

# Partenariats public-privé en Méditerranée

**État des lieux et recommandations pour développer  
les PPP dans le financement de projets  
dans le Sud et l'Est de la Méditerranée**

**NICOLAS BEAUSSÉ**

ALTIME CHARLES RILEY

**MICHEL GONNET**

EUDOXIA CONSEIL

*Février 2012*



**IPAMED**

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -



L'Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen (IPEMED) est un think-tank méditerranéen dont la mission est de rapprocher, par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Depuis sa création en février 2006, il œuvre à la prise de conscience d'un avenir commun et d'une convergence d'intérêts entre les pays du Nord et du Sud de la Méditerranée. Essentiellement financé par de grandes entreprises et des personnes physiques qui partagent son engagement, il a pour valeurs l'indépendance politique et la parité Nord-Sud dans sa gouvernance comme dans l'organisation de ses travaux. Il est présidé par Radhi Meddeb et dirigé par Jean-Louis Guigou, qui en est le fondateur.

## CONSTRUIRE LA MÉDITERRANÉE

La collection *Construire la Méditerranée* a été créée en 2009 par IPEMED. Les experts d'IPEMED, originaires des deux rives de la Méditerranée, y croisent leurs réflexions pour contribuer au débat sur les grandes problématiques méditerranéennes, féconder une nouvelle approche des relations Nord-Sud et formuler des propositions utiles aux populations des pays du Bassin méditerranéen.

Les études publiées dans la collection *Construire la Méditerranée* sont validées par le Comité scientifique d'IPEMED. Elles sont disponibles sur le site Internet d'IPEMED. [www.ipemed.coop](http://www.ipemed.coop)

### DÉJÀ PARUS

*Région méditerranéenne et changement climatique,*  
Stéphane Hallegatte, Samuel Somot et Hypahie Nassopoulos, 2009

*Eau et assainissement des villes et pays riverains de la Méditerranée,*  
sous la direction de Claude Martinand, 2009

*Méditerranée 2030. Panorama et enjeux géostratégiques, humains et économiques,*  
Guillaume Alméras et Cécile Jolly, 2010

*Convergence en Méditerranée. Les entreprises de la Méditerranée s'engagent dans un plus fort transfert de valeur ajoutée entre ses rives, vecteur capital pour une intégration économique régionale,*  
Maurizio Cascioli et Guillaume Mortelier, 2010

*Méditerranée : passer des migrations aux mobilités,*  
Pierre Beckouche et Hervé Le Bras, 2011

*Régulations régionales de la mondialisation. Quelles recommandations pour la Méditerranée ?,*  
coordonné par Pierre Beckouche

*Demain, la Méditerranée. Scénarios et projections à 2030,*  
Coordonné par Cécile Jolly et réalisé avec le Consortium Méditerranée 2030

*Tomorrow, the Mediterranean. Scenarios and projections for 2030,*  
Coordinated by Cécile Jolly and produced with the Mediterranean 2030 Consortium



## LES AUTEURS

**Nicolas Beaussé** est responsable du pôle Secteur public d'Altime Charles Riley. Il a plus de treize ans d'expérience en accompagnement de processus de transformation d'organisations publiques et privées. Il est notamment intervenu auprès de nombreuses organisations publiques et entreprises au Maroc (ministère des Finances, Caisse de Dépôt et de Gestion, La Poste...) et en Algérie (ministère de l'Industrie et de la Promotion des investissements, La Poste, Air Algérie...). Il est titulaire d'une maîtrise Sciences et techniques méthodes de la prévision et de la modélisation de l'université Paris IX Dauphine et d'un diplôme d'études approfondies (DEA) en gestion socio-économique des entreprises et des organisations de l'université Lyon II et l'EM Lyon.

**Michel Gonnet** est président de la société Eudoxia Conseil qu'il a créée en avril 2010. Il débute sa carrière au ministère des Finances en tant que chef de service à la direction des Relations économiques extérieures (DREE), puis il occupe le poste de conseiller technique auprès du ministre de l'Économie et du ministre du Budget de 1993 à 1995. De 1995 à 1998, il est directeur de la Comptabilité publique. Michel Gonnet est nommé chargé de mission auprès du ministre de l'Économie et des Finances en 1998. De 1998 à 2004, il occupe les postes de secrétaire général puis de directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Consignations et de président de la Caisse des Dépôts-Développement (C3D). Il rejoint le Groupe Caisse d'Épargne en 2004 en tant que directeur général du Crédit foncier puis, en 2006, directeur de la Banque de développement régional à la Caisse nationale des caisses d'épargne (CNCE). Il a été nommé président du directoire d'OCEOR en 2007. Michel Gonnet est titulaire d'une maîtrise de droit international, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	5	<b>Les PPP dans huit pays de la région méditerranéenne</b> .....	11
<b>Présentation des caractéristiques principales des PPP</b> .....	5	État des lieux par pays .....	11
Les PPP anglo-saxons .....	6	Études de cas par grand domaine ...	21
Les PPP français .....	7	Les PPP dans les Psem : enjeux et perspectives.....	35
Distinction des PPP des marchés publics et de la privatisation.....	9	<b>Recommandations</b> .....	38
Pourquoi avoir recours à des PPP?..	9	Le cadre juridique .....	38
		Les process.....	39
		Le financement .....	40
		Le rôle des collectivités locales .....	43
		<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	44



## RÉSUMÉ

FACE À DES BESOINS EN INVESTISSEMENTS de plus en plus importants et qui sont estimés par la Banque européenne d'investissement à 300 milliards d'euros d'ici 2030, et dans une conjoncture peu favorable où les budgets publics des Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Psem) sont contraints par la crise financière et économique, le recours par les différents gouvernements de la région aux partenariats public-privé (PPP) est indispensable.

Les marchés publics ne permettant plus de mener à bien tous les projets, cette alternative semble nécessaire tant les dettes de certains États sont colossales. En théorie, les principaux avantages découlant de l'utilisation des PPP résident dans l'optimisation du rapport coûts/résultats, la répartition des risques entre l'autorité publique et l'opérateur privé, la conservation par l'entité publique du contrôle stratégique du service, et enfin le gain à traiter avec un secteur privé expérimenté. L'intérêt pour un État ou une collectivité locale est de « *développer une infrastructure économique pour assurer le développement d'un pays, tout en réduisant son emprunt et les risques associés* ».

Cependant, ce recours croissant à l'usage des PPP ne se fait pas sans obstacles du fait que ce mode de financement et de gestion est relativement nouveau dans la zone méditerranéenne. En effet, les cadres financier et juridique des PPP sont différents d'un pays à l'autre et les projets susceptibles de faire l'objet de PPP ne sont pas clairement identifiés. Enfin, le secteur privé local ne semble pas outillé pour accompagner des projets d'envergure. C'est pourquoi le développement de tels mécanismes pourrait être favorisé à travers notamment l'élaboration et l'adoption d'un cadre régional harmonisé de PPP qui reste encore à définir.

LES PSEM PRÉSENTENT DES SITUATIONS très contrastées de par leur histoire, leur contexte politique et macro-économique. Ils ont par conséquent différentes expériences de mise en œuvre de projets sous forme PPP. Si certains pays ont une longue expérience en termes de PPP (Maroc, Égypte et Turquie), d'autres pays n'ont pour le moment pas accompli d'avancées significatives en la matière (Liban, Syrie).

En s'appuyant sur quelques recommandations d'ordre juridique, ou liées au financement et aux process, formulées notamment par la Banque européenne d'investissement lors d'un séminaire tenu le 30 mai 2011 à Casablanca au Maroc ainsi que par les participants au séminaire restreint organisé par Ipemed à Paris le 6 juin 2011, les Psem pourraient faire face aux besoins en investissements très élevés, principalement dans les infrastructures et dans le financement des PME, mais aussi dans les secteurs non marchands tels que les équipements numériques des territoires, l'éducation et la santé.



**INTRODUCTION** CE RAPPORT FAIT SUITE au séminaire restreint de haut niveau sur les partenariats public-privé (PPP) en Méditerranée organisé par Ipemed et qui s'est tenu le 6 juin 2011 à Paris. L'objet de ce rapport est de présenter un état des lieux en matière de PPP dans huit pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Psem), de dégager les principaux enjeux et perspectives en matière de PPP dans la zone méditerranéenne et de proposer des recommandations opérationnelles tirées des échanges ayant eu lieu au cours du séminaire.

Les huit pays retenus dans le cadre de ce rapport sont les suivants : l'Algérie, l'Égypte, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie, la Tunisie et la Turquie. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur expérience de mise en œuvre de projets sous forme de PPP ou des récentes actions déployées pour développer ce type de partenariats.

Des études de cas présentent le contexte, les objectifs, les modalités de mise en œuvre et les résultats observés à ce jour pour onze projets qui servent d'exemples de réussite dans la région dans les secteurs de l'eau, du transport, de l'énergie, de l'éducation, de l'immobilier et de la santé.

Les recommandations formulées prennent la forme de bonnes pratiques mais n'ont aucunement la prétention d'imposer un cadre global à appliquer dans les Psem en termes de PPP. Elles visent plutôt à servir de repères pouvant être utiles pour les pays qui seront amenés à mettre en œuvre des projets sous forme de PPP.

## Présentation des caractéristiques principales des PPP

LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE présente des besoins en investissements très élevés dans le domaine des infrastructures et du financement des PME. D'ici à 2030, ces besoins sont estimés à environ 300 milliards d'euros. Par ailleurs, les budgets des Psem étant fortement contraints par la crise économique, l'accroissement de ces investissements et de leurs financements doit être opéré sans aggravation du déficit public des États, tout en répondant aux besoins de la population et en améliorant la qualité des services publics qui lui sont offerts. Face à cette exigence, on assiste à un recours croissant à l'usage d'un nouveau mode de financement et de gestion dans la zone méditerranéenne, le PPP.

Ce recours a été motivé par l'insuffisance des solutions apportées par le droit de la commande publique pour répondre aux objectifs des collectivités locales et de l'État. Les montages contractuels classiques (marchés publics en particulier) ne permettaient pas de mener à bien tous les projets de construction et de modernisation d'équipements et d'infrastructures. En outre, l'importance actuelle des dettes publiques de certains États les poussent à se tourner davantage vers la formule des PPP.

Les PPP ne font pas l'objet d'une définition juridique stricte. Le *Livre Vert de la Commission européenne* (30 avril 2004) définit toutefois quatre critères essentiels qualifiant les PPP :



- la durée relativement longue de la relation, impliquant une coopération entre le partenaire public et le partenaire privé sur différents aspects d'un projet à réaliser ;
- le mode de financement du projet, assuré pour partie par le secteur privé, parfois par le biais de montages complexes entre divers acteurs, des financements publics pouvant néanmoins s'ajouter aux financements privés ;
- le rôle important de l'opérateur économique, qui participe à différents stades du projet (conception, réalisation, mise en œuvre, financement), le partenaire public se concentrant essentiellement sur la définition des objectifs à atteindre en termes d'intérêt public, de qualité des services offerts, de politique des prix, et assurant le contrôle du respect de ces objectifs ;
- la répartition des risques entre le partenaire public et le partenaire privé en fonction des capacités respectives des parties en présence à évaluer, contrôler et gérer ceux-ci.

Même si la première législation encadrant la délégation de services publics au privé date de 1880 en France, le principe du PPP tel qu'il est entendu aujourd'hui apparaît dans les années 1970-80 dans le cadre d'opérations d'urbanisme aux États-Unis avant d'être repris au Royaume-Uni dans les années 1990.

## Les PPP anglo-saxons

POUR LE GOUVERNEMENT BRITANNIQUE, les PPP recouvrent trois types de partenariats : les partenariats institutionnels (création de sociétés à capitaux publics et privés telles que les sociétés d'économie mixte ou joint ventures), les partenariats dans lesquels les entreprises privées conseillent les personnes publiques pour la valorisation de leurs biens et les contrats de Private Finance Initiative (PFI) qui sont la forme la plus répandue de PPP.

La politique des contrats de PFI a été lancée au Royaume-Uni par le gouvernement conservateur de John Major en 1992 dans le but de favoriser l'investissement du secteur privé dans le cadre de contrats payés par les personnes publiques en particulier dans le domaine des hôpitaux, écoles et prisons. Ces contrats sont caractérisés par trois aspects : il s'agit de contrats globaux (conception, construction ou exécution, préfinancement et maintenance ou exploitation) généralement de longue durée, dans lesquels la rémunération du cocontractant varie en fonction de son aptitude à remplir ses obligations en termes de performances et qui procèdent à un partage détaillé des risques, en chargeant généralement le cocontractant d'assumer la plupart de ces risques. Les PFI reposent sur un contrat signé entre une personne publique et un consortium privé, qui prend le plus couramment la forme d'un *Special Purpose Vehicle* (SPV), société spécialement créée pour la réalisation du projet et qui regroupe des industriels et des investisseurs financiers. Le plus souvent, ce consortium est une holding, qui détient une société de biens d'équipement (la Capco) et une société chargée des opérations (l'Opco). Des contrats secondaires sont signés entre le SPV (ou Topco) et les autres compagnies. Le consortium est chargé d'assurer des services publics généralement supportés par le secteur public. Il est rémunéré selon sa performance, des critères étant déterminés par la personne publique dans le contrat établi.



Les termes de BOT (*Build-operate-transfer*) et BOOT (*Build-own-operate-transfer*), se retrouvent également associés à des formes de PPP anglo-saxons car ils ont été développés en Australie dans le domaine du chemin de fer. Ils recouvrent un mode de financement de projet dans lequel une entité privée se voit chargée d'assurer la fourniture d'un service pour une entité privée ou publique. Lorsque l'entité délégante est publique, les BOT et BOOT s'apparentent à des PFI. Ainsi, le cocontractant privé est responsable de la maîtrise d'ouvrage et du financement du projet.

## Les PPP français

EN FRANCE, ON COMPTE DE NOMBREUSES POSSIBILITÉS de montages juridiques et financiers correspondant aux critères retenus pour définir les PPP aussi bien par la Commission européenne que par le droit anglais. On peut ainsi dégager trois grandes familles de montages en PPP.

### Les délégations de service public

LES DÉLÉGATIONS DE SERVICE PUBLIC se définissent comme des contrats par lesquels une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service. Cette catégorie comprend l'affermage, la régie intéressée et la concession.

L'affermage est un contrat par lequel le cocontractant, appelé fermier, s'engage à assurer la gestion d'un service public à ses risques et périls, contre une rémunération versée par les usagers. Le financement des ouvrages est à la charge de la personne publique, le fermier pouvant parfois participer à leur modernisation ou extension. Pour amortir les investissements réalisés par la personne publique, le fermier lui verse une redevance.

Dans la régie intéressée, la gestion du service est assurée par un délégataire tiers et la personne publique conserve la responsabilité financière de l'exploitation. La personne publique porte donc le risque et conserve un droit important sur la gestion du service. Le cocontractant perçoit une rémunération mixte constituée d'une redevance fixe et d'un intéressement qui est fonction de l'amélioration de la qualité du service, du niveau des économies réalisées et du résultat financier de l'exploitation.

Dans le cadre d'une concession, le délégataire, appelé concessionnaire, prend en charge le financement du projet dans sa totalité et l'ensemble des investissements. C'est donc le concessionnaire qui assume les risques liés aux tâches, de la conception à la gestion, en passant par la construction. Le concessionnaire se rémunère directement auprès de l'utilisateur par une redevance fixée dans le contrat et pouvant être indexée. Dans certains cas, la personne publique peut également verser une subvention au concessionnaire. Ainsi, le concessionnaire gère le service à ses risques et périls, ce qui est compensé par une durée relativement longue du contrat (environ 20 ans). Des conditions dans le contrat peuvent être définies en cas de survenance d'événements extérieurs aux parties afin de répartir les risques supportés entre la personne publique et le concessionnaire. Les concessions sont le type de PPP les plus répandus en France.



### Les contrats d'occupation du domaine public

CE TYPE DE CONTRATS REGROUPE le bail emphytéotique administratif (BEA) et les autorisations d'occupation temporaire du domaine public (AOT).

