnance de 2004 sur les contrats de partenariats en France. L'annexe présente un bon exemple d'évaluation en France.</p>
<p>Institut de la gestion déléguée et Dexia (2006) <i>Partenariats public-privé : recueil des textes et de la jurisprudence applicables aux collectivités territoriales</i>, Paris</p>	<p>Cet ouvrage est un recueil des textes et de la jurisprudence applicables aux PPP passés par les collectivités locales en France.</p>
<p>Muller, E. (2011) <i>Les instruments juridiques des partenariats publics</i>, Ed. L'Harmattan, Coll. Logiques Juridiques</p>	<p>Explore la diversité des instruments juridiques et leurs conséquences sur les projets, et propose un régime commun des PPP donnant au cadre aux divers instruments.</p>
<p>Bergère, F. Bezançon, X. Deruy, L. Goulard, G. & Fornacciari, M. (2010) <i>Le guide opérationnel des PPP</i>, Editions Le Moniteur, 3ème édition</p>	<p>Ouvrage de référence, explorant en profondeur les aspects juridiques et financiers, ainsi que l'analyse des risques.</p>

2.2 Cadre juridique d'un PPP

Le « cadre juridique d'un PPP » comprend l'ensemble des lois et des réglementations qui régissent et encadrent la mise en œuvre des PPP. Les gouvernements et les entreprises privées désireux de mettre en place des PPP doivent étudier minutieusement le cadre juridique afin d'identifier les dispositions, conditions, ou contraintes applicables aux PPP. Les gouvernements qui recourent aux PPP peuvent être amenés à adapter le cadre juridique existant. D'une part, ils doivent s'assurer que les contrats de PPP peuvent être conclus, et clarifier les droits et mécanismes juridiques applicables ; d'autre part, ils peuvent être amenés à introduire des procédures et mécanismes de responsabilité spécifiques aux PPP, tels que ceux décrits aux sections suivantes. A ce titre, certains gouvernements choisissent d'adapter les lois existantes ; d'autres introduisent une législation spécifique.

Les caractéristiques du cadre juridique d'un PPP varient en fonction du type de système juridique en place. Il en existe deux principaux : celui de *common law* et celui de droit civil. Dans les **systèmes de droit civil**, les opérations à l'initiative du gouvernement sont habituellement strictement réglementées par le droit administratif. Une telle réglementation établit des droits et mécanismes juridiques visant à affirmer les prérogatives de l'administration, tout en assurant un équilibre contractuel protecteur de la partie privée, comme décrit plus en détail ci-après. Les **systèmes de common law** sont en général moins normatifs, et présentent un nombre plus limité de dispositions législatives implicites applicables à un contrat. En conséquence, les contrats dans les pays de tradition de *common law* ont tendance à être plus longs que ceux dans les pays de tradition de droit civil. Une plus grande importance est accordée à la définition des termes qui régissent la relation entre les parties à un contrat, car les absences ou les ambiguïtés ne peuvent pas être facilement corrigées ou résolues par l'application de la loi.

Cette section décrit brièvement les différents cadres juridiques de PPP, et fournit quelques exemples. La section 2.2.1 décrit la portée générale de la législation pouvant avoir une incidence sur les PPP, et la section 2.2.2 se penche sur la législation spécifique aux PPP. Les publications suivantes offrent des conseils généraux sur l'appréciation et l'élaboration d'un cadre juridique et réglementaire pour les PPP :

- Le **guide juridique de Jeff Delmon et Victoria Delmon** [n° 119] examine les principales questions juridiques dans 17 pays.
- Le **Centre de ressources des PPP dans le secteur des infrastructures de la Banque mondiale** présente les principales caractéristiques des systèmes de *common law* et de droit civil et leurs répercussions sur les contrats de PPP, et propose plusieurs **outils en ligne** utiles permettant d'évaluer l'environnement juridique des gouvernements pour les PPP dans les [n° 59, *Cadres législatifs*].
- L'Annexe 2 du **Guide EPEC des PPP** offre un aperçu des conditions juridiques et réglementaires applicables aux PPP dans des pays suivant différentes traditions juridiques [n° 93].
- L'ouvrage de **Farquharson et al** [n° 144, pages 16-21] énonce des questions clés que les investisseurs et les bailleurs de fonds sont susceptibles de poser à propos du cadre juridique et réglementaire, ainsi que certains principes relatifs à l'élaboration de cadres efficaces.
- La section de la **boîte à outils en ligne de la Banque mondiale sur les routes et les autoroutes** [n° 55, Module 4] portant sur le cadre législatif décrit les types de lois habilitant les PPP, et offre une liste décrivant les autres lois ayant généralement un impact sur tout projet de PPP lié aux infrastructures routières.

2.2.1 Champ d'application d'un cadre juridique de PPP

Le cadre juridique et réglementaire des PPP peut consister en une législation spécifique sur les PPP, tel que décrit ci-après. Cependant, le cadre juridique des PPP a une portée plus générale et peut englober divers types de régimes juridiques.

Dans les pays de tradition de droit civil, les contrats de PPP sont soumis au **droit administratif général** qui régit les contrats de PPP, ainsi que les fonctions et la prise de décision des organismes d'État. Cet ensemble juridique est créateur de droits tant vis-à-vis de l'autorité contractante que de l'entité privée, en complément ou en dérogation des droits spécifiques stipulés au sein du contrat. Par exemple, l'autorité contractante dispose généralement d'un droit de résiliation ou de modification unilatérale du contrat (souvent lié à une obligation légale de continuité du service public) qui doit être compensé par une indemnisation adéquate du cocontractant. Certaines protections accordées à l'exploitant sont aussi sous-entendues par la loi, telles que le droit de conserver un « équilibre financier » en cas de changements imprévus de circonstances (comme décrit ci-après dans la section 3.4 : *Conception des contrats de PPP*). Le droit administratif peut aussi définir des procédures et des rôles institutionnels pertinents dans le cadre de PPP, tels que ceux liés aux procédures de passation ou à la résolution de différends contractuels, y compris la compétence en dernier ressort des tribunaux administratifs, sauf stipulation contraire.

On peut également retrouver, tant dans les juridictions de droit civil que de *common law*, des **lois particulières** qui s'appliquent à certains aspects des procédures applicables aux PPP. Ces lois sont les suivantes :

- **Loi relative à la passation de marchés publics** : la procédure de conclusion d'un PPP doit être conforme aux lois et réglementations relatives à la passation de marchés publics, sauf si les PPP en sont expressément exclus et sont alors soumis à des procédures de passation qui leur sont propres.

- **Loi relative à la gestion des finances publiques** : les responsabilités, procédés, et règles institutionnels instaurés par les lois et réglementations relatives à la gestion des finances publiques peuvent renforcer le cadre de PPP. Cela pourrait comprendre par exemple les conditions d’approbation du projet, les limites budgétaires, les processus d’établissement du budget, et les conditions de communication des rapports.
- **Lois et cadres réglementaires sectoriels** : les PPP sont souvent permis et mis en œuvre dans le cadre de lois sectorielles (concernant par exemple l’énergie ou les transports). Les gouvernements doivent alors veiller à ce que l’institution d’un cadre juridique général régissant les PPP ne conduise pas à des contradictions avec les dispositions des lois sectorielles.
- **Lois relatives à l’exploitation d’entreprises privées** : les sociétés porteuses de projets de PPP sont généralement régies par les lois relatives à la création et au fonctionnement des sociétés commerciales, et ces dernières doivent être prises en compte lors de l’établissement et de la mise en œuvre de projets de PPP. Il peut s’agir des formes suivantes de législation :
 - Lois et réglementations relatives à l’environnement,
 - Lois et réglementations relatives à l’acquisition et la propriété des terres ainsi qu’un droit d’occupation du domaine de l’Etat,
 - Conditions d’octroi de licences, en particulier pour les entreprises internationales,
 - Lois sur les sûretés régissant la possibilité et les modalités de constitution de garanties par les bailleurs de fonds,
 - Règles fiscales, et
 - Droit du travail.

Prises ensemble, ces lois peuvent constituer le cadre juridique de la mise en œuvre d’un PPP. Ainsi, une législation spécifique aux PPP ne s’avère pas systématiquement nécessaire dès lors que les différentes questions que soulève la mise en œuvre des PPP sont clairement prises en compte par d’autres lois. Par exemple, l’Encadré 2.5 : *Cadre légal des PPP en France*.

Encadré 2.5 : Cadre légal des PPP en France

La France distingue deux catégories génériques de contrats :

1. Les **contrats de concession** sont les contrats par lesquels une autorité concédante confie l’exécution de travaux ou la gestion d’un service à un opérateur économique rémunéré par le droit d’exploiter l’ouvrage ou le service qui fait l’objet du contrat (recettes d’exploitation éventuellement complétées par un prix). Ils impliquent le transfert au concessionnaire d’un risque commercial lié à l’exploitation, et une réelle exposition aux aléas du marché. Ce mode

contractuel, qui suppose l'existence d'usagers solvables, s'est développé en France dès le XIXe siècle et a joué un rôle important dans l'équipement du pays en réseaux d'infrastructure : eau, assainissement, chemins de fer, autoroutes, aménagements urbains...

2. **Le marché de partenariat** (précédemment contrat de partenariat), créé par l'ordonnance du 17 juin 2004 est défini comme un marché public permettant de confier à un opérateur économique une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt général, et tout ou partie de leur financement, mais également : (i) la conception des ouvrages, (ii) l'entretien, la maintenance des ouvrages, ou (iii) la gestion d'une mission de service public. Le partenaire privé supporte un risque de performance technique, mais pas d'exploitation. Le paiement, étalé dans le temps, est assuré par le partenaire public sous forme de loyers versés à compter de la mise à disposition. Le Contrat de Partenariat s'est développé rapidement, notamment sur certains grands projets emblématiques (nouveau ministère de la Défense à Balard, Universités Plan Campus, lignes ferroviaires à grande vitesse, Palais de justice de Paris, grands stades...), puis a fait face à des critiques récurrentes ces dernières années amenant le Gouvernement à en réformer certains aspects.

Les Ordonnances Marchés publics du 23/7/2015 et Concessions du 29/1/2016 transposant les Directives européennes Marchés et Concessions de 2014 ont permis d'engager une simplification et une sécurisation du droit français de la commande publique.

Ainsi, le marché de partenariat est plus encadré, en amont de la procédure avec, au-delà de l'évaluation préalable, une étude de soutenabilité budgétaire rendue obligatoire pour les collectivités territoriales. Les conditions de recours sont rationalisées avec un critère unique, celui du Bilan Coût-Avantage, apprécié de manière plus qualitative (par exemple, par l'intérêt de recourir à la maîtrise d'ouvrage privée, ou la valeur ajoutée du recours au pré-financement privé) que l'analyse comparative précédemment requise. Un seuil plancher est institué afin d'inciter les porteurs publics de projet à une meilleure mutualisation des projets (via par exemple la création des accords-cadres en marché de partenariat). Le marché de partenariat comporte des missions obligatoires (Construction, Financement) et des missions complémentaires (telles que l'entretien-maintenance, l'aménagement, la valorisation foncière, ou la gestion d'un service public), au porteur public de projet de déterminer « à la carte » le périmètre en fonction des caractéristiques de son projet.

Pour accompagner cette évolution, succédant à l'organisme-expert des PPP (Mapp), mais avec un périmètre élargi, la Mission d'appui au financement des infrastructures (Fin Infra) constituera dès la mi-2016 « un pôle d'expertise public de la structuration juridique et financière – et plus largement du financement public ou privé – des opérations d'investissement dans les infrastructures ». Ses missions reprennent celles de la Mapp sur les partenariats public-privé, mais vont bien au-delà : il s'agit de « favoriser le financement des projets d'investissement

décidés par les acteurs publics, d'optimiser la valeur et le coût global des projets, et de sécuriser les opérations ». Les collectivités locales pourront notamment faire appel à Fin Infra pour se faire conseiller sur la structuration de leurs opérations d'investissement.

2.2.2 Lois relatives aux PPP

Certains pays font le choix d'adopter une législation spécifique aux PPP. Ces lois peuvent être utilisées comme un moyen d'adapter un cadre juridique existant, si celui-ci n'est pas clairement défini, exhaustif, ou encore s'il limite la capacité du gouvernement à structurer et gérer les PPP. Il est également possible d'amender les lois existantes afin de tenir compte des PPP. Une loi spécifique aux PPP permet d'accroître la visibilité du programme de PPP, et d'en démontrer l'engagement politique. Il convient toutefois de faire preuve de prudence afin d'éviter tout conflit avec une autre législation pertinente en vigueur. Les lois relatives aux PPP permettent d'établir des principes directeurs, des procédures et responsabilités institutionnelles (telles que celles liées à la passation et à la résolution de différends), et des politiques telles que les règles de gestion des finances publiques. En règle générale, une loi spécifique aux PPP bien structurée énonce des principes pouvant être développés par des réglementations plus détaillées, et ce de manière flexible et en permettant au programme de PPP de s'adapter progressivement dans le temps.

Dans les pays de droit civil, les concessions ou autres délégations de service public étaient régies par les principes du droit administratif et/ou des dispositions légales peu développées. Ces pays ont dû recourir à des textes spécifiques pour valider et généraliser l'usage des contrats de type PFI, ou contrat de partenariat. Un nombre croissant de pays, notamment en Afrique, adopte des lois et réglementations qui régissent l'ensemble des PPP, y compris les concessions ou autres modes de délégations de service public. Tous les pays d'Amérique latine mettant en œuvre des PPP le font en vertu d'une loi spécifique aux PPP ou aux concessions (ou les deux). Certains pays de tradition de *common law* adoptent aussi des lois relatives aux PPP, comme engagement plus contraignant qu'une politique de PPP.

Le Tableau 2.3 : *Exemples de lois régissant les PPP* ci-dessous offre des exemples de lois et réglementations relatives aux PPP dans plusieurs pays. Yong [n° 324, page 33] résume le contenu suggéré d'une loi consacrée aux PPP, alors que la **Commission des Nations unies pour le droit commercial international** a publié des recommandations générales et des dispositions législatives types pour faciliter les projets liés à aux infrastructures financées par le secteur privé [n° 317, n° 318]. Le **Centre de ressources des PPP dans le secteur des infrastructures de la Banque mondiale pour les contrats, la législation, et le règlement** [n° 59, Législation] fournit de plus amples informations, notamment une synthèse des différents types de législation (tels que les lois générales relatives aux PPP, ou les lois relatives aux concessions), des exemples de clauses et des exemples de législation de PPP en provenance de plus de 30 pays.

Tableau 2.3 : Exemples de lois régissant les PPP

Juridiction	Lois et règlements spécifiques aux PPP
Brésil	<p>Au niveau fédéral, le cadre juridique des PPP au Brésil diffère en ce qui concerne les concessions (projets d'« autofinancement » qui n'exigent aucune subvention du gouvernement) et les PPP :</p> <ul style="list-style-type: none"> La loi 8987 (1995) correspond à la loi fédérale régissant les concessions. Cet acte établit les organismes gouvernementaux autorisés à accorder des concessions, et définit les types de concessions. Il fixe également les critères de sélection des soumissionnaires pendant la phase d'appel d'offres, le contenu requis des contrats de concession, les droits et responsabilités de l'organisme contractant, le concessionnaire et les usagers, la politique tarifaire, et les raisons justifiant une intervention et la résiliation d'un contrat. La loi 9648 (1998) met à jour cette loi. La loi 11079 (2004) correspond à la loi fédérale régissant les PPP. Cet acte définit les PPP dans le contexte brésilien ; établit la portée du programme de PPP ; définit le contenu des contrats de PPP ; fixe les règles d'octroi de garanties, d'établissement d'une société <i>ad hoc</i>, et de lancement d'un appel d'offre ; et définit les droits et responsabilités de l'organisme contractant. <p>Chaque État ayant recours à un PPP dispose également de son propre cadre juridique.</p>
Burkina Faso	La loi du 23 mai 2013 régit à la fois les délégations de service public et les contrats de type « contrats de partenariat ». Un décret d'application (n° 2014-024) précise la mission confiée à l'opérateur économique privé, les modalités de sa rémunération, les procédures de sélection, et le contenu général du contrat.
Cameroun	La loi du 29 décembre 2006 régit les contrats de partenariat. Un décret d'application du 24 janvier 2008 précise le régime général des contrats de partenariat.
Chili	La loi 20410 (2010) correspond à la loi régissant les concessions actuellement en vigueur . Cet acte a mis à jour le décret 900 (1996), instrument juridique régissant auparavant les concessions qui avait modifié le règlement du ministère des Travaux publics 164 (1991), instrument juridique régissant à l'origine les PPP au Chili. La loi énonce le cadre institutionnel pour les PPP, les règles d'appel d'offres, les droits et obligations du concessionnaire, les exigences en matière d'inspection et de surveillance, et les procédures de résolution des différends.
Colombie	<p>La loi 1508 (2011) correspond à la loi nationale régissant les PPP. Cet acte définit la portée du programme de PPP dans le pays et les principes directeurs, et établit les procédures ainsi que le cadre institutionnel des PPP. Il énonce les approches spécifiques de passation dans le cadre d'un PPP, la conception du contrat de PPP, et l'approche budgétaire pour les PPP. Les lois suivantes contribuent également au cadre juridique des PPP :</p> <ul style="list-style-type: none"> La loi 80 (1993) établit les normes et les principes pour la passation d'un marché public. Cet acte établit aussi les normes régissant la relation juridique entre les partenaires des secteurs public et privé. La loi 1150 (2007) modifie certaines parties de la loi 80. Cet acte incorpore certains éléments visant à rendre l'appel d'offres plus efficace et plus transparent. Le décret présidentiel 4165 (2011), à l'article 4, établit l'agence d'infrastructure nationale (<i>ANI, Agencia Nacional de Infraestructura</i>) chargée d'identifier, d'évaluer la viabilité, et de proposer des concessions et autres formes de PPP dans le secteur des transports et autres services y afférant, ainsi que d'élaborer et mettre en œuvre les projets de PPP en résultant.
Côte d'Ivoire	Le décret présidentiel du 19 décembre 2012 détermine le régime des PPP y compris les contrats de type « contrats de partenariat » ou PFI. Les délégations de service public sont réglementées par le code des marchés publics.
France	<p>L'ordonnance 2004-559 sur les contrats de partenariat énonce le cadre juridique et institutionnel des PPP en France. L'ordonnance 2008-735 incorpore les amendements à l'ordonnance 2004-559, ainsi que les dispositions relatives aux collectivités territoriales, à l'urbanisme, à la fiscalité générale, à la politique monétaire et financière, afin d'améliorer le cadre de PPP en France.</p> <p>Par ailleurs, le parlement a adopté des lois sectorielles pour faciliter les PPP dans les systèmes judiciaires et pénitentiaires (Ordonnance 2002-1094 et Ordonnance 2002-1138), et le service hospitalier du secteur public (Ordonnance 2003-850).</p>
Maroc	La Loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé promulguée le 24 décembre 2014 régit les contrats de type PFI et de délégation de services publics octroyés par l'Etat et les sociétés à capitaux d'Etat. En revanche, les PPP concernant les collectivités locales sont régis par la Loi n° 54-05 du 14 février 2006 qui concerne exclusivement les délégations de service public. Par ailleurs, des lois sectorielles existent dans les domaines de l'énergie et des transports.
Maurice	La loi relative aux PPP de 2004 (Gazette of Mauritius n° 113, Loi n° 37 de 2004) établit l'unité consacrée aux PPP, définit les responsabilités des organismes chargés de la mise en œuvre, et définit les éléments clés des accords et études liés aux PPP.

Juridiction	Lois et règlements spécifiques aux PPP
Mexique	La Loi relative aux PPP (Ley de Asociaciones Publico Privadas, 2012) énonce les principes, la portée, le cadre institutionnel, les mécanismes de passation de contrats, les études nécessaires, les procédures d’approbation, le registre de PPP, la gestion fiscale, et autres questions instituant la politique fédérale en matière de PPP au Mexique.
Pérou	Le décret législatif n° 1012 (2008) établit les principes, les processus, et le rôle du secteur public en ce qui concerne l’évaluation, la mise en œuvre, et l’exploitation des infrastructures publiques et du service public auxquelles participe le secteur privé.
Porto Rico	La loi relative aux PPP n° 29 (2009) définit le cadre des PPP à Porto Rico. La régulation pour la passation de marchés, l’évaluation, la sélection, la négociation, et l’attribution de contrats de PPP émise par l’autorité chargée des PPP à Porto Rico prévoit des règles pour la procédure de passation dans le cadre de PPP.
Philippines	La loi relative aux contrats BOT (Loi de la République 7718, 1994) autorise le recours aux PPP visant à développer les infrastructures aux Philippines. La loi établit les règles concernant la procédure d’appel d’offres, le financement, l’aide du gouvernement, et les autorités de régulation. Le décret-loi n° 8 (Président des Philippines, 2010) promulgué par le Président Aquino III modifie la loi relative aux contrats BOT, réorganise le service BOT de l’autorité nationale de développement économique (NEDA) en un centre de PPP, et définit ses fonctions et responsabilités.
Sénégal	La loi du 1 ^{er} mars 2004 sur les contrats de « Construction-Exploitation-Transfert », qui n’a pas rencontré le succès escompté, a été remplacée par la loi du 20 février 2014 qui régit tous les PPP y compris les délégations de service public et les contrats de type « contrats de partenariat » ou PFI.
Afrique du Sud	La Loi relative à la gestion des finances publiques (N°. 1, 1999) est la législation habilitant les PPP. Conformément à cette loi, le Trésor public a promulgué le Règlement relatif au Trésor 16 (Gazette #25915, 2004) dans le cadre de la loi relative aux « Partenariats public-privé » qui établit les règles du programme de PPP du pays.
Tanzanie	La loi relative aux PPP (Gazette of the United Republic of Tanzania N°. 13 Vol. 91, 2010) énonce les responsabilités des secteurs privé et public, les fonctions, et les pouvoirs des unités consacrées aux PPP, et le processus d’approbation des PPP.

2.3 Processus et responsabilités institutionnelles dans le cadre de PPP

Les gouvernements ont besoin de compétences, capacités, et coordination afin de mettre en œuvre les PPP avec succès. L’entité privée se chargera de la conception, du financement, de la construction, et de la maintenance des infrastructures, et livrera les services. Cependant, le gouvernement doit s’assurer que le service public est fourni au niveau de qualité escompté et de manière rentable. Le gouvernement doit choisir le projet qui convient, sélectionner un partenaire compétent, et établir et appliquer les paramètres dans le cadre desquels le partenaire exerce ses activités.

À cette fin, de nombreux gouvernements définissent les processus et les responsabilités institutionnelles dans le cadre de PPP, c’est à dire les étapes à suivre lors de l’élaboration et de la mise en œuvre d’un projet de PPP, et les entités responsables pour chaque étape. Cette section offre aux professionnels des exemples et des références bibliographiques sur les sujets suivants :

- Établissement du **processus de PPP**. Il existe plusieurs étapes qu’un gouvernement doit entreprendre afin de mettre en œuvre avec succès un projet de PPP. Définir un processus standard de PPP, y compris les approbations requises aux moments clés, aide à s’assurer que ces étapes nécessaires soient suivies de façon cohérente et efficace. La section 2.3.1 : *Processus de PPP* décrit un processus type de PPP et fournit des exemples portant sur des programmes de PPP en provenance de divers pays.

- Définition des **responsabilités institutionnelles** pour les PPP, c'est à dire quelle entité jouera quel rôle à chaque étape. Les dispositifs institutionnels et l'attribution des fonctions diffèrent d'un endroit à l'autre, selon les besoins particuliers du programme de PPP et des responsabilités et capacités institutionnelles existantes. Les sections [2.3.2](#) et [2.3.3](#) décrivent les responsabilités institutionnelles, et fournissent des exemples pour les fonctions suivantes :
 - **Mise en œuvre des PPP**, c'est-à-dire le travail quotidien qui fait avancer le procédé de PPP au moyen des étapes suivantes : identification de projets potentiels, évaluation, structuration, rédaction du contrat, appel d'offres, et gestion du contrat après la signature.
 - **Examen et approbation des PPP**, c'est à dire la surveillance du processus de PPP, en général, au moyen d'un examen et d'approbations aux étapes clés, pour s'assurer que le projet représente une bonne décision d'investissement pour le gouvernement.
- Établissement d'**unités consacrées aux PPP**. Certains gouvernements mettent en place des équipes regroupant un personnel possédant des connaissances particulières sur les PPP. Les fonctions de ces unités consacrées aux PPP varient grandement, de même que leur niveau au sein du gouvernement et leur structure, reflétant les diverses priorités et contraintes auxquelles font face les programmes de PPP au sein d'un gouvernement et au fil du temps à mesure que le programme de PPP évolue. La section [2.3.4](#) décrit brièvement les différents rôles joués par ces unités, et offre des exemples en provenance de divers pays.

