

Renforcer les institutions pour améliorer les PPP

Cartographie des outils et des ressources



Cette note a été produite par Iris Infrastructure Advisory Ltd avec Andrew Jones pour le Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) et le Infrastructure Finance, PPPs & Guarantees Global Practice (IPG) avec des contributions de la part de Bailo Diallo, Jane Jamieson, et Jemima Sy sous la direction de Imad Fakhoury (Global Director - IPG) et Fatouma Touré Ibrahima (Practice Manager - PPP Group).

Les pays en développement manifestent un intérêt sans précédent pour les investissements privés dans les infrastructures et les services de base afin de répondre à une demande nationale croissante. De nos jours, presque tous les pays en développement ont réussi à mettre sur le marché un PPP en matière d'infrastructure. Après une baisse substantielle de la participation privée dans les infrastructures due à la pandémie de COVID-19, celle-ci a rebondi en 2021¹ et de nombreux gouvernements se tournent vers le secteur privé pour un appui permettant de financer et de réaliser des investissements dans les infrastructures, ce qui est considéré comme un facteur clé de la reprise postpandémie.

La mise en place de cadres et d'institutions de PPP solides traduit l'engagement d'un gouvernement en faveur des PPP et devrait favoriser l'efficacité et la responsabilité dans leur gouvernance et déboucher sur des transactions de meilleure qualité. Les PPP peuvent être mis en œuvre de manière ponctuelle, sans cadre juridique et institutionnel spécifique. Toutefois, pour répondre aux besoins d'investissement récurrents des pays en matière d'infrastructures et pour générer des transactions "à bon rapport

¹ En 2020, la participation privée mondiale dans les infrastructures (PPI) s'élevait à 45 milliards de dollars pour 252 projets, soit une baisse de 52 % par rapport à 2019. En 2021, les investissements en PPI se sont élevés à 76,2 milliards de dollars pour 240 projets - [Base de données PPI](#).

qualité-prix", ils devront aller au-delà des projets précurseurs et mettre en place des programmes PPP qui encouragent un véritable marché d'appels d'offres et de financement.

Pour mieux comprendre les facteurs de réussite des programmes PPP et la manière dont les partenaires au développement peuvent soutenir au mieux les gouvernements nationaux dans la mise en place et le développement de leur programme PPP, le groupe Infrastructure, PPP & Garanties (IPG) du Groupe de la Banque mondiale et le Fonds de conseil en infrastructures publiques et privées (PPIAF) ont mis en place le Programme de renforcement des institutions de PPP.

Le Programme de renforcement des institutions de PPP est destiné à distiller l'expérience collective en matière de soutien aux PPP par le Groupe de la Banque mondiale et à tirer des enseignements d'autres institutions et de l'expérience au niveau mondial. Le programme a entrepris : i) une analyse et une recherche pour identifier les facteurs critiques de réussite et d'échec des programmes PPP et ii) un examen des outils, ressources et assistance technique fournis pour développer des institutions de PPP. Le programme apporte également un soutien exhaustif au renforcement institutionnel à certains pays financés par le PPIAF.

Bien qu'il n'existe pas de solution unique garantissant le succès et, les facteurs de succès des programmes PPP étant complexes et multidimensionnels, des éléments permettant de soutenir le succès des programmes PPP ont été identifiés. Ces éléments ont été regroupés en cinq thèmes clés : renforcement des capacités, cadres juridiques et institutionnels, préparation de projets, financement et gestion des contrats. Cette note pratique, de même que celles portant sur les quatre autres thèmes clés, vise à diffuser les éléments du programme sur ces thèmes spécifiques.

Pour compléter ces notes, ce guide pratique présente les outils et les produits utilisés pour apporter un appui institutionnel aux PPP qui ont été examinés dans le cadre de la recherche.

1. Synthèse des outils et produits de PPP

Il existe un large éventail d'outils et de produits utilisés pour soutenir le développement des institutions et des programmes de PPP. Le programme a passé en revue les outils et produits pertinents du Groupe de la Banque mondiale et de tierces parties, examinés plus en détail dans la section 2, et organisés en fonction des thèmes abordés. Parmi les types d'outils, il y a :

le matériel d'orientation : documents, rapports ou autres documents de référence en ligne qui reflètent les meilleures pratiques et les connaissances afin de mieux éclairer les praticiens gouvernementaux chargés d'élaborer des programmes ou des projets de PPP.

l'approche guidée : matériel d'orientation qui fait aussi appel à la contribution des utilisateurs afin de fournir des recommandations plus personnalisées relatives à l'élaboration de programmes ou de projets de PPP. Il peut s'agir de listes de vérification ou de questionnaires plutôt qualitatifs pour utilisation directe par le gouvernement ou sinon des orientations utilisées par les institutions de financement du développement (IFD) ou les consultants pour soutenir les praticiens d'une manière standardisée. Elle comporte également du matériel de formation ou des cours utilisés pour renforcer les capacités ou guider les praticiens sur n'importe quel aspect des PPP ou du cycle d'un projet de PPP.

l'application : similaire aux outils de l'approche guidée mais la contribution de l'utilisateur est principalement de nature quantitative. En général, ces applications utilisent Microsoft Excel (ou un logiciel similaire) et nécessitent des données préliminaires ou détaillées sur le projet. L'évaluation de ces données par le biais de l'application soutient la prise, par les gouvernements, de décisions relatives aux projets ou alors sert de base à une approche standardisée par les IFD ou les consultants pour soutenir les praticiens.

le mécanisme de financement : la mise en place d'un mécanisme destiné à fournir des fonds ou des financements pour supporter les coûts de préparation ou de mise en œuvre d'un projet. Il s'agit notamment de plateformes institutionnelles autonomes ou de l'intégration d'approches similaires dans une opération de l'IFD.

Il ne s'agit pas d'un examen exhaustif de tous les outils et produits qui ont été mis au point pour soutenir les programmes et les institutions de PPP, mais plutôt d'un examen axé sur les outils et produits mis au point par les principaux partenaires de développement qui traitent des thèmes qui font l'objet du présent document. Il existe notamment un large éventail d'outils sectoriels qui n'ont pas été examinés dans le cadre de ce travail. Les outils qui sont encore en cours de développement sont marqués d'un astérisque.

1.1 Outils et produits de PPP du Groupe de la Banque mondiale

Le Groupe de la Banque mondiale fournit toute une batterie d'expertises, de données, d'outils et de services pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des PPP. Ce soutien s'étend sur tout le cycle des projets de PPP, allant de conseils stratégiques en amont pour les réformes réglementaires et institutionnelles au soutien aux transactions en aval dont le financement direct des projets et la mobilisation de capitaux privés. En outre, le Groupe de la Banque mondiale s'attache tout particulièrement à améliorer les capacités et les connaissances en matière de PPP et d'infrastructures afin de faciliter la prise de décisions éclairées, de réduire les coûts de transaction et de renforcer le

portefeuille de projets bancables² (les PPP étant considérés comme une possible option pour la prestation de services d'infrastructure). Cette approche est davantage rendue possible par l'expérimentation et la mise en œuvre d'une variété d'outils conçus pour permettre aux parties prenantes de prendre de meilleures décisions. Ces outils sont souvent mis à la disposition des parties prenantes sous forme de projet initial afin de recueillir leurs commentaires, et plusieurs outils ont été mis à jour de manière itérative afin de refléter l'expérience pratique des clients.

