

## Assurer l'optimisation des ressources dans l'infrastructure

Enseignements tirés de l'étude de six grands projets d'infrastructure africains

L'optimisation des ressources dans les projets d'infrastructure commence au niveau de la préparation et de l'évaluation des projets et elle est engendrée tout au long du cycle de projet. Cela s'est avéré être l'enseignement essentiel souligné par les participants lors du Dialogue de CABRI en décembre 2009 concernant l'optimisation des ressources dans les projets d'infrastructure.

Le Dialogue a été organisé dans le cadre de la mission en cours de CABRI sur les pratiques des États membres pour l'élaboration du budget d'investissement et le développement d'infrastructures. Assurer l'optimisation des ressources dans

les projets d'infrastructure représente un défi pour les États africains s'ils veulent combler le manque d'infrastructures et dispenser les services publics de base à leur population. Dans de nombreux pays africains, les projets d'infrastructure représentent une part importante du budget annuel. La gestion des projets d'infrastructures publiques a été tributaire de faiblesses telles que des difficultés à évaluer les projets et à accéder au financement ainsi que des taux faibles d'exécution.

Le Dialogue d'infrastructures a réuni des hauts fonctionnaires des bureaux du budget et des ministères chargés des infrastructures de dix pays de CABRI, à savoir l'Afrique du Sud, la Guinée, le Kenya, le Lesotho, le Mali, Maurice, le Mozambique, le Sénégal, la Sierra Leone, et la Tanzanie. L'objectif du Dialogue était de permettre aux hauts fonctionnaires de trouver de meilleures façons de planifier et d'évaluer les investissements publics, de discuter d'autres façons pour les gouvernements de financer ces projets et d'élaborer des méthodes pour gérer les dépenses desdits projets pendant leur mise en œuvre afin d'optimiser les ressources. Le Dialogue a utilisé des exposés principaux et six études de cas comme outils d'apprentissage en vue d'appliquer les approches, concepts et cadres aux situations réelles.

Les participants ont mis l'accent sur d'autres enseignements importants, comme :

- L'importance des processus d'évaluation pour s'assurer que les projets soient réalisables et représentent des solutions rentables ;
- La valeur des contributions du secteur privé en terme de financement et de gestion de grands projets d'infrastructure ; et
- La valeur d'une approche basée sur les risques pour gérer la mise en œuvre de l'infrastructure.

Ce document d'information traite de chacun de ces enseignements dans le contexte des études de cas présentées. Les exposés principaux et les études de cas peuvent être trouvés sur le site web de CABRI ([www.cabri-sbo.org](http://www.cabri-sbo.org)), en suivant les liens qui remontent aux pages du Dialogue.

### Constatation principale : L'importance de l'évaluation

L'exposé principal sur l'évaluation a souligné que la fonction des processus d'évaluation approfondie est de s'assurer, lorsque les

#### LE MANQUE D'INFRASTRUCTURES

Une étude récente conduite par les Diagnostics des infrastructures nationales en Afrique (AICD)<sup>1</sup> dans 24 pays africains montre que le mauvais état des infrastructures en Afrique subsaharienne, notamment des secteurs d'électricité, d'eau, de routes et de technologies de l'information et de la communication (TIC), réduit la croissance économique nationale de 2 pour cent chaque année et diminue la productivité commerciale et ce, jusqu'à 40 %. Le rapport estime qu'il faudra 93 milliards d'US\$ annuellement durant la prochaine décennie pour s'occuper du déficit, soit deux fois plus que ce qui avait été envisagé auparavant. L'étude a également trouvé que les dépenses existantes consacrées à l'infrastructure africaine, totalisent 45 milliards d'US\$ par an, un montant beaucoup plus élevé que celui déjà connu. Il est aussi surprenant que la plupart de ces dépenses sont financées nationalement par les contribuables et les consommateurs africains. Toutefois, il existe un gaspillage considérable dont il faut s'occuper ; selon l'étude, les améliorations de l'efficacité pourraient potentiellement accroître les ressources disponibles de 17 milliards d'US\$ supplémentaires. Cependant, même si des efficacités majeures étaient acquises, il resterait toujours un déficit de financement de 31 milliards d'US\$ chaque année dont la majeure partie concerne l'infrastructure d'énergie et d'eau dans les États fragiles.

projets ont été approuvés en ce qui concerne le financement et la passation de marchés avec les prestataires de services, que le projet proposé est financièrement viable, techniquement faisable et fournira un rendement économique positif. En fait le double concept de faisabilité et de désirabilité peut être