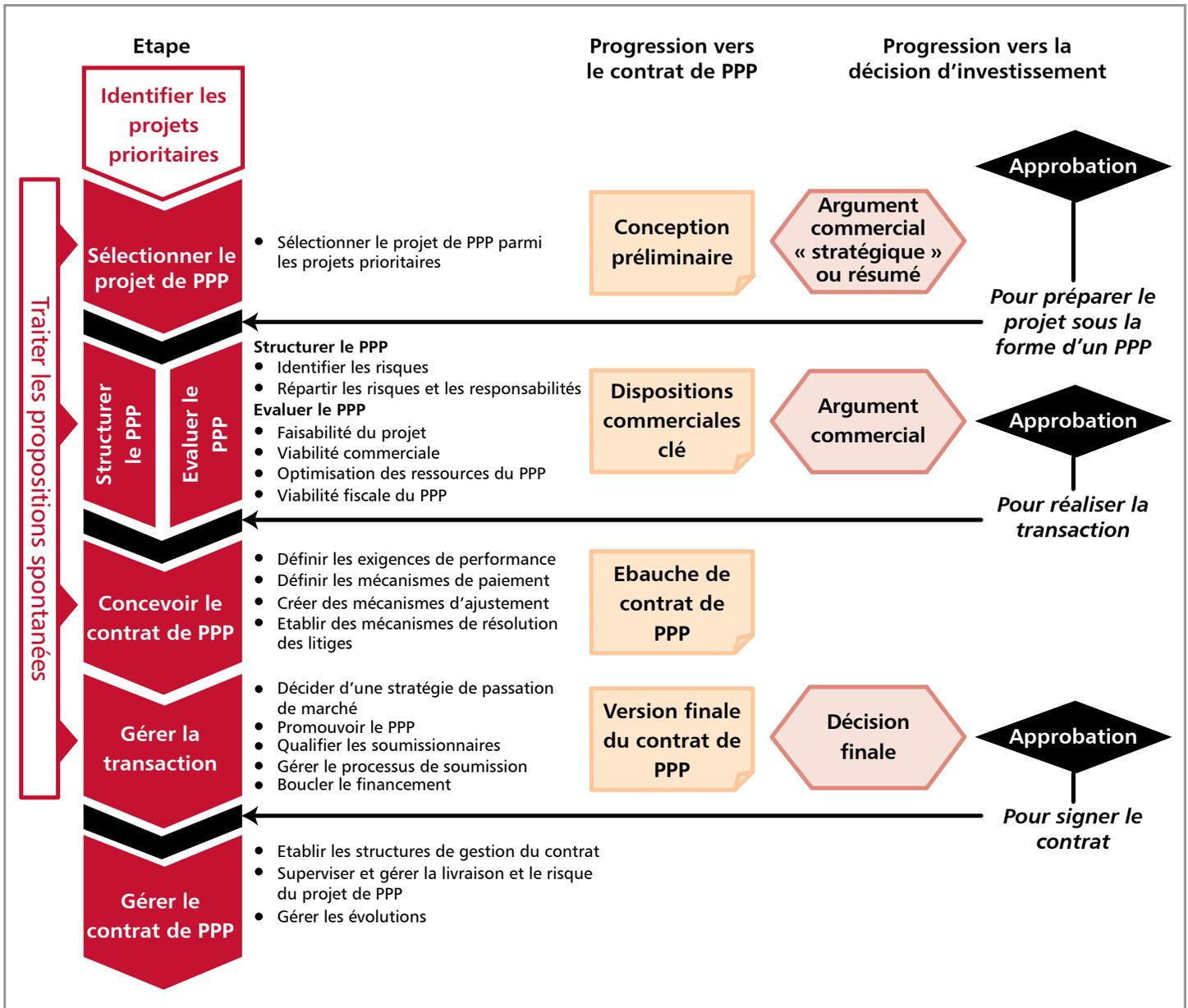
Cette section met l'accent sur le processus et les responsabilités au sein des organes exécutifs d'un gouvernement pour mettre en œuvre les PPP. La section 2.5 : *Contexte plus large de gouvernance du programme de PPP* fournit des conseils supplémentaires sur la façon dont les entités peuvent participer au processus de PPP, et obliger les responsables de la mise en œuvre des PPP à rendre compte de leurs décisions et actions.

2.3.1 Processus de PPP

De nombreux gouvernements mettent en place un processus qui doit être suivi lors de l'élaboration et la mise en œuvre de chaque projet de PPP. Normaliser le processus de PPP permet de s'assurer que tous les PPP sont élaborés conformément aux objectifs du gouvernement. Ceci aide également à faciliter la coordination entre les diverses parties impliquées dans le projet.

L'illustration 2.2 : *Processus typique de PPP* présente un exemple d'un processus de PPP bien défini. Le processus est divisé en plusieurs étapes ; le PPP est par la suite élaboré et évalué selon un mode itératif. À chaque étape, une approbation est requise avant de passer à l'étape suivante. Deux raisons principales expliquent le recours à une approche itérative lors de l'élaboration d'un projet de PPP. Tout d'abord, ceci permet une intervention opportune des organismes de surveillance lors de l'approbation des projets, comme décrit ci-après à la section [2.3.3](#). Deuxièmement, ceci permet d'éviter de gaspiller des ressources, en abandonnant des projets médiocres. L'élaboration d'un projet de PPP est coûteuse ; des contrôles durant les premières étapes du projet pour s'assurer qu'un projet aboutira aident donc à garantir que les budgets sont utilisés à bon escient.

Illustration 2.2 : Processus typique de PPP



Comme indiqué ci-dessus, l'étape d'identification d'un projet d'investissement public prioritaire précède le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un PPP. Le PPP représente une façon parmi d'autres de lancer un investissement public, une approche qui en outre « fige » le cahier des charges du projet sur une longue période de temps. Par conséquent, d'éventuels projets de PPP émanent d'un processus plus large de planification de l'investissement public et de sélection de projets. À un moment donné, tout ou partie des projets d'investissement public proposés peuvent faire l'objet d'un **examen analytique**, afin de déterminer s'ils peuvent permettre d'optimiser davantage les ressources s'ils sont mis en œuvre sous forme de PPP.

L'élaboration et la mise en œuvre du projet de PPP comprennent alors plusieurs étapes :

- **Structuration et évaluation du PPP** : une fois un projet d'investissement public identifié comme étant prioritaire et approuvé au préalable en tant que PPP, il convient par la suite de préparer la structure de PPP, c'est à dire les « principales conditions commerciales », notamment le type de contrat proposé, la répartition des risques, et les mécanismes de paiement. Cette structure proposée de PPP peut par la suite être évaluée. L'Encadré 3.3 : *Critères d'évaluation d'un projet de PPP* décrit les critères d'évaluation types et comment sont évaluées l'optimisation des ressources et l'accessibilité financière, l'éventuelle possibilité de commercialisation, sans oublier la viabilité technique et économique du projet sous-jacent (qui peut avoir déjà été évaluée avant d'identifier le projet en tant que PPP, comme indiqué à l'Encadré 2.6). La structure proposée de PPP et l'analyse d'évaluation sont souvent regroupées et une « analyse de rentabilité » est alors menée pour décider si le PPP constitue un investissement judicieux. Une approbation est en général requise à ce point, en fonction de l'analyse de rentabilité, avant de poursuivre les préparatifs de la passation de PPP et sa mise en œuvre.
- **Conception du contrat de PPP** : la dernière étape de préparation du projet de PPP en vue d'une passation consiste à rédiger une ébauche de contrat de PPP et autres accords. Ceci implique de formuler les principes commerciaux sous forme de clauses contractuelles, de définir les dispositions en cas de changement, et d'administrer le contrat, notamment les mécanismes de résolution des différends. Souvent, un projet de contrat est rédigé durant les premières étapes du processus de passation, pour consultation avec les soumissionnaires potentiels.
- **Mise en œuvre de la passation de PPP** : durant l'étape de transaction, le gouvernement sélectionne l'entité privée qui mettra en œuvre le PPP. Ceci consiste habituellement à préparer puis à entreprendre une mise en concurrence, ou dialogue compétitif. Les soumissionnaires présentent des informations détaillant leurs qualifications, ainsi qu'une offre technique et financière détaillée, qui sont évaluées selon des critères fixés, souvent dans le cadre d'un appel d'offres en plusieurs étapes, afin de sélectionner un soumissionnaire retenu. Comme l'appel d'offres établit aussi certains des paramètres clés du contrat, en particulier son coût, la plupart des processus comportent à ce point une approbation finale. L'étape de transaction est terminée lors du bouclage financier.

Une fois l'étape de bouclage financier atteinte, le gouvernement doit **gérer le contrat de PPP** sur toute la durée de ce dernier. Ceci implique de surveiller et appliquer les obligations contractuelles du PPP et de gérer la relation entre les partenaires des secteurs public et privé.

Une alternative à toutes ces étapes consiste à permettre aux entreprises privées d'identifier et de proposer des projets de PPP. Certains gouvernements ont introduit des exigences et des processus spécifiques pour s'assurer que ces propositions spontanées soient évaluées de la même manière et soient mises au point selon les mêmes principes que les PPP sollicités par le gouvernement. La section 3.6 : *Gestion des propositions spontanées* fournit de plus amples détails et offre des exemples.

Le module 3 du présent *Guide de référence* décrit le processus de PPP en détail, définit les options, et fournit des informations et des conseils à l'intention des professionnels, à chaque étape. Les exemples suivants indiquent comment le processus de PPP est défini dans divers pays :

- Au **Chili**, la loi relative aux concessions (2010) décrit en profondeur le processus de PPP, y compris l'offre préliminaire par l'organisme contractant, et l'appel d'offres [n° 104, chapitres II et III, Articles 2-14].
- En **Égypte**, le ministère des Finances a publié un guide par étapes détaillant l'élaboration de PPP (non daté—accédé en 2011) [n° 129]. Cet ouvrage guide les ministères compétents tout au long du processus de PPP, que ce soit l'identification d'un projet, l'analyse de rentabilité, ou le processus de passation.
- Une **publication de la BAD sur les projets de PPP en Corée** (2011) [n° 218, pages 61-72] comprend une description détaillée du processus de mise en œuvre des PPP pour divers types de PPP, y compris les propositions spontanées.
- Les **directives relatives à un PPP publiées par le gouvernement malais** (2005) [n° 232, page 11] fournissent un aperçu du processus de PPP de ce pays.
- Au Mexique, la **loi relative aux PPP** (2012) décrit toutes les études qui doivent être menées afin d'évaluer la viabilité d'un projet de PPP ; définit le processus d'approbation d'un PPP ; établit les activités et les responsabilités institutionnelles liées à l'appel d'offres dans le cadre d'un PPP ; et décrit le processus d'évaluation des offres et la sélection de l'offre retenue [n° 235, articles 14, 21-25, 38-51, et 52-59].
- Au Pérou, le **décret législatif n° 1012** (2008) présente le processus nécessaire afin d'entreprendre un PPP, établit les critères de sélection des projets et de modalité du PPP, et définit les étapes et les responsabilités en matière de conception et d'approbation du projet [n° 254, Titre III, Articles 7-9].
- Aux Philippines, les **règles et règlements de mise en œuvre de la loi relative aux contrats BOT** définit le processus de PPP dans ce pays [n° 258, pages 11-51 et annexes].
- À Porto Rico, la **loi relative aux PPP** (2009) [n° 265, sections 7-10], décrit en détail le processus de PPP, notamment l'analyse initiale d'opportunité et de praticité, la mise en place d'un comité de partenariat pour mettre en œuvre le processus d'appel d'offres et le contrat de PPP, ainsi que la sélection des promoteurs et l'attribution des partenariats.
- Le **manuel de PPP de l'Afrique du Sud** (2004) [n° 5] comporte une introduction qui offre un bref aperçu du processus de PPP. Le processus y est décrit en détail, et un module est consacré à chaque étape.
- En Espagne, la **loi relative à la passation de marchés publics** (2011) [n° 135] présente une description détaillée du processus de PPP, notamment les conditions d'évaluation du projet, les exigences en matière d'information à chaque étape, le processus d'approbation, et les options d'appel d'offres.

2.3.2 Responsabilités institutionnelles : mise en œuvre

Une mise en œuvre réussie d'un PPP exige un large éventail de compétences et d'expertise. Les organismes gouvernementaux et les personnes responsables de la mise en œuvre des projets doivent être en mesure de bien comprendre les besoins d'un secteur particulier, doivent être compétents dans le domaine de l'analyse économique et financière de projets et de PPP, doivent posséder une expertise dans la structuration de contrats de projets liés à l'infrastructure financés par le secteur privé, doivent être compétents en matière de passation de marchés publics et de gestion de contrats, et doivent savoir négocier avec le secteur privé. Garantir que toutes ces compétences soient présentes afin de mettre en œuvre les projets de PPP avec succès représente le principal défi posé lors de la détermination des dispositifs institutionnels dans le cadre de PPP.

Par défaut, la responsabilité de la mise en œuvre d'un PPP incombe habituellement au ministère, service, ou agence en charge de s'assurer que le bien ou service considéré est fourni. Cependant, lors des premières étapes d'un programme de PPP, de telles entités peuvent ne pas posséder l'éventail complet de compétences et d'expérience requis ; d'autres organismes gouvernementaux peuvent alors intervenir. Cette section décrit brièvement la gamme de dispositifs institutionnels nécessaires afin d'identifier des projets de PPP, élaborer et mettre en œuvre ces projets, et gérer des contrats de PPP.

Identification des projets de PPP

Comme indiqué à la section 2.3.1 : *Processus de PPP* ci-dessus, les projets de PPP sont issus du processus habituel de planification de l'investissement public et de sélection de projets. La responsabilité d'identification de PPP potentiels parmi d'autres projets d'investissement public prioritaires incombe en principe par conséquent à l'agence ou à l'entité du secteur correspondant, sous la surveillance des organismes chargés de la gestion et de la planification des finances publiques. Pour en savoir plus sur les responsabilités en matière d'examen et d'approbation des PPP, se reporter à la section 2.3.3 *Responsabilités institutionnelles : examen et approbation* ci-après.

Parfois, une équipe spécialisée de PPP peut participer au processus d'identification des projets de PPP, comme décrit à la section 2.3.4 : *Unités dédiées aux PPP*. Par exemple, une unité consacrée aux PPP peut fournir un appui aux organismes en charge d'un secteur donné en sélectionnant les projets potentiels de PPP, en particulier au début d'un programme de PPP, lorsque les organismes du secteur peuvent ne pas parfaitement comprendre le fonctionnement d'un PPP. Parfois, les unités PPP sont chargées tout particulièrement de promouvoir l'utilisation des PPP. Ceci peut contribuer à surmonter le sentiment négatif éprouvé au départ à l'encontre des PPP lors du lancement de nouveaux programmes de PPP. Cependant, une telle promotion risque aussi de fausser le processus d'investissement public, encourageant des projets parce qu'ils semblent faisables sous forme de PPP et non pas parce qu'ils sont des priorités d'investissement public. Instituer un processus clairement défini de PPP doté d'approbations appropriées, comme décrit à la section 2.3.1 : *Processus de PPP* et à la section 2.3.3: *Responsabilités institutionnelles : examen et approbation*, aide à surmonter ce risque.

Élaboration et mise en place de projets de PPP

La responsabilité en matière d'élaboration et de mise en œuvre du projet de PPP, c'est-à-dire structurer le PPP, concevoir le contrat de PPP, et mener la passation de PPP, incombe aussi en général à l'entité chargée de s'assurer que le bien ou le service concerné est fourni. Cette entité est souvent appelée, dans le cadre de PPP, l'autorité contractante, puisqu'elle sera en général la partie représentant le secteur public dans le contrat de PPP. La loi ou la politique relative aux PPP peut définir les types d'entités gouvernementales pouvant agir en qualité d'autorité contractante, et préciser que ces autorités sont chargées de la mise en œuvre des PPP. Par exemple :

- Aux **Philippines**, la loi relative aux contrats BOT (1993) délègue la responsabilité en matière d'élaboration et de mise en œuvre des PPP aux agences, unités, ou autorités gouvernementales admissibles. Ces dernières comprennent les sociétés détenues ou contrôlées par l'État, les institutions financières publiques, les universités ou établissements universitaires publics, et les unités gouvernementales locales. Ces agences sont tenues de créer un comité de pré-qualification, d'appels d'offres, et d'adjudication qui surveillera le processus de PPP pour chaque projet [n° 257, Règles et règlements de la mise en œuvre].
- Conformément à la **loi relative aux PPP de Tanzanie** (2010), l'autorité contractante peut être toute partie admissible au sein du gouvernement. L'autorité contractante est chargée de faciliter le développement du projet, y compris l'identification de ce dernier, une étude de faisabilité, une évaluation des impacts environnementaux, et la conception et la mise en œuvre du contrat de PPP [n° 311].
- En **Colombie**, le **Manuel relatif aux procédures de PPP** (2010) permet aux ministères, à d'autres institutions spécifiques à un secteur, et aux institutions locales et régionales d'agir en qualité d'autorités contractantes. Ces dernières sont chargées de mener des analyses d'éligibilité et de rentabilité, et doivent soumettre les résultats à l'unité dédiée aux PPP, l'UPAPP. Les autorités contractantes gèrent aussi le processus de passation [n° 113, chapitre 4.2, page 34].

Cependant, il est possible que les agences sectorielles ne disposent pas des compétences nécessaires à une identification et une mise en œuvre réussies de projets de PPP. En particulier, lors des premières étapes d'un programme de PPP, les agences de secteur peuvent avoir peu, voire aucune expérience concernant les transactions avec des entreprises privées dans le cadre de projets financés par le secteur privé. Pour cette raison, souvent, d'autres organismes d'État interviennent, afin de fournir des compétences ou perspectives supplémentaires. Une telle intervention peut prendre diverses formes, notamment :

- Formation de comités interministériels visant à surveiller chaque passation de PPP, en incluant souvent les représentants du ministère du secteur, ainsi que celui des finances et de la planification, et des représentants légaux.
- Participation d'organismes spécialisés à divers échelons de l'exécution. C'est le cas au Pérou, par exemple, où l'organisme chargé de la passation est responsable de l'exécution de la passation de PPP, et les agences de réglementation sectorielle sont responsables de surveiller le respect du contrat de PPP par les entités privées. **L'ouvrage de Zevallos Ugarte sur les leçons tirées dans le domaine des concessions au Pérou** [n° 325] présente de plus amples détails sur le cadre institutionnel de la mise en œuvre des PPP.

- Participation d'unités dédiées aux PPP, comme décrit à la section 2.3.4. Ces unités forment un corpus de compétences et d'expériences dans le domaine de l'élaboration des PPP. Elles soutiennent souvent les autorités contractantes dans le cadre de la mise en œuvre des projets de PPP. Dans quelques cas, l'unité dédiée aux PPP peut assumer la responsabilité principale en tant qu'organisme d'exécution. Par exemple, la loi relative aux PPP au Chili (2010) habilite le ministère des Travaux publics en tant qu'organisme d'exécution pour les PPP, par le biais de son unité dédiée aux concessions [n° 104, Article 1-3, 6-9, 15-21, 25, 27-30, 35-36, 39-41]. La section 2.3.4 offre plusieurs autres exemples d'unités de PPP, et décrit la portée du rôle de ces dernières dans la mise en œuvre des PPP.

Les gouvernements bénéficiant d'une grande expérience dans les PPP ont également recours à des conseillers extérieurs afin d'appuyer une préparation et une évaluation détaillées d'une proposition de PPP. Les conseillers extérieurs peuvent être utilisés pour des tâches spécifiques, comme au Maroc ; ces deux points sont décrits à l'Encadré 2.6 : Recours à des conseillers extérieurs ci-après.

Encadré 2.6 : Recours à des conseillers extérieurs et exemple de montée en compétence au Maroc

Même les gouvernements avec une longue expérience des PPP n'ont pas toujours en interne toutes l'expertise et les compétences requises pour développer des projets de PPP. Tous emploient des consultants spécialisés pour des tâches techniques précises, comme la conduite d'études de faisabilité, ou l'établissement de projets de contrats.

Le champ et la nature de cet appui consultatif externe nécessaire peuvent changer quand le gouvernement et le pays acquièrent de l'expérience dans le domaine des PPP. Au départ, les gouvernements peuvent dépendre fortement de consultants, et engager des conseillers en transaction assurant le « service complet » et fournissant la totalité des compétences nécessaires, ainsi que l'appui stratégique complet. Avec le temps et l'expérience, les équipes gouvernementales en charge peuvent être mieux à même de jouer un rôle d'intégration, et recruter des consultants pour des prestations techniques et juridiques spécifiques.

Cependant, même en travaillant avec des conseillers expérimentés, il est important pour l'autorité contractante de développer une capacité interne pour gérer effectivement le processus, en supervisant le travail des conseillers et en gardant les décisions structurantes. Trop faire confiance à des consultants extérieurs pour conduire le processus de passation peut mettre l'autorité contractante dans une position faible pour gérer le contrat pendant sa durée.

L'exemple de la passation de délégation et de gestion des services urbains au Maroc (eau, assainissement liquide et solide, électricité, transport) montre comment la Direction Centrale des Régies et Services Concédées du ministère de l'Intérieur s'est progressivement étoffée, et ne dépend aujourd'hui plus que de manière limitée de consultants externes. La Direction Centrale a acquis une réelle expertise pour non seulement conduire le montage des opérations, mais aussi pour optimiser la gestion des contrats correspondants.

Au départ, le Royaume a décidé de négocier en direct avec des groupements d'opérateurs, les contrats de concession eau-assainissement-électricité de Casablanca (LYDEC), puis de Rabat (REDAL). Cette décision politique forte a obligé l'administration à se doter en interne de compétences techniques, financières, et juridiques complètes. Ces compétences ont été largement utilisées pour monter par la suite des appels d'offres très compétitifs, comme celui de l'eau, de l'assainissement, et de l'électricité à Tanger et à Tétouan (AMENDIS). Les consultants extérieurs ne sont utilisés que de manière ponctuelle et pour des prestations spécialisées, les services de l'administration disposant des compétences et des données pour mener l'essentiel des étapes de montage et de gestion des contrats, avec des équipes centrales à Rabat et des équipes locales dans les villes concernées.

Sources : Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Direction générale des collectivités locales, *Secteur des déchets solides au Maroc* [Présentation]

Gestion des contrats de PPP

De manière générale, la surveillance de la performance du projet et la gestion du contrat relèvent de la compétence de l'autorité contractante. Qu'il s'agisse de routes, de ponts, de l'approvisionnement en eau, ou de services hospitaliers, les ministères et agences compétents disposent généralement des connaissances techniques et de l'orientation politique requises pour surveiller la livraison. Certains pays réduisent les conflits d'intérêts au niveau de la gestion du contrat en confiant certaines activités spécialisées de surveillance à des entités externes crédibles, telles que des sociétés d'ingénierie ou des institutions de recherche. Par exemple, au Brésil, le gouvernement de l'État de Minas Gerais engage des « vérificateurs indépendants » pour contrôler la performance des PPP ; en France, des sociétés d'ingénierie sont recrutées pour surveiller la performance des PPP dans le secteur de l'infrastructure hospitalière.

Cependant, la gestion des contrats de PPP peut s'avérer complexe, en particulier lorsqu'il s'agit de faire face au changement qui se produit inévitablement pendant toute la durée du contrat (comme décrit à la section 3.7.3 : *Réponse au changement*). Certains pays font donc intervenir des entités spécialisées dans la fonction de gestion du contrat. De telles interventions peuvent prendre les formes suivantes :

- **Créer une fonction centralisée de soutien à la gestion du contrat.** Par exemple, le Royaume-Uni, pays pionnier de l'utilisation à grande échelle des contrats de PPP, a été l'une des premières nations à avoir recours à une telle fonction. En 2006, le Trésor britannique a invité Partnerships UK, qui faisait alors office d'unité de PPP, à créer un groupe de travail opérationnel lié au PFI, opérant au nom du Trésor [n° 275, page 3]. Ce groupe de travail a apporté son soutien à des centaines de gestionnaires de contrat et a publié un guide. L'unité centrale de PPP pour les gouvernements locaux britanniques, 4Ps (désormais appelée Local Partnerships, une société codétenue par le Trésor de Sa Majesté et l'association des gouvernements locaux) joue aussi un rôle de soutien aux gouvernements locaux en se chargeant de la gestion des contrats, et a publié en 2007 un **Guide relatif à la gestion de contrats pour les projets de PFI et PPP** [n° 272].

- **Confier la responsabilité de certains aspects de la gestion de contrats à une unité consacrée aux PPP**, comme décrit ci-après. Par exemple, l'unité consacrée aux concessions du ministère chilien des Travaux publics surveille la performance et gère les contrats de PPP au nom de plusieurs ministères. Souvent, cette participation peut se limiter à des événements « non-routiniers » ou à des tâches de gestion du contrat particulièrement difficiles. En Corée, l'unité de PPP PIMAC gère les contrats de PPP durant la phase critique de construction.
- **Attribuer la responsabilité de gestion du contrat à un régulateur indépendant** : une solution lorsque les variables pertinentes, telles que le mécanisme déterminant les frais à imposer à l'avenir, ne sont pas clairement définies dans le contrat. Cependant, les fonctions d'un « régulateur » et d'un « gestionnaire de contrat » peuvent entrer en collision, le gestionnaire de contrat étant censé protéger l'intérêt du public et les deniers publics, alors que le régulateur peut avoir un ensemble distinct d'intérêts prescrits par la loi à préserver.

