

**Commission économique pour l'Europe**Comité l'innovation, de la compétitivité et  
des partenariats public-privé**Groupe de travail des partenariats public-privé****Cinquième session**

Genève, 29 et 30 novembre 2021

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Examen des travaux menés depuis la quatrième session  
du Groupe de travail des partenariats public-privé,  
tenue les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2020****Méthode d'évaluation des partenariats public-privé axés  
sur les intérêts de la population au regard des objectifs  
de développement durable\*****Note du Bureau\*\****Contexte*

Le présent document décrit la Méthode d'évaluation des partenariats public-privé (PPP) axés sur les intérêts de la population au regard des objectifs de développement durable (ODD) (ci-après « la Méthode d'évaluation »), qui a été élaborée en deux phases avec l'assistance technique d'équipes d'experts internationales et multidisciplinaires<sup>1</sup> et avec le concours du secrétariat.

La phase I des travaux a été menée en 2020 par une équipe internationale. Elle s'est achevée en décembre 2020 avec l'établissement du premier projet de Méthode d'évaluation (ECE/CECI/WP/PPP/2020/3/Rev.1), que le Groupe de travail des partenariats public-privé a accueilli avec une grande satisfaction et qualifié d'excellente base de travail. Le Groupe de travail a aussi encouragé la diffusion du projet et son utilisation dans le cadre de la phase II des travaux, qui a été conduite en 2021 selon le plan d'action présenté à l'annexe II du document ECE/CECI/WP/PPP/2020/2.

La phase II a débuté en janvier 2021 et a été conclue en septembre 2021.

\* Ce titre est provisoire. Le titre définitif sera choisi compte tenu du souhait des États membres qu'une dénomination plus attrayante soit trouvée pour faciliter la promotion de la Méthode d'évaluation (ECE/CECI/WP/PPP/2020/2, Annexe II, V. b)).

\*\* Il a été convenu que le présent document serait publié après la date normale de publication en raison de circonstances indépendantes de la volonté du soumetteur.

<sup>1</sup> Les experts associés à l'élaboration du présent document ont été sélectionnés conformément aux orientations énoncées dans le document ECE/CECI/WP/PPP/2018/10 quant à la sélection d'experts fiables et indépendants.



Les principales activités exécutées au cours la phase II sont les suivantes :

- Une enquête a été effectuée auprès d'organismes publics pour recueillir leurs observations sur la Méthode d'évaluation et 19 réponses ont été reçues ;
- Trente et un projets menés dans 20 pays au sein de divers secteurs ont été soumis à titre expérimental à la Méthode d'évaluation, qui a été appliquée selon le protocole d'essai ;
- Deux manifestations ont été organisées pour obtenir des avis sur la Méthode d'évaluation :
  1. Un débat technique a eu lieu pendant le Forum international de la CEE sur les PPP (26 avril 2021) ;
  2. Un débat d'orientation s'est tenu à la quatorzième session du Comité de l'innovation, de la compétitivité et des partenariats public-privé (4 juin 2021).

À l'occasion du cinquième Forum international de la CEE sur les PPP (22 avril 2021), le secrétariat a décerné le prix « Building Back Better infrastructure award », qui récompensait des projets d'infrastructure conformes à l'objectif de « reconstruire en mieux ». Le but était notamment d'inciter les autorités publiques et d'autres acteurs à appliquer la Méthode d'évaluation aux projets en lice, pour ensuite solliciter leurs avis sur les améliorations à y apporter.

Le présent document est soumis par le Groupe de travail pour adoption.

Le Bureau remercie les experts<sup>2</sup>, dont la liste figure à l'annexe I, de leur contribution<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> La CEE appelle l'attention sur le fait que la mise en application de la Méthode d'évaluation peut impliquer l'utilisation d'un droit de propriété intellectuelle revendiqué. La Méthode d'évaluation est fondée sur les contributions de divers experts, qui ont pris acte du fait que tous les nouveaux droits de propriété intellectuelle créés appartiennent à la CEE et ont renoncé à faire valoir les droits utilisés dans le présent document à l'encontre de quiconque aurait recours à la Méthode d'évaluation. La CEE ne prend aucunement position quant à la réalité, à la validité ou à l'applicabilité d'un droit de propriété intellectuelle revendiqué ou de tout autre droit susceptible d'être revendiqué par des tiers dans le contexte de la mise en œuvre de la Méthode d'évaluation. Elle ne prétend pas avoir effectué une enquête ou déployé d'efforts pour évaluer de tels droits. Il est signalé aux utilisateurs que toute revendication présentée par un tiers sur des droits de propriété intellectuelle ayant trait à leur utilisation de la Méthode d'évaluation sera de leur ressort et ils sont invités à veiller à ce que l'usage qu'ils font de la Méthode d'évaluation ne lèse pas les droits de propriété intellectuelle d'un tiers.

La CEE décline toute responsabilité en cas de violation éventuelle d'un droit de propriété intellectuelle revendiqué ou de tout autre droit susceptible d'être revendiqué dans le contexte de la mise en œuvre de l'un quelconque de ses produits.

<sup>3</sup> Le Bureau remercie en particulier les trois coprésidents de l'équipe chargée de la phase I des travaux, Melissa Peneycad, Joan Enric Ricart et James Stewart, ainsi que Marc Frilet pour sa contribution à la phase II.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Avant-propos.....	4
II. Introduction.....	7
III. Caractéristiques de la Méthode d'évaluation des partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population au regard des objectifs de développement durable .....	8
A. Quel est le champ d'application de la Méthode d'évaluation ? .....	8
B. Quand utiliser la Méthode d'évaluation ?.....	8
C. Principales caractéristiques de la Méthode d'évaluation .....	9
D. Questions partiellement couvertes par la Méthode d'évaluation, mais nécessitant une évaluation <i>ex ante</i> complète.....	10
IV. Critères et indicateurs relatifs aux objectifs de référence des partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population .....	11
1. Accès et équité.....	11
2. Efficacité économique et viabilité budgétaire.....	13
3. Durabilité environnementale et résilience.....	16
4. Reproductibilité .....	20
5. Participation des parties prenantes.....	22
V. Pondération et notation.....	25
VI. Mise en œuvre .....	26
Annexes	
I. [Anglais seulement].....	28
II. [Anglais seulement].....	32

## I. Avant-propos

### Une nouvelle approche des partenariats public-privé est nécessaire

*Les objectifs de développement durable (ODD) nécessitent le recours à différentes formes de partenariats, notamment aux partenariats public-privé (PPP) pour remédier au manque d'infrastructures, ...*

Ce sont des milliers de milliards de dollars qui font défaut dans divers sous-secteurs de l'infrastructure, et les pays ne disposent pas à eux seuls de ressources suffisantes pour mener à bien les projets qui s'imposent. C'est particulièrement vrai des pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire.

*... mais, par la complexité de leur conception et de leur gestion, ces arrangements public-privé à long terme présentent aussi quelques limites et difficultés...*

Il est important de garder ces limites et difficultés à l'esprit au moment d'apprécier la capacité des PPP de promouvoir un développement durable. Pour qu'ils présentent non seulement un intérêt économique, mais aussi un intérêt social, les PPP doivent être « adaptés aux objectifs ». Autrement dit, ils doivent évoluer et ne plus être simplement des outils de financement, mais devenir en outre bénéfiques à la population et à la planète.

*... qui exigent une nouvelle approche, axée sur les intérêts de la population et en phase avec les ODD.*

C'est pourquoi la Commission économique pour l'Europe (CEE) a repensé les PPP en fonction des intérêts de la population et défini 10 principes directeurs relatifs aux PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD<sup>4</sup> afin de proposer un modèle qui contribuera à l'accès universel aux services publics essentiels, en étant centré sur l'humain et orienté vers le développement durable<sup>5</sup>.

### Une méthode d'évaluation qui axe les partenariats public-privé sur les intérêts de la population en tenant compte des objectifs de développement durable

*Le lancement d'une nouvelle approche des PPP suppose de nouveaux outils d'évaluation des PPP, ...*

La CEE a ouvert la voie à une nouvelle approche des PPP, le « PPP axé sur les intérêts de la population à l'appui des ODD ». Elle a préconisé la création d'un mécanisme permettant d'évaluer et de noter les projets d'infrastructure et de PPP et de déterminer dans quelle mesure ils entraînent dans la définition des PPP axés sur les intérêts de la population.

*... qui permettent de mesurer leur impact et de noter les projets, y compris les projets d'infrastructure et les PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD...*

Les PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD sont définis dans les Principes directeurs et évalués selon cinq objectifs de référence précis : accès et équité ; efficacité économique et viabilité budgétaire ; durabilité environnementale et résilience ; reproductibilité ; participation des parties prenantes. Pour assurer l'application des Principes directeurs, ces objectifs généraux ont fait l'objet d'un examen minutieux. On leur a ensuite ajouté des critères et des indicateurs qui, par la notation à laquelle ils se prêtent, permettent

<sup>4</sup> Les documents peuvent être consultés aux adresses suivantes : [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official\\_documents/ECE\\_CECI\\_2019\\_06-fr.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official_documents/ECE_CECI_2019_06-fr.pdf) et [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official\\_documents/ECE\\_CECI\\_2019\\_05-fr.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official_documents/ECE_CECI_2019_05-fr.pdf).

<sup>5</sup> Dans les Principes directeurs, les PPP axés sur les intérêts de la population sont définis comme suit : « Les PPP axés sur les intérêts de la population peuvent se concevoir comme des partenariats public-privé (PPP) destinés à mettre en œuvre les objectifs de développement durable et être ainsi « adaptés à l'objectif visé ». Ils constituent par définition une nouvelle approche des PPP et ils peuvent même être considérés comme une nouvelle génération de PPP surmontant certaines des faiblesses observées dans le mode de mise en œuvre du modèle de PPP traditionnel. Les PPP sont des outils faisant intervenir un financement privé initial pour l'exécution des marchés publics d'infrastructure. Il existe deux types de PPP : les PPP à paiement public, financés principalement par le contribuable, et les concessions, financées principalement par les utilisateurs de l'infrastructure. ».

d'apprécier dans quelle mesure les projets concernés entrent dans la définition des PPP axés sur les intérêts de la population.

... et d'appliquer pleinement les Principes directeurs...

Tout l'objet de la Méthode d'évaluation est l'application des Principes directeurs dans leur intégralité.

*... en utilisant la Méthode d'évaluation pour améliorer les projets eux-mêmes.*

Il est important que la Méthode d'évaluation serve à l'amélioration des projets. À l'issue de l'évaluation, certains projets ne seront peut-être pas considérés comme des PPP axés sur les intérêts de la population. Les utilisateurs de la Méthode d'évaluation – essentiellement, les pouvoirs publics – auront toutefois la possibilité de les modifier en conséquence. De plus, dans les faits, peu de projets pourront satisfaire à chacun des cinq objectifs de référence, qui sont assez ciblés.

### **La Méthode d'évaluation n'est pas simplement une affaire de calcul ni une question de réussite ou d'échec**

*La Méthode d'évaluation peut être appliquée pendant tout le cycle de vie du projet...*

Le cycle de vie du projet renvoie aux phases de description, d'élaboration et de mise en œuvre du projet. La Méthode d'évaluation peut servir à apporter des modifications aux projets dont les résultats sont insuffisants. Dans ce contexte, elle peut également servir à distinguer les PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD des PPP classiques.

*En tout état de cause, la Méthode d'évaluation ne devrait pas être utilisée selon un mode binaire pour qualifier les projets de « bons » ou de « mauvais », de « réussites » ou d'« échecs », mais plutôt...*

La présente Méthode d'évaluation devrait être peu à peu utilisée comme un outil d'exploration et de développement, qui oriente les projets vers des solutions et des résultats axés sur les intérêts de la population<sup>6</sup>.