Tableau 1. Aperçu des outils et produits du Groupe de la Banque mondiale

Thème	Outil/Produit	Type
Renforcement des capacités	Programme de certification en PPP : programme de formation et de certification portant sur l'établissement d'un cadre de PPP et le cycle de projets de PPP.	Approche guidée
	Guide de référence en PPP 3.0 : conseils sur tous les aspects de l'élaboration et de la mise en œuvre des PPP y compris les ressources externes et la bibliographie.	Matériel d'orientation
	Cadre des PPP municipaux : matériel d'orientation, listes de vérification et documents types pour aider les collectivités locales et infranationales à comprendre et à mettre en œuvre les PPP municipaux.	Approche guidée
Cadres juridiques et institutionnels	Diagnostic de l'état de préparation des PPP de pays : évaluation standardisée de l'état de préparation d'un pays en termes de mise en œuvre de PPP par le biais d'une étude de son environnement de PPP.	Approche guidée
	InfraSAP 2.0 : Analyse standardisée des contraintes de financement privé permettant de créer une feuille de route pour accroître la participation privée dans les infrastructures durables.	Approche guidée
	Orientations politiques pour la gestion des propositions non sollicitées (USP) : conseils et cours d'apprentissage en ligne pour aider les praticiens à faire face aux défis liés aux propositions spontanées (USP)	Approche guidée
	Cadre de divulgation pour les PPP : conseils et cours d'apprentissage en ligne sur la conception d'un cadre de divulgation pour les PPP y compris la préparation de la législation et de la politique.	Approche guidée
	Guide sur les cadres juridiques des PPP : Guide sur les dispositions juridiques suggérées pour faciliter le développement d'un cadre juridique pour les PPP.	Matériel d'orientation
Préparation de projet	Orientations sur les dispositions contractuelles des PPP : contenu suggéré pour les dispositions contractuelles essentielles des PPP y compris des conseils et des exemples d'études de cas.	Matériel d'orientation
	Cadre de priorisation des infrastructures : document de recherche et cadre quantitatif pour guider la sélection et la priorisation des projets d'infrastructures.	Application
	Outil de sélection des PPP et outil de sélection et d'évaluation des PPP : outil quantitatif permettant d'évaluer la pertinence de projets potentiels et d'en déterminer l'ordre de priorité.	Application
	Outil d'évaluation de l'état de préparation des projets du GIF : outil quantitatif permettant d'évaluer l'état de préparation des projets et d'appuyer la prise de décision relative à l'octroi d'une assistance par le Fonds mondial pour les infrastructures (GIF).	Approche guidée

² Le Groupe de la Banque mondiale utilise son laboratoire de connaissances sur les PPP comme plateforme pour ce contenu (<https://pppknowledgelab.org/>) qui est également soutenu par divers autres partenaires de développement.

Fonds et financement	PFRAM 2.0 : outil quantitatif permettant d'aider les gouvernements à évaluer et à gérer les risques et les coûts fiscaux d'éventuels PPP et de ceux en cours d'exécution.	Application
	Soutien de type PDF : opérations du Groupe de la Banque mondiale qui comprennent un soutien financier à la préparation de projets de PPP.	Mécanisme de financement
	Étude globale des fonds d'infrastructure : Enseignements tirés et documents d'orientation sur la conception de fonds d'infrastructure publics permettant de mobiliser des financements privés.	Matériel d'orientation
	Soutien des mécanismes de financement : opérations du Groupe de la Banque mondiale qui prévoient un appui à la mise en place et au financement d'instruments financiers institutionnels pour les PPP.	Mécanisme de financement
Gestion des contrats	Nouveaux enjeux en matière de gestion de contrats* : outil en ligne qui permettra de collecter et de consolider les informations relatives aux contrats de PPP afin de faciliter le suivi du portefeuille.	Application

1.2 Outils et produits de PPP provenant de tierces parties

Outre le Groupe de la Banque mondiale, plusieurs autres partenaires de développement³ ont mis au point une gamme d'outils et de produits visant à appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de PPP dans les pays en développement. En voici un aperçu :

Tableau 2 Aperçu des outils et produits provenant de tierces parties

Thème	Outil/Produit	Institutions	Type
Renforcement des capacités	Guide d'orientation et Guide sur les PPP : matériel d'orientation et outil web qui regroupe le matériel et les meilleures pratiques des guides sur les PPP à l'échelle mondiale.	EPEC	Matériel d'orientation
	Guide de PPP : matériel d'orientation couvrant toutes les étapes du cycle de projets de PPP.	CESAP	Matériel d'orientation
	Série d'apprentissage en ligne sur les PPP : modules de formation en ligne pour faciliter l'apprentissage à tous les stades du cycle de projet de PPP.	CESAP	Approche guidée
	Cours de base sur les infrastructures : cours de formation couvrant tous les stades du cycle de projet de PPP.	IPA	Approche guidée
	Programme de bourses d'études sur les infrastructures en Afrique : série de formations, renforcement des capacités, détachements, etc. conçus pour établir des relations entre le secteur public et le secteur privé.	GIH	Approche guidée
Cadres juridiques et institutionnels	Moniteur PPP : Outil en ligne qui suit l'évolution de l'environnement favorable aux PPP dans un certain nombre de pays.	ADB	Matériel d'orientation
	Évaluation de l'état de préparation des PPP : analyse standardisée des domaines clés pertinents pour la création d'un environnement favorable aux PPP dans un pays.	CESAP	Approche guidée

³ Les institutions incluses dans l'examen étaient les suivantes : La Banque africaine de développement (BAD), la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque de développement des Caraïbes (CDB), le ministère britannique pour le développement international (DFID), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), le Centre européen d'expertise en PPP (EPEC), la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), le Global Infrastructure Hub (GIH), la Banque interaméricaine de développement (BID), UK Infrastructure and Projects Authority (IPA), la Commission des Nations unies pour le droit commercial international (CNUDCI), le Centre d'excellence international des PPP de la Commission économique des Nations unies pour l'Europe (CEE-ONU) et le Forum économique mondial (WEF).