2.3.3 Responsabilités institutionnelles : examen et approbation

Un projet de PPP est une forme d'investissement public. La plupart des gouvernements disposent de systèmes d'examen et d'approbation des projets d'investissement en capitaux afin de s'assurer que tous les projets atteignent efficacement les objectifs fixés, soient rentables, et correspondent aux priorités budgétaires. Comme les PPP ne nécessitent pas toujours d'investissement en capitaux par le gouvernement, ils peuvent ne pas être soumis automatiquement aux règles d'approbation. Par conséquent, de nombreux gouvernements définissent un examen et des conditions d'approbation similaires pour les PPP. Voir le Tableau 2.4 ci-dessous pour consulter quelques exemples à ce sujet.

Souvent, plusieurs points de décision sont créés, permettant d'interrompre des projets médiocres avant que des ressources trop importantes n'y soient consacrées, ou avant qu'ils ne développent un processus irréversible. Ceci est illustré par l'illustration 2.2 : *Processus typique de PPP*. Ces revues itératives sont souvent appelées « gateway processes » ou processus de passerelle décisionnelle. L'article de **Monteiro dans l'ouvrage sur les PPP publié par le FMI [n° 303]** décrit un procédé type de « passerelle décisionnelle » et le fonctionnement de ce dernier au Portugal. À minima, une approbation est en général requise avant de conclure une passation de PPP. Comme le coût final d'un projet n'est pas connu avant que le contrat ne soit conclu, une approbation finale peut être nécessaire avant que le contrat ne soit signé.

Habituellement, les ministères des Finances jouent un rôle prépondérant dans ce processus, étant donné les responsabilités qu'ils assument dans la gestion des ressources gouvernementales et (souvent) la politique économique et fiscale. Le FMI met en valeur l'importance du rôle du ministère des Finances dans son **livre sur l'investissement public et les PPP [n° 303, page 10]**. Dans quelques pays, une autre entité assume l'entière responsabilité de supervision du programme d'investissement public et, par conséquent, peut jouer le même rôle pour les PPP, comme l'agence nationale de développement économique (NEDA) aux Philippines. De nombreux ministères des Finances ont créé des unités dédiées aux PPP qui sont chargées des fonctions de sélection et de surveillance, comme décrit ci-après.

D'autres organismes de surveillance peuvent aussi jouer un rôle en vérifiant les approbations de projets de PPP et en y contribuant, jouant leurs rôles dans tout projet important d'investissement en capital. Ces

organismes sont les suivants :

- **Agences de planification.** Certains systèmes séparent la responsabilité pour la planification et l'évaluation du projet de la surveillance financière, cette dernière fonction étant prise en charge par un organisme consacré à la planification. Par exemple, au Chili, l'agence nationale de planification doit passer en revue et approuver l'analyse économique des propositions de PPP, comme c'est le cas pour tous les projets d'investissement public.
- Il peut être demandé aux **procureurs** d'approuver d'importants contrats du secteur public, y compris les PPP, dans le cadre de leur fonction en tant que conseiller juridique du gouvernement. Par exemple, la loi relative aux PPP de Tanzanie (2010) exige que l'organisme d'exécution soumette au procureur la version finale du contrat de PPP pour approbation avant que le contrat ne soit signé [n° 311, pages 15-16].
- **Institutions supérieures de contrôle financier.** De nombreux pays d'Amérique latine exigent une approbation d'organismes de vérification qui sont indépendants du pouvoir exécutif du gouvernement, comme décrit plus à fond à la section 2.5 : *Contexte plus large de gouvernance du programme de PPP*. Par exemple, au Brésil, les Cours des comptes (le Tribunal de Contas da União fédéral, ou TCU, et les tribunaux régionaux) sont tenues de vérifier chaque projet de PPP et les documents juridiques y afférant avant que le projet ne soit signé.

Ces examens supplémentaires peuvent constituer des vérifications importantes de la qualité et de la légalité du processus d'évaluation et de développement du projet. Cependant, ils risquent aussi d'introduire des retards à des moments cruciaux. Des mécanismes en vue d'établir une coordination peuvent être utiles, comme indiqué ci-après. Le renforcement des capacités peut aussi être nécessaire pour s'assurer que ces institutions soient en mesure de remplir leurs rôles en relation avec les PPP.

Au final, l'approbation peut avoir lieu au niveau du « Cabinet » (ministres) ou du « Parlement » (élus nationaux) ; en général, conformément aux exigences requises pour d'autres projets d'investissement. Les juridictions varient, eu égard à l'entité autorisée à approuver un PPP. Quelques pays exigent une approbation des projets par le pouvoir législatif. Plus souvent, l'approbation provient d'un cabinet (ministre) ou d'un comité au niveau du cabinet (ministère), du ministère des Finances ou d'une combinaison des deux. Comme décrit dans l'**article d'Irwin sur le contrôle des engagements financiers souscrits dans le cadre de PPP** [n° 207, pages 113-114], l'autorité d'approbation peut varier en fonction de la taille du projet, comme c'est habituellement le cas pour d'autres investissements en capitaux.

Coordination

La prise de décision en matière de projets d'investissement public est généralement coordonnée au même moment que l'établissement du budget annuel. Cependant, comme les PPP ne comportent pas toujours de répercussions budgétaires immédiates, des mécanismes spécifiques de coordination peuvent être nécessaires afin de s'assurer que les examens et les approbations se déroulent sans heurts et ne retardent pas le processus de développement du projet. Dans certains cas, les unités PPP sont chargées de la coordination, comme décrit ci-après à la section 2.3.4. Certains gouvernements forment également

des comités interministériels pour superviser chaque passation de PPP, afin de garantir que les points de vue des organismes de supervision soient pris en compte tout au long du processus de développement du projet plutôt que lors des examens uniquement.

Tableau 2.4: Exemples de conditions d'approbation d'un PPP

Pays	Référence	Conditions d'approbation
État de Victoria, Australie	Directives nationales en matière de PPP - Conditions régissant le partenariat de l'État de Victoria Version 2 (2010) [n° 18, page 5]	Tous les projets de « forte valeur ou à risque élevé », y compris les PPP, sont soumis à un processus d'approbation de « passerelle décisionnelle » établi par le ministère du Trésor et des Finances. Un panel d'experts qui ne sont pas directement impliqués dans le projet conduit des vérifications à des étapes clés de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet, appelées des « passerelles ». Pour les PPP, il existe cinq passerelles : évaluation stratégique, analyse de rentabilité (avant que des demandes de déclaration d'intérêt ne soient diffusées), potentiel de commercialisation (avant que les descriptions de projets ou contrats ne soient rédigés), aptitude fonctionnelle (avant que le contrat ne soit signé), et évaluation des avantages [n° 18, pages 5-6].
Chili	Loi relative aux concessions (Loi 20410, 2010) [n° 104, Article 7, 20 et 28]	Le président et le ministre des Finances, ensemble, se chargent de l'approbation finale d'un PPP, en ratifiant le décret formalisant la concession. Les contrats ne peuvent faire l'objet d'un appel d'offres qu'une fois les documents y afférant approuvés par le ministre des Finances. Celui-ci doit aussi approuver toutes les modifications des aspects économiques des documents de l'appel d'offres, ainsi que certains changements intervenant lors de la mise en œuvre.
Colombie	Règles de mise en œuvre des PPP (2010) [n° 113, Section 3.2.3] Énoncé également la loi nationale relative aux PPP (Loi 1508, 2011) [n° 110, article 26]	Les PPP doivent être approuvés par : <ul style="list-style-type: none"> • CONFIS : le Conseil fiscal national, en charge de la politique fiscale nationale, coordonne le système budgétaire, et approuve les dotations budgétaires futures (<i>vigencias futuras</i>) des projets de PPP. CONFIS est constitué du ministère des Finances, du directeur du service administratif de l'agence nationale de planification, des principaux conseillers économiques à la présidence, du vice-ministre des finances et des directeurs du Trésor national, du Crédit public, et de l'administration fiscale et douanière. Avant d'être soumis au CONFIS, le projet doit avoir été approuvé par le ministère du secteur et le service de la planification nationale. • CONPES : le Conseil national pour la politique économique et sociale, la plus haute instance de planification de Colombie, conseille le gouvernement concernant tous les aspects liés au développement économique et social du pays, et certifie l'importance stratégique du projet. Une telle certification est requise pour que le projet puisse faire l'objet à l'avenir de dotations budgétaires. Par ailleurs, ceci limite le nombre de dotations budgétaires futures pouvant être approuvées par CONFIS au cours d'une année donnée. CONPES comprend le président, le vice-président, le cabinet, le directeur du service administratif de la présidence, le directeur du département de planification nationale, et le directeur de Colciencias.
Philippines	La loi relative aux contrats BOT des Philippines (1994) [n° 257, règle 2, pages 16-19]	Tous les projets nationaux et les projets d'une valeur supérieure à 200 millions PHP (4,6 millions US\$) doivent obtenir l'approbation du Comité de coordination de l'investissement (ICC) au sein du conseil de l'Autorité nationale économique et de développement (NEDA). Les membres du conseil de la NEDA sont des membres du Gouvernement à la tête de principaux ministères liés à l'infrastructure, à l'économie, et aux finances. Les projets de PPP doivent également être approuvés par le conseil de la NEDA et le président, sur recommandation de l'ICC. Un examen entrepris par le personnel technique de la NEDA permet de renseigner cette recommandation de l'ICC, de vérifier que la soumission du projet est complète, et de démontrer adéquatement que le projet est conforme aux exigences en matière d'impacts financiers, économiques, sociaux, et environnementaux.
Afrique du Sud	Loi relative à la gestion des finances publiques et Règlement du Trésor 16 (2004) [n° 5, pages 8-10]	Le Trésor approuve les PPP, par le biais de son unité PPP. Les projets sont soumis pour approbation à quatre moments, une fois : (1) l'étude de faisabilité terminée, (2) les documents de l'appel d'offres préparés, (3) les appels d'offres reçus et évalués, et (4) les négociations achevées et le contrat de PPP rédigé dans sa version définitive.

2.3.4 Unités dédiées aux PPP

Les équipes gouvernementales regroupant un effectif doté de connaissances spécifiques en matière de PPP sont souvent appelées des « unités PPP ». Les fonctions de ces unités varient grandement, de même que les organismes dont ils dépendent au sein du gouvernement et la structure de l'équipe, reflétant les diverses priorités et contraintes auxquelles font face les programmes de PPP au sein d'un gouvernement et à mesure que le programme de PPP évolue.

Ces unités peuvent se voir attribuer les fonctions suivantes :

- **L'orientation politique et le renforcement des capacités** : définition des politiques et processus de PPP, et renforcement des capacités des organismes d'exécution pour leur permettre de suivre ces processus. Ceci comprend souvent la préparation de documents de référence et d'une documentation standard ayant trait aux PPP. Le Tableau 2.1 : *Exemples d'objectifs d'un programme de PPP* et la section des « références clés » du module 3 fournissent des exemples de tels documents de référence.
- **La promotion du schéma PPP**, à la fois au sein du gouvernement et en dehors, ce qui correspond à encourager les agences sectorielles à envisager le recours aux PPP ou à promouvoir les opportunités présentées par le programme de PPP auprès d'investisseurs éventuels.
- Le **soutien technique** lors de la mise en œuvre des projets de PPP. Comme indiqué à la section 2.3.2 : *Responsabilités institutionnelles : mise en œuvre* ci-dessus, ceci peut se traduire par un accompagnement des équipes responsables de l'exécution du projet au sein des ministères ou des organismes ; ou une prise en charge directe de certains aspects de la mise en œuvre du PPP.
- Le **contrôle**, ou examen et surveillance, de la gestion des projets de PPP pour vérifier l'efficacité et l'accessibilité financière ; et approbation des projets de PPP ou conseil eu égard au processus d'approbation. Comme indiqué à la section 2.3.3 : *Responsabilités institutionnelles : examen et approbation*, de telles vérifications peuvent avoir lieu en plusieurs étapes au cours de l'élaboration du projet ; alors que la fonction de supervision de telles équipes consacrées aux PPP peut s'étendre à la mise en œuvre du PPP et la gestion du portefeuille.

Les unités PPP peuvent réaliser plus d'une de ces fonctions, alors qu'un seul programme de PPP peut comprendre plus d'une unité PPP jouant divers rôles.

La structure et l'emplacement au sein du gouvernement, ainsi que la structure des unités PPP dépendent de leurs diverses fonctions, de leurs rôles institutionnels et de leur expérience au sein du gouvernement. Les unités PPP peuvent désigner des services au sein de ministères ou d'organismes, des unités jouissant d'une certaine forme de statut spécial tout en rendant compte à des ministères, des entités gouvernementales autonomes, voire même des sociétés détenues par l'État ou codétenues par les secteurs public et privé. Les unités de contrôle sont plus souvent situées au sein des ministères des Finances ou autres organismes de surveillance ; alors que les unités de support technique peuvent se situer au sein même du gouvernement central, parfois aux côtés d'autres fonctions pertinentes, comme la passation de marchés publics, ou peuvent être établies au niveau sous-national ou sectoriel lorsqu'un programme important de PPP est lié au dit secteur. Les unités spécialisées dans la promotion des PPP peuvent faire partie d'organismes plus importants de promotion de l'investissement.

Les fonctions des unités de PPP, et par là même leur structure, peuvent aussi évoluer à mesure que le programme de PPP progresse. Par exemple, au Royaume-Uni, le groupe de travail initial du Trésor (la première unité consacrée aux PPP du pays) a été partiellement convertie en une co-entreprise publique-privée (Partnerships UK ou PUK, détenue à 51 % par des entités privées) et portait une attention plus particulière à la promotion des PPP et au support technique. Cependant, à mesure que le programme de PPP s’est développé et que les ministères et les organismes ont acquis une plus grande expérience, l’accent s’est déplacé vers la supervision et l’intégration des PPP à la fonction plus large d’investissement public. Finalement, le PUK a été réintégré au gouvernement sous le nom de « Infrastructure UK ».

Les études suivantes fournissent de plus amples informations sur les fonctions et la structure des unités PPP, des études de cas détaillées, et des analyses portant sur l’efficacité de ces unités dans la réalisation de leurs objectifs :

- Une étude de l’**OCDE sur les unités consacrées aux PPP** [n° 250] décrit l’éventail des fonctions de l’unité de PPP semblables à celles figurant dans la liste susmentionnée, et présente des études de cas détaillées sur les unités PPP en Allemagne, en Corée, en Afrique du Sud, au Royaume-Uni, et dans l’État de Victoria en Australie.
- Un **rapport publié par la Brookings Institution** [n° 209] fournit un classement similaire des fonctions des unités PPP réparties en trois catégories : organismes de vérification ou de contrôle ; agences offrant un service complet, y compris une assistance technique aux organismes de vérification ; et centres d’excellence agissant en qualité de dépositaire des meilleures pratiques.
- Une **série de rapports publiés par le centre européen d’expertise sur les PPP**, situé au Luxembourg, portant sur les unités PPP des pays membres, et les cadres institutionnels des PPP [n° 95, n° 97].

Références clés : Processus et responsabilités institutionnelles dans le cadre de PPP	
Référence	Description
Yescombe, E. R. (2013) <i>Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance</i>, 2nd edition, Elsevier Science, Oxford	Cet ouvrage présente un examen approfondi des PPP, avec notamment des conseils à l’intention des professionnels sur des aspects fondamentaux de la conception et de la mise en œuvre de la politique et des projets de PPP. Le chapitre 5 propose des lignes directrices pour une évaluation par le secteur public des projets de PPP.
Chili, Ministerio de Obras Públicas (2010) <i>Ley y Reglamento de Concesiones de Obras Públicas</i>, Santiago	Définit les processus de réponse aux propositions spontanées, d’appel d’offres, de suivi, et de résolution des différends.
Egypte, Ministère des Finances (2007) <i>National Program for Private Partnership</i> (2nd ed.) Caire	Directives et politiques détaillées en matière de PPP publiées par le gouvernement égyptien, y compris les règlements pour la passation liée aux PPP. Ce document présente également les grandes lignes concernant les responsabilités institutionnelles au sein du gouvernement, ainsi que le processus d’approbation.
Kim, Jay-Hyung, Jungwook Kim, Sung Hwan Shin & Seung-yeon Lee (2011) <i>PPP Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea (Volume 1)</i>, Manille, Philippines: Banque Asiatique de Développement	Ce rapport examine le programme de PPP en Corée, notamment des études de cas portant sur des projets de PPP intéressants.
Malaisie, Jabatan Perdana Menteri (2009) <i>Garis Panduan: Kerjasama Awam-Swasta</i>, Kuala Lumpur	Le cadre politique et le processus de passation pour les PPP du gouvernement malais sont expliqués dans ce document.

<p>Mexique, Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos (2012) <u><i>Ley de Asociaciones Público Privadas</i></u>, Ciudad de México</p>	<p>Décrit en détail le processus et les responsabilités institutionnelles d'élaboration et de mise en œuvre des projets de PPP au Mexique.</p>
<p>Pérou, Congreso de la República (2008) <u><i>Lei N° 1012</i></u>, Lima</p>	<p>Énonce le processus de PPP dans son intégralité (que ce soit l'évaluation, l'appel d'offres, ou la mise en œuvre du contrat) et définit également le cadre institutionnel des PPP dans le secteur de l'infrastructure, notamment la définition du rôle du ministère des Finances et de l'agence de promotion des PPP, PROINVERSION).</p>
<p>Philippines, Congress (1994) <u><i>Republic Act No. 7718</i></u>, Manille</p>	<p>Ensemble de lois régissant les PPP aux Philippines, y compris la mise en œuvre de règles et réglementations du processus de PPP.</p>
<p>Puerto Rico, Legislature (2009) <u><i>No. 29 (S. B. 469)</i></u> San Juan</p>	<p>Définit les processus permettant d'évaluer l'opportunité et la commodité du projet de PPP, l'appel d'offres, la conception du contrat, et le suivi de la mise en œuvre. Cette législation établit également l'autorité de PPP et attribue les responsabilités à cette autorité et aux autres organismes gouvernementaux.</p>
<p>Afrique du Sud, National Treasury (2004) <u><i>PPP Manual: National Treasury PPP Practice Notes issued in terms of the Public Finance Management Act</i></u>, Johannesburg</p>	<p>Le manuel complet de PPP souligne la procédure de passation dans le cadre d'un PPP en Afrique du Sud, y compris le processus d'approbation.</p>
<p>Espagne, Ministerio de Economía y Hacienda (2011) <u><i>Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, Boletín Oficial del Estado, 276, I, pages 117729-117914</i></u></p>	<p>Décrit les différentes étapes devant être suivies et les études menées dans le cadre d'une passation de marché au moyen d'un PPP. Les PPP régis par un cadre juridique privé et public-privé devront tenir compte des principes de transparence, d'ouverture, et de non-discrimination du secteur public.</p>
<p>Centre européen d'expertise sur les PPP (2011) <u><i>The Guide to Guidance: How to Prepare, Procure, and Deliver PPP Projects</i></u>, Luxembourg</p>	<p>Un guide et une bibliographie portant sur les politiques de PPP et la mise en œuvre de projets. Le chapitre 1 présente un petit guide sur l'identification de projets.</p>
<p>Banque mondiale (2011) <u><i>PPP in Infrastructure Resource Center for Contracts, Law and Regulation</i></u></p>	<p>La section « Législation » comprend des informations et des questions sur l'évaluation des environnements juridiques des PPP, des informations sur les types de législation, et un exemple de législations de PPP dans plus de 30 pays.</p>
<p>Farquharson, Torres de Mästle, et Yescombe, avec Encinas (2011) <u><i>How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets</i></u>, Banque mondiale/PPIAF</p>	<p>Ce guide à l'intention des professionnels du secteur public explique comment élaborer et mettre en œuvre de façon fructueuse un PPP, en développant un projet commercialisable et en attirant les partenaires privés qui conviennent. Le chapitre 4 propose des lignes directrices sur la sélection d'un projet de PPP.</p>
<p>Banque mondiale (2009) <u><i>Toolkit for Public Private Partnerships in Roads and Highways</i></u></p>	<p>Un produit en ligne. Le module 4 de la section sur la législation et les contrats de la boîte à outils en ligne portant sur le « cadre législatif » décrivent les divers types de lois formant le cadre relatif aux PPP dans le secteur routier.</p>
<p>Nations Unies (2004) <u><i>Model Legislative Provisions on Privately Financed Infrastructure Projects</i></u>, New York</p>	<p>Ce rapport publié par les Nations Unies offre des recommandations en matière de législation et des exemples de clauses pour la législation des PPP qui sont favorables à des projets liés à l'infrastructure financés par le secteur privé.</p>
<p>Yong, H. K. (Ed.) (2010) <u><i>Public-Private Partnerships Policy and Practice: A Reference Guide</i></u>. Londres, RU: Commonwealth Secretariat</p>	<p>Ce rapport présente un examen approfondi des politiques de PPP à travers le monde, avec notamment des conseils à l'intention des professionnels sur des aspects fondamentaux de la conception et de la mise en œuvre de la politique et des projets de PPP. Le chapitre 4.1 met en valeur les éléments essentiels d'un cadre juridique de PPP et les principes d'une législation des PPP.</p>
<p>République de Corée, Ministère de la Stratégie et des Finances (2010) <u><i>Basic Plan for Public-Private Partnerships (Avis Public 2010-141)</i></u> Séoul</p>	<p>Établit le processus de PPP et les responsabilités institutionnelles des diverses parties impliquées dans les processus de PPP.</p>
<p>Etats-Unis, Federal Highway Administration (2009) <u><i>Public Policy Considerations in Public-Private Partnership (PPP) Arrangements</i></u>, Department of Transportation, Washington, DC</p>	<p>Ce rapport examine comment différents États des États-Unis ont résolu les 14 problèmes les plus souvent rencontrés dans le cadre de PPP. Des dispositions législatives et contractuelles sont étudiées afin d'identifier les différentes réponses des États aux questions de politique publique dans le cadre d'accords de PPP.</p>

<p>Royaume-Uni, Her Majesty's Treasury (2011) <i>Valuing infrastructure spend: supplementary guidance to the Green Book</i>, Londres</p>	<p>S'appuyant sur des entretiens menés au sein de dix ministères du Royaume-Uni, le rapport met au point un modèle d'évaluation des performances qui peut être utilisé pour comparer la performance de la gestion des programmes de PFI et de PPP.</p>
<p>Centre européen d'expertise sur les PPP (2012) <i>France : PPP Units and Related Institutional Framework</i>, Luxembourg</p>	<p>Le rapport examine l'évolution de la législation en matière de PPP et les institutions en France. Il décrit le rôle de l'unité PPP centrale (MAPPP) en relation à d'autres unités dédiées aux PPP au sein des ministères de tutelle respectifs.</p>
<p>Tanzanie (2010) <i>Public Private Partnership Act</i></p>	<p>Loi relative aux PPP de Tanzanie qui crée et expose la responsabilité pour une nouvelle unité PPP. La loi décrit également les conditions requises pour les projets de PPP dans le pays et la responsabilité de chaque intervenant et partie prenante.</p>
<p>Colombie, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2010) <i>Manual de Procesos y Procedimientos para la ejecución de Asociación Público Asociaciones Público-Privadas</i>, Bogotá</p>	<p>Manuel expliquant, de manière détaillée, le processus de passation dans le cadre d'un PPP en Colombie.</p>
<p>Zevallos Ugarte, J. C. (2011) <i>Concesiones en el Perú: Lecciones Aprendidas</i>, Lima, Perú: Fondo Editorial de la USMP</p>	<p>Décrit les leçons tirées du programme de PPP au Pérou, y compris la description des dispositifs institutionnels pour la mise en œuvre de PPP.</p>
<p>Bernardin Akitoby, Richard Hemming & Gerd Schwartz (2007) <i>Public Investment and Public-Private Partnerships</i>, Economic Issues 40, FMI</p>	<p>Livret décrivant les répercussions des PPP pour l'investissement public, notamment la manière dont les engagements souscrits dans le cadre de PPP peuvent être gérés et contrôlés.</p>
<p>Australie, Department of Treasury & Finance (2010) <i>National PPP Guidelines: Partnership Victoria Requirements (Version 3)</i>, Melbourne</p>	<p>Ces directives décrivent l'objectif, la portée, et les principes du programme de PPP dans l'État de Victoria en Australie. Les directives comprennent aussi une révision du processus de passation de marché dans le cadre de PPP afin de se conformer aux modifications apportées aux directives nationales.</p>
<p>Philippines, National Economic and Development Authority (2004) <i>ICC Project Evaluation Procedures and Guidelines</i>, Manille</p>	<p>Directives en vertu desquelles les projets sont évalués par le Comité de coordination de l'investissement (ICC) aux Philippines, notamment la divulgation des exigences de l'organisme d'exécution.</p>
<p>Tim Irwin (2007) <i>Government Guarantees: Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects</i>, Banque mondiale</p>	<p>Ce rapport couvre des sujets liés aux impacts budgétaires des projets de PPP, et fournit un cadre servant de guide aux responsables politiques. Ce document offre des leçons sur la gestion des passifs réels ou hors bilan et présente des études de cas.</p>
<p>Colombie, Congreso (2012) <i>Law 1508</i>, Bogotá</p>	<p>Énonce les responsabilités et les processus institutionnels pour les PPP en Colombie. En particulier, cet acte définit les rôles du ministère des Finances et du service de planification nationale, du Comité de politique économique et sociale (CONPES), et du Comité de politique fiscale (CONFIS).</p>
<p>Royaume-Uni, National Audit Office (2006) <i>A Framework for evaluating the implementation of Private Finance Initiative projects</i>, Londres</p>	<p>Le rapport décrit le cadre d'évaluation qui tient compte de toute la durée de vie du projet, depuis l'analyse stratégique initiale jusqu'à la phase opérationnelle finale. La matrice couvre six thèmes clés de gestion commerciale sur six étapes de la durée de vie du projet.</p>
<p>Patricia Leahy (2008) <i>Framework for PPP Audits in the Royaume-Uni</i>, in Schwartz, Corbacho & Funke (eds.), <i>Public Investment and Public-Private Partnerships</i> (269-278) Fonds Monétaire International</p>	<p>Le chapitre de cet ouvrage examine comment trois rapports d'évaluation de PPP ont influencé et amélioré le processus de PPP au Royaume-Uni.</p>
<p>Banque mondiale (2013) <i>Implementing a Framework for Managing Fiscal Commitments from Public Private Commitments</i>, Note Opérationnelle</p>	<p>Présente un guide pratique sur la mise en œuvre de ce cadre.</p>