*... s'inscrire dans un programme rigoureux de promotion des PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD...*

Le programme doit compter des « convertis », mais aussi prévoir des mesures d'incitation pour aller plus loin, car les PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD sont plus difficiles à réaliser que les PPP traditionnels, qui mettent uniquement l'accent sur le rapport coût-avantage. Certains PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD peuvent aussi être plus coûteux à mettre en œuvre.

*... en alimentant une base de données des projets de PPP axés sur les intérêts de la population, ...*

La CEE possède une base de données importante, établie à partir d'études de cas qui mettent en avant les éléments des objectifs de référence qui font que des projets sont centrés sur le développement durable et profitent principalement à la population. Ces éléments de projets existants peuvent être mis en avant et inspirer les autorités d'autres pays. Cela étant, il ne fait aucun doute que bon nombre des projets se trouvant dans la base de données de la CEE ambitionnent d'obtenir la mention « axé sur les intérêts de la population ». Pour cela il faut encore évaluer leur inclusivité et leur conformité aux Principes directeurs, en particulier au principe 10.

*... qui incitera ensuite les promoteurs de projets à pousser encore plus loin leurs stratégies et leurs ambitions.*

Les projets peuvent toujours être améliorés et les obstacles à surmonter sont en constante évolution. L'apprentissage est un processus continu, auquel la Méthode

<sup>6</sup> On trouvera à l'annexe II une liste de points à vérifier dans le cadre des études de préfaisabilité.

d'évaluation peut apporter sa contribution en constituant un objectif vers lequel les parties prenantes peuvent tendre.

### **Des critères mesurables, neutres et adaptables sont indispensables à une méthode d'évaluation efficace**

*Les critères doivent être à la fois qualitatifs et quantitatifs, ...*

Pour chacun des cinq objectifs de référence, les critères ont été définis de manière à se prêter aussi peu que possible à une interprétation subjective. L'une des grandes difficultés lorsque l'on élabore une méthode d'évaluation est de s'assurer que l'évaluation faite selon la méthode en question puisse être présentée comme véritablement impartiale.

*... raisonnables en nombre...*

Dans la pratique, lorsque l'on voudra adapter des projets pour les axer davantage sur les intérêts de la population, l'on sera moins enclin à utiliser la Méthode d'évaluation si elle est trop compliquée et comprend trop de critères.

*... et tenir compte de certaines des limites de la Méthode d'évaluation.*

Le cadre institutionnel dans lequel s'inscrivent l'élaboration des projets et la prise des décisions les concernant, qui sont très importantes pour le lancement et l'efficacité desdits projets, n'est pas explicitement abordé dans la Méthode d'évaluation.

### **Les pouvoirs publics ont besoin d'aide pour utiliser correctement la Méthode d'évaluation et élaborer des projets concrets**

*Ce processus d'intégration de l'approche des PPP axés sur les intérêts de la population n'en est qu'à ses débuts...*

Il ne faut pas oublier que le PPP axé sur les intérêts de la population est, selon la définition donnée dans les Principes directeurs, une nouvelle approche inclusive des partenariats, qui commence à peine à se mettre en place, parfois dans les environnements les plus difficiles qui soient.

*... et il n'existe pas de solution miracle : il faut que toutes les parties prenantes (pouvoirs publics, secteur privé et société civile) travaillent ensemble et pour longtemps selon de nouvelles formes de partenariat...*

Comme les ODD eux-mêmes, le PPP axé sur les intérêts de la population est ambitieux. Il découle en outre des mêmes principaux facteurs, à savoir le changement propre à favoriser la durabilité économique, sociale et environnementale, l'élimination de la pauvreté, la transparence, la viabilité budgétaire, la participation, l'inclusivité et la bonne gouvernance.

*..., dans lesquelles aucun projet n'est un élément isolé.*

Les PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD font partie intégrante des nouvelles politiques et stratégies infrastructurelles globales, qui sont centrées sur le développement durable et font de la population la principale bénéficiaire des infrastructures et des services publics.

*Dans les pays, en particulier les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire, les projets d'infrastructure...*

C'est précisément dans les pays où se joue la réalisation des ODD que les résultats sont les plus difficiles à obtenir. Il s'agit de pays vulnérables et fragiles, souvent en sortie de conflit, où les institutions sont plutôt faibles et la cohésion sociale est précaire ou instable.

*... font cruellement défaut et les autorités ont besoin d'aide pour les rendre possibles.*

Un appui doit être proposé aux pays qui souhaitent utiliser la Méthode d'évaluation pour s'assurer de l'efficacité de leurs projets de PPP. Cet appui doit avoir une portée globale, être axé sur les projets et associer toutes les parties prenantes tout au long du processus afin que la Méthode d'évaluation serve à l'exécution de projets de PPP de grande qualité, qui soient axés sur les intérêts de la population et conformes aux 10 Principes directeurs.

Bien que la Méthode d'évaluation puisse être utilisée par les pays sans autre assistance, il est important, en vue de son utilisation généralisée, qu'elle soit mise en œuvre dans le cadre d'activités d'appui et de renforcement des capacités, de façon à accompagner les pays et à les aider à atteindre leurs cibles des ODD.

En conclusion, la Méthode d'évaluation ne devrait pas être considérée comme une fin, mais plutôt comme un début. Après la publication du présent document, des activités devront être entreprises pour veiller à qu'il soit effectivement utilisé et largement appliqué.

## II. Introduction

La Méthode d'évaluation, qui doit permettre d'apprécier et de noter les projets de PPP aspirant à la qualification de « PPP axé sur les intérêts de la population » selon les principes directeurs relatifs aux PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD, est décrite ci-après. Elle<sup>7</sup> a trois composantes :

- Des critères et des indicateurs, qui montrent les progrès accomplis au titre de chacun des cinq objectifs de référence des PPP axés sur les intérêts de la population ;
- Un système de pondération des résultats attendus des PPP axés sur les intérêts de la population ainsi que d'autres éléments à prendre en considération dans la notation ;
- Un système de notation capable de fournir aux diverses parties prenantes<sup>8</sup> les évaluations dont elles ont besoin pour revoir et adapter leurs projets afin de les rendre plus conformes aux objectifs de référence et aux ODD.

Les critères sont définis pour chacun des cinq objectifs de référence auxquels doit satisfaire un PPP pour être dit « axé sur les intérêts de la population », à savoir :

- a) Accès et équité ;
- b) Efficacité économique et viabilité budgétaire ;
- c) Durabilité environnementale et résilience ;
- d) Reproductibilité ;
- e) Participation des parties prenantes.

La Méthode d'évaluation est un document évolutif et sera modifiée à la lumière des observations reçues de ses utilisateurs. Elle est inspirée par d'autres méthodes<sup>9</sup> telles que la méthode EASIER<sup>10</sup> et son guide pratique<sup>11</sup>, qui reprennent les objectifs de référence des PPP axés sur les intérêts de la population élaborés par l'IESE Business School, située à Barcelone

<sup>7</sup> Les normes, méthodes, principes directeurs, meilleures pratiques, déclarations et recommandations de la CEE relatifs aux partenariats public-privé (PPP) sont approuvés et adoptés par acclamation par les organes intergouvernementaux de la CEE, à savoir le Groupe de travail des partenariats public-privé et le Comité de l'innovation, de la compétitivité et des partenariats public-privé, et n'imposent aucune obligation aux États membres puisque leur application est entièrement volontaire.

<sup>8</sup> Principalement les pouvoirs publics, mais l'outil peut aussi être utilisé par le secteur privé, les prêteurs et la société civile.

<sup>9</sup> La CEE et ses États membres n'ont examiné, discuté ou approuvé aucune des autres méthodes. La Méthode d'évaluation est la propriété exclusive de la CEE conformément à la « Politique des droits de propriété intellectuelle régissant l'élaboration et l'utilisation des normes PPP de la CEE », et son adoption n'implique de la part de la CEE aucun avantage ou privilège accordé aux autres méthodes et aux institutions et parties privées auxquelles ces méthodes sont rattachées ni aucune reconnaissance de ces méthodes et de ces institutions et parties privées.

<sup>10</sup> P. Berrone, J. E. Ricart, A. I. Duch, V. Bernardo, J. Salvador, J. Piedra Peña et M. Rodríguez Planas, « EASIER: An Evaluation Model for Public-Private Partnerships Contributing to the Sustainable Development Goals », Sustainability 2019, 18 avril 2019. Pour de plus amples renseignements, voir <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/8/2339>.

<sup>11</sup> Practical guide to answer EASIER evaluation (2019), IESE Business School, Barcelone (Espagne).

(Espagne), et le système Envision<sup>12</sup>, destiné à l'évaluation et à la notation des infrastructures durables, élaboré et géré par l'Institute for Sustainable Infrastructure (ISI)<sup>13</sup>.

### III. Caractéristiques de la Méthode d'évaluation des partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population au regard des objectifs de développement durable

#### A. Quel est le champ d'application de la Méthode d'évaluation ?

La Méthode d'évaluation s'applique aux projets de PPP de tous types<sup>14</sup> et de toutes tailles, quelle que soit la phase où ils se trouvent, tous secteurs confondus, partout dans le monde.

Les éléments caractéristiques d'un PPP sont les suivants :

- Une infrastructure physique sur laquelle repose la prestation d'un service public. Cette infrastructure est conçue, financée, construite ou remise en état et exploitée par une entreprise commerciale, qui a été sélectionnée dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres et assure ledit service conformément aux dispositions d'un contrat conclu avec l'autorité publique à laquelle incombe la responsabilité de ce service ;
- Le contrat, qui définit des spécifications fonctionnelles et des critères d'exécution, et prévoit la rémunération de l'entreprise par l'autorité publique et/ou par les utilisateurs du service. Le service est assuré pendant une période de temps calculée de manière à ce que l'entreprise puisse amortir tous les coûts et réaliser un bénéfice raisonnable ;
- Le transfert de l'infrastructure en bon état de fonctionnement à l'autorité publique à la fin de la période convenue, généralement gratuitement, à moins que le contrat n'en dispose autrement.

Les PPP peuvent :

- a) Concerner des infrastructures économiques telles que des infrastructures de transport et des réseaux de services publics (eau, électricité, télécommunications ou assainissement, par exemple) ;
- b) Concerner des infrastructures sociales telles que des écoles, des hôpitaux, des bibliothèques, des parcs et autres aménagements ou des logements publics ;
- c) Concerner des infrastructures durables ou associer la communauté locale.

#### B. Quand utiliser la Méthode d'évaluation ?

La Méthode d'évaluation peut être utilisée dès la phase de description du projet, jusqu'aux phases d'élaboration et de mise en œuvre. Dans le présent document, le terme « projet » désigne aussi bien des projets en cours de développement que des projets opérationnels.

<sup>12</sup> Le système Envision sert à évaluer la durabilité et la résilience des infrastructures civiles de tous types et de toutes tailles. Fruit de la collaboration entre l'Institute for Sustainable Infrastructure (ISI) et le Zofnass Program for Sustainable Infrastructure, à la Graduate School of Design de l'Université Harvard, il a été utilisé partout dans le monde pour l'évaluation de la mise en place d'infrastructures d'une valeur de plusieurs milliards de dollars : [www.sustainableinfrastructure.org](http://www.sustainableinfrastructure.org).

<sup>13</sup> Sis à Washington, l'Institute for Sustainable Infrastructure est une organisation d'enseignement et de recherche à but non lucratif, fondée en 2010 par l'Association américaine des travaux publics (APWA), la Société américaine des ingénieurs civils (ASCE) et le Conseil américain des sociétés d'ingénierie (ACEC) : [www.sustainableinfrastructure.org](http://www.sustainableinfrastructure.org).

<sup>14</sup> Selon la définition figurant dans les Principes directeurs, « il existe deux types de PPP : les PPP à paiement public, financés principalement par le contribuable, et les concessions, financées principalement par les utilisateurs de l'infrastructure. ».