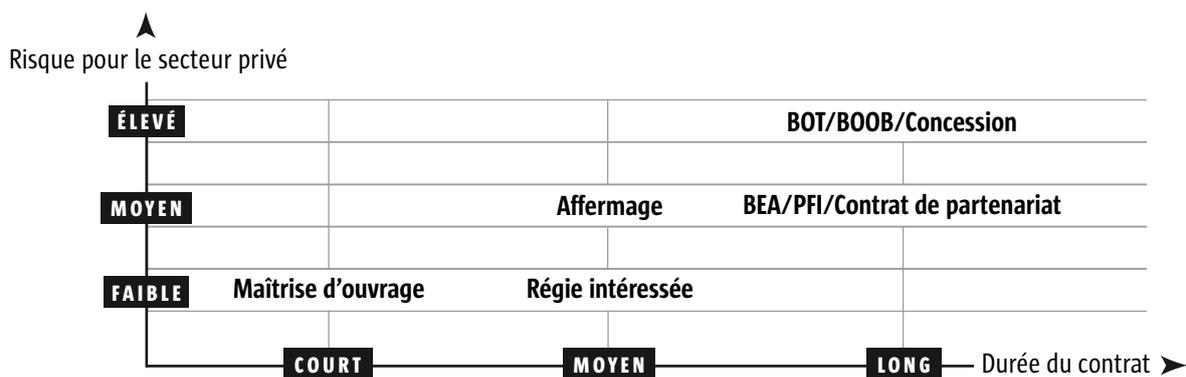
Le BEA est un bail immobilier de très longue durée (entre 18 et 99 ans), qui permet à une personne publique propriétaire d'un bien immobilier de le louer à un tiers (l'emphytéote) afin qu'il conçoive, réalise, finance et exploite un équipement de service public ou d'intérêt général. Si le BEA est sans convention de délégation de service public, l'emphytéote supporte le risque de la construction et de la pérennité de l'ouvrage. Si le BEA est avec convention de mission de service public, l'emphytéote supporte en plus les risques d'exploitation du service public. L'emphytéote perçoit un loyer de la personne publique établi en fonction de l'amortissement des charges d'entretien et des frais généraux. Si le BEA poursuit une mission de service public, l'emphytéote perçoit une redevance payée par la personne publique et le prix payé par l'usager. À l'expiration du BEA, l'ouvrage devient la propriété de la personne publique.

Les AOT sont similaires aux BEA sauf que l'objet n'est pas restreint aux services publics et aux opérations d'intérêt général, mais élargi à l'exercice d'activités privées.

### Les contrats de partenariat

LES CONTRATS DE PARTENARIAT ont été mis en place en 2004 par l'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004. C'est un contrat à long terme (de 10 à 35 ans ou plus) par lequel une personne publique attribue à une entreprise une mission globale de conception, réalisation, financement ainsi que d'entretien, maintenance et/ou d'exploitation de l'ouvrage. Le cocontractant est rémunéré par un paiement de la personne publique pendant toute la durée du contrat. Cette rémunération peut être liée à des objectifs de performance et intègre l'amortissement des investissements initiaux. Le contrat de partenariat diffère de la concession dans la mesure où le cocontractant est uniquement chargé de l'exploitation et non de la gestion des ouvrages ; ainsi, il n'est en aucune manière rémunéré par les usagers. Le contrat de partenariat est fondé sur une répartition optimale des risques : le risque de trafic incombe à la personne publique, le cocontractant prend en charge le risque de construction et de performance.

### Répartition du risque au secteur privé en fonction du type de contrat





## Distinction des PPP des marchés publics et de la privatisation

LES MARCHÉS PUBLICS NE SONT PAS considérés comme des PPP car ils ne peuvent pas être utilisés pour la réalisation d'une mission de service public et doivent uniquement satisfaire les besoins des personnes publiques en matière de travaux, fournitures et prestations de service.

Les PPP sont souvent assimilés à tort à la privatisation. Une privatisation est la vente ou cession par l'État au secteur privé d'une partie ou de la totalité d'une entreprise publique. Dans le cadre d'un PPP, l'État verse une somme au secteur privé en contrepartie de l'offre de service et de la prise en charge éventuelle de la construction et de la gestion des infrastructures. La privatisation suppose que le secteur privé soit le seul responsable d'assurer les services, alors qu'avec un PPP, l'État conserve son rôle de responsable envers les citoyens et reste présent dans le projet étant donné qu'il fait partie du contrat ; au terme du contrat, il peut en outre y avoir transfert du droit de propriété au secteur public. La privatisation permet également au secteur privé de supporter à lui seul les risques et d'être l'unique bénéficiaire des avantages. L'entreprise privée pourra déterminer les services à offrir et fixer les tarifs en se fondant sur une étude de marché qui lui sera favorable. Dans le cadre d'un partenariat les risques et profits sont partagés entre secteurs privé et public, l'État étant chargé de fixer le niveau de services et les tarifs.

## Pourquoi avoir recours à des PPP ?

L'INTÉRÊT POUR UNE PERSONNE PUBLIQUE (État ou collectivité locale) de recourir à un PPP est de développer une infrastructure économique, qui contribue au développement du pays, tout en réduisant son emprunt et les risques qui lui sont associés. Selon la forme de PPP retenue, le cocontractant privé pourra en effet être celui qui contracte directement l'emprunt nécessaire au financement du projet. Le contre-argument courant à cet aspect des PPP est le fait qu'un emprunt public est généralement contracté à un taux plus favorable qu'un emprunt privé et que le versement d'une redevance ou d'un loyer au secteur privé par la personne publique s'apparente à un remboursement de dette.

Néanmoins, les PPP permettent de bénéficier de l'efficacité et de l'expérience du secteur privé pour diriger des services publics et de tenter d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens tout en laissant la personne publique conserver le contrôle stratégique du service.

Les PPP présentent également un certain nombre d'avantages qui peuvent leur permettre d'optimiser le rapport coûts-résultats de l'intervention du secteur public dans le cadre des projets d'infrastructure. Les PPP facilitent et encouragent en effet la mise en œuvre des projets dans les délais et dans les limites du budget. Le principe « *pas de rémunération sans service fourni* » permet de s'assurer que le partenaire privé est incité à livrer et à exploiter les actifs du projet dans les délais. La maîtrise des dépassements de coûts est souvent renforcée grâce à une meilleure gouvernance générale. Le partenaire privé est en outre encouragé à trouver un mode de gestion innovant des risques opérationnels associés au projet. En règle générale, le transfert des risques à ceux qui sont le mieux à même de les gérer permet de réduire le



coût global des risques liés à un projet. Cette réduction du coût des risques constitue le principal moyen d'optimiser le rapport coûts-résultats du secteur public et, dans le cadre de PPP réussis, elle compense généralement toute augmentation de coût résultant d'un financement par emprunts privés et non par emprunts publics.

L'intérêt du transfert des risques pour le secteur public doit être démontré au cas par cas, conformément à une méthodologie adoptée d'un commun accord et généralement désignée par l'expression *Public Sector Comparator* (comparateur du secteur public ou PSC). En d'autres termes, le secteur public doit être en mesure de s'assurer que le prix qu'il paie au partenaire privé au titre des investissements et des risques liés au projet correspond à un bon usage de l'argent des contribuables.

Ainsi, les PPP ne sont pas la panacée pour mener à bien tout type de projet. La préparation des projets de type PPP prenant généralement plus de temps que des passations de marchés classique en raison de leur complexité, il est important de bien choisir les projets qui peuvent être effectués sous forme de PPP et de bénéficier de conditions favorables qui incluent des acteurs publics et privés compétents et solvables et un cadre macroéconomique et réglementaire stable. Si les conditions sont réunies et que le partage des risques est optimal, le PPP permettra de gérer des projets lourds et complexes, d'accélérer le rythme de leur réalisation et de croiser les financements tout en ne minimisant pas les responsabilités des responsables politiques dans l'amélioration des services publics.



## Les PPP dans huit pays de la région méditerranéenne

### État des lieux par pays

LES AVANCÉES EN MATIÈRE DE PPP dans les Psem sont très contrastées selon le contexte historique, réglementaire et économique des différents pays. De par leur ancien statut de protectorats français et anglais, le Maroc et l'Égypte disposent par exemple de la plus longue tradition en termes de PPP en Méditerranée. L'Algérie, la Jordanie, le Liban, la Syrie et la Tunisie ont introduit plus tardivement les PPP et ont pour la plupart d'abord lancé une vague de privatisations qui ont amorcé l'adoption des PPP à partir des années 2000.

Tableau récapitulatif des PPP dans les Psem

	Contexte	Cadre réglementaire	Enjeux
<b>Algérie</b>	Ouverture de l'économie algérienne relativement récente	Pas de cadre spécifique aux PPP. PPP négociés selon le Code des Investissements	Programme ambitieux de PPP lancé en 2010 sur 5 ans
<b>Égypte</b>	Expérience en termes de BOT et BOOT	Entité dédiée aux PPP (PPPCU) créée en 2006, loi spécifique aux PPP adoptée en mai 2010	Plan stratégique prévoyant des PPP lancé en 2010 sur 5 ans. Implication du secteur bancaire local à développer
<b>Jordanie</b>	Expérience en PPP héritée de réformes de privatisation	Entité dédiée aux PPP (EPC) depuis 2006, projet de loi établi mais pas encore adopté	Projet de loi à adopter. Programme d'investissements en infrastructures ambitieux
<b>Liban</b>	Économie de services fondée sur le tourisme et les services financiers	Projet de loi sur les PPP établi en 2006 mais pas encore adopté	Projet de loi à adopter. Programme d'investissements financés par la BEI lancé en 2007
<b>Maroc</b>	Expérience en matière de concessions	Loi spécifique à la délégation de services publics adoptée en 2006	Création d'une entité dédiée aux PPP, introduction de PPP dans des secteurs non marchands, participation du secteur privé local
<b>Syrie</b>	Forte croissance économique à soutenir par des investissements importants	Projet de loi sur les PPP établi mais pas encore adopté	Bonnes perspectives de mise en place de PPP dans les secteurs du transport et de l'énergie
<b>Tunisie</b>	Expérience en matière de concessions	Loi spécifique aux concessions adoptée en 2008	Programme ambitieux de PPP dans le secteur du solaire lancé en 2010 sur 6 ans
<b>Turquie</b>	Expérience en matière de concessions	Nombreuses lois sur les PPP par type de projet ou par secteur, projet de loi établi en 2007 mais pas encore adopté	Projet de loi à adopter, développer les PPP à une échelle municipale

### Algérie

**CONTEXTE.** L'ouverture de l'économie algérienne a rapidement progressé au cours des dernières années vers une entrée progressive dans l'économie de marché. Les PPP sont une approche prônée par le président Bouteflika qui n'est en revanche pas encore très répandue. En effet, le pays ne possède pas de cadre réglementaire spécifique aux PPP et contraint encore fortement les investissements étrangers. Néanmoins, quelques projets sous forme de PPP ont vu le jour dans le secteur de l'eau, de l'énergie et des télécommunications et un certain nombre de projets sont annoncés dans le secteur des transports. Le cadre réglementaire



L'Algérie est dotée d'un Code des investissements réformé par l'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement. Malgré une mise à jour de ce code en 2009, il reste relativement contraignant et restrictif au regard des investisseurs étrangers. En effet, les investissements étrangers dans les activités de production de biens et de services ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51 % au moins du capital social. Les activités de commerce extérieur ne peuvent quant à elles être exercées par des personnes physiques ou morales étrangères que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 30 % du capital social. Tout projet d'investissement étranger direct ou d'investissement en partenariat doit en outre être soumis à l'examen du Conseil national de l'investissement rattaché au ministre chargé de la promotion des investissements et est tenu de présenter une balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie pendant toute la durée du projet. Les financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers, à l'exception de la constitution du capital, doivent être effectués par recours au financement local. Toutefois, un régime dérogatoire peut s'appliquer au cas par cas selon les projets, mais les conditions n'étant pas clairement fixées par le Code des Investissements, les investisseurs étrangers demeurent contraints de se plier aux règles fixées s'ils souhaitent investir dans un projet.

**ENJEUX ET PERSPECTIVES.** L'Algérie ne possède pas de cadre institutionnel et légal spécifiquement dédié aux PPP. Ceux-ci sont donc régis par le Code des investissements et par les lois spécifiques à chaque secteur d'activité.

En 2010, le gouvernement algérien a lancé un plan d'investissement ambitieux sur 5 ans d'un montant total de 286 milliards de dollars. Il se focalise sur les secteurs de l'eau, du transport, de l'énergie, de la santé et de l'éducation. Ce projet souhaite couvrir un nombre important de secteurs qui requièrent des investissements coûteux, c'est pourquoi le gouvernement souhaite traiter un certain nombre de projets sous forme de PPP afin que le secteur privé finance la majeure partie des investissements et puisse apporter son savoir-faire. Par exemple dans le secteur des transports, le ministère des Transports a prévu une enveloppe de 35 milliards de dollars pour le développement des transports ferroviaires et urbains sur la période 2010-2014 : la RATP a été retenue pour exploiter le métro d'Alger pour une durée de huit ans, ADP est chargé depuis 2006 de gérer l'aéroport d'Alger et les terminaux à conteneurs des ports de Djendjen et d'Alger sont exploités par Dubai Ports World en partenariat avec les entreprises portuaires publiques de Djendjen et d'Alger.

## Égypte

**CONTEXTE.** L'Égypte est considérée comme le pays pionnier en matière de PPP dans la région sud-est de la Méditerranée. C'est en effet un des premiers pays à avoir adopté les modèles de PPP anglo-saxons tels que les BOT (*Build-Operate-Transfer*) ou les BOOT (*Build-Own-Operate-Transfer*), dans des secteurs aussi variés que l'éducation, les hôpitaux, le traitement des eaux usées et la construction d'infrastructures de transport.

**ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE.** Historiquement, le cadre réglementaire égyptien n'était pas favorable au développement de nombreux projets sous la forme de PPP. Il était encore trop fragmenté, le cadre législatif compor-



tant une réglementation particulière pour chaque secteur. Ainsi, les PPP étaient négociés individuellement selon l'application de la loi spécifique au secteur concerné. Une harmonisation et la mise en place d'une réglementation propre aux PPP, contrats uniques et particuliers, était donc nécessaire pour assurer la réalisation de grands projets d'infrastructure sous la forme de PPP.

C'est ainsi qu'en 2006, le gouvernement égyptien lance une politique de long-terme visant à favoriser les partenariats entre le secteur public et le secteur privé afin de développer les investissements dans les infrastructures. Dans la perspective de réduire le financement public au profit d'un financement privé, la forme des PPP apparaît au gouvernement comme la plus appropriée. Le gouvernement égyptien travaille en étroite coopération avec l'IFC (*International Finance Corporation*, institution de la Banque Mondiale chargée des opérations avec le secteur privé) et d'autres organisations internationales afin de définir des termes, des conditions et des procédures standards qui pourraient former la base des PPP pour tous les secteurs afin de fournir aux investisseurs un environnement légal favorable.

Il s'ensuit la création d'une entité spécialisée, la PPPCU (*Public Private Partnership Central Unit*), directement rattachée au ministère des Finances et chargée de coordonner un programme national de PPP à travers les ministères et les organismes publics grâce à la création d'unités satellites de la PPPCU au sein des ministères clés. La PPPCU incarne donc le visage politique de l'initiative des PPP en Égypte depuis juin 2006, puisque sa mission est de mettre en place un cadre national réglementaire favorable, dans la perspective d'une standardisation des procédures nécessaires au lancement des PPP. Elle intervient depuis le choix des projets en identifiant ceux qui sont réalisables et qui peuvent être inclus dans les plans stratégiques sur cinq ans des ministères concernés, elle coordonne le programme et processus des PPP au travers des ministères, du secteur privé et du marché de financement en dirigeant les transactions, en apportant un support technique et de conseil et en s'assurant de leur conformité à la loi. Grâce au suivi constant des projets, elle rapporte à un comité ministériel les entraves à la mise en place des PPP observées et a créé un guide de mise en place des PPP faisant ressortir les meilleures pratiques à travers des exemples de projets pilotes.