<p>Bougrain, F. Carassus, J. & Colombard-Prout, M. (2005) <i>Partenariat public-privé et bâtiment en Europe : quels enseignements pour la France ? Retour d'expériences du Royaume-Uni, d'Italie, du Danemark et de France</i>, Presses de l'école nationale des Ponts et Chaussées</p>	<p>Cet ouvrage est essentiellement une suite d'étude de cas qui présente d'une façon détaillée les contrats, la chronologie de leur passation, et les leçons tirées.</p>
<p>Institut de la gestion déléguée et Dexia (2006) <i>Partenariats public-privé : recueil des textes et de la jurisprudence applicables aux collectivités territoriales</i>, Paris</p>	<p>Cet ouvrage est un recueil des textes et de la jurisprudence applicables aux PPP passés par les collectivités locales en France.</p>
<p>Lyonnet du Moutier, M. Fourchy, C. (2012) <i>Financement de projet et partenariat public-privé</i>, Editions EMS, 2^o édition</p>	<p>Ouvrage complet abordant l'ensemble des problématiques sur les PPP du point de vue des différents acteurs impliqués : organisationnelle, juridique, gestion comptable, fiscale, et des risques.</p>

Références clés : Unités de PPP	
Référence	Description
<p>Banque mondiale (2007) <i>Public Private Partnership Units: Lessons for their Design and Use in Infrastructure</i></p>	<p>Ce rapport présente une évaluation complète de l'efficacité des unités dédiées aux PPP dans les pays développés et en développement. Il offre des leçons sur le contexte dans lequel les unités dédiées aux PPP ont été le plus efficaces.</p>
<p>Mark Dutz, Clive Harris, Inderbir Dhingra & Chris Shugart (2006) <i>Public Private Partnership Units: What Are They, and What Do They Do? Public Policy for the Private Sector Note</i>, 311</p>	<p>Une courte note examinant les expériences acquises dans plusieurs pays dans le domaine des unités consacrées aux PPP fournit des recommandations de haut niveau afin d'améliorer la gouvernance.</p>
<p>Edward Farquharson & Javier Encinas (2010) <i>The U.K. Treasury Infrastructure Finance Unit: Supporting PPP Financing During the Global Liquidity Crisis</i>, Banque mondiale</p>	<p>Décrit l'unité de financement de l'infrastructure du Trésor britannique créée en réponse à la pénurie de prêts du secteur privé suite à la crise financière mondiale de 2008.</p>
<p>Jay-Hyung Kim, Jungwook Kim, Sung Hwan Shin & Seung-yeon Lee (2011) <i>PPP Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea (Volume 1)</i>, Manila, Philippines: Asian Development Bank</p>	<p>Ce rapport examine le programme de PPP en Corée, avec notamment des études de cas portant sur des contrats de PPP de type Construction-Transfert-Exploitation et Construction-Transfert-Location.</p>
<p>Banque mondiale (2006) <i>India: Building Capacities for Public-Private Partnerships</i></p>	<p>De plus amples détails sur des études de cas, notamment leur applicabilité en Inde.</p>
<p>Farrugia, Reynolds & Orr (2008) <i>Public-Private Partnership Agencies: A Global Perspective</i>, Working Paper #39, Stanford, USA: Collaboratory for Research on Global Projects</p>	<p>Un examen des unités PPP en mettant en avant l'expérience acquise dans les pays développés. Le rapport comprend des études de cas et examine les aspects clés de huit agences différentes.</p>
<p>Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2010) <i>Dedicated Public-Private Partnership Units: A Survey of Institutional and Governance Structures</i>, Paris, France Version française : <i>Les Unités Consacrées aux Partenariats public-privé : une étude des structures institutionnelles et de gouvernance</i></p>	<p>Présente une vue d'ensemble des unités PPP dans les pays de l'OCDE, avec notamment des études de cas sur les expériences acquises dans cinq juridictions (État de Victoria en Australie, Allemagne, Corée, Royaume-Uni, et Afrique du Sud).</p>
<p>Burger (2006) <i>The Dedicated PPP Unit of the South African Treasury</i>, Document présenté lors du symposium sur les agences et les partenariats public-privé, Madrid</p>	<p>Ce document présente une revue du programme de PPP en Afrique du Sud et son unité dédiée aux PPP.</p>
<p>Afrique du Sud, National Treasury (2004) <i>National Treasury PPP Practice Notes issued in terms of the Public Finance Management Act</i>, Johannesburg</p>	<p>Le manuel complet de PPP souligne la procédure de passation dans le cadre d'un PPP en Afrique du Sud, y compris le processus d'approbation.</p>

<p>Centre européen d'expertise sur les PPP (2012) <i>France : PPP Units and Related Institutional Framework, Luxembourg</i></p>	<p>Le rapport examine l'évolution de la législation en matière de PPP et les institutions en France. Il décrit le rôle de l'unité centrale de PPP (MAPPP) en relation à d'autres unités PPP au sein des ministères de tutelle respectifs.</p>
<p>Istrate & Puentes (2011) <i>Moving Forward on Public Private Partnerships: U.S. and International Experience with PPP Units, Washington, DC: Brookings Institution</i></p>	<p>Ce rapport passe en revue les unités PPP internationales et les unités PPP aux Etats-Unis. Ce document cherche à savoir si une unité PPP fédérale américaine est désirable.</p>

2.4 Cadres de gestion des finances publiques pour les PPP

Les contrats de PPP ont souvent des répercussions financières pour les gouvernements. Les engagements de paiement souscrits en vertu de contrats de PPP ont souvent un caractère à long terme et peuvent être subordonnés à un ou plusieurs risques, comme décrit à l'Encadré 2.7 : *Types d'engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP*. Ceci peut créer des difficultés particulières pour la gestion des finances publiques qui repose généralement sur des dotations budgétaires annuelles en vue de dépenses. Pour cette raison, des approches de gestion des finances publiques spécifiques aux PPP ont été mises sur pied.

Encadré 2.7 : Types d'engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP

Les engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP peuvent prendre la forme de paiements périodiques constituant tout ou partie de la rémunération de l'entité privée, un moyen de partager les risques, ou une combinaison de ces deux méthodes. Les types courants d'engagements budgétaires souscrits par les gouvernements sont les suivants :

Engagements directs

Les passifs réels constituent des engagements de paiement qui ne dépendent pas de la survenue d'un événement futur incertain (bien qu'il puisse y avoir un certain niveau d'incertitude concernant la valeur). Les passifs réels résultant des contrats de PPP peuvent comprendre les engagements suivants :

- **Paiements compensatoires** : une subvention de capital dont les versements peuvent être échelonnés tout au long de la phase de construction en fonction de l'atteinte de certains objectifs ou proportionnellement aux investissements en capital.
- **Frais de mise à disposition** : un paiement ou une subvention versé(e) régulièrement sur toute la durée du projet, habituellement subordonné(e) à la mise à disposition du service ou de l'actif selon un niveau de qualité défini au contrat. Le versement peut être ajusté à l'aide de primes ou de sanctions en fonction de la performance.
- **Péages fictifs ou paiements axés sur les résultats** : un paiement ou une subvention par unité ou usager de service, par exemple, par kilomètre parcouru sur une route à péage.

Engagements hors-bilan

Les engagements hors-bilan (ou passif éventuel) sont des engagements de paiement dont le déclenchement et la magnitude dépendent d'un événement futur incertain, en dehors du contrôle du gouvernement. Les passifs éventuels souscrits dans le cadre des contrats de PPP peuvent comprendre les engagements suivants :

- **Garanties sur des variables de risque données** : un accord visant à compenser l'entité privée d'une perte de revenu si une variable de risque particulière venait à dévier du niveau spécifié au contrat. Le risque associé est alors partagé entre le gouvernement et l'entité privée. Par exemple, ceci peut comprendre des garanties liées à la demande en fonction du maintien d'un plafond spécifié, ou des taux de change maintenus selon une certaine fourchette.
- **Clauses d'indemnisation** : par exemple, un engagement visant à indemniser une entité privée pour les dommages et la perte dus à des événements de force majeure certains, clairement définis, et non assurables.
- **Obligations de compenser lors de la résiliation d'un contrat** : un engagement visant à verser un montant convenu au préalable, si le contrat était résilié suite à un manquement de la part de l'entité publique ou privée, le montant dû dépendra alors des circonstances du manquement en question.
- **Garanties de la dette ou autres rehaussements de crédit** : un engagement visant à rembourser tout ou partie de la dette contractée afin de financer un projet. La garantie devrait couvrir un risque ou événement spécifique. Il est fait recours aux garanties afin d'assurer un bailleur de fonds que le prêt sera remboursé.

L'article de **Polackova sur les engagements conditionnels d'un gouvernement** [n° 261] définit les passifs réels et engagements hors-bilan, et décrit les risques budgétaires posés d'une manière générale par les engagements hors-bilan.

La section 1.3 : *Défis liés à l'infrastructure et rôle des PPP* décrit certains des problèmes couramment rencontrés lorsque les répercussions budgétaires des PPP ne sont pas correctement prises en compte et gérées. Sans règles spécifiques permettant de prévenir cette situation, les PPP peuvent être utilisés pour contourner les limites budgétaires ou d'emprunt. Souvent, les gouvernements sous-estiment le coût du risque associé aux PPP, ce qui peut se traduire en des niveaux insoutenables d'exposition aux risques liés aux PPP.

Ce chapitre présente des conseils pour les professionnels de la gestion des finances publiques dans le cadre de PPP pour les aider à éviter de tels écueils. Les sections suivantes décrivent comment les gouvernements peuvent :

- Évaluer les répercussions budgétaires d'un projet proposé de PPP.

- Contrôler le risque global dans le cadre de PPP.
- Établir des budgets tenant compte des engagements budgétaires souscrits dans le cadre d'un PPP.
- Représenter les engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP dans les comptes et les rapports du gouvernement.

Les sources bibliographiques suivantes fournissent des conseils utiles portant sur les questions liées à la gestion des finances publiques dans le cadre de PPP :

- Une **publication du FMI sur l'investissement public et les partenariats public-privé** [n° 303] fournit un recueil utile d'articles portant sur la gestion des finances publiques dans le cadre de PPP, notamment des sections décrivant les risques budgétaires liés aux PPP et la comptabilité, l'établissement de rapports, et le contrôle financier des PPP. Ces articles sont cités en référence dans les sections pertinentes ci-après.
- L'**article de Funke, Irwin, et Rial sur la budgétisation et la déclaration financière dans le cadre de partenariats public-privé** [n° 162] décrit comment des approches bien définies de comptabilité, de déclaration financière, et de budgétisation dans le cadre de projets de PPP peuvent contribuer à garantir que la prise de décision liée aux PPP soit soumise à une analyse de l'optimisation des ressources et non pas à des subterfuges comptables.
- Le **rapport de Posner, Ryu, et Tkachenko sur les répercussions budgétaires des PPP** [n° 262] examine les problèmes posés par les PPP pour les services centraux de préparation de budgets, y compris l'impact des PPP sur les cibles budgétaires et les priorités à moyen ou long terme, les pratiques budgétaires actuelles des PPP, et d'éventuelles stratégies afin de promouvoir une plus grande prise en compte de la rentabilité à court et à long terme des PPP étant donné les manœuvres budgétaires et les priorités.
- Une **note de la Banque mondiale portant sur la mise en œuvre d'un cadre de gestion des engagements financiers souscrits dans le cadre de PPP** [n° 65] fournit des conseils et des exemples sur tous ces aspects de la gestion des finances publiques dans le cadre des PPP ; une **étude connexe de la Banque mondiale sur la gestion des engagements financiers souscrits dans le cadre de PPP au Ghana** [n° 63] offre des recommandations plus détaillées, comme par exemple des modèles de rapports financiers.

2.4.1 Évaluation des répercussions budgétaires d'un projet de PPP

Les projets d'investissement public doivent en principe être soumis à une procédure d'évaluation et d'approbation (pour déterminer s'il s'agit d'un projet intéressant ou non), habituellement étroitement intégrée au processus budgétaire (pour déterminer si et à quel moment le budget est abordable). Le ministère des Finances joue habituellement un rôle central tout au long de ce processus. Comme les PPP ne comportent souvent aucun investissement en capitaux ni autres dépenses à court terme, ces projets peuvent ne pas être inclus dans ces mécanismes de contrôle.

La section 2.3 : *Processus et responsabilités institutionnelles dans le cadre de PPP* décrit comment les gouvernements créent une procédure d'approbation pour les PPP reflétant la démarche utilisée pour leurs

projets d'investissement à grande échelle. Généralement, le ministère des Finances joue un rôle central tout au long de ces processus. Cette section offre des conseils sur la façon dont le ministère des Finances peut décider d'approuver ou non les engagements financiers souscrits dans le cadre du projet proposé de PPP. Ce faisant, un ministère doit prendre en compte deux questions : le projet sera-t-il rentable ; et est-il abordable.

Évaluer si un PPP sera rentable

Pour la plupart des projets, l'évaluation de l'optimisation des ressources sert à déterminer si les avantages offerts par le projet justifient le coût et si le projet représente le moyen le moins onéreux de réaliser ces avantages. Lors de l'évaluation d'un PPP, une analyse supplémentaire peut être requise afin de vérifier si les PPP ont été structurés comme il convient, et s'ils fourniront un meilleur rapport qualité-prix qu'une passation de marché public traditionnelle. La section 3.2 : *Évaluation des projets de PPP* décrit cette analyse et fournit des liens vers des exemples et des conseils.

Évaluer si un PPP est accessible financièrement

Il est encore plus difficile de répondre à la seconde question : le projet de PPP est-il accessible d'un point de vue financier ? Il existe deux difficultés principales lorsque l'on tente de répondre à cette question dans le contexte d'un projet de PPP.

Tout d'abord, le coût du projet n'est pas toujours connu à l'avance. Les engagements budgétaires directs sont souscrits à long terme et peuvent dépendre de certaines variables, telles que la demande (dans le cas des péages virtuels) ou les taux de change (lorsque les paiements sont versés en devise étrangère). Par ailleurs, de nombreux engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP prennent la forme d'engagements hors-bilan, dont le déclenchement, la temporalité, et la valeur dépendent de certains événements futurs. La section 3.2 : *Évaluation des projets de PPP* fournit des conseils et des exemples sur la façon dont le coût des engagements budgétaires souscrits dans le cadre d'une proposition de PPP peut être calculé. Il faut alors tenir compte de la valeur modale ou « meilleure estimation » (en corrigeant dans la mesure du possible pour compenser la tendance à l'optimisme), et de scénarios sur la variation éventuelle de la valeur.

Deuxièmement, comme les coûts sont à long terme et ne sont pas forcément connus, il est difficile de savoir s'ils sont accessibles ou non. Une **publication de l'OCDE sur les PPP** [n° 250, page 21] définit l'accessibilité financière comme étant la « capacité à respecter la contrainte budgétaire inter-temporelle du gouvernement ». Pour la plupart des dépenses du gouvernement, l'accessibilité financière est évaluée en tenant compte de la contrainte budgétaire annuelle, et dans certains cas, du cadre des dépenses à moyen terme (trois ans, typiquement). Le Tableau 2.5: *Options permettant d'évaluer l'accessibilité financière des engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP* décrit deux alternatives pour les PPP. Cette approche peut différer selon le type d'engagements budgétaires. Les limites quant au stock total d'engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP, comme décrit ci-après, peuvent aussi affecter la prise de décision pour des projets particuliers.

Tableau 2.5: Options permettant d'évaluer l'accessibilité financière des engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP

Option	Références bibliographiques et exemples
<p>Prévision de limites budgétaires : avancer des hypothèses prudentes sur la façon dont les limites budgétaires globales évolueront et envisager si les paiements annuels estimés pour un PPP (selon divers scénarios raisonnables) pourraient être versés selon ces limites.</p>	<p>Une étude de l'OCDE publiée en 2008 [décrite au [n° 248], pages 42-43] a trouvé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au Brésil, les études de projet doivent comporter une analyse budgétaire pour les dix prochaines années. • Au Royaume-Uni, l'autorité adjudicatrice doit démontrer l'accessibilité financière d'un projet de PPP en fonction de dépenses ministérielles convenues, pour les années disponibles, et par la suite, en fonction d'hypothèses prudentes de l'enveloppe ministérielle. • En France, l'accessibilité financière d'un PPP est démontrée par référence à un « programme ministériel », un exercice de budgétisation indicatif pluriannuel. <p>La section portant sur l'accessibilité financière du Manuel de PPP de l'Afrique du Sud (2004) [n° 5, Module 2] décrit aussi une approche similaire.</p>
<p>Introduction de règles budgétaires signifiant que l'accessibilité financière des engagements souscrits dans le cadre de PPP est prise en compte dans le budget annuel.</p>	<p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'État de Victoria en Australie, un ministère envisageant un PPP doit tout d'abord obtenir la même approbation pour les dépenses en capital qui seraient nécessaires si le projet était financé par des fonds publics, comme requis dans les directives relatives aux PPP de 2010 [n° 25, Module 2] et comme décrit dans la revue d'Irwin portant sur la gestion des engagements hors-bilan dans le cadre de PPP [n° 208, pages 10-11]. • La loi relative aux engagements hors-bilan de Colombie (1998) exige que les organismes d'exécution effectuent un virement en espèces sur un fonds destiné à couvrir les engagements hors bilan, une fois le projet de PPP conclu. Ces transferts de fonds doivent correspondre à la valeur escomptée des programmes en vertu de toutes garanties de revenu fournies (ces paiements peuvent s'échelonner sur plusieurs années). Ceci signifie que la décision d'accepter un engagement hors-bilan a un impact budgétaire immédiat qui doit être pris en compte [n° 107, Article 6].

2.4.2 Contrôle du risque global dans le cadre de PPP

Tout en envisageant l'exposition au risque budgétaire projet par projet, certains gouvernements introduisent aussi des cibles ou des règles limitant le risque global. Le défi consiste à définir quels types d'engagements budgétaires devraient être inclus. Par exemple, la règle s'applique-t-elle uniquement aux passifs réels ou bien les engagements hors-bilan sont-ils également compris ?

Une option consiste à introduire des limites spécifiques à l'exposition au risque du PPP. Cette approche est décrite dans l'**article d'Irwin sur le contrôle des engagements financiers souscrits dans le cadre de PPP** [n° 207, p.114-115]. Par exemple :

- Au **Pérou**, le décret législatif no 1012 (2008) [n° 254, Article 13] stipule que la valeur actualisée du total des engagements budgétaires souscrits dans le cadre de PPP, engagements fermes, et hors-bilan mesurables ne doivent pas excéder 7 % du PIB. Cependant, tous les trois ans le président peut, avec l'accord du ministère de l'Économie et des Finances, promulguer un décret augmentant ou réduisant cette limite, selon les besoins en infrastructures du pays.
- En **Hongrie**, la loi relative au financement public limite la valeur nominale globale des engagements pluriannuels souscrits dans le cadre de PPP à 3 % des recettes du gouvernement (Loi 38 de 1992, Article 12, cité dans l'article publié par Irwin dans [n° 207]).

- Au **Brésil**, la loi fédérale relative aux PPP (Loi 11079, 2004) [n° 75] limitait au départ le montant total des engagements financiers souscrits à 1 % maximum de la valeur actualisée des recettes nettes annuelles, en vertu de contrats de PPP. En 2009, la loi 12024 a augmenté cette limite et l'a portée à 3 %, puis en 2012 la loi 12766 l'a haussée de nouveau à 5 %.

Comme **Irwin** l'indique, la création de limites réservées aux PPP, distinctes d'autres contraintes imposées aux dépenses publiques, peut simplement inciter les organismes à préférer une procédure de passation de marchés publics à un PPP, même lorsque le PPP est mieux à même d'optimiser les ressources (ou vice versa). Néanmoins, étant donné les difficultés à décider si un engagement de PPP donné est abordable, limiter le risque global peut s'avérer un moyen utile afin de s'assurer que l'exposition totale du gouvernement aux coûts et aux risques liés aux PPP demeure dans des limites acceptables.

Une alternative consiste à incorporer les limites des engagements souscrits dans le cadre de PPP à d'autres cibles budgétaires. Par exemple, certains gouvernements fixent des cibles ou des limites à l'endettement public. Certains types d'engagements de PPP peuvent être inclus dans les mesures de la dette publique, conformément à des normes internationales ou des règles nationales. Cependant, ceci habituellement ne s'applique qu'à un nombre de cas limités et réservés au niveau national, comme indiqué par **Liu et Pradelli** [n° 224]. L'article propose un cadre de surveillance plus rigoureux des risques budgétaires imposés par l'endettement des PPP en utilisant un ensemble minimum de cinq indicateurs sous-nationaux de l'endettement qui tient compte également de l'endettement de la société de projet. **Irwin** [n° 207] décrit également un moyen alternatif consistant à établir une limite sur « l'endettement plus les engagements souscrits dans le cadre de PPP ».

2.4.3 Établissement de budgets pour les engagements souscrits par les gouvernements dans le cadre de PPP

Prévoir un budget pour les PPP signifie s'assurer que les fonds sont alloués et disponibles pour couvrir n'importe quel coût que le gouvernement a convenu d'assumer dans le cadre de ses projets de PPP. Comme il peut s'agir de coûts éventuels ou de dépenses à venir, la budgétisation des PPP peut s'avérer difficile à gérer dans les cycles budgétaires annuels traditionnels. Cela dit, des approches crédibles et pratiques de budgétisation sont nécessaires pour assurer une bonne gestion des finances publiques et pour garantir que les partenaires privés seront payés. Cette section décrit comment certains pays ont introduit des systèmes particuliers pour faciliter la budgétisation des paiements à effectuer dans le cadre de PPP, qu'ils soient réels ou éventuels.

Établissement de budgets pour des engagements directs souscrits dans le cadre de PPP

Les engagements directs souscrits dans le cadre de PPP comprennent des subventions de capital durant la phase de construction du projet, ainsi que des paiements périodiques, tels que des péages virtuels ou des frais de mise à disposition.

Lorsque les gouvernements accordent des **subventions de capital** aux PPP, les paiements requis sont similaires à ceux effectués pour les projets conclus dans le cadre de procédures traditionnelles de passation

de marchés publics. Ces paiements étant habituellement versés au cours des premières années d'un projet, ils peuvent être relativement facilement intégrés aux budgets annuels et aux cadres de dépenses à moyen terme. Néanmoins, certains gouvernements ont introduit des fonds particuliers (appelés fonds de financement compensatoire). Le 3^e pont d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, fournit un bon exemple de succès de PPP grâce à une combinaison de subventions et de garanties de l'Etat, comme décrit à l'Encadré 2.8.

Encadré 2.8 : Subvention et garanties de l'État au PPP du 3^e pont d'Abidjan

Le pont Henri-Konan-Bédié est un pont autoroutier à péage reliant les communes de Cocody et de Marcory à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Cet ouvrage est le premier à être financé grâce à un partenariat public-privé dans le domaine des transports en Afrique subsaharienne, et le premier investissement majeur de l'Etat après dix ans d'instabilité politique. La construction du pont a été achevée en 2014.

La construction du pont répond à une forte demande d'infrastructures de transport à Abidjan. Une étude d'impact a en effet montré que le pont contribue à un gain de temps de 18 millions d'heures de transport par an, et une réduction des émissions de CO₂ de 90 000 tonnes par an.

Le projet a connu un premier démarrage dans les années 1990, mais a été brutalement mis à l'arrêt suite au coup d'Etat de décembre 1999. En 2011, sous l'impulsion de la Banque Africaine de Développement (BAfD), et après l'échec des tentatives de relance de 2001, 2003, et 2008 le projet a été réactivé, en collaboration avec d'autres partenaires internationaux.

Le projet est conduit sous forme de contrat de concession entre l'Etat ivoirien et la société Société Concessionnaire du Pont Riviera-Marcory (SOCOPRIM). Afin de soutenir l'investissement élevé (308 M€, incluant le pont, l'autoroute, et les échangeurs), l'Etat ivoirien a accordé une subvention de 28% du coût du projet, et une garantie de revenu à la SOCOPRIM. Le montant de la subvention est levé grâce à une taxe sur le carburant, une initiative que le vice-président de la BAfD considère comme un résultat majeur de ce PPP. Cette forte participation de l'Etat a été une raison majeure pour le réengagement des bailleurs en 2011.