La phase de **description du projet** renvoie à la phase de conception du projet (c'est-à-dire à l'idée originale) jusqu'à la réalisation des études de préfaisabilité. Pendant cette phase, le partenaire public présente ses idées, sa stratégie et ses objectifs pour le projet.

La phase d'**élaboration du projet** renvoie à la mise en forme précise du projet, qui passe par l'étude de faisabilité complète, l'appel d'offres, l'étude technique, le montage juridique et financier, la signature du contrat et le bouclage du financement.

La phase de **mise en œuvre du projet** renvoie aux phases de construction, d'exploitation et de gestion des contrats pendant toute la durée du projet. À ce stade, la conception du projet et les engagements sont cristallisés, et le partenaire public est en mesure de contrôler l'exécution et la conformité.

Plus la Méthode d'évaluation est appliquée tôt dans le cycle de vie du projet, plus elle peut être profitable. Par exemple, les possibilités de modifier un projet pour un coût raisonnable sont généralement bien moindres pendant la phase de mise en œuvre que pendant la phase de description.

Le tableau 1 ci-dessous détaille, pour chaque phase d'un projet, les applications de la Méthode d'évaluation et la documentation nécessaire.

Tableau 1  
**Utilisation de la Méthode d'évaluation**

<i>Phase</i>	<i>Applications de la Méthode d'évaluation</i>	<i>Documentation nécessaire</i>
Description du projet	Liste des points à prendre en compte au stade de la définition des conditions générales d'exécution du projet	Note de cadrage ou synthèse dans laquelle le projet et ses objectifs sont exposés dans les grandes lignes
Élaboration du projet	Conception détaillée du projet et structuration du contrat	Étude de faisabilité, dossier d'appel d'offres et projet de contrat
Mise en œuvre du projet	Bilan de l'efficacité du projet, l'objectif étant de tirer des enseignements de sa mise en œuvre et d'améliorer la prise de décisions en vue de futurs projets	Rapports de suivi de l'exécution du contrat

### C. Principales caractéristiques de la Méthode d'évaluation

La Méthode d'évaluation présente de nombreuses caractéristiques. Elle est notamment :

#### **Souple et adaptable :**

- La Méthode d'évaluation est souple et suffisamment adaptable pour être appliquée aux PPP de tous types et de toutes tailles. Ses utilisateurs ont la latitude de réfléchir à la manière de satisfaire aux critères dans les meilleures conditions, suivant les modalités les plus efficaces et les plus appropriées pour le projet, compte tenu du contexte local ;
- La Méthode d'évaluation est applicable partout dans le monde et adaptable à toutes les étapes du cycle de vie d'un PPP ;
- La Méthode d'évaluation est un outil de référence grâce auquel les utilisateurs peuvent élaborer leurs projets conformément à l'approche des PPP axés sur les intérêts de la population.

**Mesurable :**

La Méthode d'évaluation fournit des moyens de mesurer les résultats attendus des PPP axés sur les intérêts de la population, à la fois qualitativement et quantitativement. Elle met l'accent non seulement sur le rapport coût-avantage, mais aussi sur les avantages pour la population.

**Exhaustive :**

La Méthode d'évaluation tient compte de chacun des cinq objectifs de référence des PPP axés sur les intérêts de la population. Des critères et des indicateurs sont établis afin d'apprécier dans quelle mesure le projet considéré contribue à remplir chacun des objectifs de référence et s'aligne sur les ODD.

**Applicable :**

- La Méthode d'évaluation sert à évaluer les projets, mais couvre aussi des questions qui se posent au stade de leur développement. En raison de son alignement sur les ODD et de la nature des PPP, qui ont des macro-implications, elle associe des critères propres aux projets et des critères plus généraux.
- Elle ne fait pas de distinction entre les PPP dans son application. Elle peut être utilisée pour n'importe quel PPP, étant entendu que des améliorations peuvent être apportées dans n'importe quel secteur et dans n'importe quel pays.

**Cohérente :**

L'objet de la Méthode d'évaluation est de proposer une approche cohérente des PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD, d'établir une « langue commune » grâce à laquelle les pouvoirs publics et le secteur privé pourront unir leurs forces dans ce type de partenariat, et de permettre une évaluation cohérente des PPP en fonction de leur respect des objectifs de référence.

## **D. Questions partiellement couvertes par la Méthode d'évaluation, mais nécessitant une évaluation *ex ante* complète**

La Méthode d'évaluation permet de savoir si un projet répond aux critères d'un PPP axé sur les intérêts de la population et de jauger la mesure dans laquelle ce projet contribuerait à la réalisation des ODD, mais elle ne suffit pas à déterminer si le PPP est le type de marché public le plus adapté pour entreprendre un projet d'infrastructure donné. Un certain nombre de facteurs doivent être évalués : cadre institutionnel, climat de l'investissement et des affaires, capacités des pouvoirs publics, etc.<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Divers outils et ressources peuvent être utilisés pour procéder à une telle évaluation, à savoir, notamment : 1) lois, réglementation et contrat : le Guide législatif de la CNUDCI sur les partenariats public-privé (2019) (<https://uncitral.un.org/fr/lgppp>), les Dispositions législatives types de la CNUDCI et la loi type de la CEE sur les partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population, qui est en cours d'élaboration ; principes directeurs relatifs aux PPP : les 10 principes directeurs de la CEE relatifs aux PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD ; 2) cadre institutionnel : le « PPP Knowledge Lab » des banques multilatérales de développement (<https://pppknowledgelab.org/countries>) ; 3) climat des affaires : l'indice « Doing Business » de la Banque mondiale (<https://français.doingbusiness.org/fr/doingbusiness>) ; 4) climat de l'investissement : Rapport de la CNUCED sur l'investissement dans le monde (<https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report>) ; 5) intégrité et corruption : Norme de la CEE pour une tolérance zéro de la corruption dans le cadre de la passation de marchés fondés sur des PPP (2018) (ECE/CECI/WP/PPP/2017/4) ([https://unece.org/DAM/ceci/ppp/Standards/ECE\\_CECI\\_WP\\_PPP\\_2017\\_04-fr.pdf](https://unece.org/DAM/ceci/ppp/Standards/ECE_CECI_WP_PPP_2017_04-fr.pdf)).

## IV. Critères et indicateurs relatifs aux objectifs de référence des partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population

La Méthode d'évaluation comprend 22 critères et 68 indicateurs, présentés ci-après, pour les cinq objectifs de référence des PPP axés sur les intérêts de la population. Bien que la Méthode d'évaluation vise à évaluer les projets entrepris sous la forme d'un PPP, la majorité des critères et indicateurs ne mesurent pas les effets cumulatifs des PPP, mais sont applicables pour l'essentiel aux projets d'infrastructure confiés au secteur privé dans le cadre de procédures traditionnelles ou modernes de passation de marchés publics.

### 1. Accès et équité

#### Définition

L'amélioration de l'accès aux services publics essentiels au développement social et à l'élimination de la pauvreté est un élément fondamental des 17 ODD, car l'impossibilité de bénéficier d'un service peut compromettre gravement les moyens de subsistance et le bien-être de la population.

De manière générale, l'équité peut être définie comme l'égalité d'accès aux produits et services qu'offre une infrastructure ou un projet de PPP. S'il y a lieu, des mesures préventives sont prises afin de garantir que tous les citoyens intéressés par les services en question y aient accès, l'attention voulue devant être accordée aux personnes défavorisées et socialement exclues.

#### Critères

Pour l'évaluation d'un projet à l'aune de l'objectif de référence « accès et équité », les cinq critères ci-après ont été définis :

- 1.1 Fournir des services essentiels ;
- 1.2 Faire progresser l'accessibilité financière et l'accès universel ;
- 1.3 Améliorer l'équité et la justice sociale ;
- 1.4 Planifier l'accès et l'équité à long terme ;
- 1.5 Prévenir ou réduire au maximum les déplacements physiques et économiques, et en atténuer les effets.

#### Indicateurs

Au total, 13 indicateurs ont été établis. Ils sont présentés ci-après, pour chacun des cinq critères.

- 1.1 Fournir des services essentiels :
  - 1.1.1 Les responsables du projet ont-ils recensé et pris en compte les véritables besoins économiques et sociaux de la population, tels que définis dans le cadre des consultations avec les parties prenantes ?
  - 1.1.2 Le projet contribue-t-il de manière organisée à l'expansion et à l'amélioration de services essentiels, par exemple en favorisant la circularité de l'économie ?
  - 1.1.3 Est-il établi que, en ouvrant ou en améliorant l'accès à des services essentiels, le projet transformera, transforme ou a transformé la vie des parties prenantes ?
  - 1.1.4 Est-ce que le projet prévient, élimine, atténue et/ou compense les effets sur les services essentiels existants ?

- 1.2 Faire progresser l'accessibilité financière et l'accès universel :
- 1.2.1 Accessibilité financière : Les responsables du projet définissent-ils clairement les moyens financiers du public cible du service sur l'ensemble du cycle de vie du projet, en se fondant sur des estimations prudentes, de sorte que :
- 1.2.1.1 Dans le cas d'une concession, le service est financièrement accessible aux utilisateurs et le reste, y compris, si nécessaire, grâce à l'application de règles spéciales pour les personnes les plus vulnérables et les plus défavorisées<sup>16</sup> ?
- 1.2.1.2 Dans le cas d'un PPP à paiement public, le budget de l'autorité contractante suffit à couvrir les coûts du service<sup>17</sup> ?
- 1.2.1.3 Dans les deux cas, des dispositions sont prises pour contrôler l'efficacité des mesures visant à garantir l'accessibilité économique du service, pour adapter ces mesures au besoin et pour assurer que les coûts du service sont inférieurs à ceux que l'autorité contractante devrait assumer pour le même service dans le cadre d'un quelconque autre type de marché public<sup>18</sup> ?
- 1.2.2 Accès universel : Les responsables du projet définissent-ils clairement les besoins du public cible du service en matière d'accessibilité sur l'ensemble du cycle de vie du projet, en prenant en compte divers scénarios de développement économique, de sorte que :
- 1.2.2.1 Le service est accessible à tous les utilisateurs, y compris les plus vulnérables et les plus défavorisés ?
- 1.2.2.2 Des dispositions sont prises pour contrôler, au moyen d'indicateurs et de cibles, l'efficacité des mesures visant à garantir l'accès universel au service sur le papier comme dans les faits, et pour adapter ces mesures au besoin ?
- 1.3 Améliorer l'équité et la justice sociale :
- 1.3.1 Le contexte historique en matière d'équité et de justice sociale est-il pris en considération et le projet contribue-t-il à remédier aux problèmes recensés<sup>19</sup> ?
- 1.3.2 Une évaluation de l'impact environnemental et social est-elle menée, notamment pour mesurer et atténuer les conséquences sociales, directes et indirectes<sup>20</sup>, que le projet aura sur la population, en particulier sur la communauté d'accueil et les autres communautés touchées ?

<sup>16</sup> Voir l'outil de référence du Global Infrastructure Hub sur les infrastructures inclusives et l'équité sociale (<https://inclusiveinfra.gihub.org/action-areas/affordability-and-optimising-finance>).

<sup>17</sup> Voir le PPP Knowledge Lab (<https://pppknowledgelab.org/fr/guide-kl/sections/34-assessing-fiscal-implications-of-a-ppp-project>).

<sup>18</sup> Par exemple, toute mesure mise en place par le PPP afin que les utilisateurs puissent continuer d'avoir accès au(x) service(s) fourni(s) à un coût abordable.

<sup>19</sup> Sans viser à l'exhaustivité, on peut mentionner entre autres situations où un projet corrige une injustice ou une disparité celles où le projet permet de fournir des services à des communautés historiquement défavorisées ou d'améliorer les services fournis à ces communautés ; de supprimer des infrastructures qui créaient des divisions ou érigeaient des obstacles à l'intérieur d'une communauté ; de remédier à une inégalité qui consistait pour une communauté ou le sous-groupe d'une communauté à être lésé(e) de manière disproportionnée et à ne pas recevoir sa juste part d'avantages ; de prendre en considération les tendances socioéconomiques, sur le plan de la diversité et de l'inclusion, dans l'élaboration et la mise en œuvre du PPP (par exemple, de garantir que les femmes occupent des postes de direction, alors qu'elles n'auraient pas pu le faire par le passé).