La concrétisation de ce travail d'accompagnement des PPP est incarnée par l'adoption par le Parlement égyptien en mai 2010 d'une loi spécifique aux PPP, dont la rédaction était à la charge de la PPPCU.

D'autre part, le secteur bancaire égyptien n'était pas favorable aux financements des projets par les PPP puisqu'il était fragmenté et ne pouvait investir que dans des petits et moyens PPP par l'intermédiaire de prêts à courte maturité (quinze ans). Les projets de plus grande envergure nécessitaient le recours à un financement international, incarné par des contrats bilatéraux financés par le Royaume-Uni et l'Espagne. La PPPCU a donc eu pour mission de développer des mécanismes financiers facilitant la mise en place de crédits et stimulant le réseau bancaire local afin qu'il puisse offrir des conditions de financement compétitives. Des solutions créatives de financement ont été mises en place incluant par exemple des financements non exclusifs sous forme de club deals (implication de différents fonds de private equity dans un montage financier). Concernant les garanties, c'est le ministère des Finances qui assure la disponibilité des paiements et les taux d'intérêt sont indexés tous les trois ans par le gouvernement égyptien.



**ENJEUX ET PERSPECTIVES.** Malgré l'adoption d'un cadre réglementaire adapté aux PPP en Égypte, le développement des formes modernes de ces contrats demeure relativement récent, et des points faibles en matière de suivi et de gestion de la performance et de financement local se font encore sentir. A cela s'ajoute une certaine réticence du peuple égyptien qui perçoit les PPP comme une privatisation et manifeste ainsi une résistance au changement.

Afin de conserver une croissance autour de 7-8 % par an, l'Égypte a besoin de développer les investissements dans les infrastructures. Il est estimé que 5 à 7 % de son PIB annuel devraient être alloués à ces besoins en infrastructures, incluant à la fois les investissements et la maintenance, ce qui représente environ 13 milliards de dollars. Il semble ainsi essentiel au gouvernement d'accélérer le développement des infrastructures en mobilisant le financement privé. L'expérience internationale a montré que de 10 à 30 % des besoins de capital pour les infrastructures pourraient être financés par le secteur privé par l'intermédiaire de PPP si un cadre favorable était en place. Il a été estimé que l'Égypte pouvait raisonnablement mobiliser de 10 à 15 % du capital nécessaire aux infrastructures grâce à la mise en place de PPP.

Dans le plan stratégique sur 5 ans (2010-2014) lancé par le gouvernement, 32 projets représentant un montant total de 15,23 milliards de dollars sont prévus, dont 17 dans le secteur des infrastructures sociales (éducation et santé, pour 6 milliards de dollars), 6 dans le secteur des eaux usées (2 milliards de dollars) et 14 dans le secteur des transports (7 milliards de dollars). Une partie de ces projets prendront la forme de PPP.

## Jordanie

**CONTEXTE.** Dès 1992, le gouvernement jordanien lance une vague de privatisations dans des secteurs tels que les transports, l'électricité, les télécommunications ou l'eau. En 1996, une Unité de privatisation exécutive est établie et chargée de mettre en place une stratégie de privatisation. Ce n'est qu'à partir de 2006 que la Jordanie décide de se tourner vers des partenariats à long terme avec le secteur privé. Face à des besoins en infrastructures considérables et encouragée par le développement des PPP dans la région méditerranéenne, la Jordanie lance un programme de PPP en 2008 et met en place un cadre institutionnel et légal favorable à ce type de partenariats.

**ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE.** Afin d'encadrer ses opérations de privatisation, la Jordanie adopte en 2000 une loi sur la privatisation. Cette loi prévoit la création de l'EPC (*Executive Privatization Commission*), chargée de conduire des études sur les opportunités en termes de privatisation et de restructuration et d'assurer le suivi des opérations concernées.

En 2006, l'EPC est désignée comme l'entité qualifiée responsable du développement d'une politique de PPP qui a pour objectif de favoriser la construction, la réhabilitation, l'exploitation et la maintenance des infrastructures publiques en mobilisant le financement privé afin de réduire les coûts supportés par le Trésor Public. Dans le cadre de cette nouvelle politique, le défi de l'EPC est de conserver les enseignements retirés des succès de la privatisation et d'attirer les investissements directs à l'étranger dans l'économie jordanienne par l'intermédiaire des PPP. Ce n'est qu'en 2008 que le gouvernement lance officiellement un programme de PPP de grande ampleur qui a pour but d'être un moteur de la croissance économique, de favoriser la créa-



tion d'emplois grâce à un partenariat bien défini avec le secteur privé dans les domaines des infrastructures et services publics.

La régulation N°80 datant de 2008 crée un comité des PPP qui a pour responsabilité d'identifier les projets potentiels, de superviser le déroulement des opérations de PPP et de dégager les expériences acquises au cours de projets pilotes. Ce comité est composé de membres des ministères des Finances, du Commerce et de l'Industrie, de la Coopération Internationale et des ministères responsables des secteurs concernés par les projets. Ce comité et l'EPC deviennent donc l'interface entre les différents acteurs impliqués dans des PPP : secteurs public et privé, organisations internationales et financements internationaux. Ils ont également été en charge d'ébaucher une loi consacrée aux PPP afin de définir leurs objectifs, de formaliser un cadre légal stable dans une perspective de standardisation des procédures et des contrats afin de rassurer les investisseurs et de délimiter clairement les droits et responsabilités des deux secteurs, privé et public. La loi n'a pas encore été adoptée à ce jour.

**ENJEUX ET PERSPECTIVES.** Le cadre légal jordanien n'est pas encore spécifique aux PPP et n'est pas toujours favorable à ce type de contrats. La détention étrangère est par exemple interdite dans certains secteurs ce qui limite les perspectives de financement, d'autant plus que le secteur bancaire local possède encore relativement peu d'expérience en matière de financement de PPP (pas de financement à long terme et rarement en monnaie locale). Toutefois une expertise grandissante dans ce domaine est attendue.

Il existe également un manque d'indépendance politique : les ministres des secteurs concernés par les PPP peuvent parfois interférer avec les juridictions régulatrices.

Sur 9 ans, de 2006 à 2015, les besoins d'investissements en infrastructures sont estimés à un montant de 5 à 8 milliards de dollars, dont 2 à 3 milliards dans le secteur de l'énergie, 0,2 à 0,3 milliards dans les télécommunications, de 1 à 1,5 milliards dans le transport et de 1 à 2 milliards dans l'eau.

## Liban

**CONTEXTE.** Le Liban est une économie de services, qui compte parmi les secteurs les plus importants, le tourisme et les services financiers. C'est une des économies de la région les plus propices à l'entreprise. Cependant, en dépit d'un capital humain et d'un climat d'investissement favorables, les perspectives économiques du pays ont toujours souffert d'une grande instabilité politique et d'une dette publique élevée qui pèsent lourdement sur l'activité du pays.

**ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE.** Les premières mentions officielles de privatisation remontent à 1998. En 2000, le Liban adopte la loi 228 qui réglemente les opérations de privatisation au Liban et les régularise en soumettant la privatisation d'un secteur à l'approbation du Parlement. Dans la loi 228, la privatisation est définie comme le « *transfert en partie ou dans sa totalité d'un projet public ou de sa gestion au secteur privé en suivant une des procédures légales* ». La loi impose la prise en compte des principes suivants dans le cadre des opérations de privatisation : assurer la concurrence, protéger les intérêts des consommateurs, assurer les droits de la main d'œuvre nationale, protéger le denier public et la trésorerie nationale, généraliser la participation à la propriété et au capital et attirer les investissements privés.



En 2004, Ziad Hayek, secrétaire général du Conseil supérieur de la privatisation, propose d'adopter le concept de PPP au Liban. Un projet de loi est établi en 2006, mais il tombe dans l'oubli avant de revenir sur le devant de la scène en 2009 avec les initiatives du président de la République, Michel Sleiman. Le projet de loi vise à définir un cadre juridique aux relations qui lient le secteur public au secteur privé local ou étranger, et à organiser la coopération entre ces deux secteurs. Il attribue au Haut comité de privatisation (HCP) la responsabilité d'examiner les propositions de projets envoyées par l'État, de préparer les cahiers des charges ainsi que les contrats de partenariat, et de superviser le processus de sélection du partenaire et de l'attribution des projets. Le HCP est en outre tenu d'évaluer l'avancée des travaux, en soumettant chaque année au Conseil des ministres des rapports sur l'évolution des projets en cours. Cette loi a été présentée au Conseil des ministres en 2010, mais n'a toujours pas été adoptée à ce jour.

Il existe aujourd'hui quelques projets publics dont certains aspects sont délégués au secteur privé. Ces projets, souvent de petite envergure, ne s'inscrivent toutefois dans aucun cadre structuré, d'où leur nombre limité. Il convient de préciser que l'absence de ce cadre, largement répandu à travers le monde et qui a prouvé son efficacité dans plus d'un pays, constitue une faille principale au niveau de la compétitivité du Liban.

**ENJEUX ET PERSPECTIVES.** Le Liban a rencontré quelques difficultés à mettre en œuvre des projets sous forme de PPP. Le ministère de l'Énergie et des Ressources hydrauliques avait élaboré une stratégie décennale (2000-2010) prévoyant la construction d'une trentaine de barrages et lacs collinaires, d'une capacité d'emmagasinement de 800 millions de mètres cubes. Faute de financement et de consensus politique, seul un barrage fut érigé en 2007 dans la région de Chabrouh, d'une capacité de 8 millions de mètres cubes, dédié à l'irrigation et l'approvisionnement en eau potable.

Néanmoins, la BEI s'est engagée en 2007 à soutenir les efforts de reconstruction du Liban et à octroyer 960 millions d'euros de prêts au cours des cinq prochaines années. 57 % de ce montant concernent des projets d'infrastructure du secteur public, surtout dans les secteurs de l'eau et des transports. La BEI a prêté plus de 280 millions d'euros pour financer des projets relatifs au traitement des eaux usées à Tripoli, Beyrouth, Sidon et Tyr. Dans le domaine des transports, 260 millions ont été accordés pour soutenir la construction de l'aéroport international de Beyrouth, la modernisation et l'extension des ports de Beyrouth et Tripoli et la construction d'autoroutes reliant Beyrouth à Damas et à des villes côtières. Plus de 100 millions d'euros ont été octroyés pour soutenir l'extension des centrales de Jieh et de Zouk ainsi que le transport et la distribution d'électricité.

## Maroc

**CONTEXTE.** Depuis le début du xx<sup>e</sup> siècle, le Maroc dispose d'une expérience en matière de concessions, fondée sur le modèle français. Dès 1906, l'Acte d'Algésiras encadre la passation des premiers contrats de concession prévoyant le recours à des capitaux étrangers pour l'exploitation des services publics et la fixation des mécanismes d'adjudication publique pour toute concession de services publics. L'Accord international de 1911 signé entre la



France et l'Allemagne stipule que l'exploitation des services publics est réservée à l'État ou librement concédé par lui à des tiers.

Le Traité du protectorat de 1912 favorise la mise en place de concessions, principalement par l'intermédiaire de sociétés françaises : la société marocaine de distribution (SMD) prend en charge la production et la distribution d'eau potable dans quatre villes marocaines dès 1914, les lignes ferroviaires Tanger-Fès (1914) puis Fès-Marrakech (1920) sont réalisées sous forme de concessions et à partir de 1916, les ports de Casablanca, Fdala et Tanger sont exploités dans le cadre de concessions. Lors de l'indépendance du Maroc, en 1956, l'État rachète les entreprises concessionnaires et privilégie la création de monopoles publics et nationaux locaux tels que l'Office national de l'électricité (ONE) ou l'Office national des chemins de fer (ONCF).

À partir des années 1980, le Maroc amorce une libéralisation de son économie afin de rétablir la stabilité du cadre macroéconomique (maîtrise du taux d'inflation, du déficit budgétaire). Cette restructuration économique se traduit par un désengagement de l'État au profit d'une gestion privée de certains services publics, le secteur privé étant perçu comme un moteur économique créateur d'emplois. Jusqu'à aujourd'hui, les concessions portent essentiellement sur les services et les ouvrages publics relevant des secteurs marchands (transports urbains, distribution d'eau et d'électricité, assainissement, collecte et traitement des déchets).

**ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE.** Les résultats des concessions réalisées étant probants, l'État a souhaité développer les investissements dans des projets de plus grande envergure, posant ainsi la question de la nécessité de l'adoption d'un nouveau cadre légal. En effet, la réglementation en vigueur datant du protectorat, elle présentait peu de clarté et de garanties de stabilité pour les investisseurs, et semblait difficilement applicable aux nouveaux projets qui exigeaient des financements importants et comportaient plus de risques. Les règles étant rigides et fragmentées selon les secteurs, il était difficile de mettre en œuvre des montages juridiques et financiers innovants. À cela s'ajoutaient la lourdeur de l'appareil administratif, la méfiance des investisseurs à l'égard de la juridiction administrative et une insuffisance en matière d'obligations de transparence et de concurrence. Les contrats de PPP mis en place relevaient donc du droit commun et non d'une réglementation spécifique aux concessions et étaient donc sujets à de longues négociations qui engendraient des coûts élevés. En plus des difficultés liées à la mise en place des contrats, le suivi de leur mise en œuvre était également difficile à assurer.

Face à cette nécessité de changement du cadre légal, la loi n°54-05 relative à la gestion déléguée des services publics est adoptée en février 2006. Elle s'inspire des législations européennes récentes, en les adaptant à des spécificités du Maroc et vise à rationaliser et harmoniser les réglementations sectorielles. Elle garantit aux opérateurs privés nationaux et étrangers la clarté et la transparence des procédures et l'égalité d'accès et de traitement. Elle prend également en compte les intérêts des usagers et les impératifs de service public et assure un partage équitable des risques liés aux projets de PPP entre la puissance publique et son délégataire. Les principales dispositions novatrices introduites par cette loi sont la possibilité de recourir à une procédure d'arbitrage pour le règlement des litiges, voire de se référer à l'arbitrage international dans le cas d'investissements étrangers. Les droits du délégataire ne sont pas omis,



puisqu'il peut recourir à la sous-traitance et constater les infractions commises par les usagers. Ses obligations sont également clairement spécifiées en matière d'assurance, de reprise du personnel et de préservation de ses droits.

La régulation et le suivi de la performance des PPP sont assurés par des agences spécialisées dans le secteur concerné par le projet comme l'ANRT (Agence nationale de réglementation des télécommunications) pour les télécommunications ou l'ANP (Agence nationale des ports) pour les infrastructures portuaires.

**ENJEUX ET PERSPECTIVES.** Même si la mise en place d'un cadre juridique favorable a entraîné une progression du recours à la gestion déléguée et un rattrapage des retards d'investissement, la perception des PPP par les usagers marocains reste mitigée concernant l'évolution des tarifs et le concept de gestion déléguée. En outre, on observe toujours une faible participation du secteur privé national au profit d'une forte présence de groupes privés internationaux.

Le gouvernement marocain souhaite désormais développer des contrats de partenariats dans les services publics locaux à caractère non marchand (éclairage, éducation, santé) et créer, en coopération avec l'Union européenne et la Banque Mondiale, une entité dédiée à la gestion des PPP et chargée d'une régulation globale de ces partenariats.

## Syrie

**CONTEXTE.** De 2006 à 2009, la Syrie a enregistré une croissance économique moyenne de 6 % par an. Le soutien de cette croissance ne peut se faire qu'en améliorant la compétitivité de l'économie syrienne, en d'autres termes en attirant des investissements dans tous les secteurs d'activité et en développant un système d'infrastructures de haute qualité. Pour la période allant de 2011 à 2015, il a été estimé que le besoin en investissements dans les infrastructures nécessaires pour maintenir une croissance annuelle entre 6 et 8 % s'élevait à 50 milliards de dollars. Au regard de ce montant important, le gouvernement syrien a décidé de lancer un programme de PPP afin d'attirer les investissements étrangers et d'inciter le secteur privé à contribuer au développement des infrastructures. Ce programme s'inscrit dans une stratégie globale de changements structurels et de réformes économiques afin de permettre au secteur privé de jouer un plus grand rôle dans le développement économique et social du pays.

**ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE.** La législation syrienne comporte une loi réglementant les investissements dans les différents secteurs d'activité (loi n°10), une loi qui régleme les marchés publics (loi n°51) et la loi 2/2005 qui autorise la séparation entre le management et la propriété d'une infrastructure (Article 35) qui ont généralement servi de base réglementaire pour mettre en place des PPP. En s'appuyant sur les expériences en matière de PPP dans la zone méditerranéenne, le gouvernement syrien a nommé un comité spécial chargé d'établir une loi spécifiquement dédiée aux PPP. Ce comité bénéficie de l'appui d'experts et d'organisations internationales.

Le projet de loi, qui n'a pas encore été adopté à ce jour, comprend six chapitres définissant les PPP, le cadre institutionnel qui leur sera dédié, le processus d'appels d'offres et le contenu des contrats à établir. Le cadre institutionnel proposé par la loi comporte trois niveaux : un niveau stratégique assuré par un Comité ministériel et un Conseil sur les PPP ; un niveau opérationnel



incarné par une unité centrale dédiée aux PPP (PPP Central Unit) relevant du Premier ministre ; un niveau exécutif représenté par des unités satellites à l'unité centrale implantées au sein des ministères concernés par les projets et par un Comité directeur mis en place pour chaque projet.

**ENJEUX ET PERSPECTIVES.** La Syrie a déjà réalisé certains projets de type PPP, notamment dans le secteur des transports. La gestion des terminaux à conteneurs des ports de Tartous et de Lattaquié a été lancée sous forme de concessions d'une durée de dix ans respectivement en 2007 et 2009. Le ministère des Transports a élaboré un plan stratégique sur cinq ans (2011-2014) qui comprend d'ambitieux projets destinés à être développés sous forme de PPP comme la ligne ferroviaire Amman-Damas pour 310 millions de dollars ou la construction d'un métro à Damas pour 1,8 milliard de dollars.

Les secteurs des énergies renouvelables comme l'éolien et le solaire présentent également de bonnes perspectives pour le développement des PPP. Le groupe Cham Holding, société syrienne dédiée au développement de partenariats afin de réaliser des projets de grande envergure dans les domaines de l'immobilier, de l'énergie et du transport, a signé en 2010 un accord avec la société danoise Vestas, numéro un mondial de l'éolien, afin de développer cette énergie en Syrie. Deux parcs éoliens devraient prochainement être construits et exploités sous forme de BOT ou BOOT d'une durée de deux ans.

De nombreux projets sont donc en cours ou prêts à être lancés sous forme de PPP. Néanmoins, l'adoption de la loi et la mise en place effective du cadre institutionnel demeurent des conditions nécessaires pour inciter et faciliter la participation des investisseurs étrangers et développer un nombre encore plus important de PPP en Syrie.

## Tunisie

**CONTEXTE.** Dès le début des années 1980, le gouvernement tunisien considère la privatisation des entreprises étatiques afin de mettre fin à leur endettement. Aucun programme concret n'est cependant lancé avant 1987. Le programme de privatisation suit trois phases : la première (1987-1994) est réalisée sous la forme de vente d'actifs et concerne les activités de service, la pêche et l'agro-alimentaire. La deuxième (1994-1997) concerne des entreprises à structure financière saine et se concrétise par la vente de blocs d'actions de contrôle. La troisième phase, entamée en 1998, a recours à des techniques plus élaborées incluant les concessions (BOO ou BOT).

**ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE.** Le cadre juridique et institutionnel tunisien n'est pas spécifiquement adapté aux PPP avant l'adoption en 2008 de la loi n°2008-23, relative au régime des concessions. De 1998 à 2008, les concessions sont donc traitées au cas par cas, en s'appuyant sur des lois, décrets, cahiers des charges et arrêtés ministériels. Cependant, la concurrence et la transparence des procédures devant être garanties, l'établissement d'un cadre réglementaire dédié aux concessions devient nécessaire.

La loi n°2008-23 prévoit la répartition des risques entre le concédant et le concessionnaire et fixe les procédures de choix des concessionnaires. Le choix du concessionnaire ne se fait pas qu'après appel à la concurrence : il peut être choisi soit après consultation ou par voie de négociation directe lorsque l'appel à la concurrence a été déclaré infructueux, lorsqu'il y a urgence



à assurer la continuité du service public ou lorsque l'exécution de l'objet du contrat se rapporte à des prestations dont l'exécution ne peut être confiée qu'à une personne déterminée ou à une activité dont l'exploitation est exclusivement réservée à un porteur de brevet d'invention. Cette loi autorise les étrangers à participer aux concessions.

**PERSPECTIVES ET ENJEUX.** Le gouvernement tunisien a lancé un vaste programme solaire s'étalant sur la période 2010-2016 regroupant 40 projets sous forme de PPP. Le montant global des projets s'élève à 1,5 milliard d'euros, cofinancés par le Fonds National pour la Maîtrise de l'Énergie à hauteur de 130 millions d'euros, par la Société Tunisienne de l'Électricité et du Gaz à hauteur de 340 millions d'euros, le secteur privé à hauteur de 1 milliard et les fonds internationaux à hauteur de 40 millions d'euros.

## Turquie

**CONTEXTE.** Sous l'empire Ottoman, de nombreux projets ont été mis en œuvre sous forme de concessions dans les domaines du transport ferroviaire, de la poste, de l'énergie et de l'eau. À partir des années 1980, plusieurs lois relatives aux PPP ont été promulguées en Turquie, afin de faciliter le recours au secteur privé pour certains types de projets, notamment dans les domaines de l'électricité et des infrastructures routières. Les formes de partenariats les plus développées s'appuient sur le modèle anglo-saxon des BOT, BO, BLT (Build-Lease-Transfer) et baux à long terme.

**ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE.** La législation turque comporte de nombreuses lois réglementant les PPP qui sont pour la plupart spécifiques à un secteur, excepté la loi n°5076 qui réglemente les concessions de services publics depuis 1910. Ainsi, le secteur de l'énergie est le premier à obtenir une loi (n°3096) en 1984 qui démantèle le système d'intégration verticale des entreprises publiques en encadrant la mise en place d'entités spécialisées dans la production, la transmission ou la distribution d'énergie. La loi prévoit également la création d'une autorité particulière pour chacune de ces filières. En 1988 est adoptée une loi (n°3465) autorisant la construction, la maintenance et l'exploitation des autoroutes au secteur privé.

Une première tentative d'harmonisation de ce cadre législatif fragmenté par secteur est lancée en 1994 avec l'adoption de deux lois plus généralistes, l'une sur la privatisation (n° 4046) et l'autre sur les BOT (n° 3996). Ces deux lois permettent l'établissement de PPP dans les domaines de l'énergie, du transport, de l'agriculture, de la distribution et du traitement de l'eau, du tourisme, du secteur minier et de l'environnement.

Néanmoins, en 2005 de nouvelles lois réglementant les opérations de partenariat spécifiquement dans les secteurs de la santé (n° 5396) et du transport aéroportuaire (n° 5335) sont adoptées. Pour le secteur de la santé, la loi autorise et encadre les opérations de BLT, qui consistent à ce que le secteur privé construise des centres médicaux puis les loue à l'État avant de lui en transférer la propriété. Cette loi entraîne également la création en 2007 d'un département PPP au sein du ministère de la Santé, chargée de déterminer les projets à réaliser, de préparer les documents nécessaires à l'établissement des contrats, de lancer les procédures d'appels d'offres et de suivre le déroulement des projets.



**PERSPECTIVES ET ENJEUX.** La mise en place de PPP en Turquie est donc encadrée par de nombreuses lois spécifiques soit à un secteur, soit à un type de partenariat. L'enjeu pour le gouvernement est d'adopter une réglementation harmonisée qui couvre tous les domaines d'activités et tout type de partenariat. Dans cette perspective, l'Organisation du Plan d'État (*State Organisation Planning*), qui relève du Premier ministre, a lancé en 2005 une série de réunions avec les institutions concernées par les PPP afin d'échanger sur leurs expériences, les difficultés rencontrées et les recommandations possibles en vue de rédiger un projet de loi sur les PPP. Ce projet était prêt fin 2007 et a été revu en 2010 mais n'a pas encore été adopté. Cette loi spécifique aux PPP vise à standardiser les procédures de mise en œuvre en les alignant sur les pratiques mondiales, à permettre le recours à ce type de partenariat dans tous les secteurs et à mettre en place une institution chargée de la sélection, de la conformité et du suivi des projets. La loi permettrait également de diversifier les modèles de PPP mis en œuvre en autorisant la création de *joint ventures*.

Jusqu'à présent, les PPP mis en place en Turquie concernent principalement les administrations centrales. C'est pourquoi l'un des objectifs du gouvernement est de développer des projets de taille plus réduite à l'échelle municipale.

## Études de cas par grand domaine

EN MÉDITERRANÉE LES PPP ont principalement été développés dans le secteur marchand tel que l'eau (création de la SEAAL en Algérie, centre de traitement des eaux usées en Égypte), les transports (aéroport Queen Alia en Jordanie, aéroports d'Enfidha et Monastir en Tunisie, port Tanger Med au Maroc et tunnel de Göcek en Turquie) et l'énergie (centrale solaire de Kureimat en Égypte et IPP Radès II en Tunisie). Ces secteurs sont en effet les plus attractifs pour le secteur privé au regard des revenus qu'ils génèrent. Toutefois, la Jordan Education Initiative mise en place en Jordanie, la création de la société foncière Solidere au Liban et le lancement de la construction du centre de santé de Kayseri en Turquie sont des exemples prouvant que les PPP se développent dans le secteur social et de l'immobilier.

### Récapitulatif des cas étudiés

	Eau	Transport	Énergie	Éducation	Immobilier	Santé
<b>Algérie</b>	SEAAL					
<b>Égypte</b>	Nouveau Caire		Centrale solaire de Kureimat			
<b>Jordanie</b>		Aéroport Queen Alia		Jordan Education Initiative		
<b>Liban</b>					Solidere	
<b>Maroc</b>		Port Tanger Med				
<b>Syrie</b>						
<b>Tunisie</b>		Aéroports d'Enfidha et Monastir	IPP Radès II			
<b>Turquie</b>		Tunnel de Göcek				Centre médical de Kayseri



## Secteur de l'eau

### La SEAAL – Algérie

**CONTEXTE.** Depuis une quinzaine d'années, l'Algérie souffre d'un manque d'eau sans précédent. Les aléas climatiques persistants, doublés d'une importante croissance démographique dans les grandes villes ont largement contribué à une carence de ressources mobilisables en eau. Durant l'été 2002, Alger a subi une sécheresse pendant laquelle les seules sources d'eau disponibles étaient les nappes phréatiques. Par ailleurs, l'état du réseau d'approvisionnement en eau de la ville posait déjà des problèmes de distribution depuis une dizaine d'années. Au regard de cette situation, le gouvernement a mené un ambitieux programme de modernisation des installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise de Suez Environnement pour établir un diagnostic des installations. Le projet a été initié en octobre 2002 puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne des eaux (ADE), l'Office national de l'assainissement (ONA) et Suez Environnement.

**OBJECTIFS.** Les attentes du gouvernement, de l'ADE et de l'ONA lors de la signature du protocole d'accord étaient :

- éradiquer définitivement les problèmes récurrents grâce à la mise en place d'un service de qualité dans la capitale, notamment par une distribution 24 heures sur 24 de l'eau potable ;
- investir de façon efficace et réduire durablement les besoins en subventions d'exploitation ;
- faire bénéficier au service public d'Alger du savoir-faire d'un partenaire performant ;
- capitaliser une expérience de partenariat applicable pour d'autres Wilayas.

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** Suez Environnement a effectué un diagnostic opérationnel avec les cadres de l'ADE et l'ONA présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution de l'eau. Ce diagnostic a permis l'élaboration d'un plan d'action visant la remise à niveau des systèmes et le rétablissement de la distribution en continu sur une période initiale de 5,5 ans. Un conseil interministériel a validé cette approche ainsi que les budgets prévisionnels associés en 2004 et a confirmé la proposition de réunir dans un ensemble commun les services d'eau et d'assainissement d'Alger. La structure retenue pour cela est une Société par actions (SPA) dénommée Société des eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL), dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA à parité. Le contrat est signé en novembre 2005 et prévoit l'opérabilité de la SEAAL en février 2006. Ce contrat de gestion repose sur un plan d'action articulé autour de trois axes majeurs : la modernisation des services d'eau et d'assainissement d'Alger, la modernisation du service clientèle et une meilleure gestion des ressources humaines.

Ainsi, ce PPP permet la création d'une société 100 % publique, par l'intermédiaire de laquelle l'État poursuit sa logique d'investissements dans un cadre sécurisé (maîtrise de l'éparpillement des acteurs de l'investissement, maîtrise des coûts et suivi des investissements). Les actionnaires de la SEAAL sont les garants de la cohérence de la gestion par rapport aux enjeux nationaux du secteur de l'eau et du bon déroulement du plan d'actions prévu dans le contrat. Suez Environnement accompagne les autorités publiques pour amé-



liorer le service public de l'eau et de l'assainissement (garantir le maintien durable du niveau de service grâce à la montée en puissance des compétences techniques, managériales et comportementales locales).

Le processus contractuel adopté fixe un engagement fort des deux partenaires public et privé fondés sur :

- l'engagement commun sur des objectifs d'amélioration de la qualité du service, notamment une desserte 24 h/24 après trois ans et demi (fin 2009) ;
- le transfert du savoir-faire de Suez Environnement et un effort soutenu de formation des équipes locales ;
- la poursuite des investissements algériens en vue de la modernisation des outils de gestion, de la rénovation et de l'extension du réseau au rythme de 200 millions d'euros/an ;
- un contrat évolutif et inscrit dans la durée : 5 ans de management ouvrant la voie à la possibilité d'un partenariat renforcé (affermage par exemple).

**MOYENS DU CONTRAT.** Le programme d'investissements est financé par l'État algérien qui mobilise un milliard d'euros sur 5 ans pour améliorer la mobilisation des ressources en eau et réhabiliter les infrastructures et 350 millions d'euros pour améliorer l'emploi des actifs. Du point de vue des ressources humaines, 27 experts de Suez Environnement disposant d'une expérience internationale sont mobilisés (plus de 30 000 jours-hommes et Suez Environnement assure un *back office* technique sur toute la durée du contrat). Des missions d'assistance technique spécifiques en fonction des besoins sont également réalisées par des experts de Suez Environnement (plus de 2 400 jours-hommes sur toute la durée du contrat).

**SUIVI DES OBJECTIFS DU CONTRAT.** Des outils de suivi ont été mis en place pour rendre compte des moyens déployés et de l'évolution des résultats en toute transparence. Un tableau de bord chaque mois d'avancement des objectifs contractuels suivant des indicateurs techniques et de gestion a été établi, des rapports de gestion détaillés et analysés par le Comité Technique (composé de l'ADE, l'ONA, Suez Environnement et la SEAAL) sont rédigés et des audits contractuels et techniques métiers sont réalisés régulièrement.

**RÉSULTATS (2006-2010).** Pour les opérations réalisées jusqu'à maintenant, les principaux résultats sont les suivants :

- une distribution en continu de l'eau pour 86 % de la population avec une eau potable conforme aux normes internationales contre 16 % en mars 2006 ;
- des spécialistes en qualité de l'eau et de l'assainissement formés en continu : 3 types de formation ont été menés : une formation pour cadres et dirigeants supérieurs, une formation technique pour tout le personnel et une formation comportementale sur le changement pour les cadres ;
- le renouvellement des conduites d'eau progresse de 6 à 7 km par mois sur un réseau global estimé à 4 000 km ;
- 300 ouvrages d'eau et d'assainissement sous surveillance centralisée ;
- l'ouverture de 54 plages en 2009, soit 15 de plus qu'en 2006 ;
- une amélioration du service clientèle : un numéro d'appel unique a été mis en place, 84 % des clients se déclarent satisfaits des prestations de SEAAL.