### GUINÉE L'EFFET D'UNE ÉVALUATION INAPPROPRIÉE DANS LE TROISIÈME PROJET D'ALIMENTATION EN EAU ET D'ASSAINISSEMENT

Au départ, le Troisième projet d'alimentation en eau et d'assainissement destiné à étendre l'accès à l'alimentation en eau et à l'assainissement de la ville de Conakry, a fondé ses activités prévues sur les hypothèses de l'évaluation selon laquelle le réseau d'égouts existant pouvait être réhabilité et étendu. Cependant, en septembre 1998, suite à l'approbation de crédits (8,4 millions d'US\$) par la Banque mondiale pour financer la composante assainissement du projet, des études de conception préliminaires ont révélé que (i) l'option de réhabilitation des égouts n'était pas techniquement valable du fait que 95% du réseau d'égouts concerné ne fonctionnaient pas ; et (ii) que le diamètre des canalisations qui fonctionnaient était trop étroit pour les écoulements d'eau estimés et donc qu'elles devaient être remplacées. Cette constatation a augmenté le coût du programme d'assainissement tel qu'identifié lors de la phase d'évaluation à un montant beaucoup plus élevé que prévu (55 millions d'US\$). En outre, une considération inadéquate du risque des fluctuations des devises a entraîné un manque de financement qui a provoqué des retards importants dans la construction et l'achèvement du projet. Un autre problème est survenu lorsque l'on s'est aperçu que les études de préfinancement avaient identifié un site à risques environnementaux élevés qui n'avaient pas été correctement appréciés lors de l'évaluation. Par conséquent, la négociation d'un nouvel accord de financement devait également prévoir une clause relative à la réduction de la pollution de l'écosystème marin provenant du rejet des eaux usées et du déversement des eaux d'égout suite à ce projet. L'ultime problème était que ce projet a rencontré des difficultés institutionnelles lorsque les activités d'exploitation sont passées d'un opérateur du secteur public à une entreprise de services publics. Il peut donc être soutenu que la phase d'évaluation n'a pas abordé de manière adéquate la faisabilité technique, la faisabilité environnementale ainsi que la faisabilité et la désirabilité institutionnelles.

Source : Étude de cas pour le Dialogue d'infrastructures de CABRI : Troisième projet d'alimentation en eau et d'assainissement (Composante II : Assainissement urbain), République de Guinée.

appliqué à divers aspects de l'évaluation de projet (par exemple, si le projet est financièrement, techniquement, économiquement, institutionnellement et environnementalement faisable et désirable). L'examen systématique de la désirabilité de projets, en plus de la faisabilité, permet aux gouvernements de faire un choix entre les projets qui sont financièrement, techniquement et économiquement faisables. Des critères types qui peuvent déterminer si un projet est faisable et désirable ont été présentés aux participants.

#### *Critères de faisabilité*

Est-ce que le projet coïncide avec les politiques et les plans gouvernementaux ? Est-ce que les exigences de conception peuvent être satisfaites ? Est-ce que la capacité technique de gestion et de main-d'œuvre est appropriée ? Est-ce que le projet, disposera à tout moment d'un flux de trésorerie positif qui lui permettra de faire face à ses obligations ? Est-ce que le projet est acceptable par rapport aux normes et lois sociales existantes ? Les organismes de mise en œuvre ont-ils l'autorité et la motivation nécessaires pour mener le projet ? Est-ce que tous les effets environnementaux négatifs sont inférieurs aux limites légales/acceptables ? Est-ce que le taux de rendement interne par rapport aux capitaux propres dépasse le taux d'intérêt réel ? Est-ce que les avantages économiques du projet dépassent les coûts économiques (c'est-à-dire est ce que le projet a un avantage net par rapport à l'économie); existe-t-il d'autres mesures applicables de la valeur nette (telles que la valeur actuelle nette, le taux de rendement interne et les rapports coûts-avantages) positive ? Tous les risques sont-ils connus et réduits ?

#### *Critères de désirabilité*

Selon les pays, différents critères de désirabilité s'appliquent suivant les priorités et le contexte politiques. Des exemples de tels critères sont : lorsque cela s'avère pertinent, est-ce que toutes les parties sont satisfaites par les projections de rentabilité financière ? Est-ce que les coûts et les avantages répartis du projet contribuent aux objectifs du gouvernement ? Est-ce que tous les effets négatifs environnementaux sont minimisés et les effets potentiels positifs maximisés ?