<sup>20</sup> Notamment les effets directs du projet et des activités associées (par exemple, l'organisation, la construction et l'exploitation) sur les ressources et services culturels, historiques, récréatifs ou autres ; les conséquences d'actes ou de faits secondaires indépendants pouvant découler du projet (par exemple, de nouveaux ensembles d'habitations temporaires ou permanents, de nouveaux quartiers d'affaires formels ou informels, ou d'autres événements qui sont extérieurs au PPP, mais en sont la résultante) ; les effets indirects sur les ressources et services culturels, historiques, récréatifs ou

- 1.4 Planifier l'accès et l'équité à long terme :
- 1.4.1 Évalue-t-on sur l'ensemble de la durée du projet les incidences que les questions d'accessibilité et d'équité pourraient avoir sur son efficacité et sur son équilibre économique et financier ?
- 1.4.2 Le projet est-il conçu, structuré, géré ou sous-traité (sur la base d'un contrat type inclus dans le dossier d'appel d'offres) de telle sorte :
- 1.4.2.1 Qu'il soit possible de continuer d'anticiper les besoins potentiels en termes d'accessibilité, d'accessibilité financière et d'équité pendant toute sa durée et d'y répondre ?
- 1.4.2.2 Que les bénéfices soient équitablement partagés entre les parties prenantes, c'est-à-dire entre les parties au contrat de PPP, les utilisateurs et les communautés touchées, tout au long de son cycle de vie ?
- 1.4.3 Des dispositifs de suivi et des mécanismes permettant d'adapter le contrat sans heurts sont-ils en place pour garantir la continuité des services à des niveaux de prestation acceptables pendant toute la durée du projet ?
- 1.5 Prévenir ou réduire au maximum les déplacements physiques et économiques, et en atténuer les effets<sup>21</sup> :
- 1.5.1 Les terres à acquérir de façon permanente ou à exploiter temporairement sont-elles sélectionnées pour les besoins indispensables, exclusifs et nécessaires du projet ?
- 1.5.2 Dans les cas où l'acquisition de terres est inévitable, les déplacements physiques et économiques sont-ils conformes aux Principes de base et directives du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme concernant les expulsions et les déplacements liés au développement (2007)<sup>22</sup> ?

## 2. Efficacité économique et viabilité budgétaire

### Définition

L'efficacité économique et la viabilité budgétaire renvoient à la contribution du projet à la croissance économique et à la création d'emplois de qualité. Il s'agit aussi de justifier le choix d'un PPP plutôt que d'un quelconque autre type de marché public dans le cadre duquel un acteur privé participe à la prestation d'un service public. L'efficacité économique et la viabilité budgétaire découlent de la capacité du projet à utiliser efficacement tous les actifs économiques, d'être raisonnablement rentable tout en proposant des tarifs abordables et en permettant, en particulier pour les PPP à paiement public, une gestion durable du budget et de la dette par le partenaire public, y compris la dette hors bilan et les passifs éventuels.

La corruption étant l'un des principaux obstacles à l'aboutissement des PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD, la CEE a élaboré une norme pour une tolérance zéro de la corruption dans le cadre de la passation de marchés fondés sur des PPP (ECE/CECI/WP/PPP/2017/4), qui établit des principes et des recommandations en matière de lutte contre la corruption dans les PPP. En appliquant cette norme, les pouvoirs publics peuvent mettre en place des procédures et des processus propres à limiter le risque de corruption et, ce faisant, gagner la confiance de toutes les parties prenantes au projet.

---

autres qui sont importants pour la communauté locale, selon qu'il ressort, par exemple, d'un processus de participation des parties prenantes et de la population.

<sup>21</sup> Normes environnementales et sociales du PNUD, norme 5 : déplacements de population et réinstallation. Pour de plus amples renseignements, voir [https://info.undp.org/sites/bpps/SES\\_Toolkit/SitePages/Standard%205.aspx](https://info.undp.org/sites/bpps/SES_Toolkit/SitePages/Standard%205.aspx).

<sup>22</sup> Voir [https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Housing/Guidelines\\_fr.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Housing/Guidelines_fr.pdf).

## Critères

Pour l'évaluation d'un projet à l'aune de l'objectif de référence « efficacité économique et viabilité budgétaire », les quatre critères ci-après ont été définis :

- 2.1. Empêcher la corruption et promouvoir la transparence dans la passation de marchés ;
- 2.2. Maximiser la viabilité économique et la viabilité budgétaire ;
- 2.3. Maximiser la viabilité financière à long terme ;
- 2.4. Développer les possibilités d'emploi et les débouchés économiques.

## Indicateurs

Au total, 17 indicateurs ont été établis. Ils sont présentés ci-après, pour chacun des quatre critères.

- 2.1 Empêcher la corruption et promouvoir la transparence dans la passation de marchés :
  - 2.1.1 De manière générale, le projet est-il conforme à la Norme de la CEE pour une tolérance zéro de la corruption dans le cadre de la passation de marchés fondés sur des PPP ou aux principes énoncés dans cette norme ?
  - 2.1.2 Le projet, le contrat de PPP et le promoteur/l'actionnaire privé ont-ils été approuvés dans le respect de la loi<sup>23</sup> et en toute transparence ?
  - 2.1.3 Le marché est-il attribué de manière transparente, c'est-à-dire :
    - 2.1.3.1 À l'issue d'une procédure de mise en concurrence ouverte et transparente ?
    - 2.1.3.2 En cas de proposition spontanée ou en l'absence de concurrence, dans le respect de la Norme de la CEE pour une tolérance zéro de la corruption dans le cadre de la passation de marchés fondés sur des PPP ou des principes énoncés dans cette norme ?
  - 2.1.4 Le projet est-il exempt de tout soupçon de corruption ou d'abus d'influence à toutes les étapes de la passation du marché (description, élaboration et mise en œuvre) ?
  - 2.1.5 Le PPP est-il le fruit de négociations structurées<sup>24</sup>, qui aboutissent à un contrat équilibré, établi sur la base d'un contrat type inclus dans le dossier d'appel d'offres<sup>25</sup> ?
- 2.2 Maximiser la viabilité économique et la viabilité budgétaire :
  - 2.2.1 Le projet est-il bénéfique à la population, c'est-à-dire qu'il :
    - 2.2.1.1 Lui procure des avantages nets, aussi bien tangibles qu'intangibles, en offrant de façon constante et vérifiable des services qui satisfont à une norme plus stricte que les autres solutions envisageables ?
    - 2.2.1.2 Génère, pendant toute sa durée, des externalités positives et alignées sur les stratégies et programmes nationaux ?

<sup>23</sup> Par exemple, l'approbation des pouvoirs publics selon le cadre juridique éprouvé applicable aux PPP ou selon une loi spéciale promulguée par le Parlement pour un projet ponctuel. Cet indicateur n'a pas pour objet d'apprécier la légalité du projet, mais plutôt d'établir que les dispositions juridiques applicables ont été dûment suivies pendant le processus d'approbation du PPP.

<sup>24</sup> Il peut par exemple s'agir de faire intervenir des conseillers expérimentés.

<sup>25</sup> Le contrat peut par exemple être établi sur la base de la liste des clauses que la CEE recommande de faire figurer dans les contrats de concession ([https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2018/PPP/WP/ECE\\_CECI\\_WP\\_PPP\\_2018\\_11-en.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2018/PPP/WP/ECE_CECI_WP_PPP_2018_11-en.pdf)).

- 2.2.2 Le projet présente-t-il un bon rapport coût-avantages<sup>26</sup>, c'est-à-dire que :
- 2.2.2.1 Les coûts associés au modèle de contrat de PPP retenu<sup>27</sup>, abstraction faite des avantages<sup>28</sup>, sont inférieurs à ceux qu'engendrerait un projet mené selon une procédure moderne de passation de marché public<sup>29</sup> ?
- 2.2.2.2 Pour le partenaire public, le rapport coût-avantages est positif si l'on compare le montant des recettes fiscales nécessaires à son financement et les avantages économiques qui découleront de sa mise en œuvre (y compris les paiements initiaux ou droits annuels éventuels)<sup>30</sup> ?
- 2.2.3 La comptabilité publique reflète-t-elle bien les incidences budgétaires et les recettes, c'est-à-dire que :
- 2.2.3.1 La viabilité budgétaire du contrat de PPP et la solvabilité de l'entité publique sont établies<sup>31</sup> ?
- 2.2.3.2 Les parties prenantes sont informées en toute transparence des paiements directs éventuels<sup>32</sup>, des recettes perçues par l'entité publique<sup>33</sup> et de la charge potentielle que représentent les passifs éventuels<sup>34</sup> ?
- 2.2.4 Le projet maximise-t-il sa contribution au développement et facilite-t-il l'émancipation des femmes ?
- 2.3 Maximiser la viabilité financière à long terme :
- 2.3.1 Le promoteur/l'actionnaire privé a-t-il les capacités techniques, les moyens financiers et la réputation qui lui permettront de financer, de mettre en œuvre, d'exploiter et de poursuivre le projet pendant toute sa durée ? En particulier, a-t-il accès aux ressources nécessaires pour remplir ses obligations contractuelles dans les divers scénarios économiques envisageables et pour adapter les services fournis à l'évolution des besoins ?
- 2.3.2 Les recettes tirées du contrat de PPP<sup>35</sup> permettent-elles au partenaire privé de couvrir les coûts d'exploitation et de maintenance tout au long du cycle de vie du projet et de rembourser les capitaux investis ? Le taux de rendement interne visé est-il adapté au profil risques/avantages du projet<sup>36</sup> ?

<sup>26</sup> On parle de bon rapport coût-avantages lorsque l'équilibre entre les avantages apportés par le service et ses coûts est optimal, un taux d'actualisation approprié devant être appliqué au regard du pays, du secteur et de la nature du projet (infrastructures durables, par exemple). Voir le PPP Knowledge Lab (<https://pppknowledgelab.org/fr/guide-kl/sections/54-assessing-value-for-money-of-the-ppp>).

<sup>27</sup> Par exemple, un coût de financement plus élevé et d'autres externalités négatives.

<sup>28</sup> Par exemple, la certitude d'un prix fixe, une période de mise en œuvre plus courte, l'application de normes de conception et de normes techniques plus rigoureuses, une maintenance constante, un établissement des coûts du projet pour toute sa durée.

<sup>29</sup> Par exemple, « conception et construction » (DB) ou « conception, construction et exploitation » (DBO).

<sup>30</sup> Voir le PPP Knowledge Lab (<https://pppknowledgelab.org/fr/guide-kl/sections/55-assessing-fiscal-implications>).

<sup>31</sup> Le FMI et la Banque mondiale ont créé un modèle d'évaluation des risques budgétaires liés aux PPP (« PPP Fiscal Risk Assessment Model ») pour aider les pays à renforcer la transparence du financement de leurs infrastructures et à évaluer quantitativement la dette souveraine hors bilan associée aux projets d'infrastructure financés par des acteurs privés, y compris les passifs éventuels. Voir <https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/pdf/PFRAM2.pdf>.

<sup>32</sup> Par exemple, paiement de mise à disposition.

<sup>33</sup> Par exemple, acomptes et droits annuels, et contributions directes et indirectes perçues au titre du projet.

<sup>34</sup> Les passifs éventuels sont généralement liés aux garanties souveraines et aux clauses contractuelles des PPP (clauses relatives aux seuils de revenu, clauses relatives à l'extinction du contrat, etc.).

<sup>35</sup> Par exemple, les tarifs, les paiements de mise à disposition ou autres.

<sup>36</sup> Dette et capitaux propres, y compris les intérêts et le rendement des actions, s'il y a lieu.

