

**Commission économique pour l'Europe**

Comité de la coopération et de l'intégration économiques

Groupe de travail des partenariats public-privé**Sixième session**Genève, 1^{er} et 2 décembre 2022

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Examen des travaux menés depuis la cinquième session du Groupe de travail des partenariats public-privé, tenue les 29 et 30 novembre 2021**Introduction aux partenariats public-privé axés sur la réalisation des objectifs de développement durable****Note révisée du secrétariat***Résumé*

Les objectifs de développement durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations Unies posent un nouveau défi aux partenariats public-privé (PPP), traditionnellement considérés jusque-là comme des outils d'optimisation des ressources. Globalement, ce que l'on peut dire, c'est que les PPP ne sont pas tous susceptibles de contribuer à la réalisation des ODD. Il n'existe pas encore de modèle qui, d'une part, présente le potentiel de transformation souhaité et, d'autre part, permette de résoudre les problèmes auxquels se heurtent les pays à revenu faible ou intermédiaire, dans lesquels les PPP sont sans doute le plus nécessaires, mais où ils pourraient aussi être source de difficultés s'il n'en est pas fait un usage éclairé et raisonné.

La Commission économique pour l'Europe (CEE) a fait valoir la nécessité d'adapter le modèle de PPP classique aux ODD en érigeant en priorité les intérêts de la population, et elle a élaboré l'approche des « PPP axés sur la réalisation des ODD ». Même si la rentabilité reste un critère essentiel, le défi qu'il s'agit de relever aujourd'hui, avec l'adoption du Programme 2030, est de mettre en œuvre des PPP intégrant un plus large ensemble de critères globaux et de mener des projets qui, de la conception à la réalisation finale, créent de la « valeur pour la planète ».

Le présent document, qui traite en détail du concept de partenariats public-privé axés sur la réalisation des ODD, est aussi un plaidoyer pour l'adoption d'un nouvel ensemble de principes directeurs à cet égard.

La première version de ce document a été publiée le 21 janvier 2019 sous la cote ECE/CECI/2019/6 et adoptée par le Comité de l'innovation, de la compétitivité et des partenariats public-privé (le Comité) à sa treizième session, tenue du 25 au 27 mars 2019.



Ce document est réédité en application d'une décision prise par le Comité à sa quinzième session, tenue du 25 au 27 mai 2022¹.

Le secrétariat remercie les experts énumérés ci-après (par ordre alphabétique) pour leur précieuse contribution à l'établissement du document : Frédéric Bobay, Bruno de Cazalet, Anand Chiplunkar, Felix Dodds, David Dombkins, Christopher Finck, Marc Frilet, Kaimeng Li, Dietrich Lingenthal, Raymond Saner, Prashant Sharma, Steven Van Garsse et Sedef Yavuz Noyan.

¹ Décision 2022 – 4b.2 (ECE/CECI/2022/2) : concernant la poursuite de l'utilisation du terme « People-first PPPs for the SDGs » (PPP axés sur les intérêts de la population et la réalisation des ODD), le Comité a pris note des résultats des consultations informelles menées sur cette question avec les délégations intéressées depuis la cinquième session du Groupe de travail en novembre 2021, et a décidé :

- i. De remplacer ce terme par « PPP for the SDGs » (PPP axés sur la réalisation des ODD) ;
- ii. De rééditer progressivement les documents sur les PPP précédemment approuvés et adoptés par le Comité et le Groupe de travail afin qu'ils reflètent la nouvelle terminologie, sans toutefois dépasser le quota de documents alloué au sous-programme Coopération et intégration économiques ni occasionner des dépenses supplémentaires.

Le Comité a demandé au secrétariat de rééditer trois documents de base dans un délai de douze mois, et le reste des documents dans les trois ans. Il a demandé au Bureau du Groupe de travail sur les PPP de décider quels documents autres que les documents de base devraient être prioritaires au cours de cette période.

Note : Les trois documents de base mentionnés ci-dessus sont : les Principes directeurs relatifs aux partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population à l'appui des objectifs de développement durable (ECE/CECI/2019/5) ; l'Introduction aux partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population à l'appui des objectifs de développement durable (ECE/CECI/2019/6) ; et la Méthode d'évaluation des partenariats public-privé axés sur les intérêts de la population au regard des objectifs de développement durable (ECE/CECI/WP/PPP/2021/3).

I. Introduction

1. Depuis des années, la Commission économique pour l'Europe (CEE) soutient que les PPP peuvent être mis au service du développement durable. Dans le guide pratique de la bonne gouvernance en matière de partenariats public-privé qu'elle a publié en 2008, elle considérait que le manque de consultations publiques posait un problème de gouvernance et préconisait la diffusion de davantage d'informations et le renforcement de la transparence tout au long du processus de PPP. En 2015, les Nations Unies ont adopté les objectifs de développement durable dans le cadre du Programme 2030 et ont appelé de leurs vœux l'établissement de partenariats entre le secteur public et le secteur privé, et leur renforcement. À l'occasion de son Forum international consacré aux PPP qui s'est tenu en mars 2016, la CEE a souligné la nécessité de recenser et de promouvoir les modèles de PPP privilégiant avant tout l'intérêt général afin de faire progresser la réalisation de ce nouveau programme de développement.

Prendre le temps de la réflexion

2. Ces vingt dernières années, les PPP ont souvent joué le rôle d'outil de financement, une tendance ayant conduit à cantonner largement le discours et le développement de compétences spécialisées en la matière aux seuls milieux financiers. L'élément moteur de ce modèle de PPP – il est intéressant de le noter – tenait pour une grande part au fait qu'il permettait de capter des fonds privés aux fins du financement de projets d'infrastructure lorsque les financements publics et les allocations budgétaires venaient à manquer. Ce n'est que lorsque les contraintes budgétaires se sont assouplies, alors que le besoin de justifier la pertinence d'un projet sur le plan financier n'avait pas disparu, que le rapport coûts-avantages a commencé à être pris en compte.

3. Il convient toutefois de noter que, pour des raisons de viabilité budgétaire, certains pays ne voient pas les PPP comme des outils de financement de projets, ni comme des instruments permettant de déconsolider la dette ou d'engager des investissements hors bilan. En Allemagne et en France par exemple, ils sont considérés comme une façon parmi d'autres d'exécuter un projet. En Allemagne, le recours aux partenariats public-privé à des fins purement financières est même proscrit. Un PPP n'est possible que s'il constitue le choix le plus efficace par rapport aux autres solutions. En France, on met en avant les avantages globaux qu'offre la formule « gouvernement-payeur » dans le cadre d'un PPP – en comparaison à d'autres formules plus soucieuses du financement –, et on la perçoit comme un moyen de créer, aux yeux des partenaires privés, des incitations à la prise appropriée de risques en vue d'obtenir des prestations et des résultats de qualité. Dans l'un et l'autre pays, il s'agit de réaliser les objectifs prioritairement axés sur l'intérêt public, comme les ODD, quelle que soit la formule utilisée.

4. Compte tenu du rôle central qu'ont à jouer les PPP dans le Programme 2030, aucun effort ne doit être ménagé pour promouvoir des modèles de partenariats qui contribuent à la réalisation des ODD. Cependant, aucune véritable campagne n'a été organisée à ce jour pour favoriser l'établissement de PPP, et peu d'organismes publics ayant les PPP dans leurs attributions ont fait des objectifs de développement durable le point de référence de leurs travaux. Il semblerait en effet que l'attentisme soit l'attitude privilégiée quand il s'agit de faire jouer un rôle aux PPP dans la réalisation des ODD.

Modèle « inadapté au regard de l'objectif visé »

5. Pourquoi les efforts de promotion des PPP au service de la réalisation du Programme 2030 marquent-ils une pause ?

6. Tout d'abord, la capacité du modèle de PPP classique à favoriser la réalisation des objectifs de développement durable soulève des doutes. Certains considèrent que, même si les ODD appellent à promouvoir les partenariats public-privé, le modèle de PPP tel qu'il existe n'a pas été conçu pour cibler les résultats que visent les ODD.

7. D'autres pensent que, de manière générale, les PPP ont pour effet de déléguer à des acteurs non étatiques tels que le secteur privé ou la société civile un rôle essentiel d'exécution qui incombe à l'État, ce qui, loin de favoriser la création d'infrastructures et la prestation de

services publics, risquerait selon eux d'amener les gouvernements à ne pas assumer les responsabilités qui sont les leurs. D'autres encore pensent que le recours de l'État aux PPP est dangereux dans la mesure où il introduit la notion de profit dans la fourniture de services publics, à laquelle il convient de renoncer sauf à y apporter des aménagements substantiels². Des représentants d'organisations de la société civile, par exemple, ont émis l'opinion que les effets positifs que pouvaient amener les entreprises privées dans ce processus se verraient ternis par le profit qu'elles en tireraient, et que cela se traduirait inévitablement par des projets plus coûteux et préjudiciables au bien-être public ou ferait peser un fardeau sur les citoyens³. Pour le dire autrement, certains considèrent que les modèles de PPP ont pour résultat de « privatiser les bénéfices et de faire supporter les coûts par la collectivité »⁴.

8. Ceux qui professent ces idées tendent cependant à fermer les yeux sur le fait que les États se procurent régulièrement des biens et des services auprès du secteur privé, et que l'exécution de nombre des tâches qui leur incombent en matière de fourniture de services publics de nature économique est, d'une manière ou d'une autre, assurée par des prestataires privés ou avec leur aide. Globalement, ce que l'on peut dire, c'est que les PPP ne sont pas tous adaptés au regard de l'objectif visé.

9. Des rapports publiés au Royaume-Uni et en France et des recommandations émanant du Fonds monétaire international soulignent la nécessité d'évaluer avec le plus grand soin la charge budgétaire qui pèsera sur les générations futures avant de lancer un projet PPP élaboré sur le modèle d'une initiative de financement privé⁵. Au paragraphe 48 du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement (Programme d'action d'Addis-Abeba), les gouvernements ont en outre demandé qu'une attention accrue soit accordée aux éventuels inconvénients des PPP et ont préconisé l'élaboration de directives en la matière afin que ces partenariats contribuent plus efficacement et dans une plus large mesure à la réalisation des ODD.

10. L'expérience montre que les partenariats public-privé peuvent faire intervenir des programmes internationaux de développement durable et être financés par des donateurs. Ils peuvent également contribuer, par divers moyens, à l'amélioration du positionnement risque-rendement des projets de développement durable, notamment par l'apport d'une assurance-investissement, de financements mixtes et de mécanismes de garantie de marché. La prudence est toutefois de mise, car les modes de financement des PPP peuvent s'avérer relativement coûteux et engendrer des coûts supplémentaires pour le secteur public si les investissements initiaux et les sources de revenus qui en découlent (en d'autres termes, le rendement) ne sont pas évalués correctement. Ceci vaut particulièrement pour les pays dotés de moins bonnes capacités techniques et institutionnelles et de pouvoir de négociation⁶.

11. Si certains modèles de partenariats public-privé ont fait leurs preuves en dehors des pays développés, il n'en reste pas moins que les PPP classiques ont, pour la plupart, été conclus dans des pays occidentaux entièrement développés, jouissant d'une économie mature, où les risques étaient relativement faibles et qui affichaient un bon équilibre entre les parties en présence. Il faudrait parvenir à mieux tracer les contours d'un modèle de PPP qui, en plus de présenter un réel potentiel de transformation, soit en mesure de résoudre les difficultés auxquelles se heurtent les pays à revenu faible ou intermédiaire, en prenant appui sur un grand nombre de paramètres partagés et en suivant une approche réaliste, propre

² Voir les observations formulées par Felix Dodds sur son blog, qui peut être consulté à l'adresse <http://blog.felixdodds.net/2017/11/presentation-on-unece-principles-for.html#comments>.

³ Comme l'a indiqué Hall (2015, p. 3), les entreprises privées doivent maximiser leurs bénéfices pour survivre. Cette obligation est fondamentalement incompatible avec le souci de protéger l'environnement et de garantir l'accès de tous à des services publics de qualité.

⁴ L'Initiative de financement privée (Private Finance Initiative) du Royaume-Uni a été critiquée pour cette raison même et montrée du doigt par les organisations de la société civile pour les profits excessifs engendrés et pour les coûts de fonctionnement et de maintenance abusifs qu'elle entraînait.

⁵ Les initiatives de financement privé sont une forme de PPP assimilable à des accords de concession.

⁶ Parmi les exemples de risques pour les autorités publiques que comportent les PPP, on citera les engagements budgétaires considérables qu'ils supposent ou la difficulté d'estimer le coût des garanties (par exemple, lorsque les autorités publiques fournissent des garanties sur la demande, ou en raison des taux de change ou d'autres coûts). Voir CNUCED, 2015, Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable. Nations Unies : New York et Genève.

à déboucher sur des principes communs à partir de données empiriques. L'approche des PPP axés sur la réalisation des ODD doit pouvoir garantir que les projets menés sous cette forme, s'ils aboutissent, aident ces pays à concourir à la réalisation du Programme 2030. Pour qu'il en soit ainsi, ces projets devront être mis en œuvre de façon avisée et s'inscrire dans la durée, afin de répondre véritablement aux besoins de la population.

II. Objectifs de développement durable et importance des partenariats

12. Pour atteindre les objectifs du Programme 2030, il est crucial d'investir, en particulier dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, dans des projets d'infrastructure de qualité. Les investissements d'infrastructure sont généralement un moteur essentiel de croissance économique et sociale, et ils permettent de stimuler la création d'emplois, la productivité et le commerce. Ils peuvent contribuer directement à l'élimination de la pauvreté, notamment en garantissant l'accès de tous aux infrastructures et une répartition plus efficace et équitable des services publics, notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation, des énergies renouvelables, de l'eau et de l'assainissement. Partout en Asie centrale, par exemple, la mauvaise qualité des routes et du transport ferroviaire limite la capacité des producteurs à mettre leurs produits sur le marché et à faire sortir les populations marginalisées de la pauvreté.

Déficit de financement

13. Des fonds importants devront être mobilisés aux fins de la réalisation des ODD. Pour les pays en développement, ils ont été chiffrés entre 3 300 et 4 500 milliards de dollars des États-Unis par an jusqu'en 2030 (CNUCED, 2014). Les dépenses d'investissement ne représentent qu'une partie de ce qui est nécessaire. Il faudra également accroître les dépenses opérationnelles qu'exigent le fonctionnement et l'entretien des infrastructures. En outre, dans certains secteurs, notamment la santé, les coûts induits par la formation de nouveaux médecins, infirmiers et autres membres du personnel seront considérables.

14. Si, dans nombre de situations, ces dépenses sont couvertes par le secteur public, qui puise à cet effet dans le budget de l'État, on ne peut tout simplement pas attendre des seuls gouvernements qu'ils financent de tels besoins en capitaux par une charge fiscale accrue ou une hausse de la productivité, ou par l'aide publique au développement. Néanmoins, seuls les modèles de partenariats public-privé qui, en comparaison d'autres possibilités, creusent moins le budget de l'État, actuel ou futur, devraient être mis en œuvre.

15. Financement privé rime nécessairement avec dette publique, car les fonds investis devront toujours être remboursés. Ainsi, même s'ils bénéficient de fonds privés et de moyens renforcés, les États risquent de faire face à un problème de « déficit de financement ». Bien préciser les sources de financement qui permettront de rembourser les sommes dues au partenaire privé qui finance un partenariat public-privé est essentiel pour garantir la viabilité de certaines formes de PPP. Il y va de la viabilité des finances publiques dans leur ensemble, et les autorités doivent y être particulièrement attentives pour ne pas générer des dettes et des obligations publiques involontaires et cachées (par exemple, des engagements hors bilan).

16. De plus, la capacité du secteur privé à concevoir ou à assurer le fonctionnement de services publics essentiels tels que les transports, l'eau et l'énergie, ainsi que des services urbains, ne doit pas être négligée. En effet, l'expérience a montré que cette voie était possible et viable. En outre, les enseignements de ces vingt dernières années ont permis de démontrer que les PPP axés sur la réalisation des ODD pouvaient être une réponse aux problèmes épineux que pose la recherche d'un équilibre sur le long terme entre intérêt public et intérêt privé, là où l'intérêt de la population doit toujours être mis en avant.

17. Il convient de noter que les PPP ne sont qu'un moyen parmi d'autres de mobiliser les acteurs du secteur privé au service de l'intérêt public. Pour être en mesure de satisfaire la

demande de services universels, il sera nécessaire de définir une stratégie globale qui permette d'envisager d'autres manières d'associer le secteur privé⁷.

Limites du savoir-faire du système des Nations Unies en matière de partenariats public-privé

18. L'idée selon laquelle le concept de partenariats public-privé et le savoir général acquis dernièrement à ce sujet proviennent de la sphère financière est étayée par le fait que les connaissances spécialisées en la matière ont été élaborées par des institutions multilatérales de développement telles que la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et la Banque européenne d'investissement. On leur doit d'avoir mis au point des outils d'aide à l'élaboration de projets d'infrastructure et d'autres ressources et supports d'information sur les PPP. En dehors des grandes institutions financières internationales, la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI), la CEE et la CNUCED sont de loin les principaux dépositaires des pratiques exemplaires en matière de PPP au niveau international.

19. Les connaissances spécialisées en matière de PPP sont relativement éparpillées entre les différents organismes des Nations Unies⁸. Il n'existe pas dans le système une entité spécifiquement chargée de promouvoir l'établissement de PPP axés sur la réalisation des ODD. Certes, les différents organismes des Nations Unies œuvrant dans ce domaine coopèrent, mais les activités qu'ils mènent ne sont pas suffisamment financées et leur retentissement demeure limité. D'ailleurs, la CEE, qui est une commission régionale, est la seule à disposer d'un organe intergouvernemental consacré à la promotion des PPP. Elle dispose également d'un réseau d'experts internationaux qui s'étend bien au-delà de la région qu'elle couvre. En outre, ses normes et recommandations sont suivies à l'échelle internationale, y compris par des États non membres de la CEE, et son secrétariat chargé des PPP fournit des services de renforcement des capacités à différents pays de la région.

Nécessité d'adopter pour les PPP une approche axée sur la réalisation des ODD

20. Il faut établir un nouvel ensemble de principes directeurs pour aller vers des PPP répondant à une approche inclusive et volontariste qui fasse fond sur les enseignements tirés, au niveau international, de la mise en œuvre de divers modèles de PPP dans lesquels la priorité aura été donnée au concept de la « valeur ajoutée attendue pour la population » et à la transposition à grande échelle. On assistera alors à l'émergence de PPP financièrement viables et équitables, alliant le souci de bien faire à celui de faire le bien, visant un rendement maximal et réduisant autant que possible les risques tout en les répartissant équitablement. L'adoption d'une telle approche permettra de répondre aux préoccupations que suscitent habituellement les PPP et de les rendre véritablement capables de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable.

21. Un projet de PPP axé sur la réalisation des ODD peut se définir comme favorisant l'accès de tous aux services essentiels, avec le développement durable pour objectif, l'intérêt de la population étant au premier plan. Le Programme 2030 incite les gouvernements et le secteur privé à élaborer des PPP répondant à un ensemble de critères globaux et à mener des projets qui, de bout en bout, créent de la valeur pour la population. Un partenariat de ce type devrait ainsi apparaître comme une « opération rentable » – par rapport à la formule traditionnelle de passation de marchés publics – dès lors qu'il permet de générer un avantage économique net pour la population en termes de quantité et de qualité des services ou infrastructures mis à disposition, de coûts et de transfert des risques durant toute la durée de vie du projet, et qu'il contribue à la réalisation des ODD. Ainsi, l'évaluation d'un PPP sous l'angle du rapport coût-avantage devrait reposer non seulement sur la conception classique de cette notion, mais aussi sur la performance mesurée à l'aune des résultats pour la

⁷ On aura recours, par exemple, à la réduction ou à l'ouverture de monopoles d'État, en parallèle avec une réglementation appropriée autorisant un accès transparent et non discriminatoire des acteurs privés aux marchés.

⁸ La CEE, la CESAP, la CNUDCI, la CNUCED et d'autres organisations conduisent des activités de recherche, organisent des débats, mènent des travaux axés sur le renforcement des compétences et produisent de la documentation sur les PPP.

population concernée par le projet. L'approche axée sur la réalisation des ODD garantira qu'au rapport coût-avantage dans son sens traditionnel soit ajoutée une mesure de l'efficacité avec laquelle le projet contribue aux progrès du Programme 2030. Par conséquent, la question du rapport coût-avantage – notamment les bénéfices pour la population en termes de réalisation des ODD – devrait être déterminante dans le choix que fera une institution publique de conclure ou non un PPP.

22. En substance, cela signifie que les PPP devraient être plus ambitieux et qu'il conviendrait de les évaluer à l'aune de leur contribution à la réalisation des ODD. Il s'agirait pour cela de s'attacher à déterminer si les projets envisagés :

- i. Améliorent l'accès, dans des conditions d'égalité, à des services essentiels, adaptés aux besoins de la population, durant tout leur cycle de vie (en particulier pour les groupes vulnérables) ;
- ii. Témoignent d'une efficacité économique particulière et d'un vrai potentiel de transformation, en plus d'offrir un gage de viabilité budgétaire ;
- iii. Permettent d'éviter ou de réduire considérablement les émissions de CO₂, ce qui doit contribuer à rendre les infrastructures plus résilientes ;
- iv. Sont susceptibles d'être reproduits ;
- v. Associent véritablement l'ensemble des parties prenantes.

Visée des principes directeurs

23. Les principales visées des principes directeurs⁹ sont les suivantes :

- a) Déterminer les nouvelles fonctions et responsabilités que devront endosser les gouvernements et le secteur privé pour transformer les PPP classiques en partenariats axés sur la réalisation des ODD ;
- b) Définir les principales caractéristiques de l'approche axée sur la réalisation des ODD, en particulier celles qui s'imposeront pour que des PPP puissent être conclus dans des pays à revenu faible ou intermédiaire¹⁰ ;
- c) Établir des critères et un cadre afin que les gouvernements puissent passer à l'étape suivante et aligner leurs travaux sur ce nouveau modèle ;
- d) Rassembler les organismes du système des Nations Unies, notamment les commissions régionales, les banques multilatérales de développement et d'autres organisations ayant des connaissances spécialisées en matière de partenariats public-privé autour d'un ensemble de principes communs, afin de faire progresser les activités de promotion des PPP ;
- e) Servir de référence dans le cadre de l'élaboration de projets d'infrastructures.

III. Expériences de partenariats public-privé et enseignements clefs

24. Le modèle de PPP doit être adapté au regard des défis à relever pour réaliser le Programme 2030. À cette fin, il convient de se poser les questions suivantes :

⁹ Les principes directeurs sont présentés dans le document ECE/CECI/WP/PPP/2022/7.

¹⁰ Ces ajustements portent notamment sur les modifications et les réformes juridiques, politiques et institutionnelles qui devront nécessairement être opérées en vue d'adapter les meilleures pratiques internationales en matière de partenariats public-privé à cette nouvelle donne, les nouvelles manières d'appréhender les risques liés aux projets, la responsabilité accrue envers les citoyens, la mise en œuvre de grandes initiatives, notamment en matière d'autonomisation des femmes, et le renforcement de la capacité à conclure des partenariats axés sur la réalisation des ODD.

- a) De quelle manière les PPP dans différents secteurs ont-ils évolué et quelles sont les difficultés à surmonter pour qu'ils contribuent à un développement plus équitable et plus durable ?
- b) Au vu de l'expérience acquise à ce jour, quels sont les obstacles à la bonne exécution des projets PPP ?
- c) Quel serait le modèle de PPP à privilégier ?

A. De quelle manière les PPP dans différents secteurs ont-ils évolué et quelles sont les difficultés à surmonter pour qu'ils contribuent à un développement plus équitable et plus durable ?

25. Les PPP, comme on les appelle communément aujourd'hui, ne sont plus une « nouveauté ». Cette modalité a connu son regain d'intérêt le plus récent dans les années 1990 et 2000 au Royaume-Uni, en Australie et au Canada sous le nom de contrats d'« initiative de financement privée ». Les initiatives de financement privées ne sont cependant qu'une des formes de PPP, les contrats de concession occupant une place importante dans d'autres pays, en particulier ceux qui ont une tradition de droit civil, comme la France¹¹. En outre, les pays ont de plus en plus recours à d'autres formes de PPP.

26. Les différentes formes de PPP permettent certainement d'établir des distinctions d'ordre pratique, notamment en ce qui concerne leur structuration, les conditions optimales de leur viabilité et la manière dont le service fourni est adapté de telle sorte qu'il soit réellement et durablement axé sur la réalisation des ODD. Les formes de PPP étant plus que jamais hétérogènes, de nombreux pays n'établissent plus de distinction entre initiatives de financement privées, concessions et autres formules, et parlent simplement de PPP dans tous les cas.

27. À mesure que les PPP continuent d'évoluer, ils sont de mieux en mieux adaptés aux secteurs concernés, aux principaux types de projets communs à un secteur et aux besoins des pays qui y ont recours.

Eau et assainissement

28. Il y a un fossé entre les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement effectivement fournis et ceux dont on aurait besoin pour réaliser les ODD. Comme l'a constaté la Banque mondiale, au moins 663 millions de personnes n'ont actuellement pas accès à l'eau potable et 2,4 milliards de personnes à des services d'assainissement améliorés, et d'ici à 2050, au moins une personne sur quatre vivra dans un pays où le manque d'eau douce sera chronique ou récurrent. Par comparaison, le nombre total de personnes ayant accès à des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées fournis par le secteur privé a pour la première fois dépassé le milliard en 2013.

29. Pour répondre à la demande, des montants importants doivent encore être investis afin de créer des systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement ou d'étendre les systèmes existants. On considère souvent que la principale difficulté qui se pose presque systématiquement s'agissant des systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement

¹¹ De fait, dans le discours actuel sur les PPP, on associe le plus souvent l'initiative de financement privée au Royaume-Uni et aux efforts que ce pays a déployés pour rénover les hôpitaux et les établissements de santé, mais l'Australie et le Canada ont aussi mis en œuvre des projets sous diverses formes, de la fin des années 1980 jusqu'au début des années 1990. Malgré ce regain d'intérêt pour les initiatives de financement privées dans quelques pays de tradition de *common law*, c'est sans doute la France qui offre l'un des plus anciens exemples de PPP, une célèbre concession d'eau ayant été accordée en 1438 à Louis de Bernam, noble français, l'autorisant à faire payer le transport de marchandises sur le Rhin. Cette longue tradition explique en partie la distinction en droit civil français entre les initiatives de financement privées et les concessions de service public : les concessions (notamment les affermagements, principalement dans le cadre de projets ciblant des zones en friche) sont un mode distinct de PPP où le service public est délégué à un opérateur privé, alors que dans le cas des initiatives de financement privées, il incombe en dernier lieu à l'organisme public de fournir le service « public » concerné.

tient à la perception qu'a le public des tarifs pratiqués. Les gouvernements rechignent naturellement à augmenter ces derniers¹². Pourtant, le maintien des tarifs à un niveau peu élevé ou, a fortiori, la gratuité des services ne rend pas compte des coûts de production réels. Une autre difficulté à prendre en compte est le coût d'une exploitation et d'une maintenance inefficaces lorsqu'elles sont confiées à des sociétés nationales publiques de distribution d'eau qui ne sont pas à la hauteur. Les utilisateurs finals seront sans doute plus disposés à payer si la prestation des services s'améliore progressivement.

30. Malgré ces difficultés, plusieurs cas de participation du secteur privé à des projets dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, ces dix dernières années, ont donné des résultats prometteurs. Des expériences concluantes de même nature ont été observées dans la réutilisation des eaux usées pour l'irrigation, la construction de petits systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement et la recherche de solutions pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu urbain¹³. Des PPP autonomes appliqués à des usines de dessalement et des stations d'épuration ont également été couronnés de succès¹⁴, tout comme l'utilisation de contrats de bail et de gestion fondés sur la performance et l'efficacité pour réduire les fuites dans les installations ou étendre le réseau¹⁵.

Énergie

31. Le secteur de l'énergie a connu d'importants changements au cours des dix dernières années : la production d'énergie renouvelable est devenue plus efficace et relativement compétitive en termes de coûts, s'agissant notamment des énergies hydroélectrique, solaire et éolienne. Toutefois, une bonne partie de la planète dépend encore de la production d'électricité à partir de charbon, et l'augmentation de la demande en énergie n'est pas près de faiblir. Dès lors, même si les États ont souvent à leur disposition davantage d'options pour la production d'énergie, ils peinent à répondre à la demande et à accroître leurs capacités de production et de distribution (en particulier, pour ce qui est d'étendre leurs réseaux aux zones mal desservies et économiquement défavorisées), et ce, d'une manière écologique et respectueuse de l'environnement. Les propositions spontanées et la création de systèmes ou de capacités ne répondant pas à des besoins réels (ou la fourniture de garanties superflues) continuent de poser problème dans de nombreux pays. Ces difficultés s'inscrivent dans le contexte de budgets publics de plus en plus serrés et de la nécessité d'approvisionner en énergie des consommateurs qui, souvent, ne sont pas en mesure de payer le prix que coûte réellement le service.

32. La principale difficulté pour les États est donc d'accroître l'accès aux sources d'énergie tout en supportant les coûts importants qu'entraîne d'emblée la création de réseaux de production et de distribution d'énergie ou leur extension.

33. Les PPP peuvent aider substantiellement les États à surmonter cette difficulté en orientant l'investissement privé, les nouvelles technologies, et les efforts axés sur l'innovation et la quête d'efficacité dans une optique d'amélioration des systèmes énergétiques et d'accroissement de leurs capacités. En effet, les nouvelles technologies, les petites installations autonomes, les capacités de production décentralisée, avec ou sans raccordement au réseau¹⁶, et les sources d'énergie réellement renouvelables¹⁷ s'avèrent des

¹² S'il faut augmenter les prix, il est préférable de le faire bien avant le lancement de l'appel d'offres pour un PPP afin d'éviter toute association avec la participation du secteur privé, et donc toute réaction de nature à gêner le recouvrement par l'opérateur privé des sommes dues.

¹³ Par exemple, la nouvelle station d'épuration du Caire utilise les eaux usées urbaines pour irriguer les zones agricoles de la région, ce qui réduit à la fois la quantité de polluants déversés dans le Nil et la consommation totale d'eau douce. La société Manila Water, quant à elle, a conclu avec succès des PPP destinés à renforcer la couverture de l'approvisionnement en eau en milieu urbain, qui est passée de 26 % de la zone est de Manille en 1997 à 99 % de l'ensemble de la ville aujourd'hui.

¹⁴ Le Brésil et l'Arabie saoudite en sont notamment l'illustration.

¹⁵ Hô Chi Minh-Ville (Viet Nam) a mis en œuvre ce modèle avec succès.

¹⁶ Des projets de production décentralisée avec raccordement au réseau ont par exemple été menés dans des zones rurales de l'Inde et de la Jamaïque.

¹⁷ Le parc éolien de Cabeolica à Cabo Verde, qui comprend 11 unités, a été conçu pour couvrir 25 % des besoins en électricité de la population. Il a permis de raccorder quelque 50 000 Caboverdiens au réseau électrique.

plus prometteuses pour ce qui est de transformer le secteur, de créer des emplois, d'atténuer les effets des changements climatiques¹⁸, mais aussi de promouvoir la sécurité énergétique et une distribution équitable de l'énergie¹⁹.

34. Toutefois, les États ne doivent pas limiter leur action à la seule production d'énergie, mais opter pour une approche plus vaste englobant la distribution aux consommateurs. Il s'agit là d'un véritable défi pour la plupart des pays à faible revenu, dans lesquels la distribution est souvent le monopole des sociétés nationales d'électricité, qui se trouvent dans une situation financière difficile.

Santé

35. La fourniture d'infrastructures et de services de santé représente une lourde charge pour les États et le secteur privé. Selon certaines estimations, les dépenses cumulées consacrées à l'infrastructure sanitaire pour les dix dernières années dépasseraient 3 600 milliards de dollars²⁰, et, si l'on y ajoute les services, ce montant atteindrait 68 100 milliards de dollars²¹. Dans le même temps, de nombreuses personnes dans le monde n'ont toujours pas accès ne serait-ce qu'aux services de soins de santé de base, et c'est pourquoi la réalisation des ODD exige que les gouvernements se mettent au service de tous les citoyens, aident les pauvres et les plus vulnérables et prennent de sérieuses mesures pour fournir un accès effectif et universel aux soins de santé, autant de mesures qui rendraient les services de santé encore plus chers qu'ils ne le sont déjà.

36. Pour les États, le défi consiste donc à trouver le moyen de renforcer leurs capacités à fournir des soins de santé plus performants, efficaces et équitables à une plus grande part de la population. Les PPP dans le domaine des soins de santé ont contribué à alléger en partie cette pression et ont été particulièrement utiles lorsqu'il s'est agi de créer, d'agrandir et de rénover des infrastructures sanitaires. Leur utilité reste cependant limitée en ce qui concerne la fourniture de services à la population.

37. Il existe pourtant des exemples de réussites s'agissant des PPP mis en place dans le domaine des services de santé, à l'instar des programmes de bien-être général²², des programmes visant à améliorer la gestion et la performance des installations²³, ainsi que des soins ciblés, comme la fourniture de vaccins aux régions isolées d'Afrique²⁴, tous très prometteurs. Il existe donc des modèles permettant aux États de canaliser leurs efforts, d'établir des partenariats qui élargissent l'accès aux soins de santé, d'améliorer la fourniture des services de soins de santé et de lancer des initiatives économiquement efficaces et reproductibles.

Transports

38. Les transports demeurent l'un des secteurs les plus propices aux PPP, en particulier en ce qui concerne des infrastructures telles que les routes, les chemins de fer et les transports urbains, notamment les autoroutes à péage, les ponts à péage, les tunnels à péage, les ports,

¹⁸ Au Maroc, les centrales solaires Noor II et Noor III, d'une capacité totale de 350 mégawatts, ont permis d'éviter l'émission d'environ 521 670 tonnes de CO₂ par an, ce qui marque un jalon important dans l'engagement du Maroc (produire 2 000 MW d'énergie renouvelable d'ici à 2020) en faveur de l'atténuation des effets des changements climatiques.

¹⁹ Au Kenya, grâce à la centrale géothermique Olkaria III, l'électricité est devenue pour l'utilisateur final meilleur marché que celle produite à partir du fioul ou d'autres sources d'énergie de substitution. Cela contribue en effet à maintenir le coût de l'électricité à un niveau bas, tant pour les consommateurs que pour les industriels.

²⁰ PricewaterhouseCoopers (PwC).

²¹ Ibid.

²² La campagne « À vous de jouer », partenariat entre IKEA et le HCR, vise à protéger le droit des enfants de jouer en fournissant un soutien psychologique aux enfants réfugiés, en renforçant leur résilience psychologique et en améliorant leur bien-être général.

²³ Le National Kidney Transplant Institute des Philippines a conclu un PPP en vue d'une automatisation totale des laboratoires qui a permis d'améliorer l'équipement, mais aussi la formation en gestion : le nombre de patients pouvant être traités a ainsi augmenté et l'établissement a considérablement gagné en efficacité.

²⁴ Gavi, l'Alliance du Vaccin.

les aéroports et d'autres infrastructures, pour lesquelles bon nombre de pays jouissent d'une expérience relativement longue et ont pu tirer de nombreuses leçons de leurs échecs et de leurs succès. Les conditions de ce succès ont été en quelque sorte « démontrées » par la réalité du marché, même si elles ne sont pas encore systématiquement transposées dans les pratiques exemplaires des PPP. Étant donné en outre que le développement du secteur des transports a d'importants effets positifs sur la connectivité, la vie des citoyens et la prospérité économique globale, certains modèles de PPP mis en œuvre dans ce secteur peuvent présenter un intérêt pour les États.

39. Par exemple, la Banque mondiale a relevé que les routes pouvaient devenir un atout important pour n'importe quel pays – à la fois en termes d'investissement physique et de retombées socioéconomiques²⁵ – et qu'elles pouvaient développer l'activité économique en facilitant la circulation des marchandises, en créant des liens entre les individus et en offrant des possibilités à des personnes jusque-là marginalisées sur le plan économique.

40. Pour les États, le défi dans le secteur des transports consiste donc principalement à améliorer la planification, à donner la priorité aux projets et programmes pertinents²⁶ et à déterminer quels projets routiers apporteront le plus de bénéfices tout en économisant l'argent des contribuables²⁷. Il s'agit aussi de déterminer quels aspects des systèmes de transport peuvent être modernisés, rendus plus sûrs et plus robustes, ainsi que de renforcer les réseaux économiques²⁸. Il faut en outre réaliser une évaluation de l'impact social et environnemental des projets afin d'atténuer les externalités négatives potentielles des routes sur l'environnement et la société²⁹, déterminer quels projets sont les plus susceptibles de répondre aux besoins de souplesse, de modularité et de réactivité qui caractérisent les objectifs à long terme de la région et du pays en matière de transports, et définir quel modèle servira le mieux la population à travers une formule de PPP qui apparaisse acceptable sous l'angle, par exemple, des redevances dont les usagers pourront être amenés à s'acquitter, de la viabilité budgétaire, ou de ces deux aspects combinés.

B. Au vu de l'expérience acquise à ce jour, quels sont les obstacles à la bonne exécution des projets de partenariats public-privé ?

Un accent sur les projets individuels au détriment d'une vision concertée des PPP

41. Dans l'ensemble, les efforts déployés dans le cadre des PPP ont fait la part belle aux projets individuels, au détriment d'une politique axée sur la transformation des infrastructures, soucieuse de privilégier avant tout la réalisation des ODD dans un programme complet d'activités. Dans la plupart des pays, en effet, les PPP sont utilisés pour satisfaire des projets individuels et résoudre des problèmes isolés, et ils sont souvent circonscrits à des secteurs spécifiques. Ils s'inscrivent rarement dans un plan d'infrastructure national global et intégré. La progression d'échelle qu'appelle la réalisation des ODD ne se produira cependant pas aussi longtemps que les PPP n'auront pas été mis au service d'un plan de transformation des infrastructures, consistant à mener de front et en concertation de multiples projets censés

²⁵ PPP Knowledge Lab de la Banque mondiale.

²⁶ Voir, par exemple, le projet « HOT lanes » mis en œuvre dans l'État de Virginie (projet de voies réservées au covoiturage, sur l'autoroute 95 et la route 395 qui entoure Washington).

²⁷ L'autoroute à péage entre Diambiadio et Dakar a permis de donner un nouvel élan au développement du Sénégal en facilitant la mobilité des communautés concernées, en leur donnant accès aux emplois, aux marchés, aux écoles, aux hôpitaux et aux autres services essentiels, en améliorant leur vie et en créant de nouvelles voies de développement.

²⁸ La concession octroyée par le Gouvernement colombien pour la construction et l'extension de l'autoroute Ruta del Sol, qui relie Bogota à d'autres grandes zones urbaines de l'intérieur du pays et de la côte caraïbe, une fois achevée, contribuera à renforcer la compétitivité du pays en améliorant les conditions de circulation des voyageurs et des marchandises.

²⁹ Le projet d'amélioration mené par la ville de Thiruvananthapuram (Inde) et la concession routière s'y rapportant ont non seulement permis de construire une route de qualité, mais aussi de réduire les émissions de CO₂ et les problèmes environnementaux grâce à la plantation d'arbres et à d'autres mesures telles que le captage des eaux de ruissellement.

contribuer significativement à relever les défis mondiaux qui se posent à la planète, à savoir, entre autres, l'élimination de la pauvreté et la lutte contre les changements climatiques.

Insuffisance des capacités des gouvernements

42. Les pays qui établissent des PPP, en particulier les pays à faible revenu, n'ont généralement ni les compétences ni les capacités nécessaires pour mener à bien des projets en cascade. Dans la plupart des cas, ils ne sont dotés ni d'un cadre juridique fondamental ni des institutions de base telles que des unités de gestion des PPP qui permettraient d'exécuter les projets à l'échelle voulue, pas plus qu'ils ne disposent du personnel et des connaissances techniques nécessaires pour mener à bien les projets et élaborer des programmes stratégiques susceptibles d'exploiter tout le potentiel des PPP. En fait, bon nombre des problèmes que soulève la réalisation des projets surgissent dans les premiers temps et sont dus aux manquements des autorités publiques concernées (faute, par exemple, d'avoir fait montre de la diligence voulue, notamment en négligeant de procéder à des études précises concernant la demande ou à une analyse coût-avantage, ou en lançant un projet hors de tout plan sectoriel cohérent et de tout programme d'activités).

43. Il faut admettre que ces capacités, tant au niveau de la planification que de l'exécution du projet et jusqu'au lancement d'un appel d'offres susceptible d'intéresser des soumissionnaires sérieux, s'accompagnent de coûts d'organisation élevés qui ne sont pas à la portée de la plupart des pays à revenu faible ou intermédiaire et que les acteurs du développement ne prennent pas encore suffisamment en charge. Par conséquent, de mauvaises décisions sont souvent prises concernant les projets (ainsi que le moment et la manière de les mettre en œuvre). Il y a donc largement matière à améliorer bon nombre des aspects liés à l'exécution des projets, en partant du renforcement des capacités de base jusqu'à la coordination entre le gouvernement et les ministères et en leur sein, sans oublier l'harmonisation entre les politiques, les programmes et les projets.

Risques élevés

44. Lorsque les mécanismes institutionnels ne sont pas en place et que le secteur public ne dispose pas de capacités suffisantes, le fait de lancer des projets complexes et coûteux a pour effet de créer un environnement à haut risque, de nature à compromettre sérieusement la réussite. Il ressort des expériences faites dans certains pays qu'un tel environnement à haut risque résultant de PPP noués de manière irraisonnée peut avoir de lourdes conséquences sur l'ensemble de l'économie nationale.

Nécessité d'améliorer le contexte des projets

45. Pour mener à bien des projets PPP, un certain nombre de conditions doivent être réunies, en particulier un environnement institutionnel solide et un climat propice à l'investissement et aux affaires. Cela suppose généralement de disposer d'un cadre juridique clairement défini et d'une administration publique en mesure d'assurer la transparence voulue et de proposer des formules efficaces de PPP, propres à stimuler un secteur privé disposé à accepter des risques proportionnés, en particulier les risques accrus que suppose l'investissement dans des pays à faible revenu. Pour que de tels partenariats puissent réellement voir le jour, il faut aussi une stabilité politique et un consensus fort parmi les dirigeants politiques et les groupes de parties prenantes concernant la valeur desdits partenariats. En conséquence, les PPP ont souvent été un outil plus facile à promouvoir et à utiliser dans les pays développés, où les conditions sont plus prévisibles, là où l'économie de marché est mature, où les institutions sont compétentes et où prévaut le droit.

46. Comme, en revanche, bon nombre de ces conditions ne sont pas réunies dans les pays à faible revenu, il est difficile d'y appliquer la formule des PPP à grande échelle sans résoudre, au stade de l'élaboration du projet et dans l'exécution du contrat de partenariat, plusieurs problèmes supplémentaires qui se posent fréquemment à certains pays à revenu faible ou intermédiaire.

Les « villes intelligentes et durables » sont appelées à jouer un rôle important dans la réalisation des objectifs de développement durable

47. La population mondiale se concentre de plus en plus dans les centres urbains et les villes. L'essor de l'innovation technologique peut aussi apporter de nouvelles possibilités. Par exemple, les villes du monde entier utilisent les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour recueillir des données et fournir les services et les solutions nécessaires aux problèmes urbains d'une manière plus efficace, ce qui conduit à la création de villes dites « intelligentes et durables ». Ces villes sont plus susceptibles d'apporter rapidement des solutions plus efficaces et plus novatrices aux difficultés en perpétuelle évolution auxquelles les zones urbaines doivent faire face.

48. Les PPP doivent également être adaptés à la réalité des villes et tirer parti du fait que celles-ci sont, *in fine*, une agglomération de personnes, d'entreprises et d'institutions capables de tirer le meilleur parti des avantages que ces partenariats apportent. Cette multiplication d'externalités positives qu'offrent les PPP peut profiter à de nombreuses personnes dans le contexte urbain. Les autorités locales comme les gouvernements devraient chercher la meilleure façon de planifier et de hiérarchiser des projets dans le contexte urbain, tout en prêtant attention aux moyens d'existence des citoyens.

Il faudra peut-être recourir à des PPP de transition ou des partenariats multipartites avant de conclure de véritables PPP

49. Peut-être faudra-t-il déconstruire dans une certaine mesure le modèle de PPP si un État s'engage dans un projet dont le caractère transitoire est avéré ou conclut un partenariat qui, tout en présentant des aspects types du PPP, requiert une assistance accrue en raison de circonstances particulières. Dans certains pays où la situation nécessite un vrai savoir-faire en termes de réduction des risques financiers ou au niveau de l'exécution du projet, par exemple, il peut être nécessaire de solliciter des banques multilatérales de développement en les invitant à participer au projet ou à offrir leur garantie, ou de demander une aide au développement et une action de supervision, ou encore de faire appel à l'expertise d'organisations non gouvernementales pour assurer le bon déroulement du projet. Une possibilité, dans les pays à haut risque, peut être de mettre en œuvre de tels PPP à caractère transitoire ou des partenariats multipartites qui ne correspondent pas forcément au modèle traditionnel des PPP, mais qui peuvent fonctionner dans des environnements difficiles. Si des États s'engagent sur cette voie, ils doivent être conscients du travail qu'il leur faudra accomplir pendant la phase de transition avant d'arriver au point où un vrai PPP pourra être conclu.

Associer la population

50. La raison d'être des gouvernements se résume à promouvoir l'intérêt général et à agir au nom des citoyens et dans leur intérêt. Il appartient par conséquent aux gouvernements de se concerter plus systématiquement et plus en amont avec la population concernée pour mieux la servir et faire en sorte que leurs efforts soient couronnés de succès. Comme on le voit, cependant, les pouvoirs publics, alors qu'il prétendent mettre en place des infrastructures ou des services pour la population, sont trop souvent pris en défaut de ne pas communiquer avec cette même population appelée à utiliser ces biens et ces services, ou susceptible d'être impactée par eux. L'idée selon laquelle l'État est « le mieux placé pour savoir ce qu'il faut faire » ne produit au mieux que des résultats mitigés. Elle risque de conduire, entre autres, à des services publics qui ne répondent pas comme il conviendrait aux besoins de la population, à des projets mal dimensionnés, à des systèmes qui créent des obstacles au lieu de faciliter ou d'élargir l'accès, et à des services qui ne remplissent pas pleinement leur rôle.

51. La solution appartient aux pouvoirs publics, qui doivent bien sûr s'attacher à améliorer leur capacité d'écoute et à mieux tenir compte des besoins de la population en engageant à différents niveaux les consultations qui s'imposent, de manière réaliste et efficace. De tels efforts ont été couronnés de succès dans le cadre de plusieurs projets phares. Il est donc crucial, avant le lancement d'un projet, pendant sa conception et sa mise en œuvre et après son achèvement, de faire participer et de consulter les parties prenantes si l'on veut que l'action publique réponde bien aux besoins de la population.

C. Quel serait le modèle de partenariat public-privé à privilégier ?

52. Certains considèrent qu'en raison des défis et des problèmes souvent associés aux PPP, ceux-ci ne seraient peut-être tout simplement pas adaptés à l'objectif visé. À ce propos, on se rappellera utilement ce qui est à l'origine de l'intérêt qu'ont suscité les PPP.

53. En recourant aux PPP pour assurer la prestation de services publics à des citoyens prêts à payer pour le service fourni, les gouvernements ont pu :

- a) Tirer parti des compétences du secteur privé pour la prestation de meilleurs services à caractère économique ;
- b) Faire payer les services exclusivement ou principalement par les utilisateurs finals (transports, eau, électricité et soins de santé, entre autres) ;
- c) Limiter la pression sur les finances publiques ;
- d) Réduire l'incidence de la prestation de services sur les budgets de l'État actuels ou futurs.

54. En outre, les partenariats public-privé ont permis aux gouvernements de remédier aux faiblesses du système traditionnel de passation des marchés publics en ce qui concerne la construction, la fourniture et l'entretien des infrastructures³⁰, et les services publics.

55. Ce sont ces raisons qui expliquent le recours aux PPP, dans l'objectif de bénéficier de l'efficacité du secteur privé, de réaliser les projets dans les délais impartis, de mieux utiliser les budgets publics et d'introduire dans la gestion des infrastructures et la fourniture de services publics des pratiques exemplaires d'intendance et de maintenance sur le long terme. Il est intéressant de noter qu'au fil du temps, les PPP conclus à l'issue d'une procédure d'appel d'offres ont eu pour effet de renforcer l'efficacité de la procédure traditionnelle de passation de marchés. Dans le contexte actuel de restriction des ressources et de limitation des possibilités s'offrant au secteur public, il convient de promouvoir plus franchement de tels modèles sur la base de l'expérience des pays développés et des pays à revenu faible ou intermédiaire qui érigent en priorités le développement durable et le bien-être de la population.

56. Le choix à faire est celui d'un modèle de PPP axé sur la réalisation des ODD et guidé par les prescriptions du Programme 2030 et par un ensemble de principes directeurs qui permettront de généraliser l'utilisation de ce type de PPP.

³⁰ On observe que les projets d'infrastructures résultant des procédures traditionnelles de passation des marchés publics ou exécutés selon les pratiques habituelles dépassent souvent le budget de départ, ne sont généralement pas exécutés dans les temps et ont tendance à être « sitôt construits, sitôt oubliés ».