De nombreux problèmes peuvent résulter de la mauvaise évaluation et appréciation du risque et de l'incertitude. L'étude de cas du Troisième projet d'alimentation en eau et d'assainissement (Guinée) a été retenu par les participants afin de partager les aspects de projets en difficultés dans leur propre pays.

Les participants ont également mesuré à sa juste valeur la définition du processus d'évaluation comme n'étant pas simplement un choix entre avoir et ne pas avoir un projet (qui est liée à la faisabilité d'un projet), mais comme la méthode permettant de s'assurer que le projet développé présente la solution la plus rentable pour atteindre les objectifs du projet (autrement dit, en s'assurant que différents options soient considérées et comparées en fonction de la faisabilité et de la désirabilité du projet). Les participants ont soutenu l'idée de contrôle précoce des projets pour la faisabilité au moyen d'une

## TANZANIE PERMETTRE LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFRASTRUCTURE EN TANZANIE PAR LE BIAIS DE LA PARTICIPATION GÉRÉE DU SECTEUR PRIVÉ

Le projet d'exploitation du gaz de Songo Songo et de production d'électricité est un exemple qui montre la manière dont la participation du secteur privé dans la construction et la gestion d'infrastructures a permis au gouvernement de la Tanzanie d'atteindre les objectifs économiques tout en minimisant l'impact social et économique négatif. Le projet comporte deux sous-composantes : l'usine de transformation du gaz de Songas en électricité et le plan de gestion environnementale et sociale. Depuis juillet 2004, Songas a été l'un des fournisseurs clés de l'électricité indispensable aux tanzaniens, en particulier pour la région de Dar es Salam. En utilisant les propres ressources naturelles du pays, l'installation de Songas fournit une source alternative à l'hydroélectricité qui dépend de précipitations régulières pour l'approvisionnement en eau et pour la production de fuel lourd de la région (ce qui est onéreux). Songas est une société à majorité privée à responsabilité limitée qui a été établie pour développer, construire, posséder et exploiter le projet du gaz de Songo Songo qui sera transformé en électricité. Aux termes du projet, un consortium de coentreprise du secteur privé entre la *PanAfrican Energy Tanzania Limited (PAT)* et la *Tanzania Petroleum Development Corporation (TPDC)* a été créé. Il est responsable de l'exploitation du gaz du champ de gaz de Songo Songo et de sa commercialisation auprès des consommateurs commerciaux et industriels ainsi que de l'exploitation des possibilités d'exportation dans les pays voisins. Selon les termes des ententes contractuelles du projet, la société Songas se doit de transporter le gaz aux utilisateurs finals, en appliquant un mécanisme transparent des prix de transport. La société Songas a également préparé des évaluations environnementales et sociales qui synthétisent les impacts environnementaux et sociaux du projet et a fourni un plan détaillé de gestion environnementale et sociale (PGES) en vue d'éliminer ou d'atténuer et de suivre ces impacts.

Source : Étude de cas pour le Dialogue d'infrastructures de CABRI, Projet d'exploitation du gaz de Songo Songo et de production d'électricité.

évaluation préalable, puis de continuer ensuite par une évaluation complète des différentes options disponibles afin de réaliser les objectifs du projet, y compris le projet proposé. Bien sûr, cette idée nécessitera un énoncé convenable des objectifs du projet et une évaluation préalable approfondie des besoins auxquels le projet à l'intention de répondre.

Finalement, en ce qui concerne les évaluations, les participants ont mis l'accent sur la nécessité d'avoir des règles précises pour réaliser les évaluations et d'employer une capacité zélée dans les ministères des Finances pour commander et gérer les évaluations. Le risque que constitue la conduite des évaluations par des bénéficiaires ou des financiers potentiels des projets sans la participation appropriée des ministères des Finances, a été discuté. Les fonctionnaires participants ont suggéré que les conflits d'intérêt dans l'évaluation des projets devraient être évités en s'assurant que les structures de participation des sociétés bénéficiaires ne laissent aucune latitude à des conflits d'intérêt.

### Constatation principale : Faire participer le secteur privé au financement et à la gestion de l'infrastructure peut libérer l'optimisation des ressources

Les façons traditionnelles d'aborder le financement de l'infrastructure sont insuffisantes pour financer les besoins d'investissement et présentent de nombreux inconvénients. Souvent, les projets financés au moyen du budget de l'État sont compromis par l'incertitude sur l'engagement du financement, par une importance excessive accordée à la part de l'investissement et ne tiennent pas compte des dépenses d'exploitation, et par une mauvaise appréciation du coût du financement par rapport aux rendements du projet. Par ailleurs, le financement concessionnel provenant de partenaires au développement est souvent accompagné de conditions, et ces derniers ne se comportent pas mieux pour s'assurer que les coûts d'exploitation de l'infrastructure soient prévus. En général, la participation du secteur privé aux opérations de financement est limitée, en raison des marchés de capitaux locaux peu actifs et d'un risque perçu comme étant élevé.

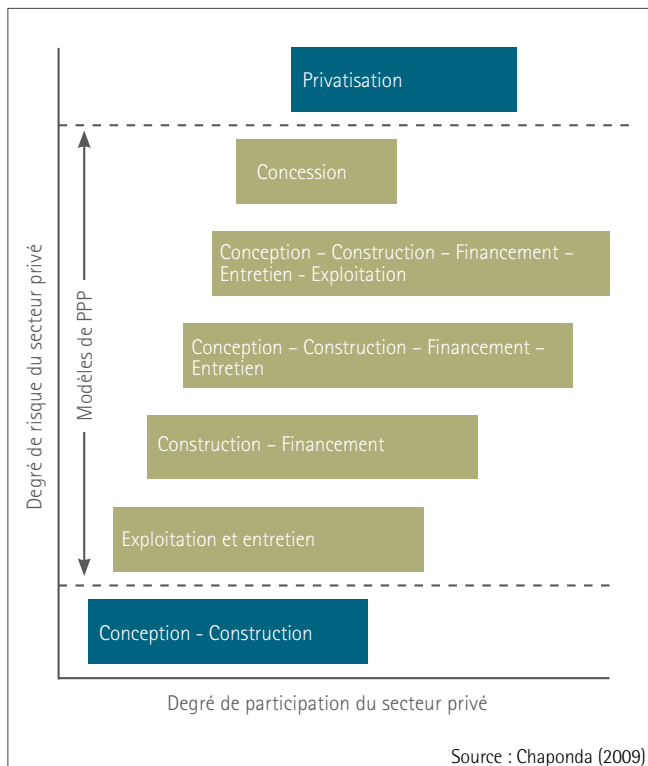
#### *Types et avantages de PPP*

Au cours des dernières années, les partenariats public-privé (PPP) deviennent plus courants en Afrique, en tant que moyen permettant de faire participer les capitaux et les compétences du secteur privé à la fourniture de l'infrastructure du secteur public. Généralement, les PPP sont caractérisés par trois principes essentiels : l'exécution privée et le financement privé de l'investissement public ; une importance accordée à la fois à l'investissement et à la prestation de services par le secteur privé ; et le transfert du risque du gouvernement au secteur privé.

Il existe différents types de PPP avec différents niveaux de transfert de risques au secteur privé, comme cela est illustré à la Figure 1.

Les PPP offrent une série d'avantages. Premièrement, l'optimisation des ressources peut être obtenue grâce aux efficacités lors de la passation des marchés, de la construction et de l'exploitation. En d'autres termes, le coût du risque transférable qui est retenu de manière sous-optimale par le secteur public est réduit. Deuxièmement, la qualité du service et l'innovation sont améliorées grâce à l'utilisation de l'expertise du secteur

Figure 1 : Différents types de PPP



### EGYPTE PROJET DE PPP POUR LA STATION D'ÉPURATION DES EAUX USÉES DU NOUVEAU CAIRE, PARTAGE ADÉQUAT DES RISQUES AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Récemment, avec le soutien politique important du gouvernement égyptien, un contrat de PPP pour la station d'épuration des eaux usées du Nouveau Caire a été passé. Un processus d'appel d'offres sérieux a encouragé une forte compétition, soutenu par un flux d'informations crédibles entre les soumissionnaires et l'agence parrainant le projet, accompagné d'importantes mesures institutionnelles pour préparer les projets de PPP et passer leur contrat. Ces facteurs rendent ce projet phare attrayant pour le secteur privé : cinq soumissionnaires ont déposé des offres, ce qui a permis au gouvernement égyptien de répartir le risque convenablement avec le secteur privé. Le contrat basé sur la performance stipule des résultats précis et des pénalités juridiquement contraignantes afin de faire en sorte que les normes de performance soient satisfaites. Le gouvernement a réduit les risques du taux de change en recueillant des fonds sur le marché national des capitaux en monnaie nationale. L'étude de cas égyptienne a souligné la nécessité d'un cadre juridique précis et d'un contrat clair de PPP pour attirer des opérateurs du secteur privé compétitif.

Source : Étude de cas pour le Dialogue d'infrastructures de CABRI, la station d'épuration des eaux usées du Nouveau Caire.

privé et de mesures d'incitation à la performance. Troisièmement, les PPP permettent le développement de nouveaux services d'infrastructure malgré les contraintes budgétaires à court terme.

### Conditions d'un bon PPP ?

Les participants au Dialogue de CABRI ont observé que les projets de PPP se trouvaient face à de nombreux défis dans leur pays, à commencer par le manque de capacité au sein des ministères pouvant comprendre l'approche. D'autres défis consistaient à attirer suffisamment de soumissionnaires pour garantir un processus concurrentiel qui aboutirait à l'optimisation des ressources et à la passation d'un contrat avec des prestataires de services de PPP compétents.

En réponse à ces défis, les participants ont mis l'accent sur les enseignements tirés en ce qui concerne ce qui suit :

- La nécessité d'un appui politique, d'un cadre juridique, d'une unité centrale solide chargée des PPP et de processus de passation de marchés de PPP précis/clairs et transparents avant de se lancer dans tout projet de PPP.
- La nécessité d'entreprendre une vérification au préalable approfondie sur les soumissionnaires de PPP avant d'adjuger les soumissions.
- La nécessité de préciser les implications des limites d'accessibilité de l'État en termes de contrat à venir lors de la formulation des appels d'offres de PPP. Une considération essentielle est

### LESOTHO AVANTAGES DE L'UTILISATION D'UNE APPROCHE DE PPP POUR FOURNIR UN NOUVEL HÔPITAL DE RÉFÉRENCE

Le Royaume du Lesotho avait besoin d'un nouvel hôpital de référence dont le coût ne pouvait pas être couvert par le budget de l'État. Par conséquent, une solution de financement innovatrice a été choisie, à savoir de lancer un appel d'offres de PPP en vue de trouver un opérateur chargé de concevoir, construire, financer en partie, équiper et exploiter l'hôpital, y compris de dispenser la totalité des services cliniques. De nombreux avantages ont résulté de cette solution : le risque du dépassement des coûts étaient supportés par le secteur privé, et l'opérateur sélectionné avait la capacité et possédait l'expérience dans ce secteur. Le coût d'investissement pour le prestataire du secteur privé a été réduit en utilisant le financement à des conditions favorables pour financer en partie le projet ; sans cela, le projet n'aurait pas attiré de soumissionnaires. Pour que de futurs projets de ce type réussissent au Lesotho, il faudra établir un cadre juridique relatif aux PPP et un protocole précis pour administrer la prestation de services.

Source : Étude de cas pour le Dialogue d'infrastructures de CABRI, Financement d'un nouvel hôpital de référence Lesotho.

d'examiner d'abord si le budget existant (ou l'affectation budgétaire prévue) du ministère, du service, de l'agence portant le projet, est suffisant pour financer les engagements annuels résultant du PPP. Une seconde considération plus générale d'un point de vue macroéconomique implique d'évaluer si la viabilité de la dette au niveau national ou infranational sera compromis par le projet.

- La nécessité d'évaluer les risques pour chaque projet et d'attribuer les risques à la partie la plus apte à les supporter. Typiquement, les risques de développement, financiers, de marchés et de projets sont attribués au secteur privé, tandis que les risques législatifs, politiques et réglementaires sont supportés par le secteur public.

Les gouvernements devraient faire attention à ce que les PPP soient structurées de manière optimale. La Figure 2 montre la structure typique d'un projet de PPP sous forme stylisée. L'avantage de ce modèle pour le secteur public est qu'il existe un point d'interaction avec le secteur privé, à savoir la société à finalité spécifique (SFS). Les mesures de financement complexes sont en grande partie entre la SFS et ses prêteurs/promoteurs, et les paiements effectués par le secteur public sont débloqués par l'intermédiaire de ce point. De la même façon, du côté des activités d'exploitation, il peut y avoir plusieurs niveaux de maîtres d'œuvre et de sous-traitants principaux, mais le secteur public n'a pas à traiter directement avec eux. Le contrat de PPP sert d'instrument principal en vue de gérer les rapports entre le consortium privé et l'administration publique.

### SIERRA LEONE LA MAUVAISE GESTION DES RISQUES RETARDE LE PROJET

Le projet hydroélectrique de Bumbuna a démarré au début des années 1970 avec pour objectif de créer une centrale hydroélectrique de 50 mégawatt. Tout au long de sa durée de vie, le projet s'est trouvé confronté à de nombreux problèmes tels que le manque de cohérence du financement, et a été interrompu à de nombreuses reprises. Un bon nombre de problèmes rencontrés auraient pu être évités au moyen de l'analyse préventive des risques. Le conflit d'intérêt est né de la dépendance vis-à-vis d'un donateur pour le financement, ce qui a résulté en l'attribution des contrats à des entreprises qui n'étaient pas les plus compétitives mais qui étaient liées au donateur. Pour la prochaine phase, le projet sera divisé en différents segments, et un cadre institutionnel et juridique ainsi que des pratiques de passation de marchés transparentes seront mis en place pour encourager davantage de soumissionnaires.

Source : Étude de cas pour le Dialogue d'infrastructures de CABRI, le projet hydroélectrique du Bumbuna.

Finalement, comme illustré par l'exemple de la station d'épuration des eaux usées du Nouveau Caire, l'optimisation des ressources a plus de chances d'être réalisée lorsque le processus d'appel d'offres est compétitif, transparent et juste pour tous les soumissionnaires. Il faut beaucoup de temps pour structurer, négocier et livrer des projets de PPP. Pour un schéma du processus d'appel d'offres, voir la Figure 3.

Dans l'ensemble, les discussions lors du Dialogue ont montré l'importance d'avoir un cadre juridique et réglementaire clair afin de permettre l'option du secteur privé pour le financement et la gestion des services d'infrastructure. L'établissement d'une capacité et d'instruments institutionnels solides associés à des cadres juridiques et réglementaires précis, permet aux pays d'élaborer des antécédents de PPP gérés avec succès, réduisant ainsi le risque pour le secteur privé et le coût de ces options à long terme.

### Constatation principale : La gestion du risque devrait être essentielle aux approches de gestion de mise en œuvre des projets

Au cours de la phase de mise en œuvre, les projets d'infrastructure font face à une multitude de risques. Les facteurs macroéconomiques tels que l'inflation, le taux de change et le contexte politique, peuvent affecter le succès des projets. La participation communautaire et les questions environnementales sont aussi des facteurs qui ont le potentiel de conduire à une augmentation du coût et/ou d'entraîner des retards.

En Afrique, souvent l'évaluation des risques n'est pas faite de manière rigoureuse pour les projets financés par l'État, ce qui résulte en des dépassements des délais impartis et des coûts prévus. De tels échecs de gestion du projet peuvent être évités avec l'atténuation systématique des risques et le suivi des approches. Une meilleure planification des imprévus est une méthode efficace de contrôler les coûts. Trois types de planification pour imprévus peuvent être mis en place : la planification d'une provision pour imprévus liés aux risques spéciaux pour couvrir les risques résultant de coûts plus élevés pour l'acquisition de terrains, de modifications de facteurs extérieurs (comme la disponibilité des fonds prévus, les obligations réglementaires et la force majeure) ; la planification d'une provision pour imprévus liés à la conception ; et la planification d'une provision pour imprévus liés à la construction. Les hauts fonctionnaires du budget et des secteurs participant au Dialogue ont souligné l'importance d'intégrer les questions politiques sur l'économie, de quantifier les risques et de concevoir des cadres institutionnels pour gérer le risque. Enfin, l'utilisation d'une matrice de gestion des risques qui identifie le risque et spécifie la manière dont il sera contrôlé et atténué pour chaque projet a été discutée.

### Conclusion

Les discussions entourant les études de cas ont souligné l'importance de l'évaluation pour les projets d'infrastructure. Pendant cette phase, l'indépendance et une démarcation claire des rôles, des responsabilités et de l'obligation de rendre compte

Schéma 1 : Structure d'un projet typique de PPP

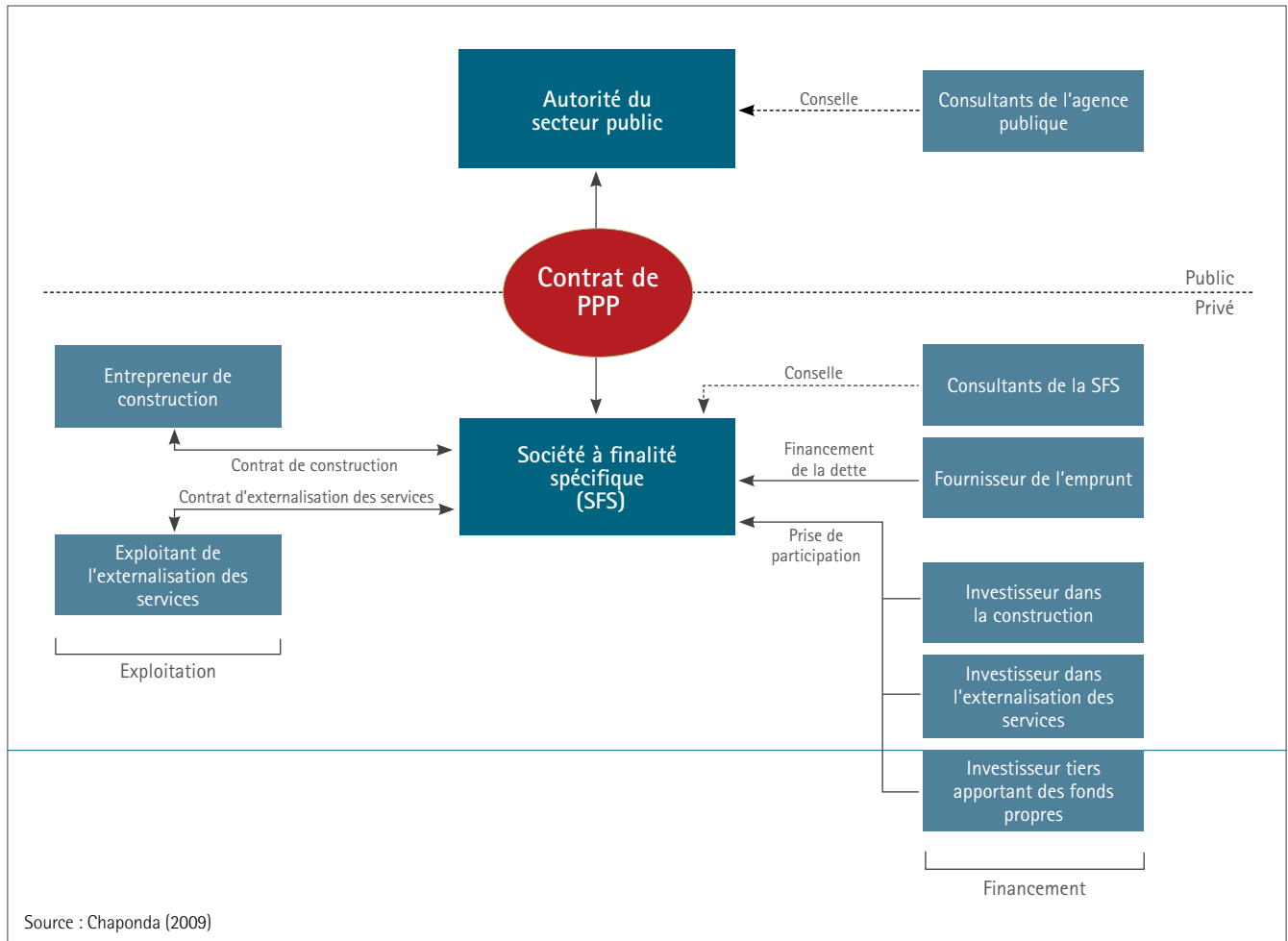
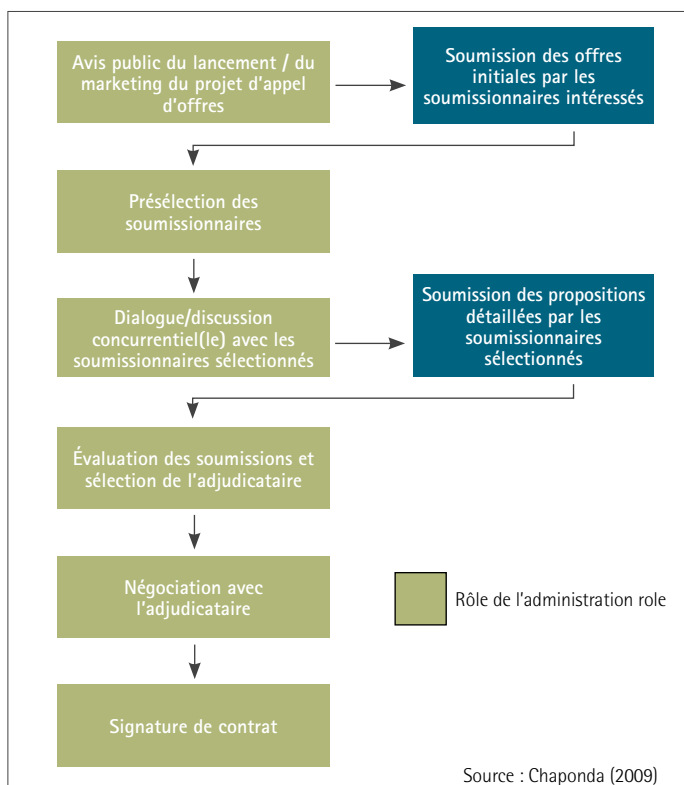