	Évaluation de la gestion des investissements publics : Analyse standardisée des procédures, des outils, des processus de décision et de suivi utilisés par les gouvernements au cours du cycle de l'investissement public.	FMI	Approche guidée
	Outil d'évaluation de l'état de préparation : Analyse standardisée des domaines clés pertinents pour la mise en place d'un environnement propice aux PPP dans un pays et pour la réalisation d'objectifs plus larges en matière de développement d'infrastructures.	CoE PPP de la CEE-ONU	Approche guidée
	Guide législatif sur les PPP et dispositions législatives types : Principes directeurs et documentation sur les aspects relatifs au cadre juridique des PPP, à la passation de marchés et aux contrats.	CNUDCI	Matériel d'orientation
	Loi type pour les PPP/Concessions* : modèle/ébauche de contenu pour les clauses communes en termes de PPP/concessions.	CEE/BERD	Matériel d'orientation
Préparation de projet	Outil d'évaluation de l'état de préparation d'un projet de PPP : outil quantitatif permettant d'évaluer la pertinence et l'état de préparation d'un projet en matière de PPP.	EPEC	Approche guidée
	Référentiel quantitatif du rapport qualité-prix : Outil quantitatif servant à identifier et à sélectionner des projets PPP appropriés.	CESAP	Approche guidée
	Outil pour les processus gouvernementaux facilitant la préparation des projets d'infrastructure : conseils sur les besoins en matière d'environnement favorable aux PPP pour soutenir les processus de préparation des projets et les prises de décision	GIH	Matériel d'orientation
	Outil de répartition des risques : exemples de matrices pour faciliter les décisions des gouvernements en matière de répartition des risques à travers divers aspects d'un projet.	GIH	Matériel d'orientation
	Modèle à 5 cas : outil standardisé et matériel d'orientation permettant de préparer, d'évaluer et d'approuver les propositions d'investissement.	IPA	Approche guidée
	Feuille de route pour le lancement de projets : approche standardisée à l'évaluation et à l'amélioration de la capacité des pouvoirs publics à lancer et à mettre en œuvre des projets de PPP.	IPA	Approche guidée
	Outil de prise de décision de haut niveau* : outil quantitatif en amont pour faciliter la prise de décision sur les aspects relatifs aux marchés publics ou aux PPP.	WEF	Approche guidée
	Outil de planification stratégique des infrastructures : Évaluation standardisée de l'état de préparation et des besoins d'un pays en matière d'infrastructures.	WEF	Approche guidée
	Modèles standardisés de préparation de projet : modèles applicables à différents secteurs afin de standardiser les besoins de données et faciliter la prise de décision en matière de projets.	SOURCE	Approche guidée
	Fonds et financement	Guide sur le traitement statistique des PPP : orientations sur l'évaluation des projets/contrats de PPP en vue de déterminer le traitement statistique approprié.	EPEC

	Garanties publiques dans les PPP: orientations sur les possibilités et utilisation des garanties comme options de politiques appropriées.	EPEC	Matériel d'orientation
	Mécanisme consultatif pour les infrastructures au Nigeria : exemple de mécanisme de financement pour soutenir les initiatives d'assistance technique et d'élaboration de projets d'infrastructure.	DFID	Mécanisme de financement
	Service d'assistance aux PPP (PPP Helpdesk) : mécanisme centralisé pour apporter diverses formes d'assistance technique à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets à travers les Caraïbes.	CDB	Mécanisme de financement
	Fonds de partenariat public-privé : Observations sur la base de l'expérience internationale : enseignements tirés de l'expérience internationale en matière de financement de projets et de mise en place de mécanismes de financement.	ADB	Matériel d'orientation
	Note d'orientation sur les banques nationales d'infrastructure et autres mécanismes de financement similaires : orientations et enseignements tirés de la création ou de la réforme des banques nationales d'infrastructure et autres mécanismes de financement pour favoriser le financement de projets de PPP.	GIH	Matériel d'orientation
Gestion de contrats	Gérer les PPP pendant la durée de leur contrat : Conseils et enseignements tirés des stratégies de gestion d'activités et de processus clés tout au long du processus de passation et de la mise en œuvre des contrats	EPEC	Matériel d'orientation
	Outil de gestion des contrats de PPP : Matériel d'orientation sur la gestion des PPP après la clôture du financement dont des enseignements tirés de 250 études de cas dans le monde.	GIH	Matériel d'orientation

1.3 Ressources disponibles tout au long du cycle de développement du projet

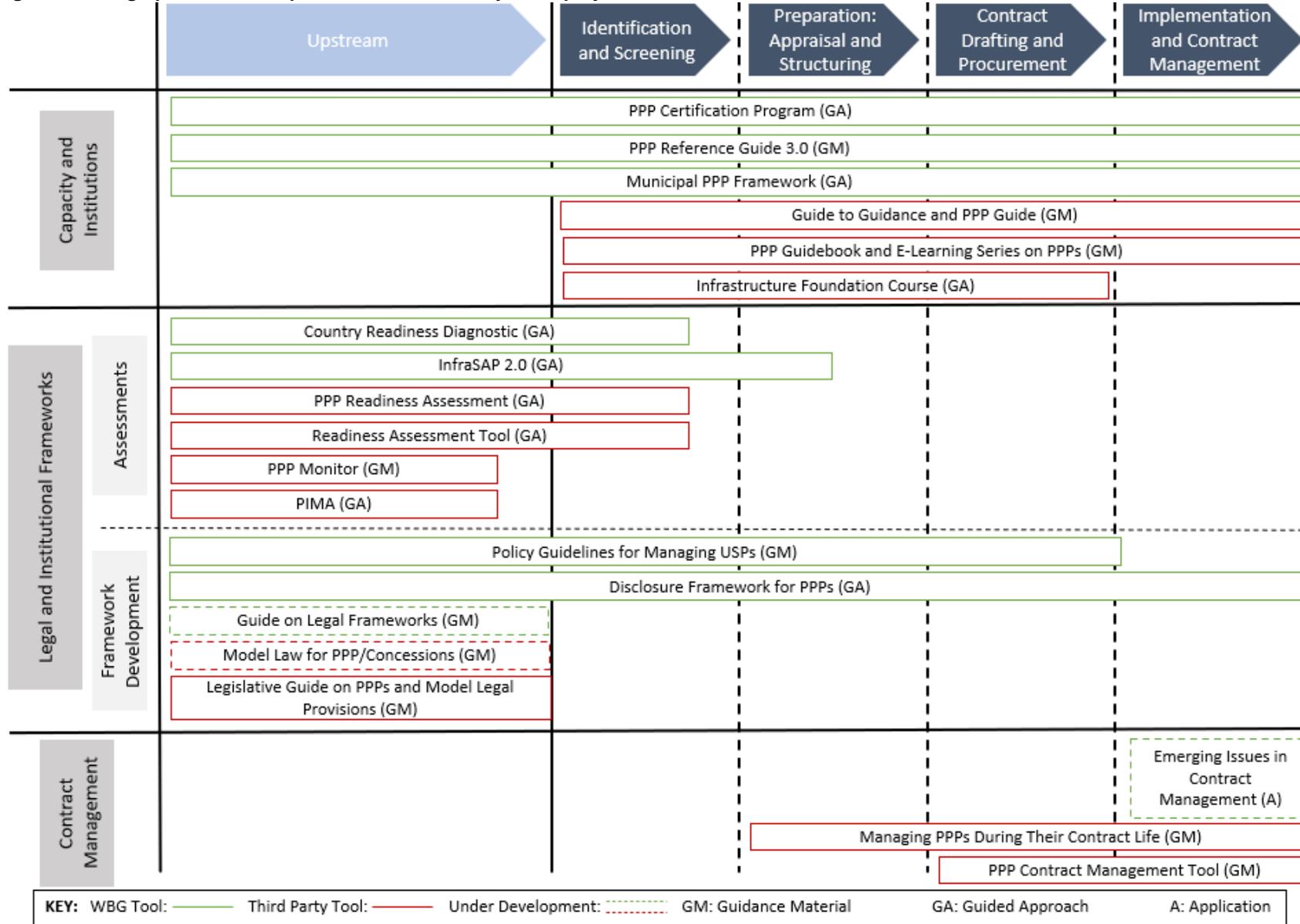
Sur la base de la gamme d'outils et de produits identifiés ci-dessus, le graphique ci-dessous montre la couverture des outils identifiés par thème sur l'ensemble du cycle de projet de PPP. Certains outils couvrent plusieurs thèmes et s'étendent à plusieurs étapes du cycle de projet de PPP. En cas de chevauchement thématique, le graphique organise ces outils en fonction de leur thème principal. Il existe de nombreux outils qui couvrent plusieurs étapes du cycle de projet de PPP, et le graphique reflète cela en utilisant le meilleur jugement pour déterminer à quelle étape ces outils sont le mieux adaptés. Le graphique est conçu pour représenter visuellement à quel stade du cycle du projet les outils et les ressources peuvent s'appliquer.