La garantie de revenu est assortie d'un mécanisme de partage du profit en cas de surperformance. Le Gouvernement garantit un trafic minimum sur le pont, qu'il devra compenser si le trafic est plus faible que prévu. En échange, l'Etat bénéficie du surplus de dividendes si celui-ci dépasse les attentes : le Gouvernement obtient 25% des dividendes si le projet réalise un taux de rentabilité interne (TRI) de 15%, et 50% des dividendes si le TRI dépasse 25%.

L'Etat ivoirien a aussi dû créer une cellule spéciale, le Bureau national des études techniques et de développement, afin de veiller sur l'impact environnemental, notamment le déplacement de populations, dans un effort pour se conformer aux exigences des partenaires de développement, et pour étendre les structures PPP à d'autres projets futurs.

La réussite de la construction du pont Henri-Konan-Bédié a conduit le gouvernement ivoirien à lancer en 2015 un appel d'offre pour la construction du 4^{ème} pont d'Abidjan. Un 5^{ème} pont est également en projet.

Sources : Bouygues (2010) Présentation PPP 3^{ème} pont d'Abidjan ; Grisot, M. (2015) « Le troisième pont d'Abidjan, symbole du rebond économique ivoirien » Le Monde (ed. 22 Janvier 2015), Banque Africaine de développement (2014) *Le pont HKB révolutionne la mobilité urbaine à Abidjan*, Abidjan

Établir un budget pour des **engagements directs à long terme**, tels que les frais de mise à disposition, est plus problématique. Le décalage entre le cycle de dotation budgétaire annuelle et les engagements de paiement pluriannuels expose l'entité privée au risque que les fonds ne soient pas alloués lorsque les paiements arrivent à échéance. Ce problème n'est pas propre aux PPP ; d'autres types d'engagements de paiement contractuels peuvent en effet s'étendre au-delà de l'année budgétaire. Dans de nombreuses juridictions, les gouvernements n'introduisent aucune approche particulière de budgétisation pour des engagements directs à long terme souscrits dans le cadre de PPP, en partant du principe qu'un pouvoir législateur responsable approuvera toujours les dotations budgétaires qui respectent les engagements juridiquement contraignants souscrits par le gouvernement.

Lorsque le risque lié aux dotations budgétaires est élevé, habituellement dans les systèmes où existe une véritable séparation entre la législature et le pouvoir exécutif, des mécanismes visant à réduire le risque peuvent s'avérer nécessaires. Au **Brésil**, au niveau fédéral, la loi no 101 de 2000 exige que les subventions versées aux PPP soient traitées de la même façon que s'il s'agissait de paiements du service de la dette—ces versements sont donc automatiquement alloués. Par conséquent, une fois la subvention approuvée, les dotations budgétaires nécessaires ne sont pas soumises à une approbation législative. Bien que les subventions fédérales n'aient pas été déboursées, cette politique devrait permettre de réduire la probabilité que des fonds alloués soient annulés et fournit ainsi aux investisseurs une plus grande certitude.

Pour en savoir plus sur la budgétisation des engagements directs souscrits dans le cadre de PPP, se reporter au **rapport de la Banque mondiale sur les subventions budgétaires pour les PPP** [n° 60]. L'étude présente les mécanismes de dotation budgétaire pour le Brésil au niveau fédéral et des États fédérés (pages 15-16), la Colombie (page 31), le Mexique (page 46), et l'Inde (page 59).

Établissement d'un budget pour les engagements hors-bilan dans le cadre d'un PPP

La budgétisation des engagements conditionnels peut être particulièrement difficile car les paiements arrivent à échéance de façon inattendue. Si des économies ne peuvent être réalisées au niveau des dotations existantes, le gouvernement peut devoir s'adresser de nouveau à la législature pour demander une dotation supplémentaire, une démarche souvent difficile et litigieuse.

Pour surmonter ces difficultés, certains gouvernements introduisent des mécanismes particuliers pour la budgétisation des engagements hors-bilan souscrits dans le cadre de projets de PPP. Comme décrit dans

l'article de **Cebotari sur la gestion des engagements hors-bilan** [n° 86, pages 26-28], la première option consiste à créer une plus grande souplesse budgétaire. Cela peut se traduire par la création dans le budget d'un poste distinct pour éventualités à partir duquel les paiements imprévus seront effectués. Un poste consacré aux éventualités peut se rapporter à des passifs particuliers, comme par exemple des passifs considérés comme ayant un risque élevé, ou couvrir une gamme d'engagements hors-bilan. Cebotari note également que certains pays, dans certains cas bien définis, permettent un dépassement des dépenses prévues, sans toutefois nécessiter d'approbation supplémentaire.

Une seconde option, comme décrite en détail par **Cebotari** [n° 86, pages 27-29], consiste à créer un fonds destiné à couvrir les engagements hors-bilan. Un tel fonds (ou un fonds de garantie) est un compte (qui peut faire partie du bilan du gouvernement ou se trouver hors bilan) sur lequel des fonds sont transférés au préalable et utilisés pour effectuer des paiements pour des engagements hors-bilan réalisés lorsque ces derniers arrivent à échéance. Les exemples ci-après illustrent des cas de fonds destiné à couvrir le passif éventuel dans le cadre de PPP.

- **Colombie** : La Colombie a mis sur pied un système sophistiqué de gestion des engagements hors-bilan résultant de garanties accordées aux concessions de routes à péage. Ce système comprend une évaluation de l'impact budgétaire des garanties avant que celles-ci ne soient accordées, et la mise en place d'une réserve de fonds pour couvrir les paiements attendus de ces garanties [n° 60, pages 32-33]. Un fonds destiné à couvrir le passif éventuel d'entités gouvernementales, établi en 1998, dispose d'un compte spécial qui est géré par La Previsora, une société fiduciaire. Ce fonds est financé par des contributions versées par les entités gouvernementales, des contributions en provenance du budget national et les rendements générés par ses dernières. Les entités gouvernementales se chargent de l'estimation des engagements hors-bilan, qui est par la suite approuvée par la division du crédit public du ministère des Finances. Une fois le PPP approuvé et mis en œuvre, la division entreprend des évaluations continues de la valeur des engagements hors-bilan associés [n° 107, Articles 3-8].
- **São Paulo, Brésil** : Dans l'État de São Paulo, la Société des Partenariats de São Paulo (Companhia Paulista de Parcerias—CPP) a été établie en 2004 en utilisant des ressources obtenues de la vente des parts que détenait le gouvernement dans des entreprises publiques [n° 78, Articles 12-23]. La section 5 du décret du gouverneur de l'État [n° 77, Articles 11-12] décrit les obligations de la CPP. La CPP gère ses ressources comme le ferait un fonds fiduciaire et fournit des garanties réelles et fiduciaires aux projets de PPP [n° 77, Article 15]. La CPP est gérée par un organisme de direction composé de trois membres sélectionnés par le gouverneur de l'État, un conseil de gestion composé de cinq membres sélectionnés par le gouverneur de l'État, et un conseil budgétaire. La CPP est une entité juridique indépendante. Le gouvernement de l'État peut ajouter des capitaux au fonds en utilisant des ressources tirées de la vente de titres dans des sociétés ou des bâtiments publics, de titres de la dette publique, ou d'autres biens ou droits directement ou indirectement détenus par le gouvernement. L'examen de la Banque mondiale des fonds de subvention pour les PPP dans LAC [n° 60, page 16] offre de plus amples informations sur la CPP.
- **Indonésie** : L'Indonesia Infrastructure Guarantee Fund, ou IIGF, est une entreprise détenue par l'État établie par le décret de réglementation gouvernementale et du ministère des Finances en 2009. En tant que l'un des outils budgétaires du gouvernement, l'IIGF est placé sous la surveillance directe du ministère des Finances et a comme mandat de fournir des garanties pour les projets liés aux infrastructures dans

le cadre de contrats de PPP. L'IIGF s'inscrit dans le cadre des efforts du gouvernement visant à accélérer le développement de l'infrastructure en Indonésie, en fournissant des crédits/une garantie d'appoint pour couvrir les risques engendrés par l'action ou l'inaction du gouvernement. Le fonds fonctionne comme un guichet unique permettant d'évaluer, structurer, et fournir des garanties pour les projets de PPP liés à aux infrastructures. Ce format de guichet unique assure une plus grande certitude car il représente une politique uniforme d'évaluation des garanties, un seul processus pour le traitement des demandes, et introduit une plus grande transparence et cohérence, ce qui est essentiel pour assurer la confiance du marché. L'IIGF fournit des garanties contre certains risques spécifiques fondés sur la demande du secteur privé dans divers secteurs, notamment l'électricité, l'eau, les routes à péages, les lignes de chemin de fer, les ports, et autres [n° 196].

- **Corée du Sud** : L'Infrastructure Credit Guarantee Fund (ICGF) a été établi en 1994 et est géré par une institution de financement public. L'ICGF garantit chaque projet à hauteur de 300 milliards de won, pour une prime de garantie annuelle plafonnée à 1,5 % du montant total de la garantie [n° 268]. Habituellement, les primes de garanties annuelles s'élèvent entre 0,3 % et 1,3 %. La garantie fonctionne comme une subrogation, c'est-à-dire que ICGF rembourse aux institutions financières les prêts souscrits par la société de projet, dans l'éventualité où celle-ci viendrait à manquer au remboursement de la dette ; si les fonds ne sont pas suffisants, le gouvernement peut fournir des contributions supplémentaires [n° 218].

Tout en fournissant un mécanisme clairement défini de budgétisation, et par là même améliorant la crédibilité, la création d'un fonds peut aussi aider à contrôler les engagements financiers souscrits par le gouvernement dans le cadre de PPP, selon la conception du fonds. Par exemple, l'approche adoptée par la Colombie encourage la discipline lorsqu'il est temps de décider quels engagements accepter, comme décrit à la section 2.4.1 : *Évaluation des répercussions budgétaires d'un projet de PPP*. Exiger, au moment où un engagement hors-bilan est contracté, un transfert de fonds en provenance du budget de l'organisme d'exécution signifie que la décision d'accepter un engagement hors-bilan a un impact budgétaire immédiat qui doit être pris en compte. En Indonésie, la politique gouvernementale exige que l'IIGF accepte des engagements hors-bilan suite à une évaluation approfondie du risque par les gestionnaires du fonds.

2.4.4 Comptabilité budgétaire et reporting financier dans le cadre de PPP

Les gouvernements doivent rendre des comptes et rapporter leurs engagements financiers, y compris ceux souscrits dans le cadre de contrats de PPP. Lorsque le reporting financier est effectué correctement, cette pratique encourage les gouvernements à examiner attentivement leur propre situation budgétaire. Une divulgation publique des rapports financiers permet à d'autres intervenants, tels que les bailleurs de fonds, les agences de notation, et le public, de se faire une opinion raisonnée de la performance en matière de gestion des finances publiques du gouvernement.

L'Encadré 2.9 : *Types de rapports financiers établis par les gouvernements* décrit brièvement les trois types de comptabilité financière et de reporting financier dont dispose un gouvernement (statistiques financières gouvernementales, états financiers d'un gouvernement, et documentation budgétaire et rapports financiers) et les normes et directives reconnues à l'échelle internationale s'appliquant pour chacun. En général, ces normes établissent des règles et des directives sur la façon dont différents types de passifs et de dépenses doivent être reconnus, formellement inscrits aux états financiers et statistiques, ou bien mentionnés aux

notes ou détaillés dans le rapport. Cette section décrit brièvement comment ces normes s'appliquent aux PPP, et offre quelques exemples sur la façon dont divers pays les ont interprétées dans la pratique.

Encadré 2.9 : Types de rapports financiers établis par les gouvernements

La plupart des gouvernements documentent et déclarent les informations financières sous la forme de trois mécanismes liés :

- **Statistiques financières gouvernementales** : il s'agit de résumés statistiques illustrant les finances d'un État ou d'un gouvernement et sont censés être comparables à l'échelle internationale. Ces statistiques peuvent être conformes à des normes régionales ou internationales, telles que celles établies par Eurostat pour les pays de l'Union européenne ou le Manuel de statistiques de finances publiques (GFSM, Government Finance Statistics Manual) publié en 2001 par le FMI et contenant des mises à jour régulières depuis cette date [n° 154].
- **États financiers du gouvernement** : la majorité des gouvernements publient également des états financiers vérifiés. Il s'agit de normes reconnues à l'échelle internationale définissant le contenu des états financiers bien que dans la pratique peu de gouvernements remplissent ces normes. Les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS, International Public Sector Accounting Standards [n° 202]) sont une version modifiée des normes internationales d'information financière (IFRS, International Financial Reporting Standards). Les normes IPSAS s'adressent au secteur public alors que les normes IFRS visent les sociétés privées. Certains gouvernements adoptent des normes locales de comptabilité qui sont une version simplifiée des normes IPSAS.
- **Documentation budgétaire et rapports financiers** : la plupart des gouvernements préparent des rapports rendant compte des performances financières dans le cadre de la préparation budgétaire et de la déclaration financière. Ces documents ne sont pas soumis aux normes internationales bien qu'il existe des documents d'orientation internationaux promouvant la transparence, par exemple, le Manuel sur la transparence des finances publiques publié par le FMI (2007) [n° 155] et le guide publié par l'OCDE Transparence budgétaire : les meilleures pratiques de l'OCDE (2002) [n° 245].

Des sources bibliographiques utiles portant sur la déclaration financière et la comptabilité dans le cadre de PPP figurent ci-après :

- Le **document de Funke, Irwin, et Rial sur la budgétisation et la déclaration financière dans le cadre de PPP** comprend une section sur la comptabilité et la déclaration financière des passations de PPP, qui décrit en détail les implications des normes comptables et statistiques pour les PPP [n° 162, pages 9-19].
- La 4^{ème} partie intitulée « PPP Accounting, Reporting, and Auditing » (Comptabilité, déclaration financière, et vérification financière des PPP) dans le **recueil d'articles publié par le FMI** portant sur l'investissement public et les partenariats privés [n° 303].

- Un **rapport publié par l'OCDE sur les PPP, l'optimisation des ressources et le risque budgétaire**, qui comprend une section sur la budgétisation et le traitement comptable des PPP [n° 81, pages 90-105].
- Le **rapport de Cebotari sur les engagements hors-bilan** comprend une section sur la divulgation des passifs éventuels [n° 86, pages 32-41] et offre des exemples pratiques illustrant les approches adoptées par divers pays et une annexe sur les normes internationales pertinentes.

Comptabiliser les passifs contractés par les PPP dans les comptes du gouvernement

Les gouvernements doivent décider si les engagements souscrits dans le cadre de PPP doivent être comptabilisés et, le cas échéant, s'il convient de les inscrire formellement aux états financiers sous forme d'actifs, de passifs, ou de dépenses publiques. Ceci est important car des limites ou des cibles sont souvent fixées en ce qui concerne les passifs et les dépenses du gouvernement. Comptabiliser les engagements souscrits dans le cadre de PPP en tant que dépenses ou passifs peut par conséquent influencer la décision d'un gouvernement quant à poursuivre ou non un PPP, ainsi que la structure de ces projets, d'une façon qui n'est pas influencée par l'optimisation des ressources. La section 1.3.1 décrit comment certains gouvernements ont utilisé les PPP pour contourner les limites sur les passifs.

Les normes financières mentionnées à l'Encadré 2.9 : *Types de rapports financiers établis par les gouvernements* traitent les engagements budgétaires souscrits par les PPP différemment. Quelques normes abordent spécifiquement le moment et la façon dont les passifs et actifs des projets de PPP doivent être comptabilisés par les organismes contractants :

- **Normes comptables internationales pour le secteur public 32** : introduites en 2011, les normes IPSAS-32 définissent à quel moment les actifs et passifs d'un PPP doivent être comptabilisés, en supposant qu'un gouvernement se conforme aux normes de comptabilité d'exercice IPSAS. Conformément aux normes IPSAS-32, les actifs et passifs d'un PPP apparaissent au bilan du gouvernement, à condition que (i) le gouvernement contrôle ou régule les services que l'opérateur doit fournir dans le cadre du projet de PPP, pour quels bénéficiaires, et le tarif de ces services ; et (ii) le gouvernement contrôle tout intérêt résiduel important dans l'actif à l'issue du contrat. Selon cette définition, les PPP de type « gouvernement payeur » figurent au bilan du gouvernement ; le traitement des PPP de type « usager payeur » est moins évident et dépend des détails contenus dans le contrat [n° 202, n° 203]. Par ailleurs, les normes IPSAS et les notes d'orientation y afférant assument une comptabilité d'exercice à part entière (par exemple, de telle sorte que le gouvernement prépare un bilan complet indiquant à la fois les actifs et les passifs), il est moins clair comment ces principes peuvent être appliqués lorsque les gouvernements utilisent la méthode de comptabilité de trésorerie.
- **Des mises à jour récentes apportées au Manuel de statistiques de finances publiques du FMI** établissent les critères de classement des actifs et passifs des PPP à des fins de déclaration statistique. Selon ces critères, les actifs et passifs du PPP sont comptabilisés au bilan du gouvernement si ce dernier assume la majorité des risques et avantages inhérents au projet (en tenant compte, par exemple, du degré selon lequel le gouvernement contrôle la conception, la qualité, la taille, et la maintenance de l'actif, et assume le risque lié à la construction), ainsi que la répartition du risque lié à la demande, la

valeur résiduelle, le risque d'obsolescence, et le risque lié à la mise à disposition.

- **Directives d'Eurostat** : Eurostat exige de la part des gouvernements européens qu'ils comptabilisent les passifs liés aux PPP dans les statistiques relatives à l'endettement lorsque le gouvernement assume toujours le risque lié à la construction, à la demande, ou à la mise à disposition. L'**article de Rougemont sur la comptabilité des PPP** [n° 303, pages 256-268] offre de plus amples détails. Étant donné que les PPPs transfèrent ces risques à l'entité privée, selon cette règle, la plupart des PPP ne figurent pas au bilan du gouvernement.

La majorité des normes de comptabilité et de reporting financier n'exigent pas que les gouvernements comptabilisent les engagements hors-bilan, notamment ceux résultant de l'acceptation d'un risque dans le cadre de contrats de PPP. Le **rapport de Cebotari sur les passifs éventuels** [n° 86, Annexe I] décrit une exception limitée : les normes IPSAS pour les gouvernements mettant en œuvre une comptabilité d'exercice exigent que les passifs éventuels soient comptabilisés, uniquement s'il est plus probable que l'événement sous-jacent se produise et si le montant de l'obligation puisse être mesurée de façon suffisamment fiable. Dans ce cas, la valeur actualisée nette du coût prévu du passif éventuel devrait être comptabilisée comme un passif et une dépense (une provision) lors de la signature du contrat.

Divulguer les passifs résultant des PPP

Selon la majorité des normes internationales de reporting financier et statistiques, même si les engagements souscrits dans le cadre d'un PPP ne sont pas constatés comme passifs, ils doivent être mentionnés aux notes accompagnant les comptes et les rapports. Par exemple, un **livret publié par le FMI sur l'investissement public et les PPP** [n° 303, pages 14-17] décrit les informations devant être divulguées dans le cadre de PPP en général, et les exigences particulières en matière de divulgation pour les garanties. Un **rapport de la Banque mondiale intitulé *Disclosure of Project and Contract Information in PPP*** (Divulgation des informations relatives au projet et au contrat dans le cadre de PPP) se penche sur les pratiques dans plusieurs juridictions et présente les bonnes pratiques dans ce domaine.

La divulgation des engagements hors-bilan peut s'avérer particulièrement ardue car il peut être difficile d'en estimer la valeur. La section 3.2 : *Évaluation des projets de PPP* offre des conseils sur l'estimation de la valeur des passifs éventuels. Le **document de Cebotari sur les passifs éventuels du gouvernement** [n° 86, pages 32-41] décrit les directives internationales en matière de divulgation de l'exposition au passif éventuel, y compris dans le cadre de programmes de PPP, et offre des exemples en provenance de plusieurs pays.

Le **document de Cebotari** décrit aussi comment certains pays ont interprété ces normes dans la pratique. Par exemple, la Nouvelle-Zélande et l'Australie divulguent les engagements hors-bilan, y compris les PPP, aux notes accompagnant les états financiers, disponibles en ligne. Depuis 2007, la **Direction générale du budget du ministère chilien des Finances** publie un rapport relatif aux passifs éventuels annuels [n° 104], qui initialement présentait des informations portant sur les engagements hors-bilan résultant de garanties de recettes et de taux de change accordées aux PPP. Ce rapport a depuis été étendu pour couvrir d'autres types d'engagements hors-bilan souscrits par le gouvernement.

Références clés : Gestion des finances publiques dans le cadre de PPP	
Référence	Description
Polackova, H. (1998) <u><i>Government Contingent Liabilities: A Hidden Risk to Fiscal Stability, Policy Research Working Paper 1989</i></u> , Banque mondiale	Ce document décrit la structure conceptuelle utilisée par de nombreux articles subséquents pour décrire différents types d'engagements souscrits par un gouvernement, faisant la distinction entre les passifs hors-bilan et réels, et entre les passifs explicites et implicites.
Schwartz, Corbacho & Funke (eds.) (2008) <u><i>Public Investment and Public-Private Partnerships: Addressing Infrastructure Challenges and Managing Fiscal Risks</i></u> , Fonds Monétaire International	Un recueil d'articles portant sur la gestion de l'impact budgétaire des PPP s'inspirant d'une conférence du FMI qui s'est tenue à Budapest en 2007. La deuxième partie, portant sur les risques budgétaires liés aux PPP, et la quatrième partie, portant sur la comptabilité, le reporting financier, et la vérification financière des PPP, revêtent un intérêt tout particulier pour la gestion des finances publiques des PPP.
Organisation pour la coopération et le développement économiques (2008) <u><i>Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money</i></u> , Paris	L'ouvrage identifie les bonnes pratiques permettant d'optimiser les ressources des projets de PPP, notamment la comptabilité de l'impact budgétaire et l'accessibilité financière. L'ouvrage aborde aussi les problèmes liés à la réforme réglementaire, la gouvernance, et le renforcement des capacités institutionnelles.
Tim Irwin & Tanya Mokdad (2010) <u><i>Managing Contingent Liabilities in Public-Private Partnerships: Practice in Australia, Chile, and South Africa</i></u> , Banque mondiale	Décrit l'approche suivie dans l'État de Victoria en Australie, au Chili, et en Afrique du Sud concernant l'approbation, l'analyse, et la déclaration financière des passifs éventuels (et autres obligations budgétaires) dans le cadre de projets de PPP, et tire des leçons pour d'autres pays.
Tim Irwin (2007) <u><i>Government Guarantees: Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects</i></u> , Banque mondiale	Ce rapport couvre des sujets liés aux impacts budgétaires des projets de PPP, et fournit un cadre servant de guide aux responsables politiques. Ce document offre des leçons sur la gestion des passifs réels ou hors-bilan, et présente des études de cas.
Liu, L. & Pradelli, J. (2012) <u><i>Financing Infrastructure and Monitoring Fiscal Risks at the Subnational Level</i></u> , Banque mondiale, Policy Research Working Paper 6069	L'article propose un cadre de surveillance plus rigoureux des risques budgétaires imposés par l'endettement des PPP en utilisant un ensemble minimum de cinq indicateurs sous-nationaux de l'endettement qui tient compte également de l'endettement de la société de projet.
Posner, Ryu & Tkechenko (2008) <u><i>Public-Private Partnerships: The Relevance of Budgeting</i></u> , 29 TH Annual Meeting of Senior Budget Officials, Organization for Economic Development and Cooperation, Vienna, Austria	Le rapport examine le traitement budgétaire et les questions soulevées par les PPP. Il examine les enjeux uniques en termes de budget et de comptabilité posés par les services de capitaux financés par le secteur privé.
Banque mondiale (2012) <u><i>Best Practices in Public-Private Partnerships Financing in Latin America: the role of subsidy mechanisms</i></u>	Ce rapport fournit un cadre expliquant pourquoi les subventions sont parfois requises pour les PPP. Ce document présente des études de cas illustrant des programmes de PPP bénéficiant de subventions au Brésil, en Colombie, au Mexique, et en Inde.
Cebotari, A. (2008) <u><i>Contingent Liabilities: Issues and Practice</i></u> , Working Paper WP/08/245, Fonds Monétaire International	Un document fondamental sur la gestion des engagements hors-bilan, y compris les projets de PPP. Présente des études de cas pour illustrer les défis, les problèmes, et les pratiques rencontrés dans divers pays. Ces études de cas mettent aussi en valeur les meilleures pratiques.
Jay-Hyung Kim, Jungwook Kim, Sung Hwan Shin & Seung-yeon Lee (2011) <u><i>PPP Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea</i></u> , Asian Development Bank	Ce rapport examine le programme de PPP en Corée, notamment des études de cas portant sur des contrats de PPP de type Construction-Transfert-Exploitation et Construction-Transfert-Location.
Fonds Monétaire International (2001) <u><i>Government Finance Statistics Manual</i></u>	Directives du FMI sur la déclaration des statistiques budgétaires des gouvernements.
Fonds Monétaire International (2007) <u><i>Manual on Fiscal Transparency</i></u>	Manuel sur la divulgation par le secteur public des rapports financiers. Cet ouvrage fournit un cadre pour les responsabilités en matière de transparence, de transparence du processus budgétaire, de libre partage, et d'intégrité des informations.
Organization for Economic Cooperation and Development (2002) <u><i>Best Practices in Budget Transparency</i></u> , Paris	Un outil conçu pour aider les pays à améliorer la transparence de leur processus budgétaire, en fonction des meilleures pratiques.