Les résultats de la SEAAL sont prometteurs, car selon le tableau de bord d'avancement du projet, 94,5 % des objectifs du plan d'actions sont atteints en



2010. Néanmoins, le contrat de gestion ne prendra fin qu'en 2011, date à laquelle un jugement définitif sur ce PPP pourra être porté, en se fondant sur les derniers résultats concrétisés et sur une enquête des Algérois. D'autres villes algériennes ont toutefois choisi de mettre en place ce type de PPP dans les services de l'eau sans attendre les résultats d'Alger. Un contrat de gestion a vu le jour à Oran en 2008, avec la participation de la société espagnole Agua Barcelona et les villes d'Annaba et Constantine comptent également suivre cette voie.

### **Le centre de traitement des eaux usées de Nouveau Caire – Égypte**

**CONTEXTE.** La population égyptienne de Nouveau Caire (*New Cairo*, ville satellite du Caire conçue en 2001 pour désengorger Le Caire) s'élève en 2009 à 550 000 habitants. Il est prévu qu'elle s'élève à 3 millions d'ici vingt ans. C'est pourquoi le gouvernement égyptien s'est donné pour priorité de développer les infrastructures de la région. Ainsi, le gouvernement a fait appel à l'IFC afin de développer et mettre en place un PPP pour la construction d'une usine de traitement des eaux usées au Nouveau Caire qui pourrait être appliqué à d'autres projets d'infrastructure. Ce PPP s'inscrit dans la stratégie générale du gouvernement égyptien de développement économique à long-terme s'appuyant sur le savoir-faire et le financement du secteur privé. L'IFC a donc supervisé une équipe d'experts qui ont mené une due diligence légale, financière et technique afin de déterminer le type de transaction le plus favorable au projet. C'est l'IFC qui a également été chargée de promouvoir le projet, de sélectionner les investisseurs potentiels, d'établir les documents nécessaires à l'appel d'offre et de sélectionner le gagnant.

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** Le projet a été structuré sous forme d'une concession d'une durée de 20 ans. Le partenaire privé est chargé de concevoir, financer, construire, exploiter et assurer la maintenance de l'usine, qui devra avoir une capacité de traitement des eaux de 250 000 m<sup>3</sup> par jour. En contrepartie, le gouvernement lui verse une redevance comprenant une partie fixe afin de couvrir les coûts fixes de l'investissement et une partie variable fondée sur le volume des eaux traitées, afin de couvrir les coûts variables de l'exploitation. Cinq consortia comprenant des entreprises locales, régionales et internationales ont répondu à l'appel d'offres. Le consortium égypto-espagnol constitué de la société Égypt's Orascom Construction Industries et la société espagnole Aqualia ayant soumis l'offre la moins élevée en termes de coûts, a remporté l'appel d'offres en juin 2009. Les investissements privés mobilisés sont estimés entre 150 et 200 millions de dollars. La mise en service de l'usine est prévue pour janvier 2012.

## **Infrastructures de transport**

### **L'extension de l'aéroport Queen Alia – Jordanie**

**CONTEXTE.** L'aéroport Queen Alia d'Amman a été construit en 1983. En concentrant 97 % du trafic aérien de Jordanie, il représente le principal aéroport national, aussi bien pour les vols domestiques qu'internationaux. Depuis 2000, le trafic aérien jordanien enregistre une croissance de 7 % par an. Les



capacités de l'aéroport Queen Alia ne lui permettent pas de prendre en charge le nombre de vols et les passagers supplémentaires. Au regard des investissements lourds nécessaires pour accroître les capacités de l'aéroport, le gouvernement jordanien a souhaité faire participer le secteur privé dans un projet visant à réhabiliter l'aéroport et incluant la construction d'un nouveau terminal de 86 000 m<sup>2</sup>. Cette décision s'inscrit dans une stratégie plus large du gouvernement de libéralisation des politiques de transport, de restructuration de l'aviation civile et d'accroissement de la compétitivité des aéroports Jordaniens. Le gouvernement a ainsi fait appel à l'IFC en tant que conseiller et organisateur du partenariat.

#### **OBJECTIFS.**

- Augmenter la capacité de l'aéroport afin de gérer la croissance à long terme du trafic (l'objectif est d'atteindre une capacité de gestion de 12 millions de passagers par an).
- Faire de Queen Alia un hub régional.
- Améliorer les opérations et la qualité du service en ligne avec les meilleures pratiques mondiales.
- Éliminer son soutien budgétaire à l'aéroport, et maximiser les retombées financières du projet qui lui incombent.
- Conclure un PPP réussi qui pourrait servir de modèle à d'autres projets d'infrastructure dans le pays.

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** Étant donnée la complexité des projets de construction ou d'exploitation des aéroports, l'IFC choisit de lancer un appel d'offres international afin de sélectionner un consortium capable de mener un projet d'une telle ampleur. Chaque consortium devait démontrer ses capacités en termes de conception, construction, développement, opération et financement de l'aéroport. Une phase de pré-qualification a retenu six consortiums. Il était convenu que le gagnant serait désigné selon son offre financière, c'est-à-dire selon la redevance fondée sur les résultats d'exploitation qui serait reversée à l'État jordanien.

C'est le consortium *AIG (Airport International Group)* composé des sociétés Aéroports de Paris (France), Abu Dhabi Investment Company (Emirats Arabes Unis), Noor Financial Investment Company (Koweït), EDGO Investment Holdings (Jordanie), J&P-AVAX (Grèce) et Joannou & Paraskevaides Overseas (Royaume-Uni et Chypre) qui a remporté l'appel d'offres, en proposant à l'État jordanien de lui verser une redevance annuelle supérieure à 50 % (54,47 %) des revenus d'exploitation sur toute la durée de vie du contrat, avec un versement initial de 1 million de dollars.

**MODALITÉS DU CONTRAT.** Le contrat fut signé en mai 2007, sous la forme d'un BOOT pour une durée de 25 ans, le consortium privé prenant en charge les coûts du capital et de l'exploitation de l'aéroport. Le contrat principal est décliné en contrats de sous-traitance :

- un contrat de construction confié à une joint-venture constituée de AVAX et Joannou & Paraskevaides Overseas ;
- un contrat d'opération et maintenance confié à la société Jordan Airport Management ;



- un contrat d'investissement s'élevant à 8,5 millions de dollars pour la construction d'un hôtel dans l'aéroport financé par la société Invest Abu Dhabi.

Deux phases sont prévues : une première consiste en la construction du troisième terminal prévue en 2012, portant la capacité de l'aéroport à 9 millions de passagers par an, la deuxième phase augmentera cette capacité à 12 millions.

Avec un coût total estimé à 750 millions de dollars, ce projet d'investissement privé est le plus important en Jordanie. L'apport en capital pour la première année s'élève à 370 millions de dollars sous forme de trois prêts : un prêt en trois tranches de l'IFC pour un total de 120 millions de dollars, un prêt de banques commerciales mobilisées par l'IFC (Natixis, Calyon et Europe Arab Bank) de 160 millions de dollars et un prêt de 100 millions de dollars de la Banque islamique.

Les parts des investissements supportés par chaque société du consortium sont les suivantes : Aéroports de Paris, J&P Overseas, J&P-Avax et EDGO Investment Holdings prennent en charge 9,5 % des investissements chacun, Abu Dhabi Investment Company 38 % et Noor Financial Investment Company 24 %.

Il est attendu que le projet génère plus de 1 milliard de dollars d'investissements étrangers et la création de 23 000 emplois à terme. Les autorités publiques chargées du suivi du bon déroulement du contrat sont le ministère de l'Industrie et du Commerce et la Commission de régulation de l'aviation civile jordaniens.

**RÉSULTATS (2007-2010).** Les résultats de l'aéroport Queen Alia sont encourageants. Fin 2010, environ 62 % de la construction du nouveau terminal sont achevés, il est prévu qu'il soit opérationnel au milieu de l'année 2012. En 2010, l'aéroport a enregistré 5,4 millions de passagers, soit une augmentation de 13,7 % par rapport à 2009. Les mouvements aériens en 2010 ont atteint 62 900, soit une augmentation de 8,8 % par rapport à 2009.

### Les aéroports d'Enfidha et Monastir – Tunisie

**CONTEXTE.** La Tunisie comptait en 2007 six aéroports internationaux, dont un à Monastir et un à Tunis-Carthage, à proximité de la capitale. Cependant, face au nombre croissant de touristes, leur capacité d'accueil fut rapidement limitée : l'aéroport de Monastir était prévu pour l'accueil de 3,5 millions de passagers mais en recevait en réalité 4,2 millions. Celui de Monastir ne pouvant être étendu, le gouvernement tunisien avait envisagé dès 1998 de construire un aéroport à Enfidha et d'associer ce projet à une amélioration de l'exploitation de l'aéroport de Monastir, situé à 40 km d'Enfidha et géré par l'Office public de l'aviation civile et des aéroports (OACA). Le projet devait regrouper deux concessions : l'une pour la construction et l'exploitation de l'aéroport d'Enfidha, l'autre pour l'amélioration et l'exploitation de celui de Monastir.

**OBJECTIFS.** Ces deux concessions avaient pour objectifs de :

- développer le tourisme tunisien ;
- développer l'activité industrielle d'Enfidha ;
- décongestionner l'aéroport de Monastir ;



- coordonner l'allocation du trafic entre les aéroports de Monastir et Enfidha afin d'accueillir 8,5 millions de passagers par an dès 2009 (date d'ouverture de l'aéroport d'Enfidha). Au terme de la concession, l'aéroport d'Enfidha devrait avoir des capacités d'accueil de 22 millions de passagers ;
- servir d'exemple de PPP aéroportuaire dans la région du Maghreb.

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** Malgré le fait que l'étude de faisabilité de l'aéroport soit finalisée dès 2001, le premier appel d'offres n'a pu être lancé qu'en avril 2004. Il a échoué en raison de désaccords entre l'État et les opérateurs en course concernant les termes et conditions de la construction de l'établissement. Le projet fut remis à plat en 2005 et simplifié. Initialement pensé pour une capacité de 30 millions de passagers, le chiffre a été revu à la baisse ainsi que les critères de conception ultramodernes que le gouvernement avait inclus dans l'appel d'offres. Ces critères auraient dissuadé certains enchérisseurs et ont donc été redéfinis dans une optique plus sobre. C'est ainsi qu'en 2007, un nouvel appel d'offres est lancé par le ministère des Transports, remporté par la société TAV Airports Holding, société turque reconnue pour son expérience dans la construction et la gestion d'aéroports en Turquie.

Les deux concessions ont une durée de 40 ans. TAV a créé un SPV, TAV Tunisie, pour être le concessionnaire des deux aéroports. Le projet d'Enfidha comprend plusieurs phases : la construction de l'aéroport est prévue de 2007 à 2009 et son extension grâce à la construction d'un deuxième terminal est prévue de 2020 à 2022. L'exploitation de Monastir est prévue à partir de 2008.

Le financement des deux concessions, s'élevant au total à 560 millions d'euros, devait initialement être assuré par les banques commerciales. Néanmoins, en raison de la faiblesse des marchés financiers pendant la crise, ce sont les institutions de financement du développement qui ont pris le relais en fournissant les ressources à long terme nécessaires. La SFI (Société financière internationale, appartenant à la Banque Mondiale) a apporté 199 millions d'euros, la Banque Africaine de développement et la BEI 70 millions chacune, la Proparco 30 millions et le Fonds de l'Opep pour le développement international 20 millions. Il était prévu que l'aéroport générerait 67 millions de dollars de recettes annuelles.

**RÉSULTATS (2007-2010).** Les travaux pour la construction de l'aéroport d'Enfidha ont débuté en juin 2007 et se sont achevés en novembre 2009. L'aéroport a donc été livré à la date prévue. La phase de construction a créé 2 200 emplois et il est prévu que ce chiffre passe à 2 800 en 2011. L'aéroport a accueilli 500 000 passagers en 2010 et compte en recevoir 2,1 millions en 2011.

### Le port Tanger Med – Maroc

**CONTEXTE.** En 2002, le roi Mohammed VI annonce au cours du Discours du Trône la décision de réaliser un « *grand ensemble structurant, portuaire, commercial et industriel sur les rives du détroit, à l'Est de Tanger* ». Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un choix stratégique de faire de la région un espace propice pour l'investissement et dans une approche de développement régional intégré. Le port se situerait à 40 km à l'est de Tanger, sur le détroit de Gibraltar, une position stratégique aux portes de l'Europe et à la croisée des plus grandes routes maritimes. Il vise ainsi un marché de proximité de 600 millions d'ha-



bitants comprenant l'Europe de l'Ouest, l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique du Nord, ainsi que l'Amérique du Nord.

**OBJECTIFS.**

- Construire le Port Tanger Med et en faire l'une des principales plateformes portuaires à conteneurs en Méditerranée et en Atlantique.
- Implanter une véritable plateforme logistique s'appuyant sur un pont maritime avec l'Europe et rayonnant sur l'Europe de l'Ouest, l'Afrique et l'Amérique.
- Favoriser l'émergence d'une zone d'activités économiques compétitive à proximité directe du port grâce à la mise en place d'activités industrielles et tertiaires et de connexions autoroutières et ferroviaires. Cette zone est destinée à attirer les investissements étrangers et à créer des emplois.
- Constituer un pôle régional de développement économique, social et territorial.

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** En septembre 2002, l'Agence spéciale Tanger-Méditerranée (TMSA) est créée pour la réalisation du port Tanger-Med et une zone Spéciale de développement d'une superficie de 550 km<sup>2</sup> est prévue pour la construction du port et des infrastructures environnantes. TMSA prend la forme d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance à capitaux publics. Le conseil de surveillance, chargé des orientations stratégiques de la société est composé des ministres de l'Équipement et du Transport, de l'Économie et des Finances, et de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies. Les décisions importantes telles que l'attribution des opérations de concession doivent être autorisées par le Conseil et approuvées par décret du Premier ministre.

En 2003, l'État marocain signe avec TMSA une convention d'une durée de 15 ans donnant à TMSA les leviers juridiques nécessaires pour l'aménagement, le développement et la gestion du complexe portuaire et industriel Tanger Med. Ainsi, TMSA peut concéder et déléguer certaines activités portuaires à des opérateurs privés et constitue le seul interlocuteur des investisseurs souhaitant s'installer dans la zone spéciale de développement.

La construction et l'exploitation du futur complexe portuaire prennent donc la forme de nombreuses concessions, déléguées à des acteurs du secteur privé. Entre 2003 et 2008, des appels d'offres pour le contrat de construction des infrastructures de base du port, les concessions des terminaux à conteneurs, du terminal à hydrocarbures, des services de distribution d'eau et d'électricité et du terminal à véhicules sont lancés.

Les opérateurs concessionnaires du port sont les suivants :

- un consortium mené par Bouygues Travaux Publics pour la conception et la construction des infrastructures du port pour 223 millions d'euros. Les travaux ont duré trois ans, de 2003 à 2006 ;
- APM Terminals Tangier opère le premier terminal à conteneurs dans le cadre d'une concession de 30 ans depuis 2005, en partenariat avec Akwa, leader dans la distribution des produits pétroliers et de gaz au Maroc ;
- Eurogate Tanger opère le second terminal à conteneurs dans le cadre d'une concession de 30 ans depuis 2008, en partenariat avec les compagnies maritimes MSC et CMA-CGM ;



- Horizon Tangiers Terminal SA opère le terminal à hydrocarbures dans le cadre d'une concession octroyée en 2006, en association avec Akwa et la société koweïtienne IPG ;
- Boluda Tanger Med assure le remorquage dans le cadre d'une concession depuis 2008 ;
- la concession des services de distribution d'eau et d'électricité, d'assainissement liquide et solide, d'éclairage public, d'hygiène et de propreté du complexe Tanger-Med a été confiée à la société Tanger Med Utilities créée en août 2008 par l'ONE, l'ONEP et Pizzorno ;
- dans le cadre du projet de réalisation de l'usine Renault à Melloussa, d'une capacité de 400 000 véhicules par an, l'autorité portuaire de Tanger Med a octroyé à Renault Tanger Méditerranée en 2008 une concession au niveau du terminal à véhicules portant sur une superficie de 13 hectares et sur un accès prioritaire aux deux quais qui seront réservés à cette activité.