Le graphique est organisé selon la schéma suivante :

- La colonne " en amont " fait référence à l'aide relative au cadre propice aux PPP ou à l'aide au projet qui intervient essentiellement avant qu'un projet n'entre dans le cycle de projets de PPP (c'est-à-dire avant qu'une décision n'ait été prise sur l'approche privilégiée par le projet en matière de passation de marchés).

- Les encadrés en vert font référence aux outils du Groupe de la Banque mondiale, les encadrés en rouge font référence aux outils provenant de tierces parties et les encadrés en pointillés font référence aux outils en cours de développement.
- Chaque outil est accompagné d'un acronyme correspondant au type d'outil entre parenthèses dans chaque encadré. "GM" désigne le Matériel d'orientation, "GA" l'Approche guidée et "A" l'Application. Comme les Mécanismes de financement sont généralement axés sur un pays ou une région en particulier, ils n'ont pas été inclus dans le graphique.

Figure 1. Cartographie des outils par thème à travers le cycle de projet PPP



	Upstream	Identification and Screening	Preparation: Appraisal and Structuring	Contract Drafting and Procurement	Implementation and Contract Management
Project Preparation	<p>Infrastructure Prioritization Framework (A)</p> <p>High-Level Decision Making Tool (GA)</p> <p>Strategic Infrastructure Planner Tool (GA)</p> <p>Government Processes Facilitating Infrastructure Project Prep Tool (GM)</p>	<p>PPP Screening and Assessment Tool (A)</p> <p>Qualitative VfM Toolkit (GA)</p> <p>Project Initiation Routemap (GM)</p> <p>GIF PRA Tool (GA)</p>	<p>Risk Allocation Tool (GM)</p> <p>PPPprep Tool (GA)</p> <p>SOURCE Templates (GA)</p> <p>5-Case Model (GM)</p>	<p>Guidance on PPP Contractual Provisions (GM)</p>	
Funding and Financing	<p>Global Review of Public Infrastructure Funds (GM)</p> <p>PPP Funds: Observations from International Experience (GM)</p> <p>Guidance Note on NIBs and Similar Financing Facilities (GM)</p>	<p>State Guarantees in PPPs (GM)</p>	<p>PFRAM 2.0 (A)</p> <p>Guide to Statistical Treatment of PPPs (GA)</p>		
Sustainability	<p>Gender Equality Primer (GM)</p>	<p>ASSI (A)</p> <p>Global Guide to Community Engagement for PPPs (GM)</p> <p>Climate Resilient PPPs: A Toolkit for Decision Makers (GM)</p>			

KEY: WBG Tool: — Third Party Tool: — Under Development: - - - GM: Guidance Material GA: Guided Approach A: Application

2. Examen thématique des outils et produits de PPP

2.1 Conseils, outils et produits

Tous les partenaires du développement et les gouvernements reconnaissent l'importance du renforcement des capacités des institutions de PPP et plusieurs d'entre eux ont développé des outils et des produits destinés spécifiquement au renforcement des capacités, en plus de l'élaboration de documents d'orientation et de meilleures pratiques sur des sujets spécifiques. Compte tenu de l'intérêt croissant pour les PPP et de l'expérience grandissante en la matière - en particulier dans un certain nombre de juridictions ayant une expérience considérable en matière de PPP, telles que le Royaume-Uni, l'Australie, le Canada et l'Inde - le volume de documents d'orientation sur les PPP a proliféré. Les documents reflètent les aspects de bonnes pratiques ou des politiques, qu'il s'agisse du traitement de différentes questions relatives aux PPP ou d'un sujet spécifique et permettent aux praticiens de parcourir les documents d'orientation disponibles sur différents sujets ainsi que sur les programmes d'apprentissage.

2.1.1 Outils de navigation

Les outils de navigation sont destinés à aider les praticiens à identifier les indications pertinentes et à fournir des informations de haut niveau qui font ensuite référence à une série de sources auprès desquelles les praticiens peuvent effectuer des recherches plus approfondies. Deux outils de navigation clés ont été examinés dans le cadre de ce travail : le Guide de référence des PPP 3.0 et le Guide d'orientation du Centre européen d'expertise en PPP (EPEC). Il convient de noter que plusieurs autres IFD ont participé à l'élaboration du Guide de référence PPP 3.0 et sont impliquées dans son utilisation et sa diffusion. La Banque asiatique de développement (BAsD) a spécifiquement noté la nécessité de mieux exploiter cet outil dans son examen 2020 de son soutien aux PPP.⁴

En termes de format, les deux documents sont similaires puisqu'ils consistent tous les deux en un fichier PDF renfermant le contenu de l'outil ainsi que d'une version en ligne qui permet d'établir facilement un lien avec les documents d'orientation qui y sont référencés. Les principales différences résident dans le fait que le guide de référence des PPP est un peu plus détaillé et couvre un plus large éventail de sujets dont des questions particulièrement pertinentes pour les pays en développement et les institutions financières internationales (IFI) telles que les questions en amont relatives au cadre juridique et institutionnel ainsi que les études et les normes sociales et environnementales, le changement climatique et la participation du secteur privé dans les États fragiles et en situation de conflit.