Figure 3 : Le processus d'appel d'offres



**MOZAMBIQUE LA CONCESSION DU PORT DE MAPUTO, LE RISQUE DE DÉPENDANCE VIS-À-VIS D'AUTRES PROJETS**

En 2006, le gouvernement du Mozambique a signé un contrat avec un consortium du secteur privé octroyant une concession de 15 ans en vue de financer, réhabiliter, exploiter et moderniser le port de Maputo. L'exécution de ce contrat a rencontré de nombreux défis, et l'actionnaire privé du consortium a changé. Des difficultés sont survenues parce le succès du projet dépendait de l'achèvement d'un autre projet dans le secteur du transport. Pour résoudre ces problèmes, la Compagnie pour le développement du port de Maputo a adopté une approche se concentrant sur l'efficacité et la détermination des prix.

Source : Étude de cas pour le Dialogue d'infrastructures de CABRI, La concession du port de Maputo.

sont nécessaires. Une fois que les études de faisabilité ont été réalisées, le processus de passation de marchés peut commencer. Ce processus ne devrait pas être précipité ; suffisamment de temps devrait être alloué pour assurer un flux d'informations correctes, une vérification au préalable et la négociation du contrat.

L'utilisation de PPP à travers le continent devient plus courante, mais ceux-ci ne peuvent fonctionner que si les gouvernements ont les moyens de mettre en place des processus compétitifs et de négocier des contrats solides avec le secteur privé, dans lesquels tous les risques sont identifiés et explicitement attribués à la partie qui est la plus apte à les gérer. Enfin, une approche méthodique pour gérer les risques du projet est précieuse dans la mise en œuvre des projets sans dépasser les coûts prévus et les délais impartis.

### Note

1. Banque mondiale (2009). L'AICD est mis en œuvre par la Banque mondiale pour le compte d'un comité de pilotage représentant la Commission de l'Union africaine, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, la Banque africaine de développement, les communautés économiques régionales africaines et les donateurs investissant dans l'infrastructure africaine.

### Références

- Chaponda T (2009) « Financement d'infrastructures et partenariats public-privé en Afrique » (*Infrastructure financing and public-private partnerships in Africa*). Document préparé pour le Dialogue de CABRI sur l'optimisation des ressources dans les projets d'infrastructure en Afrique, 7 au 9 décembre, Pretoria, Afrique du Sud.
- Banque mondiale (2009) « Infrastructure de l'Afrique : le temps de la transformation » (*Africa's infrastructure : A time for transformation*). Washington- Banque mondiale.



Collaborative Africa Budget Reform Initiative

Pour tout renseignement sur l'Initiative Africaine Concertée sur la Réforme Budgétaire, ou pour obtenir des exemplaires de cette publication, veuillez contacter :

CABRI Secretariat, National Treasury, Private Bag X115, Pretoria 0001, South Africa

Email: [info@cabri-sbo.org](mailto:info@cabri-sbo.org)

[www.cabri-sbo.org](http://www.cabri-sbo.org)

### Remerciements

« Cette publication a été produite avec l'aimable assistance du ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) par l'intermédiaire de la Coopération technique allemande (GTZ) »

### Avis de non-responsabilité

La GTZ ne partage pas forcément les opinions exprimées dans cet ouvrage. La responsabilité du présent contenu repose entièrement sur CABRI.

Commandé par :