<p>Bernardin Akitoby, Richard Hemming & Gerd Schwartz (2007) <u>Public Investment and Public-Private Partnerships</u>, Economic Issues 40, Fonds Monétaire International</p>	<p>Un livret décrivant les répercussions des PPP pour l'investissement public, notamment la manière dont les engagements souscrits dans le cadre de PPP peuvent être gérés et contrôlés.</p>
<p>Afrique du Sud, National Treasury (2004) <u>National Treasury PPP Manual Module 4: PPP Feasibility Study</u>, Johannesburg</p>	<p>La sixième partie intitulée « Demonstrate Affordability » (Démontrer l'accessibilité financière) décrit la méthodologie et les conditions nécessaires permettant de démontrer l'accessibilité financière d'un projet de PPP.</p>
<p>Australie, Department of Treasury & Finance (2010) <u>National PPP Guidelines: Partnerships Victoria Requirements (Version 3)</u>, Melbourne, State of Victoria</p>	<p>Ces directives énoncent les objectifs, les principes, et les procédés du programme de PPP dans l'État de Victoria en Australie. Les directives mettent en valeur le besoin de test approfondi de l'accessibilité financière avant que le projet ne puisse être pris en compte.</p>
<p>Colombie, El Congreso (1998) <u>Ley 448 de 1998</u>, Bogotá</p>	<p>Établit le Fonds destiné à couvrir les engagements hors-bilan, définit l'origine des ressources, indique comment les coûts opérationnels seront couverts, et décrit comment le Fonds surveillera les engagements hors-bilan sur toute la durée du projet.</p>
<p>Pérou, Congreso de la República (2008) <u>Decreto Legislativo N° 1012</u>, Lima</p>	<p>Énonce le processus de PPP dans son intégralité (que ce soit l'évaluation, l'appel d'offres, ou la mise en œuvre du contrat) et définit également le cadre institutionnel des PPP dans le secteur des infrastructures, notamment la définition du rôle du ministère des Finances et de l'agence de promotion des PPP PROINVERSION).</p>
<p>Brésil, Congresso Nacional (2004) Lei N° 11079, Brasília</p>	<p>Définit la procédure d'appel d'offres, attribue les rôles remplis par le ministère des Finances et le ministère de la Planification, et établit le Conseil fédéral de gestion des PPP. La loi établit également des limites aux engagements financiers du gouvernement.</p>
<p>Brésil, São Paulo Assembléia Legislativa (2004) <u>Lei 11688/04</u>, São Paulo</p>	<p>Établit le mode de financement de la CPP, sa composition, sa structure organisationnelle, et son rôle.</p>
<p>Brésil, Governador do Estado de São Paulo (2004) <u>Decreto 48867/04</u> <u>Decreto N° 48.867</u>, São Paulo</p>	<p>Définit en détail les fonctions spécifiques de la CPP, y compris la gestion du fonds de la CPP.</p>
<p>République de Corée, Ministry of Strategy and Finance (2011) <u>Basic Plan for Public Private Partnerships</u>, Seoul</p>	<p>Établit la politique en matière de PPP, identifie les domaines de développement de projets de PPP, et précise le cadre juridique régissant la procédure de passation dans le cadre d'un PPP.</p>
<p>International Federation of Accountants (2011) <u>International Public Sector Accounting Standard 32 - Service Concession Agreements: Grantor</u>, New York</p>	<p>Établit les exigences en termes de comptabilité pour le gouvernement participant à un contrat de PPP. Précise quand et comment les actifs et passifs du PPP doivent être comptabilisés sous forme d'actifs et de passifs du gouvernement.</p>
<p>International Federation of Accountants (2011) <u>International Public Sector Accounting Standard 32 At a Glance—Service Concession Agreements: Grantor</u>, New York</p>	<p>Offre une vue d'ensemble de la norme IPSAS 32 décrite précédemment.</p>
<p>Chili, Ministerio de Hacienda (2010) <u>Informe de Pasivos Contingentes 2010</u>, Santiago</p>	<p>Décrit le cadre conceptuel permettant d'évaluer les passifs éventuels et l'exposition aux engagements hors-bilan du gouvernement au cours de l'année en question. Ceci comprend des informations quantitatives (valeur maximum et coût prévu) concernant les garanties gouvernementales accordées aux projets de PPP (concessions).</p>
<p>Centre européen d'expertise sur les PPP (2010) <u>Eurostat Treatment of Public-Private Partnerships: Purposes, Methodology and Recent Trends</u>, Luxembourg</p>	<p>Clarifie la démarche servant à déterminer l'impact des PPP sur l'endettement des gouvernements et le déficit, dans les pays de l'UE.</p>
<p>Lichère, F. Martor, B. Pédini, G. & Thouvenot, S. (2009) <u>Pratique des partenariats public-privé (choisir, évaluer, monter et suivre son PPP)</u>, Editions LexisNexis LITEC</p>	<p>Rédigé par un professeur de droits, deux avocats, et un expert-comptable, cet ouvrage soucieux d'efficacité opérationnelle développe particulièrement les principes de comptabilisations du contrat de partenariat.</p>

2.5 Contexte plus large de gouvernance du programme de PPP

Le pouvoir exécutif du gouvernement est largement responsable de la mise en œuvre des projets de PPP. Les processus et responsabilités institutionnelles décrits à la section 2.3 : *Processus et responsabilités institutionnelles dans le cadre de PPP* cherchent principalement à créer des freins et contrepoids sur la façon dont ces décisions sont prises. Cette section décrit le contexte plus large de gouvernance du programme de PPP : comment d'autres entités et le grand public participent au programme de PPP et obligent le pouvoir exécutif de rendre compte de ses décisions et actes.

La **divulgation** opportune et complète d'informations relatives au programme de PPP est la pierre angulaire de ces mécanismes de reddition des comptes. Les entités et les groupes en dehors du pouvoir exécutif ayant un rôle à jouer pour assurer une bonne gouvernance du programme peuvent comprendre ce qui suit :

- **Institutions supérieures de contrôle financier** : de nombreux pays disposent d'organismes indépendants de contrôle financier (Cour des Comptes en France, ou National Audit Office au Royaume-Uni) qui peuvent avoir un rôle à jouer afin de veiller à la bonne gouvernance des programmes de PPP. Les engagements souscrits par les PPP peuvent tout simplement s'inscrire dans le cadre de leurs responsabilités habituelles de contrôle, comme par exemple le contrôle des états financiers du gouvernement. Ces entités peuvent aussi vérifier la performance du projet de PPP, effectuer des recherches sur des sujets de préoccupation précis ou procéder à une vérification de l'optimisation des ressources de l'ensemble du programme. Ces analyses par la suite permettent au pouvoir législatif et au public de vérifier la performance du programme de PPP.
- **Le pouvoir législatif** : souvent, l'organe législatif d'un gouvernement définit le cadre d'un PPP, en promulguant une législation relative aux PPP. Dans certains cas, le pouvoir législatif peut être directement impliqué au processus, en approuvant les projets de PPP. Plus communément, il exerce une surveillance a posteriori, en examinant avec soin les rapports relatifs aux engagements souscrits par le gouvernement dans le cadre d'un PPP.
- **Le public** : le public peut participer directement à la conception du projet de PPP, par le biais d'une consultation et d'un suivi de la qualité du service, en faisant connaître son opinion. La transparence du processus global de PPP, ainsi que des médias actifs, peuvent informer le public et, si les problèmes soulevés sont suffisamment sérieux, influencer les élections.

La création de mécanismes permettant au pouvoir législatif, aux organismes de contrôle financier, et au public de participer au processus de PPP renforce la reddition de comptes et accroît le caractère participatif, la transparence, et la légitimité du programme de PPP. On retrouve au Royaume-Uni un exemple d'un mécanisme bien établi de commentaires comprenant les trois organismes de surveillance : les rapports d'audit des PPP sont souvent utilisés lors des audiences parlementaires et tous les enregistrements écrits sont mis à la disposition du public sur le site Internet du National Audit Office.

2.5.1 Divulgence des informations relatives au projet et au programme de PPP

La transparence est en soi un principe fondamental de gouvernance, comme décrit à l'Encadré 2.1 : *Bonne gouvernance des PPP*, bien qu'un accès opportun aux informations représente aussi un aspect crucial des mécanismes de reddition des comptes, y compris ceux décrits aux sections suivantes. À cette fin, de nombreux pays divulguent les informations relatives aux projets et programmes de PPP.

De nombreux gouvernements **divulguent de manière proactive** les informations relatives au projet et au contrat de PPP, en les publiant dans le domaine public, sans qu'il soit nécessaire d'en faire la demande, de sorte que toute personne intéressée puisse y accéder librement. Une telle divulgation proactive peut prendre diverses formes, notamment une base de données en ligne relative au projet où figurent certains éléments importants des informations contractuelles, ou une bibliothèque en ligne de contrats de PPP accompagnée de synthèses de projets. Une divulgation proactive des informations relatives aux projets ou aux programmes relève souvent de la responsabilité de l'unité PPP ; par exemple, au Chili, l'unité PPP située au sein du ministère des Travaux publics communique des informations sur les contrats, les modifications apportées aux contrats, et des rapports mensuels portant sur la performance.

Divers pays imposent une divulgation proactive obligatoire des contrats de projets de PPP, conformément aux lois relatives à la transparence, sur la liberté de l'information, ou relatives aux PPP. Les pratiques de divulgation ne sont pas uniformes et diffèrent d'un pays à l'autre, sur le moment et le type d'informations divulguées. Par exemple, au Chili, au Pérou, et dans l'État de Minas Gerais au Brésil le contrat est divulgué dans son intégralité. Dans d'autres pays, comme au Royaume-Uni, une version expurgée des contrats de PPP est mise à disposition du public, dans le but de protéger les informations commercialement sensibles, bien que la définition de l'expression « information sensible » varie. Même dans les pays où n'existe aucune obligation de divulgation proactive, les contrats de PPP peuvent être divulgués de manière proactive par les ministères ou organismes en charge ; par exemple, en Inde, les contrats routiers sont divulgués.

D'autres pays, comme l'Afrique du Sud, pratiquent une **divulgation réactive**, c'est-à-dire que les informations sont mises à disposition uniquement en réponse à une demande spécifique d'un membre du public. Les procédures de dépôt de telles demandes sont indiquées dans la législation ou les règles établies conformément à cette législation. Les conditions d'une telle divulgation réactive peuvent varier d'un pays à l'autre, y compris le coût (peu de frais ou frais substantiels) et le délai requis, qui peut être d'un mois ou plus dans certains cas.

La divulgation peut ne pas être suffisante en elle-même pour permettre au public de comprendre les contrats de PPP ; quelques informations supplémentaires sur les projets et une description en langage simple des principales dispositions du contrat peuvent s'avérer utiles. Par exemple, la **loi sur la liberté de l'information de l'État de Victoria de 1982** exige que, outre la publication de tous les contrats de PPP sur le site Internet du Victorian Government Purchasing Board [n° 29], une synthèse de projet soit publiée afin de fournir des informations sur les principales caractéristiques et les clauses commerciales du projet [n° 29, Section 19, page 10].

Le **rapport de la Banque mondiale publié en 2013** et intitulé *Disclosure of Project and Contract Information in PPPs* (Divulgence de renseignements relatifs au projet et au contrat dans le cadre de PPP) présente les diverses pratiques en matière de divulgation susmentionnées. Ce rapport identifie une tendance graduelle vers une divulgation plus importante, et mentionne plusieurs pays qui communiquent également des synthèses de projet présentant les principales dispositions contractuelles et des informations supplémentaires sur le projet, son origine, et la passation.

2.5.2 Rôle des institutions supérieures de contrôle financier

Les institutions supérieures de contrôle financier représentent un maillon essentiel dans la chaîne de reddition des comptes en matière de décisions de dépenses publiques, fournissant au pouvoir législatif et au public des examens indépendants des finances et de la performance du gouvernement. L'International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) offre une liste en ligne des institutions supérieures de contrôle financier faisant partie de cette organisation.

Le mandat des institutions supérieures de contrôle financier varie selon la juridiction, mais comprend souvent deux types de vérification. Le premier consiste en un contrôle de régularité, qui peut comprendre une vérification des états financiers des entités gouvernementales ou d'un gouvernement pris dans l'ensemble, et un contrôle des processus décisionnels pour vérifier la conformité et la probité. Le second est un contrôle des performances ou de l'optimisation des ressources, soit une vérification de l'efficacité et de l'efficience du gouvernement. D'autres entités peuvent jouer un rôle similaire : par exemple, les organismes gouvernementaux de passation de marché peuvent se charger de vérifier que les procédures de passation aient été respectées, comme c'est le cas notamment du « *Contractor General* » (contractant général) en Jamaïque.

Les institutions supérieures de contrôle financier peuvent aussi jouer un rôle au niveau des programmes de PPP. Dans certaines juridictions, les organismes de vérification doivent autoriser les contrats de PPP avant que ces derniers ne puissent être mis en œuvre. Ces organismes peuvent ensuite devoir tenir compte des engagements et des processus de PPP dans le cadre de contrôles réguliers des autorités contractantes et du gouvernement dans l'ensemble. Les organismes de vérification peuvent aussi contrôler la performance des projets de PPP ou vérifier l'optimisation des ressources du programme tout entier. Cette section décrit chacun de ces éléments du contrôle des programmes de PPP. Les organismes de vérification jouant ces rôles peuvent contribuer à l'amélioration de la gouvernance des programmes de PPP. Cependant, pour être efficaces, pour ne pas retarder le projet ou imposer aux programmes de PPP des conditions qui ne correspondent pas aux besoins spécifiques de ce dernier, les membres des organismes de vérification peuvent avoir besoin de formation et de soutien. L'INTOSAI, soutenue par la Banque mondiale et plusieurs autres cours des comptes, propose aux vérificateurs des activités de formation et a publié plusieurs manuels ayant trait aux PPP.

Pour des exemples supplémentaires sur le fonctionnement dans la pratique du contrôle financier des PPP, se reporter aux articles sur le contrôle financier des PPP au Portugal et l'expérience hongroise dans ce domaine, dans le **livret publié par le FMI sur l'investissement public et les PPP** [n° 303, chapitres 17 et 18].

Encadré 2.10 : Accès de l'organisme de vérification aux informations de la société du PPP

Bien que l'autorité des institutions supérieures de contrôle financier varie, une telle autorité ne s'applique pas au-delà des agences gouvernementales et des entités détenues entièrement ou partiellement par le gouvernement. Elles n'ont donc ni le droit ni l'autorité de vérifier les sociétés de PPP. Néanmoins, la société privée détient souvent un grand nombre d'informations pertinentes. L'accès de l'organisme de vérification à ces informations peut éventuellement créer des conflits.

Les directives en matière de vérification publique des PPP (**Public Auditing Guidelines for PPPs**) publiées par le **contrôleur et vérificateur général (CAG) de l'Inde** (2009) abordent ce problème à la section III intitulée « Scope and Objectives of PPP Audit » (Portée et objectifs de la vérification financière des PPP). Les directives laissent à penser que les droits d'accès du CAG eu égard aux projets de PPP peuvent devoir être définies dans la loi relative à la vérification publique. Dans l'intervalle, les directives notent que l'organisme de vérification n'aura probablement accès qu'aux informations détenues par l'autorité contractante étant donné son rôle en matière de surveillance du contrat [n° 180, Section 3, pages 29 à 38]. Au Royaume-Uni, ce type d'accès est fourni par le biais de mécanismes stipulés dans le contrat de PPP.

L'INTOSAI a publié des **directives pour le contrôle financier des projets de PPP** (2007) qui font remarquer que l'organisme de vérification doit définir clairement ses droits d'accès et les communiquer à la société privée associée au PPP [n° 204, Section 1, Directive 1, page 9].

Contrôle de régularité pour les PPP

Dans le cadre des contrôles de régularité des autorités contractantes, les organismes de vérification peuvent devoir vérifier que les engagements souscrits par les PPP figurent correctement aux bilans et que les processus propres aux PPP ont été suivis.

Par exemple, le module 7 du **Manuel de PPP de l'Afrique du Sud**, intitulé « *Auditing PPPs* » (Contrôle financier des PPP) [n° 5] décrit comment les contrôles annuels de régularité du contrôleur général s'appliquent aux PPP. Ces contrôles comprennent :

- Un contrôle de conformité : le contrôleur général est tenu de vérifier que les exigences prescrites par les règlements relatifs aux PPP aient été respectés. Par exemple, une demande doit avoir été déposée auprès du trésor public et les approbations pertinentes doivent avoir été obtenues.
- Une vérification des rapports financiers : le contrôleur général doit aussi vérifier les répercussions financières du PPP pour l'institution. Ceci veut dire vérifier que les informations relatives aux PPP figurant aux « notes accompagnant les états financiers » soient correctes et que les engagements pris envers les PPP aient été comptabilisés comme il se doit. Pour en savoir plus sur les exigences comptables dans

le cadre de PPP, se reporter à la section 2.4.4 : *Comptabilité budgétaire et reporting financier dans le cadre de PPP*.

Conformément aux directives, le contrôleur général en Afrique du Sud peut également se charger de vérifications judiciaires (si des contrôles réguliers soulèvent des soupçons de fraude ou de corruption) ou de contrôles de performance, comme décrit plus à fond à la section suivante.

Contrôle de la performance pour les projets de PPP

Les organismes de vérification peuvent aussi mener des contrôles de performance, ou des vérifications de l'optimisation des ressources, de certains projets de PPP. L'**INTOSAI a publié en 2007 des directives relatives au contrôle financier des projets de PPP** [n° 204] dans le but d'aider les organismes de vérification à mener des contrôles approfondis de performances des projets de PPP, créant des recommandations pour une meilleure performance et le renforcement des meilleures pratiques.

Les **directives de l'INTOSAI** recommandent que l'organisme de vérification procède à un examen d'un projet de PPP juste après la passation de marché et entreprenne d'autres vérifications tout au long de la durée du projet. Les directives recommandent que cet examen couvre tous les principaux aspects de la transaction influant l'optimisation des ressources. Ce document fournit des conseils sur la méthode à suivre afin de vérifier la sélection du projet de PPP, la gestion de la transaction, le choix de la méthode d'appel d'offres, la conclusion du contrat, et la gestion continue du contrat de PPP.

Les vérificateurs et autres organismes similaires peuvent notamment examiner des projets particuliers s'ils soupçonnent que les procédures n'ont pas été suivies correctement ou que le projet n'est pas efficient.

Les exemples qui suivent se rapportent à des contrôles de performance de projets de PPP :

- Dans l'État de New South Wales en Australie, le vérificateur général a procédé à un contrôle du projet de construction du tunnel traversant la ville de Sydney. Le rapport de 2006 comprenait une analyse du procédé d'adjudication du contrat de PPP et de la modification éventuelle du contrat, et a cherché à déterminer si les frais imposés aux citoyens étaient justifiés. Le projet a fait l'objet de critiques en raison de frais de péage élevés, de niveaux de trafic plus bas que prévu, et d'un manque de transparence concernant la modification apportée au contrat initial. Le vérificateur général a publié des opinions sur chacun de ces problèmes en fonction de l'analyse [n° 16].
- L'État de Victoria en Australie a accordé des contrats de concession (appelés « franchises ») pour le système de tramway et de rail de la ville de Melbourne. Lorsque ces entreprises ont rencontré des difficultés financières, le gouvernement a décidé de renégocier avec les entreprises privées déjà contractualisées, plutôt que de lancer un nouvel appel d'offres. Du fait des questions soulevées par une telle décision, le gouvernement s'est engagé à mener à posteriori une vérification de l'optimisation des ressources des concessions et des renégociations. Ce rapport, publié en 2005, a porté l'accent sur l'efficacité de l'organisme responsable, la transparence du processus, la répartition appropriée des risques liés au projet, le développement de normes de référence du secteur public, et de systèmes adéquats de surveillance.

Contrôle financier du programme de PPP

Dans certains pays bénéficiant de programmes de PPP bien définis, les organismes de vérification ont entrepris des contrôles de l'optimisation des ressources pour l'ensemble du programme de PPP. Par exemple, au Royaume-Uni, ces organismes ont comparé les PPP aux projets faisant l'objet de passations de marchés publics traditionnelles, afin d'évaluer si les PPP fournissaient une meilleure optimisation des ressources et, le cas échéant, de quelle manière ; et ont pris en compte cette analyse dans la prise de décision liée aux PPP.

En 2011, le National Audit Office (NAO) a publié un **examen approfondi du programme de PFI et d'autres vastes projets liés aux infrastructures** et a tiré des leçons essentielles de l'expérience britannique [n° 297]. Le NAO a évalué divers aspects du programme, notamment l'optimisation des ressources, la préparation et la mise en œuvre du projet, ainsi que la reddition de comptes. Selon cette analyse, le NAO a émis des recommandations en vue de futures améliorations à apporter au programme de PFI [n° 297]. Ces résultats ont été discutés au module 1.

2.5.3 Rôle des organes législatifs

Le pouvoir législatif d'un gouvernement, c'est-à-dire les membres dûment élus du parlement ou de l'assemblée chargés de promulguer des lois, peut participer au processus de diverses manières. Cette participation peut se traduire des façons suivantes :

- **Définition du cadre de PPP** : le cadre de PPP est souvent établi conformément à un texte législatif spécifique aux PPP. Comme indiqué à la section 2.2 : *Cadre juridique d'un PPP*, permettre au pouvoir législatif d'un gouvernement d'établir des règles définissant l'élaboration et la mise en œuvre de PPP, que les responsables seront tenus de respecter, est une raison expliquant l'introduction d'une loi relative aux PPP.
- **Définition de limites aux engagements souscrits dans le cadre de PPP** : comme décrit à la section 2.4.2 : *Contrôle du risque global dans le cadre de PPP*, le pouvoir législatif peut limiter l'ensemble des engagements souscrits dans le cadre d'un PPP, ou le montant engagé au cours d'une année donnée, ou bien régir les problèmes liés au risque et à l'équité intergénérationnelle créés par les PPP.
- **Approbaton des projets de PPP** : les projets de PPP peuvent nécessiter une approbation parlementaire, comme décrit à la section 2.3.3 : *Responsabilités institutionnelles : examen et approbation*. Cette exigence peut se limiter à des projets de PPP au-delà d'un certain montant. Par exemple, la **loi hongroise relative aux PPP** (1992) stipule que le gouvernement doit obtenir l'approbation du parlement avant de signer un contrat créant des obligations de paiement pluriannuelles ayant une valeur actuelle supérieure à 230 millions US\$. Par contre, au Guatemala tous les contrats de PPP nécessitent l'approbation du congrès. Aux États-Unis, en 2010, neuf États exigent que certains projets pris individuellement soient approuvés par l'assemblée législative de l'État.
- **Réception et vérification des rapports relatifs au programme de PPP**, comme décrit à la section 2.4 : *Cadres de gestion des finances publiques pour les PPP*, de nombreux gouvernements intègrent les

informations relatives au programme de PPP aux documents budgétaires et autres rapports financiers. Ceci permet au parlement d'examiner avec soin les engagements souscrits par le gouvernement dans le cadre de PPP et d'obliger les responsables à rendre compte une fois la décision prise. Les parlements peuvent aussi faire la demande et recevoir des rapports de vérificateurs à propos du programme et des processus de PPP, comme décrit plus à fond à la section 2.5.2 : *Rôle des institutions supérieures de contrôle financier*.

Des exemples d'examen des programmes de PPP par le pouvoir législatif sont décrits ci-après :

- Le comité des comptes et estimations publics (Public Accounts and Estimate Committee) du parlement de l'État de Victoria en Australie a examiné Partnerships Victoria, le programme de PPP, dans le contexte de la gouvernance, de la répartition des risques, de la reddition des comptes, de la protection de l'intérêt public, des avantages économiques, de l'optimisation des ressources, et des normes internationales de comptabilité pour les PPP. Des recommandations ont ensuite été émises afin d'améliorer les politiques relatives aux PPP et renforcer la gouvernance des projets [n° 24].

2.5.4 Rôle du public

Les PPP visent à offrir un avantage au public. Obtenir un niveau adéquat de participation du public au processus et au programme de PPP peut assurer la réussite ou vouer à l'échec la légitimité d'un programme de PPP, et contribuer directement à la bonne gouvernance, comme décrit à l'Encadré 2.1 : *Bonne gouvernance des PPP*. La participation directe du public, par les usagers du service et autres intervenants, à divers moments du processus de PPP peut contribuer à l'amélioration de la conception et de la performance du projet. Tout aussi important, s'assurer de la transparence des projets et du processus de PPP permet de tenir compte de la performance d'un PPP dans le débat de politique publique et dans la façon dont l'opinion publique perçoit la performance d'ensemble du gouvernement.

Participation du public au projet de PPP

Faire participer directement les usagers de services et autres intervenants à l'élaboration et à la surveillance d'un projet de PPP peut permettre d'améliorer la conception et la performance d'un projet.

Au cours des étapes de **développement d'un projet de PPP**, il est important de consulter les intervenants ; ceci permet en effet, lors de la structuration et de la mise en œuvre des PPP, de tenir compte des préoccupations que peuvent avoir des usagers potentiels du service et d'autres intervenants affectés par le projet. La section 3.3 : *Structuration des projets de PPP* offre des conseils supplémentaires sur les consultations auprès d'intervenants dans le cadre de l'élaboration d'un PPP.