Bien que ces documents se recoupent en grande partie, ils s'adressent à des publics légèrement différents. Le Guide de référence sur les PPP 3.0, par exemple, est plus récent, plus complet et largement adopté.

2.1.2 Programmes d'apprentissage

Les formations sont souvent utilisées pour soutenir plus directement le renforcement des capacités et sont proposées par un certain nombre de parties publiques et privées. Les principaux programmes examinés dans ce document sont : le programme de certification du CP3P, la Série de guides et d'apprentissage en ligne de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) et le Cours de base sur l'infrastructure de l'Autorité en charge des Infrastructures et des Projets (IPA).

⁴ Soutien de la BAsD aux partenariats publics-privés, 2009-2019 ; 2020

Ces trois programmes varient considérablement en termes d'objectifs et de couverture. Le programme de certification CP3P est le plus complet, avec un module de base et des modules plus avancés couvrant la préparation et la mise en œuvre. Le curriculum consiste en un guide de PPP détaillé qui se concentre sur des sujets similaires à ceux du guide de référence de PPP 3.0 mais qui les couvre de manière beaucoup plus approfondie. Le Guide PPP est disponible en ligne et peut être examiné indépendamment pour préparer l'un des examens associés aux trois modules. Le guide PPP est disponible en ligne et peut être révisé indépendamment pour préparer tout examen concernant les trois modules. Une sélection d'entreprises est également certifiée pour dispenser des formations en personne sur le contenu des trois modules.

La série d'apprentissage en ligne ESCAP et le cours de base sur l'infrastructure⁵ de l'IPA semblent se concentrer principalement sur le type de contenu du premier des trois modules couverts par le programme de certification CP3P, mais adoptent des approches différentes quant à la prestation. La Série d'apprentissage en ligne est axée sur le soutien à l'acquisition d'une connaissance de base, par les décideurs, des enjeux clés des PPP. Il s'agit d'une formation entièrement en ligne et adaptée au rythme de chacun, avec des vidéos, des présentations et des études de cas. Il comprend un examen en ligne et un Certificat « d'Aptitude en PPP » (or Certificat de Connaissances en PPP). Même si le Cours de base sur l'infrastructure couvre des sujets similaires, il présente, aux participants, la perspective de l'expérience de l'Initiative britannique de financement de projets. Il n'est pas disponible en ligne et ne semble pas proposer de certification.

La formation de base en PPP semble être bien couverte par ces trois outils, avec des options d'étude à un rythme purement personnel ou de formation en personne plus ou moins complète en fonction des besoins du client. En outre, l'IPA et plusieurs des formateurs certifiés pour dispenser les modules du CP3P proposent, à l'intention d'un groupe spécifique de participants, l'option de cours sur mesure conçus pour couvrir des sujets particuliers.

2.2 Cadres juridiques et institutionnels

Étant donné l'importance reconnue des cadres juridiques et institutionnels des PPP, les principales parties prenantes ont déployé des efforts considérables pour soutenir leur élaboration. Ces efforts se focalisent généralement sur l'évaluation du cadre juridique, réglementaire et institutionnel dans un pays afin de comprendre son impact sur la capacité à réaliser des PPP et de faciliter la mise en place de ces cadres.

2.2.1 Évaluations

Divers outils d'évaluation ont été mis au point pour examiner les cadres juridiques et institutionnels des PPP et la plupart des évaluations couvrent un grand nombre de questions susceptibles d'avoir un impact sur la capacité de mise en œuvre des PPP dans un pays donné. Il existe de nombreux points communs entre les questions essentielles couvertes par les évaluations. Tous les produits traitent de questions telles que le climat macroéconomique, le climat des affaires/investissements, le cadre juridique et institutionnel des PPP, l'expérience précédente en matière de PPP, de passation de marchés de PPP et de capacités. En outre, la plupart des produits, à l'exception de l'évaluation de très haut niveau de l'état de préparation des PPP du CESAP, prévoient également la planification et la préparation des projets ainsi que le développement du secteur financier. La figure ci-dessous résume les principales caractéristiques des produits tout en indiquant leurs différences.

⁵ Très d'informations publiques sur le programme spécifique de ce cours sont disponible

Tableau 3 Aperçu des outils d'évaluation

Propriétaire	CESAP	AsDB	CEE-ONU	Groupe de la Banque mondiale	
Outil	Évaluation de l'état de préparation des PPP	Moniteur PPP	Outil d'évaluation de l'état de préparation de la CEE-ONU	Diagnostic de l'état de préparation du pays	InfraSAP (standardisé et personnalisé)
Disponibilité	Téléchargeable publiquement	Neuf pays asiatiques	Pays membres (Europe et Asie centrale)	Pays membres (échelle mondiale)	Pays membres (échelle mondiale)
Objectif	Connaissance de la situation	Contribuer à l'amélioration de l'environnement propice, à la connaissance des marchés	Connaissance de la situation, préparer un plan d'action	Connaissance de la situation, éclairer l'engagement futur du Groupe de la Banque mondiale, Feuille de route	Connaissance de la situation, priorisation des projets, recommandations et feuille de route, engagement futur du Groupe de la Banque mondiale.
Audience	Gouvernement client	Investisseurs du secteur privé, gouvernement client	Gouvernement client, CEE-ONU	Gouvernement client, Groupe de la Banque mondiale	Gouvernement client, Groupe de la Banque mondiale
Approche	Questionnaire autoguidé	Problèmes en suspens abordés de manière uniforme dans tous les pays	Réponses détaillées au questionnaire, plus mission de consultation dans le pays, réactions du gouvernement	Liste détaillée des questions à examiner plus consultations dans les pays	Questions générales types, secteurs adaptés, base de données d'indicateurs. Travail de bureau (std.) Travail de terrain approfondi (client)
Dirigé par	Gouvernement client	AsDB	CEE-ONU avec le gouvernement client	IPG/Consultant avec le gouvernement client	GBM/consultant, proportion variable de spécialistes du gouvernement client et du Groupe de la Banque mondiale.

Propriétaire	CESAP	AsDB	CEE-ONU	Groupe de la Banque mondiale	
Autres sujets abordés		SdE, soutien du gouvernement		Risques et contraintes budgétaires, soutien du gouvernement, changement climatique, genre et fragilité, et divulgation.	Risques et contraintes budgétaires, soutien du gouvernement, questions de gouvernance, connectivité.
Orientation sectorielle		Principales questions réglementaires et caractéristiques de l'expérience précédente en matière de PPP dans divers secteurs.	Examine divers secteurs dans la perspective d'éventuels projets de PPP	Examine divers secteurs dans la perspective d'éventuels projets de PPP	Évaluation plus approfondie des obstacles au développement sectoriel et analyse comparative. Envisager d'éventuels projets de PPP

2.2.2 Élaboration du cadre de travail

Divers outils ont été mis au point pour faciliter l'élaboration de cadres juridiques et institutionnels susceptibles de favoriser la participation du secteur privé au développement des infrastructures. Le guide législatif et les dispositions types de la Commission des Nations unies pour le droit commercial international (CNUDCI) sur les projets d'infrastructure à financement privé ont été parmi les premiers produits complets lancés en 2000 et 2003. Ils ont été récemment révisés et réédités sous la forme d'un guide législatif de la CNUDCI sur les PPP et de dispositions législatives types sur les PPP. La CEE-ONU/Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) a presque achevé sa loi type sur les concessions. Sur la base d'une première ébauche du produit CEE/BERD, il y a un chevauchement considérable entre le contenu de ce produit et celui du produit de la CNUDCI. Toutefois, les principales différences de contenu sont les suivantes :

- Le produit de la CNUDCI met davantage l'accent sur l'inclusion de dispositions juridiques relatives aux exigences des contrats de PPP eux-mêmes ; il prend également en compte les risques budgétaires et leur gestion à un niveau élevé ainsi que les options de soutien gouvernemental mais les dispositions relatives à ces éléments sont limitées.
- Le produit de CEE-ONU/BERD est moins détaillé dans l'ensemble mais il contient des informations sur les institutions de PPP, les rapports de projets et les exigences en matière d'information non couverts par la CNUDCI ainsi qu'une disposition spécifique relative à l'aide gouvernementale.
- Dans le cadre de la préparation des projets, les aspects environnementaux et sociaux sont généralement mentionnés dans les deux documents. Le genre n'est pas spécifiquement mentionné et les références au climat sont rares.
- Au-delà des rapports élémentaires de l'autorité contractante, la question de la gestion des contrats n'est pas abordée.

Le Groupe de la Banque mondiale a récemment publié un guide sur les cadres juridiques des PPP, qui couvre l'ensemble des questions relatives aux cadres juridiques des PPP. Ce produit se veut un guide pratique plus accessible aux non-professionnels du droit. Il est conçu pour :

- Être indifférent à l'instrument juridique (loi sur les PPP, autre loi, réglementation, directive, etc.) et au système juridique.
- Incorporer un contenu axé sur les rôles et responsabilités institutionnels clés, la gestion adéquate des risques tout au long du cycle du PPP, de même que les risques environnementaux et sociaux et les risques de catastrophe qui transcendent les produits de la CNUDCI et de la CEE-ONU.
- Refléter des considérations différentes pour les marchés plus développés et les marchés émergents, même s'il n'est pas clair dans quelle mesure cela peut prendre en compte la capacité d'un gouvernement à mettre en œuvre des dispositions spécifiques.

En plus des produits qui couvrent l'ensemble des questions relatives au cadre juridique des PPP, certains produits se penchent sur des aspects spécifiques du cadre juridique des PPP :

- Évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) – ce produit évalue l'état de préparation juridique et institutionnelle d'un gouvernement à planifier et à mettre en œuvre des projets d'investissement public. Ce produit du Fonds monétaire international (FMI) n'est pas un outil spécifique aux PPP mais compte tenu de la tendance récente de certains pays à intégrer de manière plus étroite les processus de gestion des investissements publics et de PPP, il est applicable à la phase en amont de l'élaboration des cadres juridiques des PPP afin de faciliter les processus d'identification des projets à un stade précoce.
- Orientations politiques pour la gestion des propositions spontanées (USPs) – ce produit comprend des considérations de politique générale et des décisions à prendre qui sont susceptibles d'éclairer l'élaboration d'un cadre juridique. Les propositions spontanées sont couvertes par les produits de la CNUDCI et de la CEE-ONU, avec des exemples de clauses. Le produit du Groupe de la Banque mondiale met à la disposition des utilisateurs un éventail plus large de considérations relatives à la politique relative aux USP et fournit des orientations procédurales détaillées de mise en œuvre d'une option sélectionnée ; toutefois, des orientations distinctes ou une assistance technique sont probablement nécessaires pour traduire un modèle de politique retenu en vue de son inclusion dans un cadre juridique de PPP.
- Cadre de divulgation pour les PPP - La divulgation est un sujet qui n'est traité en détail ni dans les produits de la CEE-ONU ni dans ceux de la CNUDCI. Tous deux contiennent un langage basique concernant les exigences de publication à des étapes clés d'un processus de passation de marché et à des préférences générales en matière de transparence. Le produit du Groupe de la Banque mondiale propose un éventail plus large de considérations en matière de politique de divulgation et fournit des exemples de dispositions pertinentes pour incorporation dans les cadres juridiques des PPP.

2.3 Préparation de projet

Une plus grande standardisation de l'identification, de la préparation et de la documentation des projets de PPP peut aider les gouvernements à mettre en œuvre des projets adaptés et bien préparés qui répondent aux besoins publics et qui peuvent attirer des investissements privés. Une plus grande cohérence réduit la complexité et les coûts de préparation et de négociation des projets de PPP et permet

aux gouvernements de comparer les performances des projets. Le cycle d'un projet de PPP peut varier légèrement d'un pays à l'autre en fonction du cadre juridique des PPP mais il reflète généralement les quatre étapes définies dans le Guide de référence des PPP 3.0 du Groupe de la Banque mondiale dont la présente section se concentre sur les trois premières étapes :

Figure 2. Cycle de projet PPP



Il convient de remarquer qu'avant que les projets n'atteignent le cycle de projet PPP, une planification des investissements sectoriels en amont est souvent nécessaire pour identifier les investissements en infrastructures prioritaires, indépendamment de l'approche de passation de marchés adoptée. Par exemple, l'outil de planification stratégique des infrastructures du Forum économique mondial (FEM) utilise un système de notation quantitative de base pour permettre une compréhension générale de l'état de préparation d'un pays en matière d'infrastructures afin d'aider à évaluer et à planifier ses futurs besoins en infrastructures. Il ne s'agit pas d'un outil spécifique à un projet mais plutôt d'un outil conçu pour identifier les lacunes en matière d'infrastructures.

Le cadre de priorisation des infrastructures (IPF) du Groupe de la Banque mondiale est spécifique à chaque projet et évalue les projets en fonction des besoins en infrastructures et du budget disponible, souvent avant leur intégration dans le cycle de projet PPP. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision multicritères basé sur Excel, conçu pour aider les gouvernements à choisir entre les projets en comparant les critères/résultats du projet avec le budget disponible. Il ne détermine pas l'approche préférée en matière de passation de marchés pour chaque projet.

2.3.1 Étape 1 : Identification et sélection des projets

La première étape du cycle de projet PPP commence par l'identification du projet à un stade précoce pendant laquelle, les données disponibles sur le projet sont utilisées pour déterminer si un projet peut être adapté à un PPP. Il existe un certain nombre d'outils qui se concentrent uniquement sur l'analyse à un stade précoce tandis que d'autres prévoient un appui pour l'analyse à un stade précoce et pour les phases ultérieures du cycle de projet de PPP. L'outil PSAT du Groupe de la Banque mondiale est une application basée sur Excel qui permet d'évaluer quantitativement la faisabilité et la pertinence des projets de PPP potentiels à un stade précoce, à partir des données disponibles sur les projets. Tout comme le PSAT, le référentiel qualitatif sur le rapport qualité-prix de la CESAP permet également d'identifier et de sélectionner des projets à un stade précoce sur la base de l'évaluation de critères liés au rapport qualité-prix. Il est plus qualitatif que le PSAT et contient des orientations basées sur les meilleures pratiques régionales à travers les pays en développement de l'Asie et du Pacifique.

Outre ces outils, le FEM travaille actuellement à la mise au point d'un outil de prise de décision de haut niveau qui vise à adopter une position neutre par rapport à l'approche de passation des marchés mais qui, toutefois, va permettre des prises de décisions similaires à un stade précoce dans le cadre de la faisabilité et la pertinence d'éventuels projets de PPP. Enfin, au stade initial, l'outil "Governmental Processes Facilitating Infrastructure Project Preparation" (outil relatif aux processus gouvernementaux de préparation de projets d'infrastructures) du GIH et la "Project Initiation Routemap" (Feuille de route pour

le lancement de projet) de l'IPA procurent un soutien plus qualitatif en termes d'état de préparation de projets et d'exigences en matière d'environnement favorable permettant de faciliter la préparation de projets d'infrastructure durables, bancables et prêts pour la passation de marchés. Ils sont plus qualitatifs que les autres outils du stade précoce.

2.3.2 Étape 2 : Préparation du projet (évaluation et structuration)

Il existe un certain nombre d'outils qui couvrent le cycle des projets de PPP, mais qui sont principalement axés sur la préparation des projets. L'outil de préparation des PPP de l'EPEC est un questionnaire simple basé sur Excel avec 180 questions répondant à oui/non, conçu pour évaluer l'état de préparation d'un projet au fur et à mesure qu'il évolue dans le cycle de projet de PPP. Le modèle à 5 cas de l'IPA est un outil d'évaluation de projet plus détaillé qui permet d'évaluer la viabilité stratégique, économique, commerciale, financière et de gestion d'un projet. Il fournit un cadre décisionnel que les clients gouvernementaux peuvent utiliser au fur et à mesure que le projet évolue dans le cycle de projet PPP. Les modèles de préparation de projet de SOURCE sont, en grande partie, de nature qualitative et visent à améliorer et à standardiser les données de préparation de projet que les clients gouvernementaux développent tout au long du cycle de projet. En tant que tels, les modèles ne contribuent pas directement à la prise de décision sur les projets mais permettent aux clients gouvernementaux de voir où se situent les lacunes en matière d'information. Ces trois outils sont conçus pour être utilisés par des clients gouvernementaux. L'outil PRA du GIF couvre également le cycle de projet PPP pour faciliter l'évaluation et la préparation des projets en utilisant une méthodologie de notation standard. Toutefois, il est conçu pour être utilisé par l'équipe du GIF plutôt que par les clients gouvernementaux et il guide la prise de décision du GIF sur les projets que dernier souhaite appuyer.

Enfin, l'outil de répartition des risques du GIH et le modèle d'évaluation des risques budgétaires liés aux partenariats public-privé (PFRAM), développé par le FMI et la Banque mondiale, donnent des indications sur les questions relatives à la structuration et aux risques budgétaires. L'outil de répartition des risques est conçu pour être utilisé au stade de la préparation de projet afin de permettre des répartitions de risques appropriées pour les projets. Il fournit des conseils détaillés à travers des exemples de matrices de répartition des risques pour aider les gouvernements clients, avec des conseils différenciés en fonction de la maturité du marché des PPP. Cet outil a été conçu pour être utilisé en tandem avec le guide de la Banque mondiale sur les Dispositions contractuelles des PPP. Le PFRAM encourage les gouvernements à prendre des décisions en se focalisant sur l'impact des projets de PPP sur les comptes financiers publics, en utilisant des hypothèses de modélisation simplifiées.

2.3.3 Étape 3 : Rédaction de contrat et passation de marchés

Reflétant la nature complexe et personnalisée de nombreuses transactions de PPP, peu de documents fournissant des indications spécifiques sur la rédaction des contrats de PPP ont été préparés. Comme indiqué plus haut, l'outil de répartition des risques du GIH soutient des répartitions appropriées des risques entre l'État et un partenaire privé. Cette répartition des risques doit ensuite être documentée dans le contrat de PPP signé entre le gouvernement et le partenaire privé afin de garantir que chaque partie puisse effectivement faire valoir ses droits. Afin de faciliter le processus de rédaction des contrats et préparé en parallèle avec l'outil GIH, le guide du Groupe de la Banque mondiale sur les dispositions contractuelles des PPP a été élaboré pour fournir des exemples de clauses contractuelles de base des PPP.

2.4 Fonds et financement

2.4.1 Évaluation des contraintes en matière /de financement

La plupart des principaux partenaires de développement reconnaissent les contraintes financières considérables auxquelles sont confrontés de nombreux pays lorsqu'ils tentent de mettre en œuvre des projets de PPP et le sujet est souvent abordé dans les évaluations du cadre des PPP décrites ci-dessus.

Des outils et des produits ont également été développés pour aider les institutions à comprendre les contraintes budgétaires de manière assez différente. Le document *State Guarantees in PPPs* de l'EPEC donne un aperçu des instruments de garantie à la disposition des gouvernements et des conséquences politiques qui en découlent ; il aborde les questions de passifs éventuels, mais ne traite pas des autres formes de soutien gouvernemental aux projets de PPP et n'aborde pas la gestion du FCCL de manière plus générale. Le guide de l'EPEC sur le traitement statistique des PPP fournit des orientations pour déterminer comment l'utilisation des PPP doit être traitée d'un point de vue comptable en fonction des caractéristiques du projet. Il traite des questions plus générales relatives au soutien gouvernemental d'un point de vue du traitement comptable mais n'aborde pas les conséquences politiques de l'élaboration de projets et de la détermination du moment où les différentes options de soutien gouvernemental peuvent être appropriées. Aucun de ces documents n'anticipe la mesure dans laquelle les gouvernements peuvent être contraints d'utiliser différentes options d'aide publique

Le PFRAM 2.0 examine de plus près l'impact de projets spécifiques sur les états financiers publics et plus particulièrement sur la dette et les déficits. Il aborde implicitement le traitement comptable des choix relatifs aux options de soutien public. Cependant, il va au-delà du simple traitement comptable pour permettre la comparaison des options de projet et l'évaluation de la résiliation et de certains chocs (par exemple liés à la croissance du PIB ou à l'inflation) sur le FCCL dans le cadre d'un projet ou de tout un portefeuille de projets. Même s'il tient compte d'un large éventail de risques liés aux projets et permet d'identifier la nature des mesures d'atténuation qui pourraient être envisagées, il ne présente pas de lien quantitatif avec les calculs des bilans comptables des gouvernements.