- 2.3.3 Les risques significatifs<sup>37</sup> que pose le PPP sont-ils définis, atténués<sup>38</sup> et répartis comme il convient dans le contrat ou dans les règlements applicables au type de PPP choisi et au secteur visé<sup>39</sup> ?
- 2.4 Développer les possibilités d'emploi et les débouchés économiques :
- 2.4.1 Un nombre important d'emplois est-il créé au niveau local<sup>40</sup> pendant les phases de description, d'élaboration et de mise en œuvre du projet<sup>41</sup> ?
- 2.4.2 Le PPP aboutit-il à la création d'emplois de qualité, qui satisfont aux indicateurs du travail décent établis par l'Organisation internationale du Travail (OIT) ?
- 2.4.3 Les déficits de compétences ou d'aptitudes de la main-d'œuvre locale sont-ils évalués et des programmes de renforcement des capacités et de formation ciblés sont-ils mis en place à l'intention des groupes<sup>42</sup> qui rencontrent des obstacles dans l'accès à l'emploi et l'avancement professionnel ?
- 2.4.4 Des plans et des programmes, y compris des indicateurs fondamentaux de performance, sont-ils mis en place pour garantir le respect de la diversité et l'inclusion parmi la main-d'œuvre ?
- 2.4.5 Des engagements sont-ils pris pour protéger les droits des travailleurs, notamment pour :
- 2.4.5.1 Protéger les droits des femmes ?
- 2.4.5.2 Promouvoir la non-discrimination ?
- 2.4.5.3 Prévenir la violence et le harcèlement sur le lieu de travail ?
- 2.4.5.4 Favoriser l'égalité salariale ?
- 2.4.5.5 Garantir l'accès à l'éducation et aux autres services essentiels ?

### 3. Durabilité environnementale et résilience

#### Définition

La durabilité environnementale renvoie à la protection et à la préservation de la planète ; elle est essentielle à la durabilité au sens large. La préservation de la biodiversité et

<sup>37</sup> Par « risques significatifs », on entend notamment (mais pas seulement) :

- a) Les risques liés à la construction (par exemple, des surcoûts de construction) ;
- b) Les risques liés à l'exploitation et à la maintenance (par exemple, des coûts d'exploitation et de maintenance plus élevés que prévu) ;
- c) Les risques liés à la demande (par exemple, le risque que le projet ne soit pas utilisé par les personnes auxquelles il est destiné dans toute la mesure voulue) ;
- d) Le risque de non-recouvrement (par exemple, le risque que les utilisateurs finaux ou les bénéficiaires du projet ne paient pas ou ne puissent pas payer le service rendu) ;
- e) Les risques d'inflation et de change ;
- f) Les risques de sécurité ou autres risques propres au contexte national et susceptibles de nuire à la bonne exécution du projet.

<sup>38</sup> Le risque de non-exécution peut être atténué au moyen de spécifications de conception précises et/ou par la division de la phase d'élaboration en étapes.

<sup>39</sup> Les risques sont répartis entre le partenaire public, le partenaire privé (y compris l'entreprise prestataire ou les entreprises prestataires chargée(s) de l'ingénierie, de l'approvisionnement et de la construction), les promoteurs et les prêteurs.

<sup>40</sup> Appliqué à la taille du projet, l'adjectif « local » peut être compris au sens d'« étatique », de « provincial », de « territorial » ou de « national » pour les projets de grande envergure ou se référer simplement à la zone couverte par le projet pour les projets plus modestes.

<sup>41</sup> Pour évaluer le nombre d'emplois créés grâce au projet, il convient de tenir compte des normes de productivité généralement applicables aux employés du secteur privé.

<sup>42</sup> Par exemple, les communautés économiquement vulnérables, sous-employées ou défavorisées, y compris les femmes, les minorités ethniques et raciales et d'autres groupes vulnérables qui rencontrent des obstacles dans l'accès à l'emploi et l'avancement professionnel.

la lutte contre les changements climatiques et leurs effets sont des conditions *sine qua non* de la réalisation des ODD.

En matière d'environnement, la résilience est la capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société exposé(e) à un danger de résister aux effets dudit danger, de les absorber, de s'en accommoder, de s'y adapter, de se transformer et de se relever avec diligence et efficacité, notamment par la préservation et la restauration de ses structures essentielles et de ses fonctions de base grâce à la gestion des risques (Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes<sup>43</sup>, 2017).

La CEE a négocié cinq conventions environnementales ou accords multilatéraux relatifs à l'environnement<sup>44</sup>. La Convention sur l'évaluation de l'impact sur l'environnement dans un contexte transfrontière (Convention d'Espoo) et son Protocole relatif à l'évaluation stratégique environnementale mettent à la charge des Parties l'obligation d'évaluer l'impact environnemental de certaines activités dès le début de leur planification. De son côté, la Convention sur la protection et l'utilisation des cours d'eau transfrontières et des lacs internationaux (Convention sur l'eau) vise à garantir l'exploitation durable des ressources en eau transfrontières en facilitant la coopération. Elle est complétée par le Protocole sur l'eau et la santé, que la CEE et le Bureau régional de l'Organisation mondiale de la Santé pour l'Europe ont établi pour créer un cadre propice à la concrétisation des droits de l'homme à l'eau et à l'assainissement et à la réalisation de l'ODD n° 6. La Convention sur la pollution atmosphérique transfrontière à longue distance a pour objet d'améliorer la qualité de l'air dans tous les secteurs et au-delà des frontières nationales par l'accès à des données et informations sur les effets de la pollution atmosphérique. Enfin, la Convention sur les effets transfrontières des accidents industriels aide les Parties à prévenir les accidents industriels pouvant avoir des effets transfrontières, à s'y préparer et à y faire face, s'il y a lieu.

Les Normes environnementales et sociales du PNUD<sup>45</sup>, qui visent à recenser, à évaluer et à gérer les risques environnementaux et sociaux que soulèvent les projets, constituent d'importantes références internationales.

### Critères

Pour l'évaluation d'un projet à l'aune de l'objectif de référence « durabilité environnementale et résilience », les cinq critères ci-après ont été définis et doivent être pris en compte dans l'évaluation de l'impact environnemental et social à annexer à l'étude de faisabilité :

- 3.1 Réduire les émissions de gaz à effet de serre et améliorer l'efficacité énergétique ;
- 3.2 Réduire les déchets et restaurer les terres dégradées ;
- 3.3 Gérer la consommation d'eau et le rejet des eaux usées ;
- 3.4 Protéger la biodiversité ;
- 3.5 Évaluer les risques de catastrophe et planifier la gestion des catastrophes.

### Indicateurs

Au total, 15 indicateurs ont été établis. Ils sont présentés ci-après, pour chacun des cinq critères.

- 3.1 Réduire les émissions de gaz à effet de serre et améliorer l'efficacité énergétique :

- 3.1.1 Émissions de gaz à effet de serre :

3.1.1.1 Les émissions annuelles de gaz à effet de serre sont-elles calculées pour l'ensemble de la durée du projet ?

<sup>43</sup> Maintenant appelé le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes (UNDRR).

<sup>44</sup> Pour de plus amples renseignements, voir <https://www.unece.org/env/treaties/welcome.html>.

<sup>45</sup> Pour de plus amples renseignements, voir <https://www.undp.org/publications/undp-social-and-environmental-standards>.

3.1.1.2 Les responsables du projet mettent-ils au point un plan ou définissent-ils des stratégies pour réduire ou compenser les émissions de gaz à effet de serre pendant toute la durée du projet ?

3.1.1.3 Des mesures sont-elles prises pour réduire (par rapport à la valeur de référence) ou compenser les émissions de gaz à effet de serre<sup>46</sup> au regard des normes mondiales ou de normes industrielles largement reconnues, y compris pour obtenir une éventuelle certification ?

### 3.1.2 Efficacité énergétique :

3.1.2.1 La consommation annuelle d'énergie du projet, par unité produite/unité de service, est-elle régulièrement calculée ?

3.1.2.2 Les responsables du projet mettent-ils au point un plan ou définissent-ils des stratégies pour améliorer l'efficacité énergétique du projet ou réduire sa consommation d'énergie ?

3.1.2.3 Des mesures sont-elles prises pour réduire la consommation d'énergie par unité produite/unité de service au regard des normes nationales ?

3.1.2.4 L'indice de performance ou de consommation énergétique est-il amélioré ou les conditions énoncées dans la directive de l'Union européenne sur la performance énergétique des bâtiments ou dans une norme réglementaire équivalente sont-elles remplies pour des installations et/ou bâtiments visés par le projet, au regard des normes nationales (sur la base de la mesure de l'énergie totale annuelle consommée par un bâtiment/une installation divisée par la surface bâtie totale) ?

## 3.2 Réduire les déchets et restaurer les terres dégradées :

### 3.2.1 Économie circulaire<sup>47</sup> :

3.2.1.1 Les responsables du projet réfléchissent-ils à la possibilité d'utiliser des déchets et/ou des ressources excédentaires d'un autre projet local<sup>48</sup> ou à des moyens d'utiliser ou de réutiliser localement des déchets ou des ressources excédentaires du projet<sup>49</sup> ?

<sup>46</sup> Pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, on peut, entre autres choses, planter des arbres de façon à absorber l'équivalent CO<sub>2</sub> des émissions et/ou employer des technologies ou des matériaux conçus pour capter l'équivalent CO<sub>2</sub> des émissions produites dans le cadre du projet ; substituer des énergies renouvelables aux combustibles fossiles ; utiliser des procédés, des technologies et des équipements à plus haut rendement énergétique.

<sup>47</sup> Dans le cadre du présent indicateur, les principes de l'économie circulaire font notamment référence à l'utilisation/la réutilisation utile des déchets ou des ressources excédentaires. Il peut s'agir de matières, d'énergie/de chaleur, d'émissions de gaz ou encore d'effluents (voire de capacités excédentaires en matière de services, de personnel/personnel d'encadrement, de financement et de surface terrestre/d'espace). Pour réaliser l'économie circulaire, ou du moins la développer, on peut trouver des moyens d'utiliser/de réutiliser utilement les déchets ou les ressources excédentaires du projet et/ou d'utiliser/de réutiliser utilement, dans le cadre du projet, des déchets ou des ressources excédentaires extérieurs (c'est-à-dire issus d'un autre projet exécuté dans la même zone (locale) desservie).

<sup>48</sup> Par exemple, dans la zone desservie par le projet.

<sup>49</sup> Les projets dans le cadre desquels l'ensemble ou la majorité des déchets et/ou des ressources excédentaires sont utilisés/réutilisés utilement (par exemple, un système de gestion des déchets organiques en circuit fermé, pleinement intégré, permettant de transformer les déchets de jardin, de chantier, et de cuisine (ménages et entreprises) d'une ville en biométhane, ensuite utilisé comme carburant pour la flotte municipale de véhicules d'intervention et de collecte des déchets, et en produit de compostage utilisable dans l'agriculture et/ou pour l'architecture paysagère) seront considérés comme de véritables projets de l'économie circulaire, par opposition à des projets qui contribuent à l'économie circulaire par une utilisation unique ou à court terme des déchets (par exemple, un projet pour lequel les cendres volantes d'une centrale au charbon située à proximité servent à produire du béton utilisé pour la construction des bâtiments).

- 3.2.1.2 L'intensité matérielle par unité de service (MIPS) du projet est-elle calculée, et l'intensité de matières premières des matériaux est-elle réduite au regard des normes nationales ?
- 3.2.1.3 Un plan de gestion des déchets d'exploitation qui prévoit la réduction des déchets<sup>50</sup> (y compris les matières dangereuses) pendant toute la durée du projet est-il établi ?
- 3.2.1.4 La production annuelle de déchets (y compris de matières dangereuses) par unité produite/unité de service est-elle réduite au regard de la norme nationale applicable au secteur d'activité ?
- 3.2.1.5 Une fois tenu compte des mesures de réduction, la quantité annuelle de déchets (y compris de matières dangereuses) produits dans le cadre du projet et envoyés dans des décharges, par unité produite/unité de service, est-elle réduite au regard de la norme nationale applicable au secteur d'activité ?
- 3.2.2 Le projet est-il situé sur des terres précédemment aménagées, des terres stériles ou des terres dégradées non cultivables ?
- 3.2.3 L'équivalent des terres dégradées dans la zone occupée par le projet est-il restauré (compensé) dans un lieu situé en dehors du périmètre du projet mais dans sa zone d'impact<sup>51</sup> ?
- 3.3 Gérer la consommation d'eau et le rejet des eaux usées :
- 3.3.1 Le projet satisfait-il aux normes officielles relatives au rejet des eaux usées après traitement et prévoit-il des dispositifs qui permettent de réduire au minimum les impacts négatifs de l'utilisation de l'eau et/ou les problèmes à l'échelle du bassin hydrographique ?
- 3.3.2 Les responsables du projet définissent-ils et mettent-ils en œuvre des stratégies destinées à réduire, au regard des normes nationales, la quantité d'eau douce utilisée par unité produite/unité de service ?
- 3.3.3 Peut-on dire que le projet n'a aucun impact quel qu'il soit sur la quantité d'eau douce de surface et de réserves souterraines et la disponibilité de ces ressources ?
- 3.4 Protéger la biodiversité<sup>52</sup> :
- 3.4.1 Une évaluation de l'impact environnemental et social est-elle menée<sup>53</sup> ?

<sup>50</sup> Il s'agit de réduire la production de déchets solides et leur élimination à terre, les émissions de particules et de vapeurs et leur libération dans l'atmosphère, ainsi que la production de déchets liquides et leur déversement dans l'eau. Dans le présent document, le terme « déchets » désigne aussi bien les déchets dangereux que les déchets non dangereux.

<sup>51</sup> Les terres dégradées dans le périmètre du projet (hors de la zone occupée par le projet mais dans sa zone d'impact) sont remises en état de façon à pouvoir devenir des espaces verts, des habitats naturels ou des zones hydrologiques naturelles, et/ou des friches (selon leur classification nationale) sont valorisées au moyen de mesures de remédiation passive et/ou active.

<sup>52</sup> Normes environnementales et sociales du PNUD, norme 1 : conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles.

<sup>53</sup> Une évaluation de l'impact environnemental et social consiste à évaluer les impacts possibles d'un projet sur l'environnement en tenant compte des conséquences interconnectées de ce projet sur les plans socioéconomique et culturel et sur le plan de la santé humaine. Une telle évaluation est pertinente pour tous les objectifs de référence environnementaux de la présente Méthode d'évaluation. Dans le cadre du critère considéré, elle doit notamment comprendre un examen des impacts possibles du projet sur la biodiversité.

- 3.4.2 Un plan de gestion de l'environnement est-il établi et mis en œuvre en vue de prévenir et d'atténuer les incidences du projet sur la zone d'impact ou de la restaurer<sup>54</sup> ?
- 3.4.3 La fonctionnalité des habitats (terrestres et/ou aquatiques) est-elle préservée et/ou améliorée en partenariat avec les autorités locales<sup>55</sup> (par exemple, les autorités locales chargées de la conservation de ces habitats) ?
- 3.5 Évaluer les risques de catastrophe et planifier la gestion des catastrophes :
- 3.5.1 Les responsables du projet mettent-ils au point une stratégie de réduction et d'atténuation des risques assortie d'un mécanisme de coordination des activités d'intervention et de relèvement avec la communauté d'accueil et les autres communautés touchées ?
- 3.5.2 Les responsables du projet s'emploient-ils à trouver différentes sources de financement et à établir un budget pour :
- 3.5.2.1 Les pertes de biens ?
- 3.5.2.2 Les pertes de bien-être ?
- 3.5.3 Des fonds sont-ils alloués à la recherche, à l'innovation, au renforcement des capacités et/ou aux programmes de sensibilisation ?
- 3.5.4 Les responsables du projet s'emploient-ils à :
- 3.5.4.1 Mettre en place un programme défini de développement décentralisé et participatif dans le cadre duquel pourront être répertoriées des mesures de prévention et de préparation, des mesures d'urgence et des mesures de relèvement et de résilience à prendre respectivement avant, pendant et après des catastrophes naturelles et anthropiques ?
- 3.5.4.2 Élaborer un plan d'évaluation des mesures de lutte contre la pauvreté pour contribuer à l'élaboration du programme de développement décentralisé et participatif ?
- 3.5.4.3 Mettre au point un indicateur relatif à la résilience socioéconomique de la communauté pour appuyer le programme de développement décentralisé et participatif ?
- 3.5.4.4 Mettre le projet en conformité avec la législation sur l'atténuation des catastrophes en ce qui concerne les cibles, les possibilités, les normes et les meilleures pratiques du programme de développement décentralisé et participatif, et l'inscrire dans un cadre institutionnel adapté ?

## 4. Reproductibilité

### Définition

La notion de reproductibilité renvoie principalement à la démonstration de la réussite, en tout ou en grande partie, de projets entrepris et exécutés conformément aux meilleures pratiques internationales et aux ODD.

Pour contribuer à la réalisation des ODD en appliquant les Principes directeurs, les pays doivent améliorer leurs cadres institutionnel, réglementaire et contractuel, et multiplier les programmes et les projets. Un très grand nombre de PPP axés sur les intérêts de la population doivent être établis, ce qui n'est possible que si les projets sont reproductibles.

<sup>54</sup> Les plans de gestion de l'environnement dressent l'inventaire des mesures d'atténuation, des obligations en matière de suivi et d'information, des procédures et des autres meilleures pratiques de gestion qui garantissent que le projet est conçu selon une approche respectueuse de l'environnement.

<sup>55</sup> Par « autorités locales », on entend les autorités locales officielles ou les entités non officielles reconnues qui sont chargées de la conservation des habitats, ou d'autres organismes publics ou organisations non gouvernementales qui agissent en faveur de la protection, de la préservation ou de l'amélioration des habitats.

La reproductibilité désigne le fait qu'un projet puisse, en tout ou en partie, servir de modèle au développement d'autres projets. Il peut s'agir de créer un cadre propice à la recherche de solutions pratiques aux problèmes souvent rencontrés pendant les projets et de normaliser la préparation des projets (dossiers d'appel d'offres uniformisés, contrats types, etc.), ainsi que les activités de renforcement des capacités et de formation du personnel local et des agents de l'administration publique.

Grâce à la formation qu'il dispense ou organise dans le cadre de ses activités de renforcement des compétences locales, le partenaire privé contribue à améliorer l'élaboration du projet, qui gagne en qualité grâce à un personnel mieux qualifié. Cette formation renforce également les partenariats mondiaux (cible 17.16 des ODD : « Renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable ») et favorise la coopération régionale (cible 17.6 des ODD : « Renforcer l'accès à la science, à la technologie et à l'innovation et la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et la coopération triangulaire régionale et internationale dans ces domaines et améliorer le partage des savoirs »).

De plus, la formation pourrait être axée sur le personnel local et sur le renforcement de ses capacités d'élaboration et de gestion autonomes de projets similaires qui, de fait, procéderaient du projet initial. Cet aspect est également lié à la cible 4.7 des ODD : « D'ici à 2030, faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances [...] nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement [durable] ».

### Critères

Pour l'évaluation d'un projet à l'aune de l'objectif de référence « reproductibilité », les quatre critères ci-après ont été définis :

- 4.1 Encourager la reproductibilité des projets et leur multiplication ;
- 4.2 Normaliser la préparation des PPP et la procédure d'appel d'offres ;
- 4.3 Renforcer les capacités des pouvoirs publics, du secteur et de la communauté ;
- 4.4 Soutenir l'innovation et le transfert de technologie.

### Indicateurs

Au total, 11 indicateurs ont été établis. Ils sont présentés ci-après, pour chacun des quatre critères.

- 4.1 Encourager la reproductibilité des projets et leur multiplication :
  - 4.1.1 Le projet est-il conçu compte tenu des enseignements tirés des problèmes fréquemment rencontrés et des solutions couramment adoptées dans les projets de PPP ?
  - 4.1.2 Le projet est-il reproductible et/ou multipliable, permet-il d'envisager des économies d'échelle et procure-t-il des avantages plus larges à l'ensemble de l'économie (développement de l'économie circulaire, par exemple) ?
  - 4.1.3 Les recettes augmentent-elles et/ou les coûts sont-ils réduits pendant toute la durée du projet grâce à une conception optimisée, à une utilisation efficace des ressources, à une commercialisation appropriée et/ou à un modèle commercial innovant ?
- 4.2 Normaliser la préparation des PPP et la procédure d'appel d'offres :
  - 4.2.1 Les autorités publiques mettent-elles au point des contrats types, qui garantissent l'équilibre financier et économique du projet tout au long de son cycle de vie, confèrent à l'autorité contractante le droit d'adapter la prestation

du service lorsque l'intérêt général le justifie et, en pareil cas, prévoient l'indemnisation du partenaire privé<sup>56</sup> ?

- 4.3 Renforcer les capacités des pouvoirs publics, du secteur et de la communauté :
- 4.3.1 Les possibilités de transfert de connaissances/de savoir-faire, de technologies et de compétences du partenaire privé au partenaire public et/ou aux parties prenantes de la communauté locale<sup>57</sup> sont-elles évaluées et/ou exploitées avec succès ?
- 4.3.2 Le PPP renforce-t-il les capacités des pouvoirs publics<sup>58</sup> et/ou du projet/du secteur<sup>59</sup> ?
- 4.3.3 Le PPP renforce-t-il les capacités des communautés locales<sup>60</sup> ?
- 4.4 Soutenir l'innovation et le transfert de technologie :
- 4.4.1 Une ou plusieurs méthodes, technologies ou procédés innovants qui éliminent ou réduisent considérablement des problèmes, obstacles ou limites importants et/ou qui apportent des solutions multipliables ou transférables sont-ils mis en œuvre ?
- 4.4.2 Le PPP prévoit-il le transfert de technologies (technologies de nature à promouvoir la circularité de l'économie, par exemple) ou de savoir-faire propres à favoriser l'émergence d'une croissance inclusive, la prestation de services de qualité, la durabilité et la reproductibilité ?
- 4.4.3 Des démarches sont-elles entreprises ou prévues afin d'obtenir la reconnaissance<sup>61</sup> du projet pour ses contributions à la durabilité et à la résilience<sup>62</sup> ?
- 4.4.4 D'autres possibilités<sup>63</sup> qu'offre le PPP de renforcer les capacités, l'efficacité et l'efficience des secteurs public et privé et/ou de la communauté locale sont-elles explorées et exploitées ?

## 5. Participation des parties prenantes

### Définition

Bien qu'elle soit souvent considérée comme accessoire ou comme routinière et donc externalisable, la participation pleine et effective des parties prenantes et du public aux

<sup>56</sup> Voir la liste des clauses que la CEE recommande de faire figurer dans les contrats de concession relatifs aux partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population à l'appui des objectifs de développement durable (2018) (ECE/CECI/WP/PPP/2018/11).

<sup>57</sup> Par exemple, les entreprises privées et les groupes industriels locaux, les femmes, les groupes marginalisés et vulnérables, les organisations à but non lucratif et/ou les organisations non gouvernementales locales, les associations communautaires officielles et informelles, etc.

<sup>58</sup> Par exemple, en renforçant l'efficacité des institutions et des pouvoirs publics et/ou la qualité de la réglementation.

<sup>59</sup> Par exemple, en renforçant le projet ou son efficacité, la qualité de la réglementation et la transparence, et en éliminant les obstacles réglementaires, politiques ou autres au développement du projet et/ou du secteur.

<sup>60</sup> Par exemple, en améliorant la transparence, la participation du public, l'égalité, la qualité de la réglementation, la situation des droits de l'homme, etc.

<sup>61</sup> Auprès d'une organisation crédible et reconnue dans le monde et/ou dans le secteur qui mène un programme de vérification et/ou de certification des projets, ou d'autres organisations qui disposent de systèmes de notation et/ou de méthodes d'évaluation d'entités tierces qu'elles utilisent pour valider ou vérifier la durabilité et la résilience des installations et/ou des bâtiments (les certifications fondées sur un matériau en particulier ou sur un procédé ne sont pas visées ici).

<sup>62</sup> Sous la forme d'une « récompense », d'une « certification », d'une « vérification » ou d'une désignation équivalente.

<sup>63</sup> Par « autres possibilités », on entend les possibilités qui n'avaient peut-être pas été prévues ou envisagées pendant la phase de description du projet mais qui se font jour à un stade ultérieur, pendant l'élaboration et/ou la mise en œuvre du projet.

processus décisionnels pendant toute la durée du PPP est l'une des clefs d'une bonne exécution. La participation du public est une notion inclusive, qui renvoie à l'ensemble des parties prenantes, y compris les personnes physiques ou morales intéressées par le projet et ses résultats ou susceptibles de l'être, les organisations non gouvernementales, les communautés locales, les femmes, les personnes vulnérables, etc.

Les responsables de projet dépendent du public pour juger des résultats d'un projet et des avantages qu'il procure. Or, le public s'exprimera d'autant plus qu'il se sent impliqué. C'est la raison pour laquelle les meilleures pratiques dans le domaine de la participation des parties prenantes et du public portent généralement sur la manière dont les secteurs public et privé communiquent avec l'ensemble des parties prenantes (y compris le public) pour que celles-ci se sentent faire partie du projet.

Dans un PPP axé sur les intérêts de la population à l'appui des ODD, la participation des parties prenantes et du public renvoie, en règle générale, à un concept qui est bien plus large. L'idée est de créer un cadre de règlements, de procédures et de clauses contractuelles, et d'inciter les autorités contractantes et les partenaires privés à apprécier la valeur de la participation pleine et effective de ces acteurs. Une forme importante de participation des parties prenantes et du public, qui est en outre fidèle aux principes de recentrage sur « les intérêts de la population », est le dialogue direct avec les personnes et les communautés concernées par les projets, voire leur mobilisation par l'intermédiaire d'un organe collectif. Cet organe peut relayer les avis des personnes touchées et des futurs bénéficiaires sur le projet, de sorte que l'autorité contractante et le partenaire privé puissent en tenir compte dans le cadre de dialogues ouverts et transparents.

La CEE a négocié la Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement (Convention d'Aarhus)<sup>64</sup> et son Protocole sur les registres des rejets et transferts de polluants (Protocole sur les RRTP)<sup>65</sup>, qui garantissent les droits d'accès à l'information, de participation au processus décisionnel en matière d'environnement et d'accès à la justice.

### Critères

Pour l'évaluation d'un projet à l'aune de l'objectif de référence « participation des parties prenantes », les quatre critères ci-après ont été définis :

- 5.1 Établir des plans pour la participation des parties prenantes et du public ;
- 5.2 Porter au maximum la participation des parties prenantes et du public ;
- 5.3 Donner des informations transparentes et de qualité sur le projet ;
- 5.4 Gérer les réclamations du public et les observations des utilisateurs finaux.

### Indicateurs

Au total, 12 indicateurs ont été établis. Ils sont présentés ci-après, pour chacun des quatre critères.

- 5.1 Établir des plans pour la participation des parties prenantes et du public :
  - 5.1.1 Une liste détaillée des parties prenantes a-t-elle été dressée afin de répertorier tous les acteurs directement et indirectement concernés et/ou intéressés par le projet<sup>66</sup> ?

<sup>64</sup> CEE, Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement, juin 1998, disponible à l'adresse <https://unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/documents/cep43f.pdf>.

<sup>65</sup> CEE, Protocole sur les registres des rejets et transferts de polluants, octobre 2009, disponible à l'adresse <https://www.unece.org/env/pp/prtr.html>.

<sup>66</sup> Dans le cadre de cet indicateur, il convient d'inclure autant de parties prenantes que possible. Devraient être considérés comme des parties prenantes : les utilisateurs finaux/clients directs du PPP ; les prêteurs, les investisseurs en fonds propres et les autres actionnaires ; les conseillers techniques, juridiques, financiers et autres ; les parties prenantes des entreprises et communautés locales ; d'autres

- 5.1.2 Les responsables du projet établissent-ils un plan de mobilisation des parties prenantes (y compris le public) en tenant compte des besoins propres à chacune<sup>67</sup> et du large éventail de questions que le projet soulève<sup>68</sup> ?
- 5.1.3 Des indicateurs de participation des parties prenantes et du public<sup>69</sup> sont-ils établis afin d'évaluer l'efficacité et la représentativité du processus de participation et les résultats précis qu'il a permis d'obtenir ?
- 5.1.4 Les responsables du projet établissent-ils une commission de contrôle indépendante pour superviser et contrôler l'efficacité du processus de participation des parties prenantes et du public, ainsi que la publication et la diffusion des informations relatives au projet ?
- 5.2 Porter au maximum la participation des parties prenantes et du public :
- 5.2.1 Le(s) plan(s) de mobilisation des parties prenantes et du public est-il/sont-ils appliqué(s) pendant toute la durée du projet, en temps voulu et de façon efficace et inclusive<sup>70</sup> ?
- 5.2.2 Les membres du public, y compris les défenseurs de l'environnement, peuvent-ils donner leur avis et participer librement, sans crainte d'être pénalisés, persécutés ou soumis à des mesures vexatoires en raison de leur action ?
- 5.2.3 Les responsables du projet :
- 5.2.3.1 Tiennent-ils compte des observations des parties prenantes dans la planification, la conception et la mise en œuvre du projet, ainsi que dans la prise des décisions relatives au projet<sup>71</sup> ?
- 5.2.3.2 Traitent-ils ces observations de façon juste et équitable, selon les principes de la justice sociale et environnementale ?
- 5.2.3.3 Invitent-ils les parties prenantes à s'exprimer sur leur niveau de satisfaction quant au processus de participation et aux décisions prises sur la base de leurs observations ?

---

parties privées et organismes publics qui sont concernés par le projet ou y participent (par exemple, les prestataires chargés de l'exploitation et de la maintenance, les entreprises de construction) ; les organisations non gouvernementales ; les associations communautaires officielles et informelles (par exemple, associations de quartier, autorités locales chargées de la conservation, etc.) ; les médias et le grand public ; les peuples autochtones ; les personnes qui font partie de groupes marginalisés et vulnérables, y compris les femmes.

<sup>67</sup> Le présent indicateur s'appuie sur l'indicateur 5.1.1. Toutes les parties prenantes (y compris le public) répertoriées au titre du paragraphe 5.1.1 doivent être prises en compte dans le cadre du plan en faveur de la participation des parties prenantes et du public.

<sup>68</sup> Il convient notamment d'aborder les avantages et les inconvénients d'un PPP, ainsi que les aspects sociaux, culturels, économiques, environnementaux et autres des objectifs de référence des PPP axés sur les intérêts de la population.

<sup>69</sup> Par exemple, le nombre de femmes/de groupes de femmes et de personnes des communautés marginalisés qui participent aux processus décisionnels du projet ; le nombre de réunions mensuelles organisées et de participants à ces réunions ; le nombre de réponses obtenues après réalisation d'une enquête ; le temps de réponse correspondant aux activités de suivi ; le taux de satisfaction des parties prenantes (y compris du public) qui participent au projet ; les résultats obtenus sur les plans social, culturel, économique et environnemental grâce au dialogue avec les parties prenantes et le public.

<sup>70</sup> La conception d'un plan de mobilisation des parties prenantes (y compris du public) a été abordée dans le cadre du critère 5.1, intitulé « Établir des plans pour la participation des parties prenantes et du public ». Le présent indicateur s'appuie sur ce critère puisqu'il porte sur la mise en œuvre dudit plan.

<sup>71</sup> Cet indicateur vise à déterminer si les processus de participation des parties prenantes ont effectivement conduit à la modification du projet et/ou influencé la prise de décisions. Il n'est parfois pas possible de prouver que les observations formulées par les parties prenantes ont modifié un ou plusieurs aspects du projet, soit parce qu'ils ne peuvent être pris en compte pour des raisons techniques ou pour d'autres motifs valables, soit parce qu'ils vont dans le sens des plans, de la conception et des processus du projet.

- 5.3 Donner des informations transparentes et de qualité sur le projet :
- 5.3.1 Des informations utiles et de qualité sur les objectifs de référence sont-elles mises à la disposition de l'ensemble des parties prenantes, y compris les membres du public, en temps voulu et de façon transparente, compréhensible et accessible, et de telles informations sont-elles incorporées dans le contrat de PPP ?
- 5.3.2 Des rapports synthétisant les principaux résultats des réunions auxquelles participent les parties prenantes sont-ils publiés à intervalles réguliers et mis à la disposition de l'ensemble des parties prenantes, y compris les membres du public ?
- 5.4 Gérer les réclamations du public et les observations des utilisateurs finaux :
- 5.4.1 Un processus et des mécanismes de gestion des réclamations du public et des observations des utilisateurs finaux sont-ils mis au point ?
- 5.4.2 Les réclamations du public et les observations des utilisateurs/clients finaux sont-elles prises en compte et une suite leur est-elle donnée ?
- 5.4.3 Les réclamations du public, les observations des utilisateurs/clients finaux et les mesures prises pour y donner suite sont-elles l'objet d'un suivi et sont-elles publiées si les règlements relatifs à la protection des données personnelles le permettent ?

## V. Pondération et notation

### Pondération des objectifs de référence des PPP axés sur les intérêts de la population

Les critères et indicateurs ont été élaborés de telle sorte que, pour chacun des cinq objectifs de référence, une note puisse être attribuée au projet évalué. On peut ainsi apprécier la mesure dans laquelle le projet répond à la définition d'un PPP axé sur les intérêts de la population à l'appui des ODD.

Les objectifs de référence sont pondérés en fonction de leur corrélation avec les trois piliers du développement durable tels que définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (économique, social et environnemental) :

- Les objectifs « accès et équité », « efficacité économique et viabilité budgétaire » et « durabilité environnementale et résilience » se voient attribuer le même poids (25 % chacun), car ils contribuent tous à un des piliers du développement durable<sup>72</sup> ;
- Les objectifs « reproductibilité » et « participation des parties prenantes » contribuent de manière égale aux trois piliers du développement et comptent à eux deux pour 25 % de la note finale.

La note finale correspond à la moyenne pondérée des scores obtenus pour chacun des cinq objectifs de référence (en pourcentage).

### Notation des critères et indicateurs

Les critères et indicateurs sont notés selon les principes suivants :

- Jusqu'à 100 points peuvent être obtenus pour chaque objectif de référence ;
- Une échelle de notation<sup>73</sup> est définie pour chaque indicateur. La réponse aux questions n'est donc pas « oui » ou « non » ;

<sup>72</sup> L'objectif « accès et équité » contribue au pilier social, l'objectif « efficacité économique et viabilité budgétaire » contribue au pilier économique et l'objectif « durabilité environnementale et résilience » contribue au pilier environnemental.

<sup>73</sup> Il peut par exemple s'agir d'une note allant de 1 à 5 ou d'une appréciation (« insuffisant », « passable », « satisfaisant », « bon » ou « excellent »).

- L'option « sans objet » est proposée pour un certain nombre d'indicateurs. Si elle est sélectionnée, l'indicateur concerné est neutralisé dans le calcul du score ;
- Pour chacun des cinq objectifs de référence, plusieurs indicateurs sont obligatoires, c'est-à-dire que l'option « sans objet » n'est pas disponible.