Une fois le PPP en place, les commentaires des usagers sont un aspect important de la **surveillance de la performance du PPP**. Tout d'abord, certains projets utilisent un mécanisme de commentaires de la part des usagers, comme moyen efficace et décentralisé de recueil d'informations de surveillance des contrats. Deuxièmement, un mécanisme efficace de résolution des litiges peut constituer un aspect de la conception du projet. Finalement, un PPP vise à fournir des services aux usagers. À cet égard, la satisfaction des usagers,

ou la réponse des services aux attentes des usagers, est une mesure importante (bien que subjective) de la performance d'un projet de PPP, parallèlement à des attributs plus techniques ou fonctionnels.

Des mécanismes de commentaires des usagers peuvent être structurés de diverses manières, comme décrit ci-après à la section 3.7 : *Gestion des contrats de PPP*. Certains projets fournissent un portail Internet pour permettre des contributions des usagers en continu, d'autres mènent régulièrement des sondages auprès des usagers. Un mécanisme particulier peut aussi s'avérer nécessaire pour donner suite aux griefs exprimés par les usagers.

Références clés : Transparence et le rôle du public	
Référence	Description
Banque mondiale (2013) <i>Disclosure of Project and Contract Information in Public-Private Partnerships</i>, Washington, DC	Ce rapport examine les pratiques de divulgation pour les projets et contrats de PPP dans onze juridictions à l'échelle nationale et sous-nationale, représentant huit pays, et offre des recommandations sur la divulgation proactive.

Références clés : Cadres juridiques et de régulation des PPP	
Référence	Description
Yong, H. K. (ed.) (2010) <i>Public-Private Partnerships Policy and Practice: A Reference Guide</i>, Londres, Commonwealth Secretariat	Ce rapport offre un examen approfondi des politiques de PPP à travers le monde, notamment des conseils à l'intention des professionnels sur des aspects fondamentaux de la conception et de la mise en œuvre de la politique et des projets de PPP. Le chapitre 4.1 met en valeur les éléments essentiels d'un cadre juridique de PPP et les principes d'une législation des PPP.
Groom, E., J. Halpern & D. Ehrhardt (2006) <i>Explanatory Notes on Key Topics in the Regulation of Water and Sanitation Services</i>, Water Supply and Sanitation Sector Board Discussion Paper No.6, Banque mondiale	Une série de notes couvrant des sujets liés à la gouvernance des infrastructures, avec une attention particulière portée au secteur de l'eau et de l'assainissement. Les sujets comprennent un cadre conceptuel pour la régulation, la conception de la régulation, des dispositifs institutionnels, la régulation par contrat, la régulation des services publics, et la régulation des eaux usées dans les pays en développement.
Anton Eberhard (2007) <i>Infrastructure Regulation in Developing Countries: An Exploration of Hybrid and Transitional Models</i>, Working Paper No.4, Banque mondiale	Propose une vue d'ensemble de divers modèles réglementaires et les avantages et écueils potentiels de chaque modèle. Ce document offre également des recommandations sur la façon d'améliorer la performance des modèles réglementaires.
Alexander, I. (2008) <i>Regulatory Certainty Through Committing to Explicit Rules – What, Why and How?</i> Document faisant suite à une présentation lors de la conférence du 5^e Forum annuel pour la régulation des services publics (AFUR) qui s'est tenu à Accra, au Ghana.	Met l'accent sur l'établissement de règles prédéterminées encourageant les régulateurs à adopter des mesures à l'avenir.
Alexander, I. (2007) <i>Improving the Balance Between Regulatory Independence, Accountability, Decision-making and Performance</i>. Document préparé en vue de la conférence du 4^e Forum annuel pour la régulation des services publics (AFUR) qui s'est tenu à Livingstone, en Zambie.	Souligne l'importance de la confiance des investisseurs dans le régime réglementaire.
Tonci Bakovic, Bernard Tenenbaum & Fiona Woolf (2003) <i>Regulation by Contract: A New Way to Privatize Electricity Distribution?</i> Banque mondiale, Working paper 14	Décrit les éléments essentiels d'une « régulation par contrat » ; la façon dont divers pays ont remédié à certains problèmes clés liés à la régulation au moyen de ce mécanisme ; décrit les points forts et les faiblesses de diverses approches, en s'appuyant sur une expérience internationale.

<p>Schwartz, Corbacho & Funke (eds, 2008) <u>Public Investment and Public-Private Partnerships</u>, FMI</p>	<p>Un recueil d'articles portant sur la gestion de l'impact budgétaire des PPP s'inspirant d'une conférence du FMI qui s'est tenue à Budapest en 2007. La quatrième partie intitulée « PPP Accounting, Reporting, and Auditing » (Comptabilité, information comptable, et vérification) examine le rôle de différentes institutions afin de garantir la reddition de comptes.</p>
<p>India, Comptroller and Auditor General (2009) <u>Public-Private Partnerships in Infrastructure Projects: Public Auditing Guidelines</u>, New Delhi</p>	<p>Ce projet de directives souligne le cadre de régulation permettant au contrôleur et vérificateur général de l'Inde de vérifier les projets de PPP. Il fournit tout d'abord une justification pour les vérifications financières en vertu de la loi relative aux PPP, puis offre un aperçu de la méthodologie et des critères d'évaluation pour la vérification.</p>
<p>International Organization of Supreme Audit Institutions (2007) <u>Guidelines on Best Practice for the Audit of Public/Private Finance and Concessions (revised)</u>, Vienna, Austria: General Secretariat</p>	<p>Fournit des directives sur les bonnes pratiques d'évaluation d'un projet de PPP sur toute la durée de celui-ci.</p>
<p>South Africa, National Treasury (2004) <u>PPP Manual Module 7: Auditing PPP Projects</u>, Johannesburg</p>	<p>Ce manuel complet décrit le processus de passation dans le cadre d'un PPP en Afrique du Sud, notamment la procédure d'approbation. Il fournit également des conseils techniques concernant l'analyse de l'optimisation des ressources et de l'accessibilité financière. Le module 7 offre des directives pour le contrôle financier des projets de PPP.</p>
<p>Australia, Audit Office of New South Wales (2006) <u>Auditor-General's Report Performance Audit: The Cross City Tunnel Project</u>, Sydney</p>	<p>Ce rapport préparé par le contrôleur général de l'État de New South Wales en Australie compare un projet de construction d'un tunnel dans Sydney aux critères énoncés dans les directives relatives à un PPP.</p>
<p>United Kingdom, National Audit Office (2010) <u>From Private Finance Units to Commercial Champions: Managing complex capital investment programmes utilizing private finance</u>, Londres</p>	<p>Le National Audit Office, en partenariat avec Infrastructure UK, a identifié un modèle de bonnes pratiques à l'intention des services participant à des programmes de PPP/PFI.</p>
<p>United Kingdom, Comptroller and Auditor General (2011) <u>Lessons from PFI and other projects (HC 920)</u>; le contenu du rapport est commenté dans : House of Commons (2011) <u>Lessons from PFI and other projects</u>, HC 1201, Londres</p>	<p>Le National Audit Office a publié un examen approfondi du programme de PFI et d'autres vastes projets liés à l'infrastructure afin d'évaluer l'optimisation des ressources du programme et la performance des unités gouvernementales.</p>
<p>United Kingdom, National Audit Office (2010) <u>The Performance and Management of Hospital PFI Contracts</u>, Londres</p>	<p>Rapport du National Audit Office sur la performance et la gestion de contrats de PFI dans le secteur hospitalier.</p>
<p>United Kingdom, National Audit Office (2006) <u>A Framework for evaluating the implementation of Private Finance Initiative projects: Volume 1</u>, Londres</p>	<p>Ce rapport fournit une matrice plus spécialisée de la performance des projets pour les initiatives de la PFI.</p>

Liste de références bibliographiques

1. Abrantes de Sousa, Mariana (2011) *Managing PPPs for Budget Sustainability: The Case of PPPs in Portugal, from Problems to Solutions*, ppplusofonia blogspot, Octobre 30, 2011
2. Advisory Council for the American Society of Civil Engineers (2009) *2009 Report Card for America's Infrastructure*, Washington, DC
3. Afrique du Sud, National Roads Agency (1999) *Policy of the South African National Roads Agency in Respect of Unsolicited Proposals*, Johannesburg
4. Afrique du Sud, National Roads Agency (2004) *Annual Report 2004*, Pretoria
5. Afrique du Sud, National Treasury (2004) *PPP Manual*, Johannesburg
6. Agence Française de Développement (2010) *Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement*, Paris
7. Akitoby, Bernardin, Richard Hemming & Gerd Schwartz (2007) *Public Investment and Public-Private Partnerships*, Economic Issues 40, International Monetary Fund, Washington, DC
8. Alexander, Ian (2007) *Improving the Balance Between Regulatory Independence, Accountability, Decision-making and Performance*, paper prepared for 4th Annual Forum of Utility Regulators
9. Alexander, Ian (2008) *Regulatory Certainty Through Committing to Explicit Rules – What, Why and How?*, ouvrage fondé sur une présentation faite au 5^{ème} Annual Forum of Utility Regulators
10. Allemagne, *Gesetzt gegen Wettbewerbsbeschränkungen*, GEB, Act Against Restraints of Competition

11. Allemagne (2006) Leitfaden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Projekten, Un guide à l'analyse de faisabilité économique pour les projets de PPP
12. Allemagne (2010) PPP Schools Frankfurt: Case Study
13. Allemagne, Vergabeordnung, VgV, Ordonnance sur la passation de marchés publics
14. Allemagne, Ministère fédéral des transports, Leitfaden wirtschaftlichkeitsuntersuchung bei der vorbereitung von hochbaumaßnahmen des bundes, Guide d'analyse de faisabilité économique dans la planification des projets de construction de bâtiments de la Fédération
15. Allemagne, Ministère fédéral des transports (2003) Federal Transport Infrastructure Plan 2003: Methodology for macroeconomic evaluation
16. Australie, Audit Office of New South Wales (2006) Auditor-General's Report Performance Audit: The Cross City Tunnel Project, Sydney
17. Australie, Auditor General Victoria (2005) Franchising Melbourne's Tram and Train System, Melbourne
18. Australie, Department of Treasury and Finance (2013) National PPP Guidelines: Partnership Victoria Requirements
19. Australie, Infrastructure Australia (2008) National PPP Guidelines: PPP Policy Framework, Canberra
20. Australie, Infrastructure Australia (2008) National Public Private Partnership Guidelines: Volume 4: Public Sector Comparator Guidance, Canberra
21. Australie, Infrastructure Australia (2008) National Public Private Partnership Guidelines: Volume 7: Commercial Principles for Economic Infrastructure, Canberra
22. Australie, Infrastructure Australia (2011) National PPP Guidelines: Volume 2: Practitioners' Guide, Canberra
23. Australie, New South Wales Treasury, Intellectual Property Guideline for Unsolicited Private Sector Proposals Submitted Under Working with Government, Sydney
24. Australie, Parliament of Victoria (2006) Report on Private Investment in Public Infrastructure, Seventy First Report to the Parliament, Public Accounts and Estimates Committee
25. Australie, Partnerships Victoria (2001) Practitioners' Guide, Melbourne
26. Australie, Partnerships Victoria (2005) Contract Management Guide, Melbourne
27. Australie, Partnerships Victoria (2009) Annexure 6: Frequently asked questions and common problems in Public Sector Comparator, Melbourne
28. Australie, Victoria Managed Insurance Authority (2010) Risk Management: Developing and Implementing a Risk Management Framework, Melbourne
29. Australie, Victorian Government Purchasing Board, website: www.vgpb.vic.gov.au
30. Bain, Robert & Michael Wilkins (2002) Infrastructure Finance: Traffic Risk in Start-Up Toll Facilities, Standard and Poor's, Londres

31. Bain, Robert & Lidia Polakovic (2005) *Traffic Forecasting Risk Study Update 2005: Through Ramp-Up and Beyond*, Standard and Poor's, Londres
32. Bakovic, Tonci, Bernard Tenenbaum & Fiona Woolf (2003) *Regulation by Contract: A New Way to Privatize Electricity Distribution? (Réglementation par contrat : un nouveau mode de privatisation de la distribution de l'électricité ?)*. World Bank Working Paper No.14, Washington, DC
33. Banco Interamericano de Desarrollo (2009) *Experiencia Chilena en Concesiones y Asociaciones Público-Privadas para el desarrollo de Infraestructura y la provisión de Servicios Públicos Informe Final*
34. Banco Interamericano de Desarrollo (2009) *Experiencia española en Concesiones y Asociaciones Público-Privadas para el desarrollo de infraestructuras públicas: marco general*
35. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) *site internet*
36. Banque Asiatique de Développement (1999) *Handbook for Economic Analysis of Water Supply Projects*, Manille
37. Banque Asiatique de Développement (2002) *Handbook for Integrating Risk Analysis in the Economic Analysis of Projects*, Manille
38. Banque Asiatique de Développement (2008) *Public-Private Partnership Handbook*, Manille
39. Banque Asiatique de Développement (2013) *Exploring Public-Private Partnership in the Irrigation and Drainage Sector in India: A Scoping Study*, Manille
40. Banque européenne d'investissement (2005) *RAILPAG: Railway Project Appraisal Guidelines*, Luxembourg
41. Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (2014) *Environmental and Social Policy*, Londres
42. Banque Interaméricaine de Développement (2014) *Sustainable infrastructure for competitiveness and inclusive growth: IDB Infrastructure Strategy*, Washington, DC
43. Banque mondiale, site internet *PPP in Infrastructure Resource Center*
44. Banque mondiale (2001) *A guide for hiring and managing advisors for private participation in infrastructure*, PPIAF, Washington, DC
45. Banque mondiale (2006) *Urban Water Sector Reform in Senegal: Innovative Contract Design to Expand Services to the Poor*, Water Feature Stories Issue 4, Washington, DC
46. Banque mondiale (2006) *Approaches to Private Sector Participation in Water Services: A Toolkit*, Washington, DC
47. Banque mondiale (2006) *India: Building Capacities for Public-Private Partnerships*, Washington, DC
48. Banque mondiale (2006) *Sample Bidding Documents: Procurement of Works and Services under Output- and Performance-based Road Contracts, and Sample Specifications*, Washington, DC
49. Banque mondiale (2007) *Port Reform Toolkit 2nd ed.*, Washington, DC

50. Banque mondiale (2007) Public Private Partnership Units: Lessons for their Design and Use in Infrastructure, Washington, DC
51. Banque mondiale (2007) Sample Bidding Document: Procurement of Management Services, Washington, DC
52. Banque mondiale (2008) Deterring Corruption and Improving Governance in the Water Supply & Sanitation Sector: A Sourcebook, Water Working Notes 46829, Note No. 18, December 2008, Washington, DC
53. Banque mondiale (2009) Deterring Corruption and Improving Governance in the Electricity Sector, Energy, Transport and Water Department, Washington, DC
54. Banque mondiale (2009) Deterring Corruption and Improving Governance in Road Construction and Maintenance, Transport Papers, Washington, DC
55. Banque mondiale (2009) Toolkit for Public Private Partnerships in Roads and Highways, Washington, DC
56. Banque mondiale (2011) Guidelines: Procurement of Goods, Works, and Non-Consulting Services under IBRD Loans and IDA Credits and Grants by World Bank Borrower, Washington, DC
57. Banque mondiale (2011) Key Features of Common Law or Civil Law Systems, Washington, DC
58. Banque mondiale (2011) PPP Arrangements / Types of Public-Private Partnership Agreements, Washington, DC
59. Banque mondiale (2011) PPP in Infrastructure Resource Center for Contracts, Law and Regulation, Washington, DC
60. Banque mondiale (2012) Best Practices in Public-Private Partnerships Financing in Latin America: the role of subsidy mechanisms, Washington, DC
61. Banque mondiale (2012) Body of Knowledge on Infrastructure Regulation, Washington, DC
62. Banque mondiale (2012) Private Participation in Infrastructure Database, Washington, DC
63. Banque mondiale (2013) An Operational Framework for Managing Fiscal Commitments from Public-Private Partnerships: The Case of Ghana, Washington, DC
64. Banque mondiale (2013) Disclosure of Project and Contract Information in Public-Private Partnerships, Washington, DC
65. Banque mondiale (2013) Implementing a Framework for Managing Fiscal Commitments from Public Private Commitments, Operational Note, Washington, DC
66. Banque mondiale (2013) Value-for-Money Analysis Practices and Challenges: How governments choose when to use PPP to deliver public infrastructures and services, Washington, DC
67. Banque mondiale (2014) Environmental and Social Framework. Setting Standards for Sustainable Development, Washington, DC
68. Belli, Pedro, Jock Anderson, Howard Barnum, John Dixon & Jee-Peng Tan (1998) Handbook on Economic Analysis of Investment Operations, Operational Core Services Network Learning and Leadership Center, Washington, DC

69. Bergère, F. Bezançon, X. Deruy, L. Goulard, G. & Fornacciari, M. (2010) *Le guide opérationnel des PPP*, Editions Le Moniteur, 3ème édition
70. Bezançon, X. (2004) *2 000 ans d'histoire du partenariat public-privé*, Presses de l'école nationale des Ponts et Chaussées
71. Bing, Li, A. Akintoye, P.J. Edwards & C. Hardcastle (2005) *The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK*, International Journal of Project Management, 23
72. Boardman, A., D. Greenberg, A. Vining & D. Weimer (2010) *Cost Benefit Analysis: Concepts and Practice* (4th Ed)
73. Bougrain, F. Carassus, J. & Colombard-Prout, M. (2005) *Partenariat public-privé et bâtiment en Europe : quels enseignements pour la France ? Retour d'expériences du Royaume-Uni, d'Italie, du Danemark et de France*, Presses de l'école nationale des Ponts et Chaussées
74. Brésil (1995) *Law 8987*, Federal Concessions Law, Brasilia
75. Brésil (2004) *Law 11079*, Federal PPP Law, Brasilia
76. Brésil, State of Rio de Janeiro, Conselho Gestor do Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas (2008) *Manual de Parcerias Público-Privadas*, Rio de Janeiro
77. Brésil, Etat de São Paulo (2004) *Decree 48867*, São Paulo
78. Brésil, Etat de São Paulo (2004) *Law 11688*, São Paulo
79. Bréville, A. (2008) *Les contrats de partenariat public-privé, guide pratique*, Editions du secteur public
80. Burger, Philippe (2006) *The Dedicated PPP Unit of the South African Treasury, paper presented at the Symposium on Agencies and Public-Private Partnerships*, Madrid, Espagne
81. Burger, Philippe & Ian Hawkesworth (2011) *How To Attain Value for Money: Comparing PPP and Traditional Infrastructure Public Procurement*, OECD Journal on Budgeting, Volume 2011/1
82. Burger, Philippe, Justin Tyson, Izabela Karpowicz & Maria Delgado Coelho (2009) *The Effects of the Financial Crisis on Public-Private Partnerships*
83. Business News Americas (2011) *Social Infrastructure: The New Frontier for Concessions, Infrastructure Intelligence Series*, Août
84. Cassagne, Juan Carlos & Gaspar Ariño Ortiz (2005) *Servicios Públicos: Regulación y Renegociación*, Lexis-Nexis Abeledo-Perrot, Buenos Aires, Argentine
85. Cassagne, Juan Carlos (1999) *El Contrato Administrativo*, Lexis-Nexis Abeledo-Perrot, Buenos Aires, Argentine
86. Cebotari, Aliona (2008) *Contingent Liabilities: Issues and Practice, Fonds monétaire international, Washington, DC*
87. Centre d'expertise de recherche administrative de l'ENA (2009) *La gestion des partenariats public-privé*, Numéro 130, Revue française d'administration publique
88. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC), [website](#)

89. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2009) *The Financial Crisis and the PPP Market: Potential Remedial Actions*, Luxembourg
90. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2009) *European PPP Report*, Luxembourg
91. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2010) *Eurostat Treatment of Public-Private Partnerships: Purposes, Methodology and Recent Trends*, Luxembourg
92. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2011) *State Guarantees in PPPs: A Guide to Better Evaluation, Design, Implementation, and Management*, Luxembourg
93. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2011) *The Guide to Guidance: How to Prepare, Procure, and Deliver PPP Projects*, Luxembourg
94. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2011) *The Non-Financial Benefits of PPPs: A Review of Concepts and Methodology*, Luxembourg
95. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2012) *France: PPP Units and Related Institutional Framework*, Luxembourg
96. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2013) *Termination and force majeure provisions in PPP contracts*, Luxembourg
97. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2014) *Portugal: PPP Units and Related Institutional Framework*, Luxembourg
98. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2014) *Role and Use of Advisers in preparing and implementing PPP projects*, Luxembourg
99. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2014) *Managing PPPs during their contract life: Guidance for sound management*, Luxembourg
100. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2012) *Le Guide EPEC des PPP : Manuel de bonnes pratiques*, Paris
101. Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2014) *Financement obligatoire des partenariats public-privé : Quelles solutions pour les « project bonds » en France ?*, Paris
102. Champagnac, E. (2009) *Evaluer les partenariats public – privé en Europe*, Presses de l'ENPC
103. Chili, Ministerio de Hacienda (2010) *Informe de Pasivos Contingentes 2010*, Santiago
104. Chili, Ministerio de Obras Públicas (2010) *Ley y Reglamento de Concesiones de Obras Públicas*, Santiago
105. Chili, Ministerio de Planificación (2006) *Metodología de General de Preparación y Evaluación de Proyectos*, Santiago
106. Clement-Davies, Christopher (2007) *Public-Private Partnerships in central and eastern Europe: structuring concessions agreements*, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Londres
107. Colombie (1998) *Law 448*, Bogotá
108. Colombie (2006) *Law 80/1993*, Bogotá
109. Colombie (2007) *Law 1150*, Bogotá

110. Colombie (2012) *Law 1508*, Bogotá
111. Colombie, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2005) *Pasivos Contingentes*, Bogotá
112. Colombie, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2010) *Análisis de Elegibilidad para la Preselección de Proyectos de APP*, Bogotá
113. Colombie, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2010) *Manual de procesos y procedimientos para la ejecución de asociaciones público-privadas*, Bogotá
114. Colombie, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2010) *Nota Técnica: Comparador público-privado para la selección de proyectos APP*, Bogotá
115. Commission européenne (2009) *Sourcebook 2 – Techniques & Tools: Evaluative Alternatives*, Bruxelles
116. Daube, Dirk, Susann Vollrath & Hand Wilhelm Alfen (2007) *A Comparison of Project Finance and the Forfeiting Model as Financing Forms for PPPs in Germany*, International Journal of Project Management, 28
117. Delmon, Jeffrey (2009) *Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risks*
118. Delmon, Jeffrey (2010) *Understanding Options for Private-Partnership Partnerships in Infrastructure*, Policy Research Working Paper 5173, World Bank, Washington, DC
119. Delmon, Jeffrey & Victoria Rigby Delmon (eds, 2012) *International Project Finance and PPP: A legal guide to key growth markets* (3rd edition), Kluwer Law International
120. DLA Piper & Centre européen d'expertise en PPP (EPEC) (2009) *European PPP Report 2009*
121. Duffield, Colin (2008) *Report on the Performance of PPP Projects in Australia when compared with a representative sample of traditionally procured infrastructure projects*, University of Melbourne, Australia
122. Dumol, Mark (2000) *The Manila Water Concession: A Key Government Official's Diary of the World's Largest Water Privatization*, World Bank, Washington, DC
123. Dutz, Mark, Clive Harris, Inderbir Dhingra & Chris Shugart (2006) *Public Private Partnership Units: What Are They, and What Do They Do?*, Public Policy for the Private Sector 311, Banque mondiale, Washington, DC
124. Eberhard, Anton & Katharine Nawal Gratwick (2010) *IPPs in Sub-Saharan Africa: Determinants of Success*, mise à jour d'un article publié dans le Development Policy Review 2008
125. Eberhard, Anton (2007) *Infrastructure Regulation in Developing Countries: An Exploration of Hybrid and Transitional Models*, Banque mondiale/PPIAF, Washington, DC
126. Economist Intelligence Unit (2013) *Evaluating the Environment for Public-Private Partnerships in Latin America and the Caribbean: The 2012 Infrascop: Index guide and methodology*, Londres
127. Economist Intelligence Unit (2015) *Evaluating the Environment for Public-Private Partnerships in Africa: The 2015 Infrascop*, Londres

128. Eggers, William D. & Tom Startup (2006) Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships, Deloitte, New York
129. Egypte, Ministry of Finance (2007) National Program for Private Partnership, Caire
130. Egypte (2010) Law n. 67/2010, PPP Law, Caire
131. Egypte (2011) Prime Ministerial Decree n. 238, Regulation of Law 67/2010, Caire
132. Ehrhardt, David & Timothy C. Irwin (2004) Avoiding Customer and Taxpayer Bailouts in Private Infrastructure Projects: Policy toward Leverage, Risk Allocation, and Bankruptcy
133. Engel, Eduardo, Ronald Fischer & Alexander Galetovic (2002) A New Approach to Private Roads, Regulation, Fall, 18-22
134. Engel, Eduardo, Ronald Fischer & Alexander Galetovic (2008) Public-Private Partnerships: When and How, IDEAS
135. Espagne (2011) Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, Boletín Oficial del Estado, 276, I, 117729-117914
136. Etats-unis, USAID (2008) Kazakhstan: PPP Opportunities in a Young Country
137. Etats-unis, Commonwealth of Virginia (2005) Public-Private Transportation Act of 1995, Richmond, Virginie
138. Etats-unis, Federal Highway Administration (2007) Case Studies of Transportation PPPs around the World, Washington, DC
139. Etats-unis, Federal Highway Administration (2009) Public Policy Considerations in Public-Private Partnership, Washington, DC
140. Etats-unis, Federal Highway Administration (2010) Project Finance Primer, Washington, DC
141. Etats-unis, Federal Highway Administration (2011) Key Performance Indicators in Public-Private Partnerships: A State-of-the-Practice Report, Washington, DC
142. Farlam, Peter (2005) Working Together: Assessing Public-Private Partnerships in Africa, South African Institute of International Affairs, NEPAD Policy Focus Series
143. Farquharson, Edward & Javier Encinas (2010) The U.K. Treasury Infrastructure Finance Unit: Supporting PPP Financing During the Global Liquidity Crisis, Banque mondiale, Washington, DC
144. Farquharson, Edward, Clemencia Torres de Mästle, E. R. Yescombe & Javier Encinas (2011) How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets, Banque mondiale, Washington, DC
145. Farrugia, Christine, Tim Reynolds & Ryan J. Orr (2008) Public-Private Partnership Agencies: A Global Perspective, Working Paper 39, Collaboratory for Research on Global Projects, Stanford, Californie
146. First for Sustainability, site internet : <https://firstforsustainability.org/>
147. Fischer, Ronald (2011) The Promise and Peril of Public-Private Partnerships: Lessons from the Chilean Experience

148. Fisher and Babbar, *Private Financing of Toll Roads*, World Bank RMC Discussion Paper Series 117, pages 7-8
149. Fitch Ratings (2006) *Outlook for Infrastructure Finance in Korea: Partnerships at Work*, International Public Finance/Project Finance Special Report
150. Flanagan, Joe & Paul Nicholls (w/d) *Public Sector Business Cases using the Five Case Model: A Toolkit*
151. Flyvbjerg, Bent (2007) *Policy and Planning for Large Infrastructure Projects: Problems, Causes, and Cures*, Environment and Planning B: Planning and Design 2007, volume 34, pages 578-597
152. Flyvbjerg, Bent, Mette K. Skamris Holm & Søren L. Buhl (2002) *Underestimating Costs in Public Works Project: Error or Lie?*, Journal of the American Planning Association, 68(3) 279-295
153. Flyvbjerg, Bent, Mette K. Skamris Holm & Søren L. Buhl (2005) *How (in)accurate are demand forecasts in public works projects? The case of transportation*, Journal of the American Planning Association, 71(2) 131-146
154. Fonds Monétaire International (2001) *Government Finance Statistics Manual*, Washington, DC
155. Fonds Monétaire International (2007) *Manual on Fiscal Transparency*, Washington, DC
156. Fortea, Carlos Sorni, Emilio Gardeta Torrodellas, Sergio Herrán Vitoria, Juan Pablo Matute Tejerina & Jorge Vitutia San Millán (2011) *Proyecto Fin de Master: Seguimiento de una concesión*, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid
157. Foster, Richard (2010) *Preserving the Integrity of the PPP Model in Victoria, Australia, during the Global Financial Crisis*, World Bank, Washington, DC
158. Foster, Vivien & Cecilia Briceño-Garmendia (2010) *Africa's Infrastructure: A Time for Transformation*, Banque mondiale, Washington, DC
159. France (2013) *Contrats de performance énergétique – outils juridiques et solutions de financement*, Cabinet GB2A, Editions le Moniteur
160. France, Ministère de l'Economie – MAPPP, *Guide méthodologique des contrats de Partenariat*, Paris
161. Frauendorfer, Rudolf & Roland Liemberger (2010) *The Issues and Challenges of Reducing Non-Revenue Water*, Banque asiatique de développement, Manille
162. Funke, Katja, Tim Irwin & Isabel Rial (2013) *Budgeting and reporting for public-private partnerships*, OECD/International Transport Forum Joint Transport Research Centre Discussion Papers
163. Gassner, Katharina, Alexander Popov & Nataliya Pushak (2009) *Does Private Sector Participation Improve Performance in Electricity and Water Distribution?*, Banque mondiale, Washington, DC
164. Global Water Intelligence (2010) *Egypt's Local Banks Reach for their Staples*, Volume 11, Issue 5 (Mai)

165. Gray, Stephen, Jason Hall & Grant Pollard (2010) *The public private partnership paradox, unpublished manuscript*
166. Grimsey, Darrin & Mervyn K. Lewis (2004) *Discount debates: Rates, risk, uncertainty and value for money in PPPs, Public Infrastructure Bulletin*, 1(3)(2)
167. Grimsey, Darrin & Mervyn K. Lewis (2005) *Are Public Private Partnerships value for money?: Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views, Accounting Forum* 29(4) 345-378
168. Grimsey, Darrin & Mervyn K. Lewis (2007) *Public Private Partnerships and Public Procurement, Agenda*, 14(2) 171-188
169. Grimsey, Darrin & Mervyn K. Lewis, chapter in Akintola Akintoye & Matthias Beck (2009) *Developing a Framework for Procurement Options Analysis*, Wiley-Blackwell
170. Groom, Eric, Jonathan Halpern & David Ehrhardt (2006) *Explanatory Notes on Key Topics in the Regulation of Water and Sanitation Services*, Banque mondiale, Water Supply and Sanitation Sector Board Discussion Paper Series, 6, Washington, DC
171. Guasch, José Luis (2004) *Granting and Renegotiating Infrastructure Concessions: Doing it Right*, Banque mondiale, Washington, DC
172. Gupta, Prashant, Rajat Gupta & Thomas Netzer (2009) *Building India: Accelerating Infrastructure Projects*, McKinsey and Company, Mumbai, Inde
173. Harris, Clive & Sri Kumar Tadimalla (2008) *Financing the Boom in Public-Private Partnerships in Indian Infrastructure: Trends and Policy Implications*, Gridlines 45, Banque mondiale/PPIAF, Washington, DC
174. Hine, John (2008) *Economics of Road Investment (présentation)*, Banque mondiale, Washington, DC
175. Hodges, John (2003) *Unsolicited Proposals: Competitive Solutions for Private Infrastructure Projects*, Public Policy for the Private Sector, Note 258
176. Hodges, John (2003) *Unsolicited Proposals: The Issues for Private Infrastructure Projects*, Public Policy for the Private Sector, Note 257
177. Hodges, John T. & Georgina Dellacha (2007) *Unsolicited Infrastructure Proposals: How Some Countries Introduce Competition and Transparency*, PPIAF Working Paper, Washington, DC
178. Hong Kong Efficiency Unit (2007) *A User Guide to Contract Management*, Hong Kong
179. Hong Kong Efficiency Unit (2008) *An Introductory Guide to Public Private Partnerships*, Hong Kong
180. Inde, Comptroller and Auditor General (2009) *Public-Private Partnerships in Infrastructure Projects: Public Auditing Guidelines*, New Delhi
181. Inde, Department of Economic Affairs (2013) *Scheme and Guidelines for Financial Support to Public Private Partnerships in Infrastructure*, New Delhi
182. Inde, Ministry of Finance (2006) *Guidelines for determining eligibility of proposals for financial support to Public Private Partnerships in infrastructure under the Viability Gap Funding Scheme*, New Delhi

183. Inde, Ministry of Finance (2007) *Model Request for Proposal for PPP Projects*, New Delhi
184. Inde, Ministry of Finance (2008) *Guidelines for Formulation, Appraisal and Approval of Central Sector Public Private Partnership Projects*, New Delhi
185. Inde, Ministry of Finance (2008) *Panel of Transaction Advisors for PPP Projects: A Guide for Use of the Panel*, New Delhi
186. Inde, Ministry of Finance (2008) *Scheme and Guidelines for India Infrastructure Project Development Fund*, New Delhi
187. Inde, Ministry of Finance (2009) *Prequalification of Bidders: Model Request for Qualification for PPP Projects*, New Delhi
188. Inde, Ministry of Finance (2010) *PPP Toolkit for Improving PPP Decision-Making Processes*, New Delhi
189. Inde, Ministry of Finance (2011) *Draft PPP Rules, 2011: Discussion Draft*, New Delhi
190. Inde, Ministry of Finance (2011) *PPP Toolkit for Improving PPP Decision-Making Processes*, New Delhi
191. Inde, Ministry of Finance, *Promoting Infrastructure Development Through PPPs: A Compendium of State Initiatives*, New Delhi
192. Inde, Planning Commission (2009) *Guidelines for Monitoring of PPP Projects*, New Delhi
193. Inde, Planning Commission (2009) *Model Request for Proposals*, New Delhi
194. Inde, Planning Commission (2009) *Model Request for Qualifications*, New Delhi
195. India Infrastructure Finance Company Limited, IIFCL (2013) *Takeout Finance Scheme for Financing Viable Infrastructure Projects*, site web
196. Indonesia Infrastructure Guarantee Fund (IIGF) website
197. Indonesie (2005) *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2005 Infrastruktur*, Jakarta
198. Infrastructure Partnerships Australia (2007) *Performance of PPPs and Traditional Procurement in Australia*, Sydney
199. Institut de la gestion déléguée / La documentation française (2006) *Les partenariats public-privé, leviers pour l'investissement, l'activité et l'emploi*, Paris
200. Institut de la gestion déléguée et Dexia (2006) *Partenariats public-privé : recueil des textes et de la jurisprudence applicables aux collectivités territoriales*, Paris
201. Institut de la gestion déléguée et Dexia (2006) *Partenariats public-privé : mode d'emploi juridique et approche économique*, Paris
202. International Federation of Accountants, IPSAS website
203. International Federation of Accountants (2011) *International Public Sector Accounting Standard 32 - Service Concession Agreements: Grantor* (IPSAS-32), New York
204. International Organization of Supreme Audit Institutions (2007) *Guidelines on Best Practice for the Audit of Public/Private Finance and Concessions*

205. Iossa, Elisabetta, Giancarlo Spagnolo & Mercedes Vellez (2007) *Best Practices on Contract Design in PPPs: Checklist*, Banque mondiale, Washington, DC
206. Irwin, Timothy C (2003) *Public Money for Private Infrastructure: Deciding When to Offer Guarantees, Output-Based Subsidies, and Other Fiscal Support*, World Bank Working Paper 10, Washington, DC
207. Irwin, Timothy C (2007) *Government Guarantees: Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects*, Banque mondiale, Washington, DC
208. Irwin, Timothy C. & Tanya Mokdad (2010) *Managing Contingent Liabilities in Public-Private Partnerships: Practice in Australia, Chile, and South Africa*, Banque mondiale, Washington, DC
209. Istrate, Emilia & Robert Puentes (2011) *Moving Forward on Public Private Partnerships: U.S. and International Experience with PPP Units*, Brookings Institution, Washington, DC
210. Italie (2006) *Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE*, Gazzetta Ufficiale n.100 del May 2
211. Jadresic, Alejandro (2007) *Expert Panels in Regulation of Infrastructure in Chile*
212. Jamaïque (2012) *Shaping new Partnerships for National Development: PPP Policy*, Kingston
213. Johnston, Judy & Siegfried P. Gudergan (2007) *Governance of Public-Private Partnerships: Lessons Learnt from an Australian Case?*, International Review of Administrative Sciences, 73
214. Ke, Yongjian, Shou Qing Wang & Albert P.C. Chan (2010) *Risk Allocation in PPP Infrastructure Projects: Comparative Study*, *Journal of Infrastructure Systems*, 16(4), 343-351
215. Kerf, Michael, R David Gray, Timothy C. Irvin, Celine Levesque, Robert R. Taylor, & Michael Klein (1998) *Concessions for Infrastructures: a Guide to Design and Award*, Banque Mondiale, *Technical paper*, Washington DC
216. Khatib, Hisham (2003) *Economic Evaluation of Projects in the Electricity Supply Industry*
217. Klingebiel, Daniela & Jeff Ruster (1999) *Why Infrastructure Financing Facilities Often Fall Short of Their Objectives*, Banque mondiale, Washington, DC
218. Kim, Jay-Hyung, Jungwook Kim, Sung Hwan Shin & Seung-yeon Lee (2011) *Public-Private Partnership Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea: Volume 1: Institutional Arrangements and Performance*, Banque Asiatique de Développement, Manille
219. KPMG (2010) *PPP Procurement: Review of Barriers to Competition and Efficiency in the Procurement of PPP Projects*, Canberra
220. LaRoque, Norman (2006) *Contracting for the Delivery of Education Services: A Typology and International Examples*, Fraser Forum, September, 6-8
221. Leigland, James (2006) *Is the public sector comparator right for developing countries? Appraising public-private projects in infrastructure*, Gridlines 4, Banque mondiale/PPIAF, Washington, DC
222. Lichère, F. Martor, B. Pédini, G. & Thouvenot, S. (2009) *Pratique des partenariats public-privé (choisir, évaluer, monter et suivre son PPP)*, Editions LexisNexis LITEC

223. Lindsay, Jonathan (2012) Compulsory Acquisition of Land and Compensation in Infrastructure Projects, PPP Insights, Banque mondiale, Washington, DC
224. Liu, Lili & Juan Pradelli (2012) Financing Infrastructure and Monitoring Fiscal Risks at the Subnational Level, Banque mondiale, Policy Research Working Paper, 6069
225. Lyonnet du Moutier, M. Fourchy, C. (2012) Financement de projet et partenariat public-privé, Editions EMS, 2^e édition
226. Majza, B. Camous, D. (2013) L'essentiel des contrats de partenariat public-privé : fiches de cours et exercices corrigés, Editions Ellipses
227. Marin, Philippe (2009) Public-Private Partnerships for Urban Water Utilities: A Review of Experience in Developing Countries, Banque mondiale/PPIAF, Washington, DC
228. Marty, F. Trosa, S. & Arnaud, V. (2006) Les partenariats public-privé, Collection repères Economie, Editions La Découverte, Paris
229. Maurice, Ministry of Economic Development, Financial Services & Corporate Affairs (2003) Public Private Partnership Policy Statement, Port Louis
230. Maurice, Ministry of Finance and Economic Development (2006) Public Private Partnership Guidance Manual
231. McKee, Martin, Nigel Edwards & Rifat Atun (2006) Public-private partnerships for hospitals, Bulletin of the World Health Organization, November, 84 (11) 890-896
232. McKinsey Global Institute (2013) Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year, Séoul, San Francisco and Londres
233. Menzies, Iain & Clelan Mandri-Perrott (2010) Private Sector Participation in Urban Rail, Gridlines 54, Banque mondiale/PPIAF, Washington, DC
234. Mexique (2000) Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Mexico City
235. Mexique (2012) Ley de Asociaciones Público Privadas, Mexico City
236. Mexique, Fondo Nacional de Infraestructura (2011) Reglas de Operación
237. Michel Lafitte (2006) Les partenariats public-privé, une clé pour l'investissement public en France, Revue Banque Edition
238. Moura, P. Reynaud, T. (2012) Réussir son contrat de partenariat – Le guide pratique, Editions Formation Entreprise (EFE)
239. Muller, E. (2011) Les instruments juridiques des partenariats publics, Ed. L'Harmattan, Coll. Logiques Juridiques
240. Multilateral Investment Fund / Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN) website
241. Mumssen, Yogita, Lars Johannes & Geeta Kumar (2010) Output-Based Aid: Lessons Learned and Best Practices, World Bank, *Directions in Development Finance*, 53644, Washington, DC
242. National Planning Department of Colombia (2006) Metodología general ajustada para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión, Bogotá

243. Nouvelle-Zélande, National Infrastructure Unit (2009) Guidance for Public Private Partnerships (PPPs) in New Zealand, Version 1.1
244. Ng, A. & Martin Loosemore (2007) Risk allocation in the private provision of public infrastructure, *International Journal of Project Management*, 25(1) 66-76
245. Organisation de Coopération et Développement économique (2002) Transparence budgétaire : Les meilleures pratiques de l'OCDE, Paris
246. Organisation de Coopération et Développement économique (2006) Les infrastructures à l'horizon 2030 : Télécommunications, transports terrestres, eau et électricité, Paris
247. Organisation de Coopération et Développement économique (2007) Les Principes de l'OCDE pour la participation du secteur privé aux infrastructures, Paris
248. Organisation de Coopération et Développement économique (2008) Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money, Paris
249. Organisation de Coopération et Développement économique (2010) Les unités consacrées aux partenariats public-privé : une étude des structures institutionnelles et de gouvernance, Paris
250. Organisation de Coopération et Développement économique (2012) Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, Paris
251. Overly, M. S (2010) When Private Stakeholders Fail: Adapting Expropriation Challenges in Transnational Tribunals to New Governance Theories, *Ohio State University Law Journal*, 71
252. Pakistan, Ministry of Finance (2007) Procurement Guidelines for PPP Projects, Islamabad
253. Paris, Isabelle (2016), La gestion du risque environnemental et social pour les acteurs financiers dans les pays émergents, *Magazine des Professions financières et de l'économie*, 8, Paris
254. Pérou (2008) Law 1012, Lima
255. Pérou, Ministerio de Economía y Finanzas, Pasivos Contingentes, Lima
256. Pérou, Ministerio de Economía y Finanzas, Pautas para la Identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil, Lima
257. Philippines (1994) Law 7718, Manille
258. Philippines (2010) Executive Order 8, Manille
259. Philippines, National Economic Development Authority (2004) ICC Project Evaluation Procedures and Guidelines, Manille
260. Philippines, National Economic Development Authority (2005) Reference Manual on Project Development and Evaluation, Manille
261. Polackova, Hana (1998) Government Contingent Liabilities: A Hidden Risk to Fiscal Stability, Banque mondiale
262. Posner, Paul L., Shin Kue Ryu & Ann Tkachenko (2009) Public-Private Partnerships: The Relevance of Budgeting, *OECD Journal on Budgeting*

263. PricewaterhouseCoopers (2005) *Delivering the PPP Promise: A Review of PPP Issues and Activity*, Londres
264. Public-Private Infrastructure Advisory Facility, site internet : *PPIAF publications*, Washington, DC
265. Puerto Rico (2009) *Law 29*
266. Quick, Roger (2003) *Long-term ties: Managing PPP contracts*, Public Infrastructure Bulletin, 1
267. Reddy, Sahul & Chanakya Kalyanapu, *Unsolicited Proposal: New Path to Public-Private Partnership, Indian Perspective*, Eindhoven University of Technology, Pays-bas
268. République de Corée, Ministry of Strategy and Finance (2011) *Basic Plan for Public Private Partnerships*, Séoul
269. République de Corée, Ministry of Strategy and Finance (2010) *Basic Plan for Public-Private Partnerships*, Séoul
270. Royaume-uni, 4Ps Public Private Partnerships Programme (2002) *4Ps Guidance and Case Study*, Londres
271. Royaume-uni, 4Ps Public Private Partnerships Programme (2005) *Review of Operational PFI and PPP Projects*, Londres
272. Royaume-uni, 4Ps Public Private Partnerships Programme (2007) *A Guide to Contract Management for PFI and PPP Projects*, Londres
273. Royaume-uni, Department for Communities and Local Government (2009) *Multi-criteria analysis: a manual*, Londres
274. Royaume-uni, Department of Health (2006) *Benchmarking and Market Testing in NHS PFI projects: Code of Best Practice*, Londres
275. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2006) *Operational Taskforce Note 1: Benchmarking and Market Testing Guidance*, London
276. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2006) *Value for Money Assessment Guidance*, Londres
277. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2007) *Standardization of PFI Contracts: Version 4*, Londres
278. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2008) *Standardization of PFI Contracts: Version 4 Addendum: Amended Refinancing Provisions*, Londres
279. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2008) *Competitive Dialogue in 2008: OGC/HMT joint guidance on using the procedure*, Londres
280. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2011) *Quantitative assessment: user guide*, Londres
281. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2011) *The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government (update of the 2003 edition of the Green Book)*, Londres
282. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2011) *Valuing infrastructure spend: supplementary guidance to the Green Book*, Londres

283. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury, Guidance Note: Calculation of the Authority's Share of a Refinancing Gain, Londres
284. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2012) A new approach to public private partnerships, Londres
285. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2012) Standardisation of PF2 Contracts (draft), December, Londres
286. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury (2013) Early financial cost estimates of infrastructure programmes and projects and the treatment of uncertainty and risk (supplementary guidance to the Green Book), London
287. Royaume-uni, Her Majesty's Treasury, Guidance Note: The Use of Internal Rates of Return on PFI Projects, Londres
288. Royaume-uni, House of Commons (2005) London Underground Public Private Partnerships
289. Royaume-uni, House of Commons, Committee of Public Accounts (2010) Financing PFI Projects in the Credit Crisis and the Treasury's Response
290. Royaume-uni, House of Lords, Select Committee on Economic Affairs (2010) Government Response to Private Finance Projects and Off-Balance Sheet Debt
291. Royaume-uni, House of Lords, Select Committee on Economic Affairs (2010) Private Finance Projects and Off-Balance Sheet Debt
292. Royaume-uni, MOD Private Finance Unit (2010) Output-Based Specifications for PFI/PPP Projects: Version 0.2 Consultation Draft, London
293. Royaume-uni, National Audit Office (2001) Managing the Relationship, to Secure Successful Partnership in PFI Projects
294. Royaume-uni, National Audit Office (2006) A Framework for evaluating the implementation of Private Finance Initiative projects, Londres
295. Royaume-uni, National Audit Office (2010) From Private Finance Units to Commercial Champions: Managing complex capital investment programmes utilizing private finance
296. Royaume-uni, National Audit Office (2010) The Performance and Management of Hospital PFI Contracts
297. Royaume-uni, National Audit Office (2011) Lessons from PFI and other projects, Londres
298. Royaume-uni, National Audit Office (2011) Review of the VFM assessment process for PFI: Briefing for the House of Commons Treasury Select Committee, Londres
299. Royaume-uni, Office of Government Commerce (2008) Competitive dialogue in 2008: OGC/HMT Joint guidance on Using the Procedure, Norwich
300. Royaume-uni, Scottish Government (2004) Output Specifications: Building our Future - Scotland's School Estate, Edinbourg
301. Royaume-uni, Scottish Government (2007) Briefing Note 1: Payment Mechanisms in Operational PPP Projects, Edinbourg

302. Sanghi, Apurva, Alex Sundakov & Denzel Hankinson (2007) *Designing and Using public-private partnership units in infrastructure: Lessons from case studies around the world*, Gridlines 27, Banque mondiale
303. Schwartz, Gerd, Ana Corbacho & Katja Funke (2008) *Public Investment and Public-Private Partnerships: Addressing Infrastructure Challenges and Managing Fiscal Risks*, Fonds monétaire international, Washington, DC
304. Secrétariat de l'Association des Principes de l'Equateur (2013) *Principes de l'Equateur*, Essex
305. Shugart, Chris (2006) *Quantitative Methods for the Preparation, Appraisal, and Management of PPI Projects in Sub-Saharan Africa: Final Report*, New Partnership for Africa's Development, Gaborone, Botswana
306. Singapour, Ministry of Finance (2004) *Public Private Partnership Handbook*
307. Société Financière Internationale, *Handshake: IFC's Quarterly Journal on PPPs*, Washington, DC
308. Société Financière Internationale (2012) *Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale*, Washington, DC
309. Souto, Marcos Juruena Villela (2004) *Direito administrativo das concessões*, Lumen Juris, Rio de Janeiro, Brésil
310. Symchowicz, N. (2012) *Partenariats public-privé et montages contractuels complexes, analyse et aide à la décision*, Editions Le Moniteur
311. Tanzanie (2010) *Public Private Partnership Act*
312. Tanzi, Vito & Hamid Davoodi (1998) *Roads to Nowhere: How Corruption in Public Investment Hurts Growth*, Economic Issues 12, Fonds monétaire international, Washington, DC
313. Triantafilou, Epaminontas (2009) *No Remedy for an Investor's own Mismanagement: The award in the ICSID case Biwater Gauff vs Tanzania*, International Disputes Quarterly, Winter, 6-9
314. Union européenne (2004) *Directive 2004/17/EC*
315. Union européenne (2004) *Directive 2004/18/EC*
316. Union européenne (2009) *Directive 2009/81/EC*
317. United Nations Commission on International Trade Law (2001) *Legislative Guide on Privately Financed Infrastructure Projects*, New York
318. United Nations Commission on International Trade Law (2004) *Model Legislative Provisions on Privately Financed Infrastructure Projects*, New York
319. United Nations Economic & Social Commission for Asia & the Pacific (2011) *A Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure*, Bangkok
320. United Nations Economic Commission for Europe (2008) *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*, Genève
321. Uruguay (2011) *Law 18786*, Montevideo

322. Vassallo, José Manuel, Alejandro Ortega & María de los Ángeles Baeza (2012) *Risk Allocation in Toll Highway Concessions in Spain: Lessons from Economic Recession*, Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board, No. 2297, Washington, DC, pages 80–87
323. Yescombe, E. R. (2013) *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*, 2nd edition, Elsevier Science, Oxford
324. Yong, H. K. (ed.) (2010) *Public-Private Partnerships Policy and Practice: A Reference Guide*, Londres, UK: Commonwealth Secretariat
325. Zevallos Ugarte, Juan Carlos (2011) *Concesiones en el Perú: Lecciones Aprendidas (Concessions in Peru: Lessons Learned)* Fondo Editorial de la USMP