**FINANCEMENT.** La réalisation du projet Tanger Med a nécessité un investissement total de 1 milliard de dollars. L'État marocain a pris en charge deux tiers de ces investissements, soit 660 millions de dollars, dont 310 millions pour la construction des ouvrages de base du port et 350 millions pour la construction des infrastructures de connexion. Ce montant a été financé par les fonds propres de TMSA (110 millions), le Fonds Hassan II (250 millions de dollars), le budget d'équipement de l'État (25 millions) et par des subventions de fonds publics de l'État du Koweït, des Emirats Arabes Unis, d'Abu Dhabi et de la Banque mondiale (260 millions).

Le secteur privé prend à sa charge l'équipement des terre-pleins pour 120 millions de dollars et l'aménagement des zones franches industrielles et commerciales pour 230 millions de dollars.

**RÉSULTATS (2007-2010).** Le port Tanger Med est entré en service en 2007 et est devenu une plate-forme incontournable dans la région. Il a enregistré une croissance annuelle du trafic de 40 % en 2008 et 2009 et même de 66 % en 2010. Sa capacité atteint aujourd'hui 3 millions de conteneurs, soit autant que le port d'Algésiras, à qui Tanger Med commence à grignoter des parts de marché. Face à ce trafic maritime important et en constante augmentation, le gouvernement a décidé d'étendre Tanger Med grâce à la construction de Tanger Med 2, dont les travaux ont débuté en 2009, menés de nouveau par un consortium incluant Bouygues Travaux Publics, et pour un montant de 825 millions d'euros. Ce deuxième port permettra de consolider sur le long terme le potentiel du Détroit et d'apporter une capacité supplémentaire de 5 millions de conteneurs. La mise en service du premier terminal de Tanger Med 2 est fixée au 2ème trimestre 2014 et sa concession a été attribuée pour 30 ans à l'opérateur marocain Marsa Maroc.

### Le tunnel de Göcek – Turquie

**CONTEXTE.** En 1984, le Premier ministre turc, Turgut Ozal, introduit le concept de BOT dans son programme de privatisation. Il considère que le BOT sera un bon moyen de développer des infrastructures coûteuses tout en ne faisant pas appel uniquement à des fonds publics. La première tentative de mise en place d'un BOT dans le domaine du transport date de 1994 et concerne



la création d'une autoroute traversant la baie d'Izmit. Une préparation insuffisante et des problèmes législatifs ont cependant eu raison du projet. La construction du tunnel de Göcek est la deuxième tentative de lancement d'un BOT dans le domaine du transport.

**OBJECTIFS.** Le tunnel de Göcek, long de 960 mètres, a pour but de :

- connecter l'aéroport de Dalaman aux infrastructures touristiques de la côte méditerranéenne sud-ouest de la Turquie ;
- augmenter le nombre de touristes dans la région sud-ouest et faciliter le trafic pour les habitants.

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** L'appel d'offres pour le projet a été lancé en 2002. Il s'agissait d'un projet à petite échelle, d'un montant de 10 millions de dollars qui prend la forme d'un BOT s'inscrivant dans le cadre de la loi n° 3996 spécifique aux BOT. Le critère de sélection du consortium gagnant, outre les critères techniques et financiers, était la durée de l'opération du tunnel, qui n'était pas fixée par le contrat. Le vainqueur fut un consortium turc, qui proposait une construction du tunnel sur deux ans et une exploitation d'une durée de 26 ans.

**RÉSULTATS.** Le tunnel de Göcek a ouvert en 2006 et est le premier BOT turc mis en place dans le domaine du transport.

## Secteur de l'énergie

### La centrale solaire à cycle combiné intégré de Kureimat – Égypte

**CONTEXTE.** De 1997 à 2004, la croissance de la demande en électricité en Égypte a atteint 7 % par an. Selon les estimations de l'EEHC (*Egyptian Electric Holding Company*), cette croissance devait demeurer à ce niveau au cours des dix années suivantes. Afin de répondre à cet accroissement de la demande, le gouvernement a lancé un plan d'expansion énergétique à court et moyen terme (2004-2012) visant à augmenter les capacités de production d'électricité. En parallèle, confronté aux enjeux environnementaux et climatiques, il a prévu d'augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique à 20 % à l'horizon 2020. Le projet de construction d'une centrale solaire à cycle combiné intégré (produisant de l'électricité à partir du solaire et de gaz naturel) située à Kureimat, à 95 km du Caire, s'inscrit dans ce double objectif.

**OBJECTIFS.** Grâce à la centrale solaire de Kureimat, le gouvernement espère :

- augmenter la production d'électricité grâce à une capacité supplémentaire de 150 mégawatts ;
- accroître la part du solaire dans la production d'électricité égyptienne et ainsi participer à la stratégie de diversification des sources de production d'énergie ;
- réduire les émissions de gaz à effet de serre.

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** Le projet a été lancé en 2007 et confié à l'Autorité des Énergies Nouvelles et Renouvelables égyptienne (NREA, *New and Renewable Energy Authority*), filiale de l'EEHC chargée de la production et



distribution d'électricité à partir de sources d'énergie renouvelable. Il se divise en deux lots : la construction de la centrale d'une part et la construction d'une île solaire dédiée à la production d'énergie solaire d'autre part.

Le projet global représente un investissement de 328 millions de dollars, financé par la GEF (*Global Environment Facility*, appartenant à la Banque Mondiale) à hauteur de 50 millions de dollars, par le gouvernement japonais par l'intermédiaire de la JICA (*Japanese International Cooperation Agency*) à hauteur de 97 millions de dollars, par la Banque Nationale d'Égypte à hauteur de 100 millions de dollars et par les opérateurs privés pour le reste.

Pour les deux lots, la NREA a confié la conception, la construction et l'exploitation des ouvrages à des opérateurs privés sous forme de BOT d'une durée de deux ans. Les gagnants des appels d'offres sont le consortium regroupant la société espagnole Iberdrola et la société japonaise Mitsui pour la centrale et la société égyptienne Orascom Construction Industries pour l'île solaire.

**RÉSULTATS (2007-2010).** La centrale et l'île solaire sont construites et leurs capacités de production ont été testées. Elles devraient entrer en activité fin août 2011.

### L'IPP Radès II – Tunisie

**CONTEXTE.** Peu avant les années 2000, la Tunisie connaît une croissance de la demande en électricité de 7 % par an. La Steg (Société tunisienne de l'électricité et du gaz) est chargée de la production et distribution de l'électricité et du gaz. Afin de faire face à la demande croissante, une augmentation de ses capacités de production par le biais du renouvellement des infrastructures est nécessaire, tout en maintenant des tarifs convenables pour les usagers. C'est ainsi qu'en 1997, le premier *Independent Power Project* (IPP) en Tunisie est lancé à Radès, ville située dans la zone industrielle de Tunis. Disposant d'une première centrale électrique (Radès A), la ville est déjà reliée aux réseaux de distribution de gaz et de transport d'électricité.

**OBJECTIFS.** Dans le cadre de l'IPP Radès II, la centrale électrique Radès B doit augmenter la production d'électricité en atteignant une capacité de production de 471 mégawatts.

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** En 2007, le ministère de l'Industrie lance un appel d'offres remporté par un consortium composé des sociétés américaines PSEG Global et Sithe Energies et de la société japonaise Marubeni Corporation. Ce consortium se voit attribuer un BOT d'une durée de 20 ans pour la mise en œuvre de Radès II. Le projet se matérialise par la création de la société Carthage Power Company (CPC), dont les actionnaires sont PSEG Global et Sithe Energies pour 35 % et 32,5 % respectivement et Marubeni Corporation pour 32,5 %. CPC est chargée de l'exploitation de la centrale et de vendre l'électricité produite à la Steg, seule entreprise compétente pour distribuer l'électricité en Tunisie. C'est également la Steg qui est responsable de la fourniture du gaz à la CPC. La construction de la centrale est confiée à Alstom Power et prévue pour 2008.

Le coût total du projet s'élève à 260 millions de dollars, financés par les banques commerciales Sanwa et Paribas à hauteur de 107 millions de dollars



et par la Banque Japonaise pour la Coopération Internationale (JBIC) à hauteur de 73 millions de dollars.

**RÉSULTATS.** La construction est entrée en activité en octobre 2002. Dès 2005, elle produit 25 % de l'électricité tunisienne.

## Secteur de l'éducation

### La Jordan Education Initiative – Jordanie

**CONTEXTE.** En 2002, le gouvernement jordanien lance une initiative nommée *Réforme éducative pour une économie du savoir* (ERfKE, *Education Reform for a Knowledge Economy*) qui a notamment pour objectif de promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les écoles. En 2003, sur l'idée que l'éducation est un catalyseur de développement économique et social, le Forum économique mondial souhaite lancer un programme de PPP dans le secteur éducatif dans un pays pilote. Ainsi, la Jordanie a été retenue pour tester ce modèle de PPP en raison de sa stabilité politique et de son fort désir de changement, initié par sa réforme ERfKE et que le programme *Jordan Education Initiative* (JEI) a été lancé en 2003.

**OBJECTIFS.** Les quatre objectifs principaux de la JEI sont les suivants :

- améliorer le développement de l'offre éducative aux citoyens jordaniens et ainsi aider le gouvernement jordanien à faire de l'éducation le catalyseur de son développement économique et social
- élargir l'utilisation des TIC dans le domaine de l'enseignement
- participer au développement des capacités de l'industrie des TIC locale dans la production de ressources éducatives innovantes grâce à des partenariats avec des sociétés mondiales leader du marché
- développer un modèle de PPP efficace pour accélérer les réformes éducatives dans les pays en développement

**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** La JEI prend la forme d'un partenariat d'une durée de 3 ans entre le gouvernement jordanien et le Forum Economique Mondial, ainsi que plus d'une vingtaine d'entreprises et organisations internationales (Unesco, USAID). Le gouvernement jordanien est représenté par les ministères de l'Education, des Technologies et de l'information et de la Coopération internationale. Les principales entreprises partenaires sont les leaders mondiaux des TIC (Cisco, Intel, Microsoft, Promethean, Oracle, HP, IBM) et des entreprises jordaniennes (Intaj, Orange, STS, Zain, LKD Technologies, Rubicon).

La coordination entre les acteurs publics et privés et la gestion du projet ont été confiées à une entité unique, le JEI Project Management Office (PMO). La JEI s'est déclinée sous forme de programmes déterminés par le ministère de l'Éducation visant à développer des contenus sous forme électronique dans les matières fondamentales (mathématiques, sciences, arabe, anglais). Le PMO était ensuite chargé de trouver un sponsor privé qui apportait le financement, l'expertise et la technologie pour chaque programme.

Un échantillon de cents écoles a été sélectionné afin de tester la mise en œuvre de ces programmes. Dans le cadre de l'ERfKE, des investissements



massifs dans les infrastructures de TIC avaient été réalisés, comme le développement d'un réseau national de haut débit et l'installation d'un ou plusieurs laboratoires informatiques dans la plupart des écoles. Les écoles tests ont été équipées de matériels informatiques supplémentaires tels que des rétroprojecteurs pour les classes, des bornes sans fil ou des tableaux de classe interactifs. En outre, les enseignants et les gestionnaires des laboratoires informatiques de ces écoles ont reçu une formation spécifique.

La durée prévue du partenariat n'ayant été que de trois ans, le JEI PMO est devenu en 2006 une organisation non gouvernementale (ONG) jordanienne afin de continuer ses activités de développement de l'éducation en Jordanie.

**RÉSULTATS.** De nombreuses études ont été réalisées afin d'analyser les résultats et les facteurs de réussite de la JEI. La JEI a constitué un accélérateur pour l'installation de réseaux de connexion à internet et l'équipement des écoles en matériel informatique. Elle a permis de développer de nouveaux modes d'enseignement fondés sur les TIC et amélioré la qualité de l'enseignement. Elle a également permis la mise en place de partenariats entre des entreprises de TIC locales et les acteurs publics du domaine éducatif.

La JEI représente également un modèle en termes de PPP dont le principal facteur de réussite est le rôle prépondérant du PMO en tant que facilitateur et coordinateur des échanges entre le ministère de l'Éducation, les écoles et les partenaires privés. Le PMO a en effet permis de mettre en place une communication efficace auprès de chaque partenaire.

Les défis qui restent à relever par le JEI PMO en tant qu'ONG concernent l'actualisation et l'approfondissement permanents des contenus. En effet, tout programme reposant sur les TIC est soumis à des changements très rapides auxquels il faut s'adapter, notamment par le développement des dernières infrastructures de communication (très haut débit voire fibre optique dans le cas des réseaux de connexion).

## Secteur de l'immobilier

### Solidere – Liban

**CONTEXTE.** La guerre de 1975 à 1990 au Liban causa de nombreuses destructions d'infrastructures et laissa une lourde charge à l'État en termes de reconstruction. Situé dans le cœur historique et géographique de Beyrouth, le centre-ville fut particulièrement dévasté. Sa reconstruction apparaissait donc au gouvernement libanais comme prioritaire pour rétablir sa place sur la scène proche-orientale et internationale au lendemain de la guerre. C'est ainsi qu'en 1994, le gouvernement libanais décide d'adopter une loi autorisant la création de sociétés foncières privées chargées de reconstruire les zones les plus touchées par les dégâts. Pour Beyrouth, Solidere (Société libanaise pour le développement et la reconstruction de Beyrouth) est créée.

#### OBJECTIFS.

- Le financement, le contrôle de la réalisation et éventuellement l'exploitation et la gestion des infrastructures du centre-ville de Beyrouth.
- La promotion et gestion immobilières de la ville.



**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** Le capital de Solidere à sa création s'élève à 1,82 milliard de dollars et se compose de deux types d'actions. Les actions de type A sont émises au profit des personnes morales ou physiques titulaires de droits immobiliers dans le centre-ville en échange de leurs apports fonciers et représentent 1,17 milliard de dollars. Les actions de type B sont émises au profit d'investisseurs en échange de leurs souscriptions financières pour 650 millions de dollars. Ces actions sont ouvertes aux titulaires de droits immobiliers dans le centre-ville, aux citoyens libanais, à l'État libanais, aux ressortissants des pays membres de la Ligue arabe et aux institutions publiques arabes. Aucune personne physique ou morale n'est autorisée à détenir plus de 10 % du capital de Solidere. Les dividendes versés ainsi que les bénéfices de Solidere sont exonérés d'impôt durant les 10 années qui suivent la création de la société.

Bien que Solidere soit une société privée, l'État figure de façon permanente au Conseil d'Administration et conserve un rôle prépondérant dans la prise de décisions. Il détient également un droit de propriété sur le capital de la société. Solidere est ainsi chargée par l'État du financement et de la construction des infrastructures de la capitale. En échange, elle a obtenu la propriété de 291 800 m<sup>2</sup> de terres sur le front de mer.

**RÉSULTATS À CE JOUR (1994-2010).** La reconstruction de Beyrouth par Solidere a été divisée en deux phases, la première allant de 1994 à 2004 et la seconde de 2005 à 2030. La première phase concernait la construction de parkings souterrains, la rénovation du centre historique et du quartier des affaires, la reconstruction et l'extension des souks traditionnels et la construction de la marina d'une capacité d'accueil de 750 bateaux. La deuxième phase concerne plutôt le développement d'hôtels (Hilton, Four Seasons) et de centres commerciaux (Starco, Lazarieh). De nombreux développements des infrastructures existantes et de nouvelles constructions sont encore prévus.