2.4.2 Fonds de développement de projets

Les partenaires du développement reconnaissent l'importance de la préparation des projets, comme en témoignent leurs investissements dans des produits qui encouragent les pratiques de préparation des projets et les mécanismes des IFD qui financent la préparation de projets spécifiques. Bien que les fonds disponibles à travers ces mécanismes soient considérables, ils sont généralement alloués à un grand nombre de pays et n'affectent généralement pas la contrainte de financement globale qui peut avoir un impact sur l'élaboration d'un programme de PPP spécifique dans un pays. Les PDF spécifiques à un pays peuvent potentiellement répondre plus directement à cette contrainte de financement ; cependant, aucun outil ou produit spécifique n'a été identifié pour faciliter leur mise en place.

Cela dit, il existe un certain degré d'expérience en termes de soutien à des PDF spécifiques à un pays ou à des mécanismes de type PDF. Il s'agit notamment de la BASD (Philippines), du Département britannique pour le développement international (DFID) (Nigeria), de la Banque interaméricaine de développement (BID) (Brésil) et du Groupe de la Banque mondiale (Afghanistan, Ghana, Kenya et Nigeria). Toutefois, ces efforts ont été spécifiques à chaque pays et ne représentent donc pas un outil ou un produit à prendre en considération dans cette section du document.

2.4.3 Mécanismes de financement de projets

Le financement des projets est également considéré comme une contrainte sérieuse qui affecte l'élaboration de nombreux programmes de PPP dans les pays en développement. Les partenaires de développement participent directement à cet espace et jouent un rôle de catalyseur de l'investissement privé en faveur de projets spécifiques, et la disponibilité de ce soutien a un impact direct sur les perspectives de croissance de nombreux programmes de PPP dans les pays en développement. Les mécanismes de financement de projets spécifiques aux pays ou les fonds d'investissement ont le potentiel de résoudre plus directement cette contrainte de financement ; cependant, ce n'est que récemment que des produits examinant l'expérience acquise avec ces outils ont été mis au point. Parmi ces produits, il y a la récente publication du Groupe de la Banque mondiale intitulée "Global Review of Public Infrastructure Funds", la publication de la BASD intitulée Fonds de partenariat public-privé : Observations tirées de l'expérience internationale (2016) et la note d'orientation du GIH sur les banques nationales d'infrastructure et les mécanismes de financement similaires (2019).

Ces trois produits sont similaires en ce sens qu'ils se focalisent sur l'examen de l'expérience internationale pour souligner les enseignements tirés et les meilleures pratiques relatives à la mise en place de fonds et de mécanismes de financement. Il s'agit de documents d'orientation qui mettent en lumière ces enseignements à travers des études de cas et qui abordent des thèmes généraux similaires quant aux enseignements qu'ils véhiculent. Aucun ne cherche à fournir un guide étape par étape visant à établir ou à réformer un fonds ou une institution d'infrastructure. Il n'y a que des différences subtiles dans le contenu, par exemple, le document de la BASD se concentre explicitement sur les fonds d'écart de viabilité (VGFs), ce que les deux autres ne font pas. En outre, les produits du GI Hub et du Groupe de la Banque mondiale mettent l'accent sur le rôle des institutions de financement dans les domaines suivants: (i) le développement des marchés financiers et des capitaux locaux ; (ii) l'appui à la préparation des projets et (iii) l'appui aux projets environnementaux ou respectueux du climat - des thèmes dont le traitement n'est pas approfondi dans le document de la BASD. Le document du Groupe de la Banque mondiale contient également des réflexions relatives à la gestion des FCCL qui ne sont pas abordées ailleurs.

2.5 Gestion de contrats

La gestion des contrats est considérée comme très importante pour garantir que les projets de PPP apportent la valeur et la qualité attendues et il est généralement admis que les problèmes de capacité ont un impact sur la gestion des contrats tout autant, sinon plus, que sur la préparation des projets. De nombreux guides généraux de PPP dont ceux décrits dans la section consacrée au renforcement des capacités comportent une section sur la gestion des contrats. Dans de nombreux cas, elles ne fournissent que peu de conseils détaillés susceptibles d'aider les praticiens. Des publications plus récentes présentent un contenu de plus en plus important sur la gestion de contrats et il existe quelques ressources consacrées exclusivement aux questions de gestion de contrats; toutefois, par rapport à d'autres thèmes abordés dans ce document, les institutions de PPP ont beaucoup moins de ressources à leur disposition.

Les deux outils clés identifiés dans le cadre de ce document sont le document de l'EPEC intitulé "Managing PPPs During Their Contract Life" (Gestion des PPP pendant la durée de leur contrat) et l'outil de gestion des contrats de PPP de GI Hub. Tous deux sont des documents d'orientation et couvrent un contenu similaire quant aux principes applicables aux différentes étapes de la gestion de contrats et aux questions relatives à la mise en place et à la capacitation des équipes de gestion de contrats. Ce dernier document contient d'autres conseils pratiques relatifs à des problèmes spécifiques auxquels les équipes de gestion de contrats peuvent être confrontées.

L'outil de gestion des contrats de PPP du Groupe de la Banque mondiale est le troisième outil qui est encore en cours d'élaboration. Ce travail devrait compléter les documents d'orientation existants en couvrant certains thèmes émergents tels que l'utilisation de contrats intelligents ou de la technologie blockchain (chaîne des blocs) pour faciliter la gestion des contrats, des sujets qui n'ont pas été abordés dans d'autres documents d'orientation. Une deuxième composante de cet outil est une application web qui pourrait être utilisée pour aider les institutions à gérer un portefeuille de projets PPP sur une base journalière. Aucun autre outil de cette nature ne semble exister actuellement.

Avertissement: Ce document est le fruit du travail du personnel de la Banque mondiale, avec des contributions de sources externes. Les conclusions et interprétations exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la Banque mondiale, de son Conseil d'administration ou des gouvernements qu'ils représentent. Le contenu de ce document est destiné à des fins d'information générale uniquement et ne constitue en aucun cas un avis juridique. Ces informations ne sont ni exhaustives ni normatives et ne doivent en aucun cas être interprétées comme un avis financier, technique ou juridique professionnel approprié sur un projet ou un programme de PPP, ni se substituer à un tel avis.