#### **Autres facteurs qui devraient être évalués**

Il existe trois facteurs qui ont des incidences sur les projets et devraient également être intégrés dans la structure d'évaluation et de notation, à savoir :

a) *Déclaration d'intention* : Par cette déclaration, les parties qui conçoivent (individuellement ou collectivement) le projet indiquent expressément leur intention de produire des effets positifs sur les plans social et environnemental. Elles peuvent également se référer aux ODD et/ou à l'approche des PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD ;

b) *Données vérifiables et mesurables* : Les données relatives au projet qui peuvent être vérifiées par une source indépendante obtiennent des points supplémentaires dans l'outil d'autoévaluation. Il s'agit de prouver que le capital investi a une corrélation positive avec le résultat visé ;

c) *Localisation du projet* : Les projets de PPP axés sur les intérêts de la population à l'appui des ODD seront mis en œuvre dans un grand nombre de pays et de régions. Il y aura parmi eux des pays et régions dans lesquels les conditions sont particulièrement difficiles en raison de la pauvreté généralisée, du manque d'infrastructures et du caractère encore très récent des cadres juridiques et réglementaires. Ces circonstances devraient être prises en considération lorsque la Méthode d'évaluation, et en particulier la notation, est appliquée.

#### **Autres points liés à la présentation du projet**

La Méthode d'évaluation s'inscrit dans un programme qui a pour but de sensibiliser la communauté internationale à l'intérêt que présente l'adoption d'une nouvelle approche des PPP, qui soit plus conforme aux objectifs de développement durable. Bon nombre des critères peuvent être mesurés par des statistiques, et les techniques de notation peuvent rendre compte de leur réalisation. Toutefois, le public est souvent moins sensible aux chiffres qu'aux « récits » sur un projet qui a changé la vie de gens ordinaires.

En conséquence, il est proposé que la Méthode d'évaluation ménage aux promoteurs un espace où témoigner de la façon dont leur projet peut améliorer la vie de la population : plus le message sera personnel et direct, plus il aura d'impact. Ce message, qui prendra la forme d'un bref paragraphe, pourra également être utilisé pour illustrer l'approche des PPP axés sur les intérêts de la population dans une base de données et sur un site Web.

## **VI. Mise en œuvre**

Grâce aux critères et indicateurs, la Méthode d'évaluation peut servir d'outil d'autoévaluation.

#### **Outil d'autoévaluation**

L'outil d'autoévaluation :

- Permet aux utilisateurs d'obtenir des observations qualitatives sur leurs projets d'infrastructure et une note (exprimée sous la forme d'un pourcentage) en remplissant un questionnaire en ligne, qui est fondé sur les critères et indicateurs. D'abord conçu sous Excel à titre expérimental, cet outil sera à terme intégré à la plateforme SOURCE,

qui est gérée par la Sustainable Infrastructure Foundation (SIF) conformément aux règles et règlements applicables de l'ONU<sup>74</sup> ;

- Est mis à disposition gratuitement en tant que bien public international.

---

<sup>74</sup> À la demande des États membres (ECE/CECI/WP/PPP/2019/2, par. 24), le secrétariat de la CEE collabore avec la Sustainable Infrastructure Foundation (SIF) afin d'utiliser son logiciel SOURCE dans le cadre de la mise en œuvre de la présente Méthode d'évaluation (voir aussi la décision 2021 – 5.5, qui figure dans le document ECE/CECI/2021/2). La SIF est une entité à but non lucratif, qui est financée par les banques multilatérales de développement et fournit des orientations pratiques aux pays en matière d'élaboration de projets.

## Annexe I

[Anglais seulement]

### A. Members<sup>1</sup> of the Project Team involved in the completion of Phase I (2020)

The Project Team involved in the completion of Phase I in 2020 was divided into five sub-groups headed by a leadership team.

#### Leadership team (in alphabetical order):

- Ms. Tetiana BESSARAB (Ukraine)
- Ms. Doris CHEVALIER (France)
- Mr. Anand CHIPLUNKAR (India)
- Ms. Amanda LOEFFEN (United Kingdom)
- Mr. Jean-Patrick MARQUET (France)
- Mr. Pedro NEVES (Portugal)
- Ms. Melissa PENEYCAD (Canada)
- Mr. Joan Enric RICART (Spain)
- Mr. Pierre SARRAT (Sustainable Infrastructure Foundation (SIF))
- Mr. James STEWART (United Kingdom)

#### Access and Equity

Sub-group leader: Ms. Doris CHEVALIER (France)

Name	Country
Mr. Manuel CARY	Portugal
Mr. Christopher CLEMENT-DAVIES	United Kingdom
Mr. Luiz Eduardo JUNQUEIRA	Brazil
Mr. David MATÉ SANZ	Spain
Mr. Arvind MAYARAM	India
Ms. Ntoetse MOFOKA	Lesotho
Mr. Thibaut MOURGUES	France
Ms. Sophie PAQUOT	United Kingdom
Mr. Fernando PEÑALBA MARTÍNEZ	Spain
Ms. Oshani PERERA	Switzerland
Mr. João Simão PIRES	Portugal
Ms. Narantsetseg PUREV	Mongolia
Mr. Yehuda RAVEH	Israel
Mr Jordi SALVADOR	Spain
Mr. Art SMITH	United States of America
Mr. Andrea STUCCHI	Italy
Mr. Radha Krishna TRIPATHY	India
Mr. Laurin Baptiste WUENNENBERG	Switzerland
Mr. Syed ZAIDI	Canada
Ms. Irina ZAPATRINA	Ukraine

<sup>1</sup> Members of the Project Team are acknowledged by their geographical designation rather than their official representation.

## Environmental Sustainability and Resilience

Sub-group leader: Mr. Anand CHIPLUNKAR (India)

Name	Country
Ms. Hajar BENNAR	Morocco
Mr. Pascual BERRONE	Spain
Mr. Pierre-Alix BINET	France
Mr. Martin BRUZA	Czech Republic
Mr. Laurent CRÉMOUX	France
Ms. Sanaz JAVADI FARAHZADI	Iran, Islamic Republic of
Ms. Lira KASYMBEKOVA	Kyrgyzstan
Mr. George KATAPODIS	Greece
Mr. Arnaud KPONDJO	Benin
Ms. Aikaterini KYRIAZI	Greece
Mr. Alan LAU	Singapore
Mr. Alfredo LUCENTE	Italy
Mr. Djamel MEDJAHED	Switzerland
Mr. Bulat YESSEKIN	Kazakhstan

## Economic Effectiveness and Fiscal Sustainability

Sub-group leader: Mr. Jean-Patrick MARQUET (France)

Name	Country
Ms. Eunice AJAMBO	Ethiopia
Mr. Athanasios BOURTSALAS	Greece
Mr. Ray BROWN	United Kingdom
Mr. Alena DADZERKINA	Belarus
Mr. Fuad HUSEYNOV	Uzbekistan
Mr. Mukhitdin ISHANKHODJAEV	Uzbekistan
Mr. Christian KINGOMBE	Denmark
Ms. Anna KOWALEWSKA	Poland
Mr. Michel LEONARD	Switzerland
Mr. Francesco MICCI	Italy
Mr. Gavin MUNRO	South Africa
Ms. Yu NAMBA	Japan
Mr. Rafael PÉREZ FEITO	Spain
Mr. Vincent PIRON	France
Ms. Fatoumata SANYANG	Gambia
Mr. Sharafjon SHERALIEV	Tajikistan
Ms. Sanja SOVRAN	United States of America
Mr. Stefan STARTZEL	United Kingdom
Mr. Dietrich STILLER	Germany
Mr. Mehmet UZUNKAYA	Turkey
Mr. Steffen WARMBOLD	Germany
Mr. Erik WEHL	Denmark
Mr. Lars D. WELLEJUS	Germany
Ms. Yanzhen WENG	China
Ms. Sedef YAVUZ NOYAN	Turkey
Mr. Ahmad Matin ZAHID	Afghanistan

## Replicability

Sub-group leader: Ms. Tetiana BESSARAB (Ukraine)

Name	Country
Ms. Gavkhar ASHIROVA	Kyrgyzstan
Mr. Jan G. JANSSENS	Switzerland
Ms. Svetlana MASLOVA	Russian Federation
Mr. Dragutin NENEZIC	Serbia
Mr. Olaniyi OLANIYAN	Nigeria
Ms. Natalia OVSYANKO	Belarus
Mr. Manuel PROTÁSIO	Portugal
Mr. Peter ROWAN	United Kingdom
Ms. Malike SAGYNDYKOVA	Kazakhstan
Mr. Pierre SARRAT	Switzerland
Mr. Ivan VUYTSIK	Russian Federation
Mr. Agha WAQAR JAVED	Pakistan

## Stakeholder Engagement

Sub-group leader: Ms. Amanda LOEFFEN (United Kingdom)

Name	Country
Mr. Fred AMONYA	United Kingdom
Mr. Pandala ANILKUMAR	India
Ms. Eleni BAKOULA	Greece
Ms. Nadia BALGOBIN	Switzerland
Mr. Sergio FERNÁNDEZ DE CÓRDOVA	Spain
Mr. Muhammad Sarfraz KHAN	Pakistan
Mr. Azlan MORAD	Germany
Mr. Cristobal POLLMAN	Chile
Mr. Míquel RODRÍGUEZ	Spain
Mr. Raymond SANER	Switzerland
Mr. Prashant SHARMA	India
Ms. Irina TSAY	Republic of Korea
Mr. Steven VAN GARSSE	Belgium
Ms. Lichia YIU	Switzerland

## B. Experts involved in the completion of Phase II (2021)

The following experts worked very closely with the secretariat to complete Phase II of the Evaluation Methodology in 2021.

Name	Country/Organisation
Ms. Eunice AJAMBO	Office of the Resident Coordinator, United Nations in Namibia
Mr. Alexander BAZHENOV	Russian Federation
Ms. Doris CHEVALIER	France
Ms. Alena DADZERKINA	Belarus
Mr. Louis DOWNING	Global Infrastructure Basel
Mr. Eleazar E. RICOTE	Philippines
Ms. Rose-Lourdes ELYSEE	Haiti

Name	Country/Organisation
Mr. Marc FRILET	International Specialist Centre of Excellence on PPP Policy, Laws and Institutions (France)
Mr. Yohannes HAILU	United Nations Economic Commission for Africa (ECA)
Mr. David MACDONALD	United Kingdom
Mr. Jean-Patrick MARQUET	World Economic Forum
Ms. Yu NAMBA	Japan
Mr. Pedro NEVES	Portugal
Ms. Irina NOVIKOVA	Ukraine
Ms. Heather O'SULLIVAN	United Kingdom
Mr. Vincent PIRON	France
Ms. Melissa PENEYCAD	Institute for Sustainable Infrastructure
Mr. Raymond SANER	Centre for Socio-Eco-Nomic Development (CSEND)
Mr. Oliver SCHWANK	United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA)
Mr. Krishnan SHARMA	United Nations Department of Economic and Social Affairs
Ms. Sedef YAVUZ NOYAN	Turkey

## Annexe II

[Anglais seulement]

### **Prefeasibility - Mainly Contracting Authority:**

1. General
    - Review of projects inception options and initial prioritization
    - Project development plan
    - Identification of the main issues
    - Reference to standards and gates
    - Identification of showstoppers
  2. Examples of key considerations
  3. Investment and business risks
  4. Public budget impact during lifecycle
  5. Capital expenditure (CAPEX) (Accuracy Level  $\pm 20\%$ )
  6. Operating expenses (OPEX) (Accuracy Level  $\pm 20\%$ )
  7. Revenue stream (Accuracy Level  $\pm 20\%$ )
  8. Environmental impact
  9. Communities impact
  10. Land use
  11. Socio economic externalities
  12. Funding sources
  13. Deliverable: Prefeasibility report
    - Summarizing the analysis of needs and options
    - Developing an initial risk and rewards matrix
    - Proposing to go ahead or not under People-first PPP delivery form and choice of procurement route
-