## Secteur de la santé

### Le centre médical de Kayseri – Turquie

**CONTEXTE.** Le ministère de la Santé turc a lancé un plan d'extension et d'amélioration de ses infrastructures médicales et de ses offres éducatives et de formation. Pour cela, il a été estimé que des investissements d'un montant global de 5 milliards de dollars sur une période de 5 ans devaient être réalisés. Le défi que doit relever le ministère de la Santé face à ces investissements considérables est d'achever les projets de manière efficiente en termes de coûts et rapidement sans avoir massivement recours à des fonds publics. S'inspirant de PPP mis en place dans le secteur de la santé, notamment au Royaume-Uni, le ministère de la Santé a décidé d'avoir recours à ce type de partenariats pour financer ses investissements. Le centre médical de Kayseri, Health Campus, est le premier PPP turc dans le secteur de la santé.

**OBJECTIFS :**

- fournir une capacité de 1 548 lits supplémentaires ;
- permettre à 10 000 personnes par jour de recevoir des soins médicaux.



**MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT.** Le partenariat a été lancé en 2006 et s'appuie sur les lois spécifiques au secteur de la santé, et notamment sur la loi n°5396 réglementant les BLT. La construction du centre, d'une durée prévue de 3 ans, prend la forme d'un BLT. Le secteur privé sera également opérateur des services non médicaux (services d'entretien, parking, service de restauration...) pour une durée de 25 ans. Le montant des investissements nécessaires au projet s'élève à 278 millions de dollars. C'est le département PPP du ministère de la Santé qui dirigera le projet et coordonnera les échanges entre les secteurs public et privé. L'appel d'offres a été lancé début 2010. Le consortium vainqueur a été annoncé en avril 2011 et se compose de deux sociétés turques, YDA Group et Inso, qui sont chargées de la conception, construction et opération du centre.

## Les PPP dans les Psem : enjeux et perspectives

### Évolution des cadres réglementaires

DANS LA MAJORITÉ DES PSEM, des lois ont été adoptées ou sont en cours d'adoption afin de réglementer le recours aux PPP. Les cadres réglementaires étaient en effet globalement rigides et fragmentés, chaque secteur d'activité étant régi par une loi spécifique. Les insuffisances en matière de transparence et de concurrence offraient peu de clarté pour les investisseurs, pour lesquels peu de garanties étaient également prévues. Le suivi et la mise en œuvre des contrats étaient en outre difficiles à assurer. Les PPP étaient donc négociés au cas par cas. Ainsi, ces cadres législatifs et institutionnels n'étaient pas adaptés aux récents besoins d'infrastructures et de partenariats, caractérisés par des investissements lourds et plus risqués et des montages juridiques et financiers innovants.

#### L'Égypte et la Jordanie ont une entité dédiée aux PPP

LE PAYS LE PLUS AVANCÉ dans l'adoption d'un cadre réglementaire dédié aux PPP est l'Égypte qui a créé en 2006 une entité consacrée aux PPP, la PPCU avant d'adopter une loi spécifique en mai 2010. La Jordanie a chargé l'EPC de gérer les PPP depuis 2006 et a créé un comité dédié aux PPP en 2008 mais n'a toujours pas adopté de loi spécifique à ce jour. Dans les deux cas, la PPCU et l'EPC sont chargées de coordonner les programmes nationaux de PPP à travers les ministères et les organismes publics. Leur mission est de mettre en place un cadre national réglementaire favorable, dans la perspective d'une standardisation des procédures nécessaires au lancement des PPP. Elles interviennent depuis le choix des projets en identifiant ceux qui sont réalisables et qui peuvent être inclus dans les plans stratégiques des ministères concernés, elles coordonnent le programme et processus des PPP au travers des ministères, du secteur privé et du marché de financement en dirigeant les transactions, en apportant un support technique et de conseil et en s'assurant de leur conformité à la loi.



### **Le Maroc, la Tunisie et la Turquie ont des lois spécifiques à certains types de PPP**

DE PAR LEUR STATUT d'anciens protectorats français, le Maroc et la Tunisie ont une tradition en matière de concessions. Néanmoins, les lois spécifiques à ce type de partenariats n'ont été adoptées que récemment, en 2006 au Maroc (loi n°54-05, relative à la gestion déléguée des services publics) et en 2008 en Tunisie (loi n°2008-23, relative au régime des concessions). Dans les deux cas, ces lois garantissent aux opérateurs privés nationaux et étrangers la clarté et la transparence des procédures et l'égalité d'accès et de traitement. Elles prennent également en compte les intérêts des usagers et les impératifs de service public et assurent un partage équitable des risques liés aux projets de PPP entre la puissance publique et son délégataire et autorisent les investisseurs étrangers à participer aux PPP.

Les principales dispositions novatrices de la loi marocaine sont la possibilité de recourir à une procédure d'arbitrage pour le règlement des litiges, voire de se référer à l'arbitrage international dans le cas d'investissements étrangers. Le Maroc souhaite créer, en coopération avec l'Union européenne et la Banque Mondiale, une entité dédiée à la gestion des PPP et chargée d'une régulation globale de ces partenariats.

La Turquie a également préparé un projet de loi en 2007, revu en 2010 et visant à créer un cadre institutionnel dédié aux PPP et une législation réglementant tout type de PPP dans tous les secteurs d'activité. La Turquie possède en effet une législation fragmentée autorisant et encadrant les PPP dans des secteurs définis (énergie, autoroutes, santé) ou selon leur nature (loi sur les BOT) mais pas encore de cadre harmonisé.

### **L'Algérie, le Liban et la Syrie n'ont à ce jour ni entité ni loi spécifiques aux PPP**

EN ALGÉRIE, LES PPP sont négociés au cas par cas en s'appuyant sur le Code des Investissements, révisé en 2009 et sur les législations propres à chaque secteur. Par exemple, les PPP dans le secteur de l'eau sont réglementés par la nouvelle loi sur l'eau, promulguée en 2005 qui fixe les conditions de participation du secteur privé sous forme de gestion déléguée par contrat (à la française).

Le Liban a adopté en 2000 la loi 228 sur la privatisation qui sert à encadrer les PPP réalisés à ce jour. Le projet de loi établi en 2006 visant à définir un cadre juridique aux relations qui lient le secteur public au secteur privé local ou étranger, et à organiser la coopération entre ces deux secteurs n'a toujours pas été adopté, malgré sa présentation au Conseil des ministres en 2010.

La Syrie a préparé un projet de loi consacré aux PPP qui prévoit la mise en place d'un cadre institutionnel spécifique mais il n'a pas encore été adopté à ce jour. Ainsi, les PPP actuels sont traités au cas par cas, en s'appuyant sur la loi n°10 réglementant les investissements et la loi 2/2005 qui autorise la séparation entre le management et la propriété d'une infrastructure.

### **Faiblesses persistantes des PPP**

LA PRINCIPALE FAIBLESSE qui ressort dans la grande majorité des Psem est le manque d'expérience du secteur bancaire local en matière de financements de PPP. Globalement, les capacités de prêts à long terme par les banques locales sont en effet limitées, exceptées en Algérie, où les banques détenues



par l'État peuvent prêter à long terme à taux fixe. L'Égypte a tenté de favoriser des montages financiers innovants et favorables aux PPP à l'échelle locale et ses banques peuvent aujourd'hui financer de petits PPP en monnaie locale ; néanmoins, le financement des projets de plus grande envergure demeure limité. Les banques libanaises ont bénéficié malgré la crise de nombreuses liquidités, mais qui n'ont pas été investies dans des PPP faute de loi spécifique.

On observe également globalement une faible participation du secteur privé national au profit d'une forte présence de groupes privés internationaux. La perception des PPP par les usagers demeure en outre mitigée. Les PPP sont souvent associés au terme de privatisation, synonyme pour beaucoup d'augmentation des tarifs et de désengagement de l'État ou des collectivités locales dans les services publics.

### Perspectives pour les PPP dans la zone méditerranéenne

AVEC PLUS DE 300 milliards d'euros d'investissements à réaliser dans les infrastructures d'utilités collectives au Sud et à l'Est de la Méditerranée d'ici à 2030 (notamment pour la gestion des eaux, l'énergie, l'électricité, les transports, les télécommunications), les Psem devront rapidement développer leur capacité à mobiliser le secteur privé et leur attractivité aux investissements directs étrangers (IDE), notamment par le biais de PPP. Tous les Psem devraient, à court terme, adopter une législation spécifiquement dédiée à ce type de partenariat. Les réussites de ces partenariats dans la zone sont prises pour exemple et encouragent les pays peu expérimentés en la matière à suivre la même voie que leurs voisins.

En outre, le soutien apporté aux PPP par des organisations internationales (OCDE, Banque Mondiale et notamment IFC, BEI, AFD...) ne feront qu'accélérer l'expansion des PPP dans la zone.

En 2004, le projet *EuroMed Transport* financé par l'UE a publié une *Étude de diagnostic* complète, analysant divers aspects des systèmes de transport dans 12 pays méditerranéens, afin notamment de dégager les secteurs les plus propices à la mise en place de PPP. Par exemple, les ports et aéroports sont plus attrayants pour les investisseurs privés que d'autres modes de transports, à cause de la robustesse de leur trafic et du cash-flow régulier associé à ce type de service. À ce titre, les cas des aéroports Queen Alia en Jordanie, d'Enfidha et Monastir en Tunisie et le port Tanger Med, illustrent ce principe.

L'OCDE a lancé un programme d'investissement intitulé Mena-OCDE qui a élaboré un nouvel outil d'évaluation du climat commercial dans la région Mena. Cette évaluation repose sur plusieurs dimensions, dont les politiques de PPP et de privatisation et vise à fournir aux décideurs un moyen de quantifier les progrès des réformes liées aux opérations de privatisation et de PPP vis-à-vis des meilleures pratiques internationales. Les indicateurs spécifiques aux projets de PPP ciblent cinq éléments clés :

- l'existence d'une unité spécifique au sein du gouvernement pour coordonner et développer une politique de PPP ;
- le cadre législatif couvrant les projets de PPP ;
- le recours aux consultations pour une plus grande adhésion de divers groupes de parties prenantes ;
- la réalisation d'une analyse coûts-bénéfices avant de prendre une décision sur des projets de PPP ;
- le suivi des progrès de PPP tout au long de leur durée de vie.



La Femip (Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat) regroupe l'ensemble des instruments mis à la disposition par la BEI dans les pays méditerranéens. Opérationnelle depuis octobre 2002, elle a investi plus de 12,5 milliards d'euros pour soutenir des projets dans neuf pays partenaires méditerranéens. En février 2011, elle a lancé un programme d'assistance technique destiné à favoriser le recours aux contrats de PPP en Méditerranée. La première étape de ce programme consiste en une étude sur *le cadre légal et financier des PPP dans les pays de la Femip*. La seconde permettra la mise en place d'une assistance technique pour une série de projet-pilotes réalisant des investissements prioritaires pour quatre pays méditerranéens sélectionnés.

## Recommandations

LE SÉMINAIRE IPAMED qui rassemblait des décideurs du Nord et du Sud de la Méditerranée avait pour seul objectif d'échanger, de partager et d'arriver à des propositions sur les conditions de succès d'une opération PPP et les pistes d'améliorations nécessaires. L'intérêt du recours aux PPP n'est pas seulement d'ordre financier mais permet de diversifier les sources de financement en dehors du budget de l'État et d'assurer la performance des projets. L'absence d'infrastructures est souvent nettement plus coûteuse pour les États que la mise en place des PPP.

Les recommandations développées ci-dessous s'articulent autour de quatre aspects fondamentaux pour le développement des PPP : le cadre juridique ; les process ; le financement ; le rôle des collectivités locales.

### Le cadre juridique

MÊME SI LES PPP ont d'abord été développés en France en s'appuyant sur la jurisprudence et non sur un cadre législatif bien défini, l'adoption d'un cadre réglementaire spécifique aux PPP s'avère nécessaire pour clarifier et faciliter les procédures et ainsi favoriser la mise en œuvre des projets sous forme de PPP. Le socle nécessaire au développement des PPP comprend un paysage législatif unifié et une unité PPP.

L'idéal pour l'unité PPP est qu'elle rassemble un éventail de compétences diverses : des juristes sont nécessaires, mais pas uniquement, puisqu'il faut également s'appuyer sur l'expérience d'économistes, de financiers, d'ingénieurs, de techniciens.

L'unité PPP doit avoir un positionnement central au sein de l'appareil d'État pour lui conférer une autorité suffisante vis-à-vis des différentes administrations porteuses de projets. Suivant les traditions de chacun des pays, cette unité peut être placée auprès du Premier ministre (cf. projet au Liban) ou auprès du ministre des Finances (exemple marocain).

Il est nécessaire de présenter aux investisseurs un régime juridique harmonisé de protection de l'investissement et de garantie de règlement des



litiges avec les investisseurs. L'objectif d'un traité régional de protection de l'investissement est la solution idéale mais non réalisable sur le court terme.

Tout en maintenant l'objectif, une option paraît susceptible d'être rapidement mise en œuvre avec un accord définissant un cadre juridique uniforme (mais pouvant comprendre des parties optionnelles) de la protection des investissements sur des projets sélectionnés et clairement identifiés. Le secrétariat de l'Union pour la Méditerranée (UpM) pourrait assurer cette labellisation. Ce texte serait soumis à simple ratification des États qui souhaitent accueillir ces projets comme cela a été fait pour la Convention du Cap sur le régime des sûretés sur les matériels mobiles.

Adopter un cadre juridique protecteur présenterait deux types d'avantages :

- un avantage direct, constitué par une perception améliorée de l'attractivité de la Région ;
- un avantage indirect avec la diminution des coûts de transaction (coûts d'analyses et primes) et un accès plus aisé aux marchés financiers pour le financement de projets ou la constitution de fonds d'investissement dédiés à la région.

Le cadre juridique mis en place par un pays pourrait également prévoir de régler certains problèmes rencontrés par les PPP qui ne nécessitent néanmoins pas de recourir à une procédure d'arbitrage. Un médiateur entre l'opérateur privé et la personne publique pourrait être à même de favoriser des relations pérennes et par exemple de gérer des différences culturelles.

La création de telles unités PPP permettrait une mutualisation des expériences de la région méditerranéenne servant d'appui au développement des PPP. Elle pourrait prendre la forme d'un réseau et s'appuyer sur la *task force* de la BEI dirigée vers les pays européens qui a été étendue au Sud de la Méditerranée, annonce faite au colloque de Casablanca de la BEI le 31 mai 2011. Les unités européennes et notamment la MAPP seraient naturellement associées à ce réseau.

Dans le cadre d'un programme d'assistance technique, la BEI a choisi quatre pays pilotes pour la promotion des PPP : Maroc, Tunisie, Égypte, Jordanie. Le Liban a vocation à rejoindre cette liste. Ce partage d'expériences amènerait à faciliter la mise en œuvre d'une procédure de labellisation qui pourrait être confiée au Secrétariat Général de Barcelone.

## Les process

DES POINTS INCONTOURNABLES doivent être réglés pour assurer le succès des opérations PPP une fois le projet choisi. L'identification claire de la personne publique impliquée dans le PPP est fondamentale. La volonté politique portée par cette autorité doit être large et transcender les organisations politiques. Si la personne publique n'a pas beaucoup d'expérience en matière de PPP, il est important qu'elle recoure à des conseillers financiers, juridiques, voire techniques, afin d'être à égalité avec le secteur privé lors de la mise au point du contrat. La formation des acteurs publics des Psem aux PPP est donc nécessaire, mais il ne faut pas négliger la formation aux acteurs privés, qui peuvent présenter dans le cas de certains projets globaux une rigidité insoupçonnée.

Avant tout lancement de projet, il est fondamental de réaliser une étude de faisabilité du projet en question afin de déterminer les meilleures modali-



tés de réalisation (choix du type de rémunération, durée...) d'apprécier tous les risques inhérents et d'estimer la rentabilité attendue. Le plus important lors de cette étude est d'optimiser le partage des risques entre les parties et de proposer une rentabilité à même d'attirer le secteur privé. Les personnes publiques peuvent parfois faire face à des problèmes de financement de ces études, qui demeurent néanmoins indispensables. La part de subvention qui est nécessaire doit être appréciée à cette étude sur le partage des risques.

Afin de mettre en place un PPP efficacement, certaines caractéristiques des procédures sont à respecter. La procédure pour la mise en place de PPP comprend en effet plusieurs phases. Une phase de pré-qualification permet à la personne publique d'appréhender la réaction du marché face au projet proposé et aux candidats de se grouper. Elle permet également une première sélection des candidats selon leur savoir-faire et leur expérience. L'appel d'offres permet ensuite d'évaluer les propositions selon des critères techniques et/ou financiers. Il est important que les critères de sélection soient clairs, que la pondération de chaque critère soit déterminée auparavant, afin de garantir la transparence et la clarté de l'appel d'offres.

Même s'il n'y a plus de différences fondamentales entre les PPP dits anglosaxons et les PPP dits latins, les contrats français qui s'appuient sur un cadre de règles préétabli et non sur la jurisprudence peuvent paraître plus complexes que les contrats anglais. Ce cadre imposé permet à la puissance publique d'être en position de négociation plus sécurisante par rapport aux investisseurs et au secteur privé.

Au début du PPP en France, les experts juridiques pensaient qu'à un projet devait correspondre un contrat. Il est aujourd'hui admis qu'il est préférable de standardiser et de généraliser les procédures le plus possible afin de faciliter et d'accélérer la mise en place des PPP. En effet, même pour les PPP bénéficiant d'une bonne préparation, les procédures sont très longues et durent au minimum deux ans. Ainsi, les PPP ne sont pas une solution immédiate en cas d'urgence.

Malgré la complexité des contrats, une certaine flexibilité est tout de même nécessaire pour attirer les investisseurs et les opérateurs. Par exemple, la présence de clauses encadrant les suites de la résiliation du contrat ou de la sortie d'un opérateur est fortement conseillée.

La fiscalité est l'un des aspects importants du développement des PPP dans un pays, car elle est un facteur de concurrence primordial entre les différentes régions du monde mais également entre les pays au sein d'une même zone.

## Le financement

IL N'EST PAS NÉCESSAIRE DE REVENIR SUR le constat de besoin de financement : les projets d'infrastructure des Psem s'élèvent selon la BEI à 300 milliards d'euros d'ici 2030.

La crise financière a amené à durcir les règles de solvabilité et de liquidité pour les banques et les investisseurs (Bâle III et Solvency II). Par ailleurs, avec la crise de l'Euro, le risque pays devient central et les révolutions démocratiques renforcent le peu d'appétit pour les investisseurs et les prêteurs à s'engager sur des projets long terme pouvant aller jusqu'à 30 ans.



L'appréciation du risque renforcé amène à privilégier les zones géographiques et les pays les plus attractifs. Il s'agit donc de renforcer les critères de choix des pays méditerranéens du Sud par rapport à l'Asie ou l'Amérique du Sud. Il convient ainsi de mobiliser les ressources existantes venant des organismes internationaux des pays du Nord, mais également de mobiliser davantage l'épargne locale et les Fonds d'investissement nationaux pour le financement de projets structurants long terme.

RECOURIR À L'OUTIL de garantie apparaît comme le vecteur idéal de concentration des moyens publics aboutissant à une démultiplication vertueuse des moyens engagés. Les risques politiques sont déjà largement couverts par des opérateurs internationaux (ex : Mida) ou nationaux.

Une sélection de risques économiques et financiers pourrait être fixée à la carte suivant les projets, 4 points principaux ayant été recensés :

- la couverture des prêts indépendants des fonds propres ;
- le risque de non paiement alors même que les partenaires privés ont respecté leurs obligations contractuelles ;
- le risque de liquidité (au-delà de 15 ans) ;
- le risque de change (monnaie locale devise convertible).

La création d'un guichet unique pour des projets labellisés regroupant les différents acteurs internationaux et nationaux à même de garantir les financements est préconisée. Ces garanties financières pourraient contribuer au développement des PPP dans les secteurs marchands tels que l'éducation ou la santé, moins rentables que le secteur des infrastructures, et qui entraînent des prêts bancaires à taux plus élevé ou supposent des garanties plus fortes, notamment si les projets sont portés par des collectivités locales.

Un fonds de garantie spécifique porté par la Commission européenne, s'appuyant sur l'offre existante et identifiant des risques insuffisamment ou non couverts, favoriserait la sortie des projets PPP dans le partage du risque entre secteur public et privé.

UNE OFFRE ÉLARGIE de garantie des investissements, ajoutée à l'amélioration du cadre juridique, devrait conduire à une baisse significative du coût des primes de risque. Une solution complémentaire ou alternative pour abaisser le montant des primes qui resterait élevé serait la prise en charge partielle des primes d'assurance par des États et des institutions internationales.

LA MOBILISATION de l'épargne locale suppose la modernisation des marchés financiers et des bourses des pays concernés. L'idéal serait une intégration régionale susceptible de donner plus de profondeur à l'offre et de favoriser la liquidité et le marché de revente secondaire.

Sur le court terme, les solutions nationales sont privilégiées, avec l'idée que des exemples vertueux seront diffusés dans les pays voisins par contagion. À cet égard, la réflexion du Maroc sur un projet de cité financière internationale de Casablanca est un bon exemple.

Développer ces marchés implique de construire des produits favorisant l'épargne long terme qui n'existe dans aucun pays de la zone. La priorité est donc de créer nationalement un véritable marché obligataire attractif pour les investisseurs et les banques locales. Au Maroc, un projet de titrisation propre à attirer des investisseurs institutionnels est en cours d'établissement et le



secteur bancaire marocain peu touché par la crise bancaire a conservé de fortes capacités de financement en dirhams pour le développement des PPP, notamment dans le secteur de l'énergie. D'autres pays comme la Tunisie, l'Égypte ou le Liban sont engagés dans la même réflexion.

Sur un projet à 30 ans, on pourrait ainsi envisager une phase de financement initial (0-15 ans) international et le recours au refinancement prioritaire des banques locales au-delà de 15 ans. Le risque financier serait moindre (dette amortie en grande partie et schéma financier des revenus déjà validé par 15 ans de mise en œuvre). Par ailleurs, le risque de change serait réglé par un refinancement en monnaie locale.

LA SÉLECTION DES PROJETS doit obéir à certaines règles qui peuvent faciliter le financement. Pour les pays peu expérimentés en matière de PPP, la taille du projet est fondamentale pour ne pas conduire à l'échec et ainsi décourager les investisseurs. Un projet trop important (de l'ordre du milliard d'euros) sera difficile à mettre en place, à financer localement et à gérer tandis qu'un projet trop petit (inférieur à 50 millions d'euros) ne permettra pas de couvrir les frais juridiques et financiers plus élevés pour les PPP que pour des projets classiques. La fourchette de montants optimale pourrait être comprise entre 300 et 500 millions d'euros. Dans le cas de projets ambitieux, il ne faut pas hésiter à les séparer en phases qui permettront d'étendre le projet par l'ajout de phases ultérieures en cas de réussite de la première phase. Après le lancement d'un certain nombre de projets de taille moyenne sous forme de PPP, il sera plus aisé de lancer de plus petits projets qui pourront bénéficier d'économies d'échelles des frais juridiques et financiers grâce au recours aux modèles déjà utilisés.

Proposer un groupement de plusieurs projets (environ 3 ou 4) permet d'attirer les opérateurs privés qui considéreront que le pays présente des opportunités d'investissement. De plus, dans le cas où un opérateur ne remporterait pas le premier appel d'offres, il pourrait être encouragé à répondre à un appel d'offres ultérieurement.

IL NE FAUT PAS NÉGLIGER l'exemplarité des projets et l'effet d'imitation et d'émulation qu'une réussite suscite. En effet, le contrat de partenariat avait été créé en France pour des montants d'investissements dans les infrastructures très importants. Pourtant, à ce jour, 76 % des contrats de partenariat sont menés par des collectivités locales et sur les 35 projets pilotes prévus par la MAPPP, seuls 4 ou 5 ont finalement abouti au profit d'autres projets.

OUTRE CETTE LISTE DE *succès story*, l'intérêt des investisseurs est d'avoir une liste de projets établie de façon transparente qui leur permette de planifier l'utilisation de leurs ressources et de réaliser les grilles de financement en fonction des risques attachés à chaque projet.



## Le rôle des collectivités locales

L'IMPORTANCE DES COLLECTIVITÉS locales n'est pas à négliger en matière de PPP. En effet, 76 % des contrats de partenariat français sont menés par des collectivités locales. Au Maroc, le processus de régionalisation suppose la décentralisation du budget de l'État et une autonomie financière accrue pour les collectivités.

À CE JOUR, CE SONT SURTOUT des consortiums ou de grands groupes internationaux qui répondent et remportent les appels d'offre aux PPP. Développer une expérience nationale sur des petites et moyens PPP permet de favoriser des projets plus rapidement mis en œuvre et plus perceptibles pour la population. L'implication des banques locales permettrait en outre d'associer les PME locales et serait donc de nature à favoriser la création d'emplois et le renforcement du tissu industriel de chacun des Psem.

LES PPP DANS LE DOMAINE de l'équipement numérique sont principalement portés à l'échelle des régions ou des départements, qui ont la maîtrise des sous-sols et la volonté et la capacité d'équiper des régions peu denses et reculées. Le développement des infrastructures numériques et l'accès à Internet et au haut débit qu'il entraîne est un enjeu fondamental pour le développement économique et social des pays. En effet, 10 % de pénétration haut-débit supplémentaire engendrent 1 % de croissance économique en plus. Des PPP visant à mettre en place des réseaux haut-débit voire très haut-débit ont déjà été développés dans divers pays tels que l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Brésil, le Mexique, l'Indonésie et l'Inde.

AVANT DE METTRE UN PPP en place, il faut informer les élus sur les PPP, car ils en ont souvent une vision erronée. Il faut pour cela bien connaître le contexte des collectivités locales et notamment leurs spécificités juridiques. Les conseils communaux ayant généralement moins d'expérience que des personnes publiques nationales face au privé, ils peuvent faire appel à des conseillers pour préparer les études préalables, rédiger les appels d'offres et les contrats.

DANS LE CADRE DES CONTRATS de partenariat en France, une entreprise ou un groupement d'entreprises a la possibilité d'identifier un besoin d'une collectivité locale et d'y répondre en proposant un projet qualifié alors d'offre spontanée. Le montant minimum de ces projets est d'environ 10 millions d'euros afin de permettre d'amortir les frais de la mise en place des premiers projets qui pourront être reproductibles par la suite. La principale difficulté rencontrée dans les projets de taille réduite réside dans le fait qu'une PME présente moins de garanties pour la continuité de son activité qu'un grand groupe. Tout au long du projet, un conseiller peut jouer le rôle d'interlocuteur unique entre la collectivité et le privé afin de faciliter les relations entre les deux parties, d'accélérer le montage du projet, même si cela rallonge généralement la durée de la négociation.



## BIBLIOGRAPHIE

- Alkhaier, S. (2010). *Transport sector and Public-Private Partnership in Syria*, Ministry of Transportation
- Al Khoshman, M.A. (2009). *The Syrian PPP : Success Elements – Learning from the International Experience*, MARAFEQ, SANA Investment, Cham Holding
- Banque Européenne d'Investissement (2004). *Le rôle de la BEI dans les Partenariats Public-Privé*
- Banque Européenne d'Investissement (2010). *Coup de projecteur – Projets phare en Méditerranée dans le domaine de l'énergie*
- Bany-Mustafa, M. (2010). *Public Private Participation, PPP «The Jordanian Experience»*, Beirut, Arab Countries Water Utilities Association
- Basaran, E. (2010). *Experience of Turkey in Public Private Partnerships for Infrastructure Development*, State Planning Organization
- Bdira, F. (2005). *Partenariat public-privé : prestation des services publics – l'expérience tunisienne*, Good governance for development in Arab countries
- Belqat, S. (2010). *Le Partenariat Public-Privé (PPP) : nouveau mode de gestion et de financement des projets au Maroc*, Troisième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public
- Böhmer, A. (2010). *Les partenariats public-privé (PPP) dans la région Mena en temps de crise : tendances actuelles de la participation du secteur privé et évaluation des politiques de PPP dans la région Mena*, OCDE
- Bouhamed, A. et Chaaboumi, J. (2008). *Partenariat public-privé en Tunisie : les conditions de succès et d'échec*, International Journal of Technology Management and Sustainable Development
- Comito, V. (2010). *PPP et accords de concession dans les Pays Méditerranéens : Vue d'ensemble et perspectives*, Contrat EuropeAid «Appui à la mise en œuvre du PART en Méditerranée»
- El Hadi, R. (2010). *Le partenariat public-privé vivement souhaité*, Midi Libre
- EuroMed Transport (2010). *Aperçu sur le cadre juridique des concessions au Maroc*, 2<sup>e</sup> Réunion du comité ad-hoc sur les questions de financement
- Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat (2008). *Les financements de la FEMIP au Liban*, BEI
- Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat (2009). *Rapport annuel 2009*
- International Finance Corporation (2008). *Developing the Power Sector through Private Participation in Lebanon*
- International Finance Corporation (2009). *Jordan : Queen Alia International Airport*, Success Stories, Infrastructure Advisory
- Jamali, D. (2004). *Success and failure mechanisms of public private partnerships in developing countries – Insights from the Lebanese context*, The International Journal of Public Sector Management
- Kauffmann, C. (2011). *Private sector participation in infrastructure – OECD Perspective*, FEMIP Workshop
- Khelladi, M.A.M. (2010). *L'eau en Algérie sera-t-elle gérée par des firmes étrangères ?*, Journal International Environmental Conflict Management
- Kordel, O. (2008). *A comparative overview of public private partnerships with those in Turkey*, Bener Law Office
- Medawar, D. (2010). *Projets hydrauliques d'envergure : la loi sur le PPP se fait attendre*, L'Orient le Jour
- Nahas, C. (2007). *Privatisation*, Le Commerce du Levant
- Public Private Partnership Central Unit (2009). *Update on The National Program for Public Private Partnership*, PPPCU Annual Report
- Saher, N. (2011). *Cadre juridique des PPP Expérience du Maroc*, Ministère de l'Economie et des Finances
- Shoirah, B. (2009). *PPP & The Egyptian Experience*, Good Governance for Development in Arab Countries initiatives of the OECD
- Shoukri, A.I. (2010). *Legislative Framework for the Egyptian PPP Program*, Regional Workshop on PPP in ME, Jordan
- Sutti, F. (2009). *Financing and Regulating PPP – Risks and Issues in Structuring a PPP Framework*, PPP Conference – Financing Syria's Infrastructure, Damascus
- Talbi, A. (2008). *PPP : l'expérience marocaine*, Direction des entreprises publiques et de la privatisation, ministère de l'Economie et des Finances
- Tarek, M. (2010). *Operational Experience in PPP «The Egyptian Experience»*, Regional Workshop on PPP in ME, Jordan
- Tekin, A.G. (2010). *PPP in Turkey*, Privatization Administration
- United States Agency for International Development (2008). *Evaluation of the Jordan Education Initiative*, Synthesis Report, Education Development Center Inc. and RTI International
- Uzunkaya, M. (2010). *Public-Private Partnerships – The Turkish Experience*, State Planning Organization
- Vitiello, C. (2011). *SEAL, un partenariat public-privé original pour la modernisation durable du Service de l'eau et de l'Assainissement à Alger*, Présentation SEAL
- Yescombe, E. (2000). *Carthage Power / Radès II – Financing Tunisia's First IPP*, ICBI Corporate & Project Finance Conference

C O N S T R U I R E   L A   M É D I T E R R A N É E



**IPEMED**

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -