

## 9. MARCHÉS PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ ET CONTRÔLE QUALITÉ

### 9.1. Introduction

Lorsque l'on a recours à des PPP, le processus de soumission lui-même, impliquant la comparaison d'offres et l'engagement contractuel, est essentiel à l'établissement du cadre complet pour le projet qui en résulte et parvenir ainsi aux gains d'efficacité souhaités. Afin d'obtenir les meilleurs résultats, la soumission par des PPP doit être conçue soigneusement et aidée par des mécanismes d'assurance qualité adéquats.

Dans la section 9.2 nous commençons par discuter des particularités des offres PPP par rapport à un autre marché public. Dans la section 9.3, nous abordons l'organisation du processus de soumission pour améliorer les chances d'une opération réussie, incluant les problèmes de marchés internationaux. La section 9.4 étudie ensuite l'engagement contractuel et, en particulier, la nécessité d'un contrôle et d'une mesure efficaces de la qualité.

### 9.2. Qu'est-ce que les offres PPP ont de si spécial ?

Les dispositions PPP incluent divers éléments qui les différencient des autres marchés publics.

D'abord et avant tout, les contrats PPP s'étendent sur des périodes plus longues que la plupart des contrats gouvernementaux standards. L'une des conséquences est que des paramètres importants du projet changeront vraisemblablement pendant la période contractuelle. Par conséquent il devrait être évident pour les parties concluant ce type de contrat que celui-ci peut devoir être renégocié avant la date de résiliation. Ceci fait intervenir le troisième P de l'acronyme – ces dispositions sont destinées à être des *partenariats* ; les deux parties doivent être souples face à des événements non prévus dans les contrats originaux et respecter les objectifs de l'autre partie.

Deuxièmement, de grosses sommes d'argent sont impliquées et de nombreux contrats PPP nécessitent des dispositions contractuelles élaborées concernant le mode d'organisation de la structure de financement, par exemple par rapport au ratio d'endettement. Il est également important de trouver une formule sur la façon dont le contractant devrait être payé pour ses services pendant la période contractuelle.

Une troisième caractéristique distinctive est que le contrat devrait se concentrer sur le résultat de l'activité – sur la performance – plutôt que sur *la façon* dont sont construites une route ou une voie ferrée. Ceci le différencie à la fois de projets d'infrastructures limités, comme de la simple sous-traitance par lots ou un projet Conception-Construction, et également d'un marché standard d'inputs utilisés comme entrants dans la production de biens et de services. Cela nécessite également une surveillance étroite de performance pendant la durée de vie du projet pour garantir la livraison du service par le prestataire.

Du point de vue du participant commercial, comme dans tout marché, le problème principal est comment évaluer les coûts d'entreprise liés à la tâche. Au cœur de toute offre réussie se trouve la

phase de préparation qui doit correctement envisager ce qui devra être fait et quel peut en être le prix afin de prévoir de futurs paiements suffisants pour compenser les ressources utilisées.

En cela, toute incertitude ajoutera aux coûts. La possibilité de réalisations de coûts dans de mauvaises conditions doit être envisagée. Par exemple, l'offre peut être basée sur des coûts pour un "hiver avec de mauvaises conditions météorologiques" plutôt que sur des conditions hivernales moyennes ou peut faire la moyenne entre des résultats climatiques bons et mauvais mais ajouter un supplément pour accepter le risque d'un mauvais résultat.

Avant de soumettre une offre, chaque participant au processus évaluera en général le nombre d'offres en concurrence. Plus grand sera le nombre de concurrents – *ceteris paribus* – plus forte sera la concurrence. Avec de nombreux concurrents, l'offre qui remportera le marché devra par conséquent être proche des coûts de production car sinon la chance de remporter l'offre sera faible et le profit du gagnant sera alors relativement petit. A l'inverse, une moindre concurrence n'incite pas les concurrents à soumettre des offres inférieures et peut entraîner des profits injustifiés aux frais du public.

Ce dernier point souligne l'importance de la concurrence du point de vue du mandant. La concurrence, comme dans tout processus d'approvisionnement, est la principale source d'efficacité à retirer des dispositions PPP.

### 9.3. Procédure de soumission

La procédure de soumission elle-même est essentielle pour garantir une concurrence adéquate et doit donc être convenablement conçue. Nous étudierons dans l'ordre la phase préparatoire (section 9.3.1), les problèmes d'innovation (9.3.2) et les coûts de transaction associés aux projets PPP (9.3.3).

#### 9.3.1. Préparations

Étant donné l'étendue et la complexité du développement des infrastructures, les procédures de marchés PPP sont généralement longues et compliquées. Virtuosity Consulting (2005) suggère que les PPP les plus réussis ont besoin d'une période de gestation, de programmation et de mise en œuvre d'au moins dix ans.

La soumission peut aussi être coûteuse en elle-même, à la fois en terme de coûts encourus par les gouvernements et par les sociétés préparant les offres. Les coûts peuvent même être supérieurs à une date ultérieure si la soumission n'est pas effectuée correctement, car cela peut mener à un échec du modèle PPP et entraîner des renégociations.

KPMG (2005) a étudié les facteurs clés qui déterminent la viabilité des projets PPP. Leurs conclusions indiquent que de nombreux projets rencontrant des problèmes en aval le font en grande partie à cause d'une mauvaise conception et d'une mauvaise conceptualisation. En particulier, ils attirent l'attention sur les bases suivantes de viabilité :

*Réalisme du projet* : Le projet doit être développé en fonction de projections et d'hypothèses réalistes. Ceci comprend que le gouvernement peut effectivement se permettre les subventions nécessaires, une solidité des prévisions de la demande, ou que les usagers accepteront les péages et que d'autres prestataires de services pourraient répondre en devenant plus compétitifs. L'encadré 9.1. donne un exemple dans lequel un projet a échoué à cause d'une évaluation inappropriée de la volonté du public de payer les redevances imposées aux usagers. Les exemples allemands, hongrois et mexicains de l'annexe montrent comment des évaluations inappropriées du risque de demande

peuvent entraîner des problèmes et comment ceux-ci peuvent aussi être liés aux niveaux de péage. L'exemple suédois montre comment les recettes d'un projet PPP peuvent être réduites lorsque d'autres prestataires de services améliorent leur service.

*Préparation du projet* : Toutes les mesures administratives nécessaires ont-elles été prises dans le processus de planification ? Ceci inclut une analyse coûts-avantages appropriée – un projet avec un faible taux de rendement anticipé ne peut jamais être sauvé par un processus d'approvisionnement mis en œuvre avec application – tout comme la définition de l'étendue du projet et des conditions requises. Cela implique aussi de garantir que le projet n'est pas en conflit avec d'autres initiatives et objectifs politiques. En outre, la conception du processus de soumission lui-même est un élément fondamental du processus de préparation.

#### Encadré 9.1. Rejet des charges imposées à l'utilisateur pour le Skye Bridge, Royaume Uni

Le Skye Bridge est un pont à péage raccordant la principale île d'Écosse à l'île de Skye, achevé en 1995 comme l'un des premiers projets du PFI du Royaume Uni (voir Annexe). La construction du pont a coûté environ 25 millions de £ GBP et le *Scottish Development Department* a dépensé 12 millions de £ GBP de plus pour les routes d'accès et les modifications et 3 millions de £ GBP pour négocier le contrat. Le projet a été un succès à l'origine – les recettes dépassaient les prévisions à cause de sa grande utilisation et le délai estimé pour récupérer les coûts du projet est passé de 20 à 17 ans. Toutefois, malgré le fait que l'Administration écossaise a donné des subventions gouvernementales directes d'environ 12.5 % des recettes totales pour minimiser les redevances des usagers et que les coûts totaux du projet ont été réduits par des contributions gouvernementales pour l'achat de terrains et la construction de routes, les péages ont généré beaucoup d'opposition locale. Les résidents ont eu le sentiment d'être traités injustement parce que les ferries directs avaient été interrompus et que les conducteurs n'avaient aucun autre moyen d'atteindre l'île. L'opposition était si forte que le Ministre des Entreprises du gouvernement de l'Écosse a décidé d'abolir les péages et de racheter aux actionnaires pour 27 millions de £ GBP d'actions en 2004 (KPMG, 2005).

Les projets doivent être bien conçus et soigneusement étudiés pour apporter de la stabilité par rapport au processus de soumission et de financement. Les objectifs et les exigences devraient être étroitement étudiés et bien articulés pour protéger à la fois les partenaires publics et privés de changements imprévus ultérieurs, eux-mêmes susceptibles d'entraîner des renégociations et des retards coûteux. L'encadré 9.2 donne un exemple des conséquences lorsque ceci n'est pas traité correctement. Il est également essentiel d'obtenir les principaux accords, évaluations environnementales et autres et acquisitions foncières à l'endroit voulu suffisamment tôt pour éviter des retards et d'avoir à rouvrir les contrats.

La préparation implique aussi de consulter les actionnaires. Avant que la soumission d'offres ne commence, un grand débat politique et public sur la conception du projet et du marché devrait avoir lieu. Ceci diminuera le degré d'incertitude concernant les détails du contrat dans une phase ultérieure. En outre, il peut y avoir une opposition publique importante – par exemple concentrée sur les implications du projet pour l'environnement, pour les communautés locales et pour les propriétaires fonciers, parmi d'autres éléments – et le litige fait souvent partie de la procédure. Cette opposition devrait être incorporée dans l'échéancier et le planning, essentiellement parce qu'elle peut être atténuée par une consultation appropriée.

Il y a cependant un compromis sur l'importance donnée à ces préparations. Les contrats de performance reposent sur l'hypothèse que le maître d'œuvre est également étroitement impliqué dans la conception du projet. Si la description de la tâche et les conditions fournies pas le mandant sont trop détaillées, elles peuvent empêcher le prestataire de trouver des solutions innovantes.

*Cadre juridique et réglementaire* : Le chapitre 8 traitait du besoin d'un cadre juridique et réglementaire solide pour légitimer et faciliter l'utilisation des PPP.

*Dynamisme des marchés financiers* : Le succès des PPP nécessite l'existence de marchés financiers assez importants et avec des liquidités suffisantes pour faciliter l'octroi de prêts à long terme à des taux d'intérêts stables et d'instruments financiers appropriés sous forme de dettes. L'absence de ces conditions doit être prévue et atténuée, notamment avec la participation d'organismes financiers internationaux.

*Compétences techniques du soumissionnaire et du gouvernement* : Une concurrence appropriée pour garantir une certaine efficacité requiert la participation d'un nombre de soumissionnaires le plus grand possible dans le processus, représentant les meilleures compétences techniques internationales disponibles. Les processus doivent alors être préparés de manière à autoriser et encourager cette participation.

#### Encadré 9.2. Le projet de route à péage virtuel du littoral de Beiras et Alta

Ce projet impliquait la modernisation de l'autoroute depuis la côte ouest du Portugal jusqu'à la frontière espagnole, sur la base d'un péage virtuel. Selon la CE (2004b), parmi les leçons apprises lors de la mise en œuvre du projet, figure un manque de présentation claire des objectifs du projet (normes de qualité et de services nécessaires) qui a entraîné la possibilité de soumissions inférieures à la norme dans la phase initiale de l'appel d'offres, obligeant une actualisation des offres dans la seconde phase, avec des augmentations correspondantes du niveau proposé de péages virtuels. Ceci a réduit le degré de concurrence efficace de soumission d'offres, les soumissionnaires avaient la possibilité de présenter des propositions et des prix irréalistes, étant donné qu'ils savaient que les projets devraient être actualisés, ce qui permettrait des augmentations de prix.

En même temps, il est important que les bonnes compétences techniques soient retenues par les gouvernements pour garantir qu'ils peuvent négocier en position de force avec des partenaires privés très compétents. Souvent, les gouvernements n'ont pas de capacités techniques suffisantes en interne pour exécuter toutes les parties du processus de préparation, ce qui implique d'engager contractuellement des compétences techniques externes pour la conception du projet et la révision des offres et le tout augmente le coût global du processus.

Une façon de gérer ceci peut être de permettre à une société intéressée de participer à la conception du projet en supposant qu'elle sera aussi capable de participer au processus de soumission ultérieur. Cette société pourrait être indemnisée pour sa participation à la préparation du projet si elle n'obtient pas le marché de mise en œuvre effective du projet. L'encadré 9.3 décrit un processus utilisé aux USA où une société privée a été engagée dans la conceptualisation d'un projet. L'encadré 9.4. donne un exemple d'utilisation de propositions non sollicitées en Italie. Cependant, il est important qu'une telle façon d'organiser le processus soit soigneusement gérée pour garantir que toutes les sociétés participantes jugent la sélection transparente et juste. Si l'entreprise qui participe au processus de développement est trop favorisée dans la soumission d'offre ultérieure, la compétitivité peut être compromise.

### Encadré 9.3. Implication du contractant dans le développement du projet en Oregon

A partir de 2003, la législation de l'état de l'Oregon a permis la création du programme de partenariat innovant de l'Oregon. La législation autorise les partenaires du secteur privé à commencer à participer aux projets de transports pendant le stage conceptuel ; autorise également le Département des Transports de l'Oregon (ODOT) à solliciter des offres ou à accepter des offres spontanées ; à assurer la confidentialité des informations exclusives soumises dans les offres et négociations de projet et autorise la rationalisation de la phase de pré-qualification en exemptant les projets de transport de la plupart des exigences de la législation sur les marchés d'état (Whitty, 2004).

En janvier 2006, la Commission des transports de l'Oregon (OTC) a approuvé une demande déposée par le Département des transports de l'Oregon pour mettre en œuvre le travail de pré-développement de trois projets d'autoroutes, d'une valeur globale de plus de 1 milliard d'USD en partenariat avec un consortium, le Groupe d'amélioration des transports de l'Oregon (OTIG). Il faudra environ 18 à 24 mois pour achever ce travail et il implique une analyse de la faisabilité des options techniques, commerciales, financière et opérationnelles. Si, à la fin du travail de pré-développement, il est prouvé que les projets sont à la fois techniquement et fiscalement viables, l'ODOT demandera l'approbation de l'OTC pour entamer des négociations avec l'OTIG (Site Web du gouvernement de l'Oregon, 2006).

### Encadré 9.4. Propositions spontanées pour des PPP en Italie

Selon le Code italien des contrats publics de 2006, les sociétés privées peuvent jouer un rôle décisif dans la mise en place de projets par la soumission d'une proposition spontanée. Ensuite, elles peuvent concevoir le projet et participer à un processus de soumission d'offres. Des propositions spontanées de projets peuvent être soumises avant le 30 juin de chaque année ou, si aucune autre offre n'a été présentée pour le même projet, avant le 31 décembre et devraient reposer sur les plans pré-approuvés du gouvernement pour le développement des infrastructures.

Ces offres comprendront :

- Une étude des dispositions territoriales et environnementales.
- Une étude de faisabilité.
- Un projet préliminaire.
- Un projet de contrat.
- Un plan économique et financier certifié par une banque ou un cabinet d'audit.
- Une spécification des caractéristiques d'exploitation et de gestion.
- Une indication des coûts ; des problèmes de qualité ; de la valeur technique et esthétique du travail proposé ; des caractéristiques environnementales ; des coûts d'utilisation et d'entretien ; du temps d'exécution des travaux ; de la performance ; de la durée de la concession ; des méthodes, normes et critères de détermination des charges imposées aux usagers ; et des garanties offertes par le concepteur du projet aux pouvoirs publics.

En outre, les propositions doivent détailler les frais encourus pour la préparation de tous les documents, qui ne peuvent pas dépasser 2.5 % de la valeur de l'investissement.

Les offres sont ensuite évaluées par les pouvoirs publics dans les quatre mois suivant leur réception, en fonction de leurs spécifications techniques par rapport aux éléments de construction, de programmation et d'environnement, de qualité de conception, de la fonctionnalité, de la faisabilité du travail, de l'accessibilité, des coûts de gestion et d'entretien, de la durée de la concession, de délais nécessaires à l'achèvement des travaux, des taux applicables, des méthodes d'actualisation des taux, de la valeur économique et financière du plan et du contenu du projet de contrat. Si la proposition est acceptée, les pouvoirs publics publient un appel d'offres dans les trois mois qui suivent l'évaluation, basé sur l'offre, avec toutes les modifications requises.

Le processus de soumission d'offre comporte deux étapes, la première inclut l'évaluation d'une offre financière, suivie par une procédure négociée entre les deux soumissionnaires les meilleurs et la société ou le consortium à l'origine du projet en premier lieu.

### 9.3.2. *Soumission d'offre et innovation*

L'introduction d'innovations est considérée comme l'un des principaux avantages des PPP. Par exemple, l'utilisation de techniques innovantes est considérée comme une clé du succès du projet du Pont de la Confédération au Canada, qui a été livré en temps voulu et sans dépassements de coûts supportés par l'État (Virtuosity Consulting, 2005).

Pour qu'une innovation intervienne, des spécifications ou normes établies par le secteur public devraient donner une marge de manœuvre suffisante pour permettre au secteur privé de choisir des techniques et technologies innovantes afin de concevoir et de construire un projet de transport (Ministère des finances de Singapour, 2004). Si les spécifications imposées par le secteur public sont telles que les innovations ne sont pas rentables ni même applicables, le partenaire privé sera réticent à les mettre en œuvre. Cependant, il existe un compromis entre le degré auquel les façons d'accomplir les tâches est préétabli, ce qui réduit les coûts de transaction, et l'ouverture vers des modes alternatives de mise en œuvre du travail.

C'est l'approche du cycle de vie dans le développement des infrastructures, associée à un accent mis sur la performance, qui est le principal mécanisme d'encouragement de l'innovation dans les projets PPP. Une longue période contractuelle et un contrôle sur la construction et l'entretien sont destinés à faire réfléchir le maître d'œuvre sur les façons de réduire les coûts pendant la période de validité du contrat. Tout en prenant certains risques, le partenaire privé doit aussi prendre des mesures pour réduire ces risques ou atténuer leur impact potentiel. De plus, le mandant recherche un produit qui devrait se comporter d'une façon conforme avec le principal résultat attendu du projet. Un corollaire est que les règles et réglementations relatives à la manière dont un projet doit être construit ne devraient pas être excessivement restrictives. Au contraire, le principal avantage potentiel des projets PPP tient précisément au fait qu'ils autorisent un raisonnement innovant.

En tenant compte de cela, le niveau de détail des documents d'offre des entreprises est important pour de degré d'innovation. Un exemple est la souplesse accordée par rapport aux options qui peuvent être proposées par les soumissionnaires. Lorsque le Royaume Uni a lancé des appels d'offre de concessions pour le développement des autoroutes en Angleterre et au Pays de Galles en 1994, la Highways Agency a révélé aux soumissionnaires ses propres propositions de conception comme "conditions requises indicatives" qui n'étaient pas obligatoires, permettant ainsi aux soumissionnaires de proposer de nombreux changements rentables (UN/ECE, 2000).

Un autre mécanisme appliqué pour promouvoir l'innovation est celui de discussions confidentielles sur les conceptions et soumissions alternatives. De cette manière, les entreprises soumissionnaires peuvent proposer des solutions innovantes sans courir le risque de partager leurs idées avec des concurrents. De plus, cela permet au mandant d'étudier et d'évaluer des idées innovantes pendant le processus d'approvisionnement et non après l'attribution du projet. Selon le FHWA (2002), ce mécanisme favorise l'innovation, bien que l'évaluation des entreprises soumissionnaires puisse prendre plus longtemps. On a découvert un exemple de cette méthode dans le processus de soumission du projet de voie ferrée à grande vitesse Sud des Pays Bas qui a été accordé après des discussions confidentielles entre l'acquéreur et les différentes entreprises soumissionnaires. Le projet comprenait le percement d'un tunnel, en vue de préserver les zones naturelles en surface. Alors que le projet original proposé par les pouvoirs publics impliquait un tunnel plus court, à deux forages avec des raccordements entre les forages, le maître d'œuvre choisi a proposé un très grand tunnel à un forage, plus long et plus sûr que celui que le gouvernement avait envisagé au départ.

### 9.3.3. Coûts de transaction

Bruzelius (2005) a étudié l'impact potentiel de la législation et de la réglementation sur les coûts des transactions. Cette section repose largement sur ce travail, avec des références supplémentaires.

Dudkin et Vålilä (2006) définissent les coûts des transactions dans les PPP comme "les coûts d'établissement et de maintien d'un partenariat, plus spécifiquement, ils comprennent les frais juridiques, financiers et techniques encourus par le secteur public et le secteur privé dans les phases de soumission et d'exploitation d'un projet". Par exemple, les composants de coûts suivants, *entre autres*, sont nécessaires pour contribuer à la recherche et aux informations avec en plus des coûts de marchandage et peuvent être encourus par les partenaires privés et publics.

- Préparer et soumettre des documents pour une pré-qualification.
- Préparer les documents de soumission.
- Préparer et soumettre les offres.
- Evaluer les offres.
- Préparer une courte liste des soumissionnaires retenus.
- Négocier le contrat jusqu'à la signature et la clôture finale.

On croit en général que les contrats PPP donnent lieu à des coûts de transaction plus élevés que la plupart des contrats "normaux" bien que l'on dispose de peu de données concrètes. Les premiers contrats DBFO (Conception-Construction-Financement-Exploitation) au Royaume Uni par exemple ont pris 18 mois, de l'annonce à la conclusion financière et les projets ultérieurs ont pris 13 mois en moyenne. Les coûts financiers associés à la soumission de ces projets ont été signalés comme étant 11 fois plus élevés que pour de simples contrats d'externalisation traditionnels et 3 fois plus élevés que pour un contrat Conception-Construction (NAO, 1998). Comme l'indique la section 5.3, Dudkin et Vålilä décrivent les frais importants supportés par les soumissionnaires gagnants et perdants et les gouvernements dans les marchés PPP, bien qu'ils ne comparent pas ceux-ci à un marché standard.

Il existe plusieurs raisons possibles au coût plus élevé des contrats PPP. L'une est liée aux coûts élevés d'une analyse *a priori*. En général, les coûts de transaction du processus d'approvisionnement

sont en étroite relation avec la façon dont le partenaire public prépare et, par conséquent la façon dont il comprend réellement les conditions du projet.

Dans le processus PFI au Royaume Uni et en Irlande, l'analyse du rapport qualité-prix est nécessaire et inclut l'utilisation du comparateur secteur public (comme l'indique le Chapitre 5). De même, la législation espagnole demande aussi que le gouvernement fasse une étude préalable de faisabilité pour tout projet de travaux publics. L'avantage de cette méthode n'est pas seulement que certains des obstacles à l'obtention des permis requis peuvent être surmontés plus tôt mais aussi que le partenaire public comprend mieux les coûts des projets ainsi que les conditions financières d'une possible concession. Par conséquent, une étude de faisabilité bien préparée permet d'élaborer d'excellents appels d'offres et également d'évaluer efficacement les offres présentées par les entreprises soumissionnaires.

Les coûts des spécifications techniques peuvent aussi être plus élevés. La méthode juridique utilisée dans certains pays du sud de l'Europe et d'Amérique latine (par exemple le Chili, l'Italie et l'Espagne) entraîne des spécifications détaillées du processus de sélection et du contenu du contrat de projet. Le fait que tant d'éléments soient déjà exposés dans les lois et les règlements en vigueur limite l'étendue de la conception du contrat, ce qui accélère le processus d'adjudication en réduisant la nécessité de négocier sur des éléments clés du projet. Toutefois, cela coûte également cher.

La méthode standard d'approvisionnement de contrats de travaux publics implique une étape de pré-qualification destinée à identifier des soumissionnaires qualifiés ou éligibles et à réduire le nombre de soumissionnaires à une liste courte et gérable, comprenant en général trois à six partenaires. Cependant, la législation espagnole garde la possibilité d'utiliser un processus de soumission "ouvert" permettant aux offres d'être préparées sans pré-qualification afin de réduire le temps du processus d'approvisionnement. On peut supposer que cette méthode est davantage réalisable lorsque les travaux accordés sont d'une taille telle que le nombre de soumissionnaires serait vraisemblablement réduit de toute façon.

Suite à la pré-qualification, il existe fondamentalement deux types de procédures pour choisir le partenaire privé : négociée et non négociée. Dans cette dernière, il devrait être possible de mettre un prix sur le projet d'après les informations mises à disposition dans l'appel d'offres alors que la première nécessite d'autres négociations pour arriver à un prix. Le besoin de négociations est le plus grand lorsque des spécifications de résultat n'ont pas été finalisées, lorsque certains risques n'ont pas été attribués à l'une ou l'autre partie *à priori*, et si certains aspects du mécanisme de paiement ne sont pas encore fixés. Cependant, avec des spécifications de projet très détaillées, il est possible de préparer un projet de manière à parvenir à une tarification sans négociations. Cela nécessite vraisemblablement un travail préparatoire supplémentaire mais peut réduire les coûts de transactions à plus long terme.

Dans le système espagnol, les informations présentées dans les offres doivent être suffisamment élaborées pour déterminer non seulement les entreprises soumissionnaires qualifiés mais aussi leur rang. Il est également possible de parvenir à une certaine efficacité en ne faisant pas la différence entre les offres techniques et financières, comme l'est sinon une méthode courante de soumission d'offre des travaux publics, ce qui est possible lorsque l'appel d'offres détermine le projet et le projet de contrat en détails. Le cadre d'attribution de risques est donné, *à priori*, comme l'est une grande partie du régime tarifaire. La méthode espagnole d'approvisionnement est ainsi structurée de telle manière qu'il devrait être possible de fixer le prix d'une soumission d'après l'appel d'offres, éliminant de ce fait la nécessité de négocier.

L'expérience espagnole relative à la vitesse d'engagement contractuel est, en effet, exceptionnelle. En général, la période totale jusqu'à la conclusion est d'environ 8 mois. Cela est

important, compte tenu du fait que Dudkin et Vålilä's (2006) ont trouvé que de longs délais d'approvisionnement sont associés à des coûts de transactions plus élevés, notamment pour le secteur public. Certaines caractéristiques supplémentaires du processus espagnol qui contribuent à réduire les coûts de transaction sont (i) que pendant l'évaluation de l'offre les soumissionnaires peuvent voir les offres respectives, ce qui garantit une totale transparence et une élimination précoce des conflits potentiels ; et (ii) que la clôture financière n'a pas besoin d'être atteinte au moment de la conclusion du contrat de projet. Au contraire, le soumissionnaire choisi doit payer une caution de participation de 4 % (de l'investissement total) pour garantir son engagement dans le contrat.

Le cadre juridique chilien oblige aussi la préparation d'un modèle détaillé avant le début du processus de soumissionnement. Une procédure en deux étapes est alors utilisée pour identifier le concessionnaire, comprenant une étape de pré-qualification. L'offre entraîne des offres techniques et financières séparées et ces dernières ne sont prises en compte que pour des soumissionnaires qui prouvent réellement qu'ils sont capables de répondre aux conditions techniques minimum au moyen de leurs offres techniques. Comme en Espagne, la soumission est si bien spécifiée dans l'appel d'offres, comprenant l'attribution de risques, qu'aucune négociation ultérieure n'est possible. Le délai moyen pour la conception d'un projet routier et l'attribution d'un contrat est d'environ 16 mois au Chili.

Les conditions requises en matière de réalisations définitives auront, notamment, un impact sur les coûts de transaction mais aussi sur la performance réelle du projet. Différents pays proposent différents modèles pour résoudre cela. L'utilisation de spécifications de résultat peut servir à réduire les coûts de transactions, dans la mesure où le partenaire public est capable de les déterminer sans ambiguïté dans l'appel d'offres, ce qui, de plus, permet de les mesurer et de les surveiller. La raison en est que la finalisation d'un projet est souvent une affaire qui prend du temps, qui, dans la méthode traditionnelle, doit être achevée avant le début de tous travaux. Si les spécifications de performance sont utilisées à la place, il est possible, dans une certaine mesure, d'effectuer la construction et la conception dans des processus parallèles.

Le développement de marchés PPP peut être considéré comme un long processus d'essai et d'erreur. Dudkin et Vålilä (2006) ont trouvé que les coûts des transactions dans la soumission ne diminuent pas de manière importante même si un gouvernement utilise des PPP depuis de nombreuses années, ce qui peut signifier que les réductions doivent résulter d'améliorations des processus, et non de l'expérience elle-même. Certains processus devenant de plus en plus simplifiés et courants - par exemple lorsque des gouvernements apprennent comment spécifier et surveiller la performance, des documents juridiques appropriés au modèle PPP sont harmonisés, etc. - il est raisonnable cependant, de croire qu'au moins certains des coûts de transactions commenceront à baisser.

#### **9.3.4. *Problèmes d'appels d'offres internationaux***

Afin d'assurer la participation d'un grand nombre de concurrents hautement qualifiés aux processus d'appels d'offres, les pouvoirs publics doivent offrir des conditions identiques à tous les participants, nationaux ou étrangers. Comme le montre l'annexe, la fourniture effective de conditions concurrentielles justes – et le fait de rassurer les concurrents privés potentiels sur leur existence – a joué un rôle important dans le projet de liaison ferroviaire Arlanda en Suède.

La Commission européenne a reconnu ce problème sous la forme d'une initiative pour étudier si les règles de l'UE réalisent correctement l'objectif de créer un marché interne pour la libre circulation des biens et des services lorsque les PPP sont concernés. Il en est résulté une "Charte verte" adoptée en 2004 et une Communication en 2005. La consultation avec des acteurs majeurs a révélé une demande d'environnement juridique stable et cohérent pour attribuer des concessions au niveau de

l'UE, ceci dans le but de réduire les coûts de transactions en diminuant le risque juridique et d'une manière générale en améliorant la concurrence. Un travail est en cours au sein de la Commission pour suivre ces initiatives (CE, 2004 et 2005).

Pour l'essentiel, il ne semble pas qu'il y ait en général un obstacle sérieux dans la plupart des pays à une implication transfrontalière dans des PPP. En effet, de nombreux pays tirent ouvertement profit d'une concurrence assurée par une communauté internationale plus large d'experts, comme le montrent les études de cas sur le Mexique et la Suède dans l'annexe. L'exemple mexicain révèle un important changement par rapport à l'expérience précédente.

En effet, il est même indiqué qu'un plus grand défi peut être celui de la concentration du marché entre les mains de quelques sociétés internationales du secteur du bâtiment (Estache et Serebrinsky, 2004). Cette concentration d'acteurs PPP importants implique une distribution relativement petite de soumissionnaires internationaux potentiels.

A l'aide des données tirées du Financement des travaux publics, Estache et Serebrinsky (2004) constatent que six sociétés d'infrastructure contrôlaient environ 50 % des marchés du construit en infrastructure (transports et services collectifs) et 16 sociétés fournissaient environ 90 % du marché. Parmi les nouvelles concessions et nouveaux projets PPP de plus de 50 millions d'USD signés entre 1985 et 2003 on trouve :

- Sept sociétés espagnoles représentant 52 %.
- Quatre sociétés britanniques représentant 14 %.
- Quatre sociétés française représentant 14 %.
- Deux sociétés australiennes représentant 9 %.

Les autres participants sont des maîtres d'œuvre et des entrepreneurs japonais, norvégiens, italiens et américains. Plusieurs de ces sociétés ont un certain degré de spécialisation régionale ce qui limite en outre la concurrence.

Benitez et Estache (2005) notent que, en Amérique latine dans les années 90, 76 % de toutes les ventes par adjudication dans les transports impliquaient 3 soumissionnaires ou moins. Ils indiquent aussi que cette limite de concurrence tient au fait que des sociétés peuvent chercher à limiter leurs risques en investissant comme membres d'un consortium.

Un risque accru pour le secteur public pourrait résulter d'une consolidation du secteur. D'importants opérateurs intervenant en participation avec des entreprises locales du bâtiment peuvent être convaincus qu'ils seront capables de se confronter avec les organismes de régulation en cas de conflit et, obliger ainsi à une renégociation du contrat (UNECE, 2003 ; Virtuosity Consulting, 2005).

Etant donné les conditions importantes requises en matière de capitaux, de connaissances et de technologie pour la gestion des projets PPP, ainsi que les économies d'échelle et d'envergure, il ne devrait pas être surprenant que des projets à grande échelle attirent un nombre limité de sociétés hautement spécialisées et expérimentées (Benitez et Estache, 2005). Une concurrence efficace *a priori* a tendance à être modeste même dans certaines des offres les mieux organisées.

En même temps, de nombreux pays soucieux d'étendre les compétences techniques de leurs sociétés nationales dans le secteur des PPP ont successivement encouragé l'implication d'entreprises locales du bâtiment et d'ingénierie en tant que partenaires des plus grands acteurs internationaux. En

effet, il est important pour les sociétés internationales d'avoir des connaissances locales, y compris des systèmes juridiques et des pratiques commerciales. Les sociétés soumissionnaires impliquent en général des consortiums d'entreprises locales « plus petites » et d'entreprises étrangères « plus grandes ». Il en résulte qu'il existe des avantages locaux en termes de transfert de savoir-faire et des réductions de l'ensemble des risques associés à ces stratégies. Cependant, ces avantages ne compensent pas nécessairement les risques associés à une concurrence limitée.

#### 9.4. Contrats

Le contrat est un élément central de la structure de gouvernance globale d'un PPP. Une bonne conception et une bonne gestion des contrats sont essentielles pour le transfert efficace du risque au secteur privé. Evidemment, le contrat doit refléter étroitement les conditions établies dans le processus de soumission, et fera l'objet d'une négociation ultérieure de détails avec le soumissionnaire sélectionné.

Un contrat doit satisfaire la société contractante et ses actionnaires, prêteurs, le public et les usagers des infrastructures. Le fait que le résultat représente un « rapport qualité-prix » dépend des conditions précises du contrat, de la façon dont il est adjudgé et comment il fonctionne en pratique sur la durée de vie contractuelle. En outre, ces accords établissent un cadre pour un certain nombre d'autres sous-accords entre de nombreux acteurs la plupart privés, comprenant, *entre autres*, des partenaires, des organismes financiers, des consultants, des concepteurs, des fournisseurs, des constructeurs, des sociétés de gestion et de services et des entrepreneurs.

Plusieurs des éléments clés des contrats PPP ont été discutés ailleurs. Le chapitre 6 comprenait une discussion détaillée sur la façon dont différents types de conditions contractuelles contribuent au transfert de risques, en particulier le degré auquel un contrat est d'une nature « à forfait ». Ce chapitre a aussi constaté qu'il est important de prévoir une renégociation dans le contrat, en particulier à cause des durées de vie et de la complexité des projets PPP. La discussion suivante porte notamment sur le contrôle qualité.

##### 9.4.1. Contrôle qualité, assurance et surveillance

Le processus de soumission d'offre et le contrat qui suit représentent le début d'une relation qui, en général dure plusieurs dizaines d'années. Pour que ces relations soient efficaces, elles doivent aussi être accompagnées par des mécanismes qui garantissent que les principes convenus seront tout à fait respectés à l'avenir.

Dans la partie III, il était noté qu'une clé de la réussite de dispositions PPP se trouvait dans des contrats davantage centrés sur des résultats globaux que sur des rendements spécifiques. C'est précisément en autorisant le partenaire privé à déterminer comment atteindre des objectifs donnés que la disposition PPP autorise des économies de coûts. En même temps, il est essentiel que les économies ne soient pas obtenues en sacrifiant la qualité, notamment en ce qui concerne des problèmes comme la disponibilité, les normes physiques (*par exemple* la qualité de surface, *etc.*) les normes de sécurité et d'environnement et l'état des immobilisations lorsqu'elles sont restituées au gouvernement. Ainsi, l'indépendance accordée au fournisseur d'infrastructures dans les dispositions PPP ne mènera qu'à des résultats fructueux si le contrat exprime des objectifs de qualité, crée des moyens de surveiller ces cibles et fournit des incitations économiques pour rémunérer l'objectif précité ou pénaliser une performance inadaptée.

D'une manière générale, les mécanismes de base utilisés pour assurer la qualité d'un projet peuvent être classés comme suit :

- Dispositions contractuelles.
- Surveillance du projet.
- Vérifications.
- Normes de qualité.
- Incitations.

Ils sont interdépendants. Par exemple, la supervision devrait être soutenue par des normes de qualité fixées par le partenaire public et des dispositions contractuelles qui agissent avec anticipation et de manière réactive pour garantir que le partenaire privé suit ces normes. Les dispositions contractuelles peuvent inclure des incitations, des pénalités ou même la possibilité que le partenaire public puisse se charger totalement du contrôle du projet en cas de défaillance grave pour assurer la qualité (Banque mondiale, 1998).

Le contrôle qualité peut être défini comme un ensemble de techniques et activités opérationnelles visant à la fois à superviser un processus (par exemple la construction, l'entretien, le fonctionnement, *etc.*) et à éliminer les causes de performance peu satisfaisante. En général, le contrôle qualité garantit que les matériaux et méthodes utilisés pour exécuter un projet produiront le résultat anticipé (Hudson *et al.*, 1997).

« L'engagement contractuel reposant sur la performance » est un outil de contrôle et d'assurance qualité (FHWA, 2002). Les normes de performance sont spécifiées dans le contrat et les paiements effectués selon la capacité du maître d'œuvre à les satisfaire ou à les dépasser. Par exemple, le contrat pourrait établir (a) une situation initiale, un paiement annuel du mandant à le prestataire et (b) un système de bonus et/ou de pénalités pour les performances supérieures ou inférieures à la norme. Les détails d'un modèle de contrat sont la seule protection contre la possibilité pour l'infrastructure de perdre en qualité du point de vue des usagers. L'importance des pénalités et des bonus doit par conséquent être calculée avec beaucoup de prudence. Le propriétaire charge souvent le maître d'œuvre du contrôle qualité du projet alors que des procédures de vérification sont utilisées pour l'assurance qualité. Il existe différents exemples :

- Le modèle PPP du Royaume Uni comprend une incitation contractuelle si un entrepreneur routier donne de meilleurs résultats en sécurité routière par rapport à d'autres routes (Harris, 2004).
- L'annexe fournit un exemple de l'Espagne dans lequel la nouvelle loi sur les concessions exige que les concessionnaires adhèrent aux réglementations techniques, environnementales et de sécurité en vigueur à tout point donné sur l'ensemble du cycle de vie du projet. Ceci est renforcé par un système de pénalités et de bonus lié aux indicateurs de qualité.
- Aux Pays-Bas, des bonus ont été accordés aux maîtres d'œuvre pour le travail au-dessus de la moyenne. Un système de carte jaune/carte rouge est utilisé pour contrôler la conception et le fonctionnement d'un projet. Des écarts de qualité peuvent entraîner des pénalités, comme une réduction de paiement ou même une cessation du travail et une résiliation du contrat (FHWA, 2002). Plusieurs projets aux Pays-Bas, comme la voie ferrée pour le transport des marchandises de Rotterdam à l'Allemagne, le tunnel de Westerscheldt et la ligne à grande vitesse reliant Amsterdam à la frontière belge sont construits selon le système de carte jaune/rouge, incluant amendes et bonus.

- Le projet d'autoroute E18 Grimstad-Kristiansand est l'un des trois projets pilotes PPP mis en œuvre en Norvège (Administration norvégienne des routes, 2005). Le modèle norvégien PPP souligne (a) une grande disponibilité routière, (b) des normes élevées de sécurité de circulation, (c) des normes élevées environnementales et esthétiques et (d) un bon service offert aux usagers de la route. Par conséquent, les mécanismes de paiement du projet obligent le maître d'œuvre à suivre les normes mises en place par les pouvoirs publics dans ces zones.
- Le projet d'autoroute SH130 au Texas impliquait la construction d'une autoroute à quatre voies de 91 miles pour un prix total de 1.37 milliard d'USD. L'autoroute a été conçue et construite dans le cadre d'une "contrat de développement exclusif" (EDA) auquel le promoteur participe financièrement. Le promoteur a été nommé responsable du contrôle et de l'assurance qualité et s'est engagé à retenir des sociétés indépendantes pour effectuer ces tâches alors que le Département des Transports du Texas (TxDOT) a gardé la responsabilité de superviser toutes les activités. Le TxDOT a constaté plus tard que ces sociétés indépendantes réussissaient bien (Russel, 2003).

Un élément crucial du contrôle qualité est l'existence d'un système efficace de supervision de performance. Quelle que soit le mode de fourniture de l'infrastructure, les pouvoirs publics doivent être en position de superviser les caractéristiques clés de la performance qui les préoccupe. La nature des informations qui devraient idéalement être supervisées dépendra du niveau de contrôle qu'ils ont choisi d'exercer et de leurs responsabilités spécifiques.

Les références de performance sont destinées à informer le processus décisionnel et à stimuler la performance et les actions. Correctement conçues, disséminées et utilisées, les références peuvent avoir une influence directe sur la performance d'un grand nombre d'acteurs.

Les informations de performance basées sur une seule mesure, pour une seule année, et pour une seule entité ont souvent peu de valeur en elles-mêmes. Ce qui est intéressant est la tendance dans le temps et la comparaison de la performance d'un fournisseur d'infrastructure donné par rapport à d'autres entités similaires. En fonction de cela, les références devraient permettre de superviser la performance d'une entité donnée par rapport aux différentes normes, *c'est-à-dire* :

- Par rapport à elle-même avec le temps.
- Par rapport à ses concurrents nationaux dans le même secteur (en supposant qu'ils existent).
- Par rapport à ses concurrents internationaux dans le même secteur.
- Potentiellement, par rapport à d'autres secteurs ou réseaux dans le secteur des transports (au niveau national ou international).

Dans l'idéal, ce système devrait permettre la surveillance des résultats économiques (y compris financiers), environnementaux et sociaux à différents niveaux de détail. Une réflexion sérieuse est nécessaire pour identifier les pouvoirs, les informations et les ressources requis pour garantir que les pouvoirs publics ont les informations dont ils ont besoin pour surveiller la performance. Evidemment, la surveillance des performances n'est pas seulement appropriée dans les projets PPP et devrait être entreprise quelle que soit la manière dont l'infrastructure est fournie.

Un tel système vaste et complet d'indicateurs de performance pourrait servir à de nombreux objectifs utiles. Cela permettrait aux fournisseurs d'infrastructures, aux gouvernements, aux usagers et

au grand public d'évaluer et de comparer la performance de ces entités dans le temps. En informant les fournisseurs d'infrastructure de leur performance relative vis-à-vis d'autres entités, il peut stimuler les actions et améliorer la performance. Il fournit aussi un élément essentiel aux cadres de responsabilité basés sur les résultats pour les pouvoirs publics. D'autre part, il fournit un outil d'évaluation du besoin d'actions correctives, si les zones de problèmes devaient être détectées en ce qui concerne la performance des fournisseurs d'infrastructures.

La transparence des performances est essentielle pour une bonne gouvernance et pour s'attaquer au problème de l'agence dans le cas des réseaux de transport. Dans le cas de transport de surface, ce problème est aggravé en ce qu'il n'y a souvent aucun concurrent national direct auquel comparer la performance. En outre, étant donné les différences significatives parmi les différents systèmes de transport dans les pays, il existe de formidables défis à comparer leur performance ; il en résulte qu'il existe des gains potentiels importants issus d'une plus grande coopération internationale dans la classification de la performance des fournisseurs d'infrastructures et la promotion d'une plus grande émulation de paires (InterVISTAS Consulting *et al.*, 2005). Ces informations pourraient aussi contribuer à informer des schémas réglementaires reposant sur une concurrence par comparaison.

### 9.5. Synthèse

En ce qui concerne les PPP, le processus de sélection est fondamental pour garantir des gains d'efficacité. Une concurrence efficace, en particulier, est essentielle. Le processus doit aussi être préparé correctement, dans le but d'assurer des niveaux d'innovation élevés, des coûts de transactions minimum et une haute qualité d'exécution du projet. Il doit également être soutenu par des clauses de contrôle qualité appropriées dans le contrat final ainsi que des clauses de surveillance de la qualité dans la mise en œuvre.

### CONCLUSIONS CLÉS

- Une concurrence efficace est au cœur des gains d'efficacité dans des dispositions PPP.
- La concurrence dans le marché étant difficile à atteindre lorsqu'il s'agit d'infrastructures, la concurrence pour le marché est essentielle, ce qui signifie que le processus d'approvisionnement doit être efficace et qu'il doit y avoir une concurrence réelle entre les offres viables.
- Les processus d'appels d'offre sont coûteux. Pour réduire le risque de retards imprévus, un débat politique et public détaillé devrait avoir lieu *a priori*, et les gouvernements devraient s'assurer que les approbations nécessaires et les achats de terrains seront effectués dès que possible. C'est un autre argument pour des études de faisabilité solides *a priori*, qui contribuent à empêcher de futurs obstacles de progresser, ainsi qu'à familiariser les fonctionnaires avec les détails du projet.
- Les objectifs et exigences du projet devraient être clairement établis dans le processus de soumission.
- Le processus de soumission réel devrait être conçu avec soin pour réduire les coûts et retards si possible, sans compromettre l'exhaustivité de l'étude des offres.
- Des contrats devraient être conçus pour exploiter l'efficacité et l'innovation susceptibles de résulter de la poursuite de la maximisation du profit par les partenaires privés, tout en minimisant la possibilité que des profits puissent être obtenus par sous-investissement. Cela signifie que, alors que des parties privées devraient avoir une marge de manœuvre suffisante pour décider de la façon d'exécuter les tâches essentielles, les exigences en matière de qualité devraient être strictes.
- Il devrait y avoir des incitations et des éléments dissuasifs perceptibles, sous forme économiques et autres pour une surperformance et une sous-performance.
- Un contrôle qualité efficace pendant le cycle de vie du projet est absolument essentiel. Cela nécessitera l'établissement de capacités, structures et processus appropriés au sein du gouvernement.
- La gestion de la performance est un élément essentiel du contrôle qualité. Des références appropriées doivent être établies pour cela. Cependant, ceci est un défi en particulier si des projets similaires ne se sont pas produits auparavant dans le même pays et une coopération internationale peut aider ce processus.
- La concurrence pour le marché sera améliorée par la participation de sociétés d'experts internationaux sur la base d'un cadre de jeux harmonisé. Un problème qui requiert une surveillance constante est la concentration des compétences techniques parmi un nombre relativement limité de sociétés dans le monde entier.

## RÉFÉRENCES

- Adams, B., P. Cribbett et D. Gunasekera (1998), *A Comparison of Institutional Arrangements for Road Provision*, Staff Research Paper, Productivity Commission (Australie), Canberra.
- Alfen Consult (2006), « The Role of On-Budget and Off-Budget Finance Structures in PPP Projects », présentation à Transport Infrastructure Investment : Funding Future Infrastructure Needs, 3ème Réunion du groupe de travail, Vienne, Autriche, 24-25 avril 2006, [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).
- Alfen Consult GmbH, Investitionsbank Schleswig Holstein, Norton Rose, CMS Hasche Sigle, et Schüssler Plan (2006), « Leitfaden Strukturiertes Verhandlungsverfahren für die Vergabe der Betreibermodelle im Bundesfernstraßenbau (A- und F-Modelle) – Konzept », *Verkehrsinfrastrukturfinanzierungs-gesellschaft mbH (VIFG) web site*, [www.vifg.de](http://www.vifg.de).
- Alfen, H.-W. (2007), « Public-Private Partnerships in Europe – Standardisation Process and Project Implementation », discours à 5<sup>th</sup> ICCPM/2<sup>nd</sup> ICCEM 2007, 1-2 mars 2007, Singapour.
- Alfen H.-W. et A. Leupold (2006a), « Risk Profiles of Different Privatisation and PPP Models in the Road Sector », *Routes/Roads*, n° 332.
- Alfen, H.-W. et A. Leupold (2006b), « Public Private Partnerships in the German Public Real Estate Sector », *Germany Public Real Estate – Yearbook 2007*, Europe Real Estate Publisher B.V.
- Amenc, N. et P. Foulquier. (2006), *The Privatisation of French Motorways*, EDHEC Risk and Asset Management Research Centre, Nice.
- Arndt, R. (1999), *Is Built-Own-Operate-Transfer a Solution to Local Government's Infrastructure Funding Problem?*, IPWEA, Australie, [www.ipwea.org.au/papers/download/arndt\\_rh.pdf](http://www.ipwea.org.au/papers/download/arndt_rh.pdf).
- Aoust, J.-M., T.C. Bennett et R. Fizeson (2000), « Risk Analysis and Sharing : The Key to a Successful Public-Private Partnership », J.-Y. Perrot and G. Chatelus (éds.), *Financing of Major Infrastructure Projects and Public Service Projects : Public-Private Partnership*, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, France, <http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Highways/pdf/69.pdf>.
- Australian Government (2004), *Auslink White Paper*, Commonwealth of Australia, Canberra.
- Austroroads (2006), *Guide to Asset Management. Part 1 : Introduction to Asset Management*, Austroroads, Canberra.
- Banque Mondiale (1998), *Concessions for Infrastructure : A Guide to Their design and Award*, *World Bank Technical Paper No. 399*, Banque Mondiale, Washington, DC.

- Banque Mondiale (2006), « India Transport Sector », *site web de la Banque Mondiale*, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/EXTSARR/EGTOPTRANSPORT/0,,contentMDK:20703625~menuPK:868822~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:579598,00.html>, consulté en novembre 2006.
- Benitez, D. et A. Estache (2005), *How Concentrated are Global Infrastructure Markets?*, World Bank Research Working Paper 3513, Banque Mondiale, Washington, DC.
- Blanc-Brude, F., H. Goldsmith et T. Vålilä (2006), *Ex Ante Construction Costs in the European Road Sector : A Comparison of Public-Private Partnerships and Traditional Public Procurement*, Rapport économique et financier n° 2006/1, Banque européenne d'investissement, Luxembourg.
- Bohn, H. et R. Inman (1993), *Balanced Budget Rules and Public Deficit : Evidence from the U.S. States*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, US, [www.nber.org/papers/w5533.pdf](http://www.nber.org/papers/w5533.pdf).
- Bös, D. (1999), *Earmarked taxation : Welfare versus Political Support*, Discussion paper No. A-594, Sonderforschungsbereich 303, Universität Bonn, Bonn.
- Bousquet, F. et A. Fayard (2001), *Road Infrastructure Concession Practice in Europe*, World Bank Policy Research Working Paper No. 2675, Banque Mondiale, Washington, DC.
- Blanc-Brude, F., H. Goldsmith et T. Vålilä (2006), *The PPP Premium in European Road Construction*, Economic and Financial Report 2006/01, Banque européenne d'investissement, Luxembourg.
- BRISA site web, [www.brisa.pt](http://www.brisa.pt), consulté en mai 2007.
- Bruzelius, N. (2005), *The Impact of Legal/Regulatory Frameworks on Transaction Costs for Private Sector Involvement in (Transport) Infrastructure Funding*, rapport de consultant préparé spécifiquement pour ce projet, [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).
- CE (Commission européenne) (1996), *European System of National and Regional Accounts in the Community*, Council Regulation No. 2223/96, CE, Bruxelles.
- CE (1999), *Taxation of Heavy Goods : Eurovignette Directive* (N° 1999/62/EC), CE, Bruxelles, <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/l24045b.htm>.
- CE (2003a), *Guidelines for Successful Public-Private Partnerships*, CE, Bruxelles, [www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/en-guide3.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/en-guide3.pdf).
- CE (2003b), *Transport Infrastructure Charging Policy*, CE, Bruxelles, [http://europa.eu.int/comm/transport/infr-charging/charging\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/transport/infr-charging/charging_en.html).
- CE (2004a), *Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*, CE, Bruxelles, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2004/com2004\\_0327en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2004/com2004_0327en01.pdf).
- CE (2004b). *Resource Book on PPP Case Studies*, CE, Bruxelles, [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/pppguide.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/pppguide.htm).

- CE (2005), *Public Procurement : Commission Proposes Clarification of EU Rules on Public-Private Partnerships*, CE, Bruxelles,  
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/1440&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.
- CEMT (Conférence européenne des ministres des transports) (2003), *La réforme des taxes et des redevances dans les transports*, OCDE, Paris.
- CEMT (2004), *Évaluation et prise de décision pour des transports durables*, OCDE, Paris.
- CEMT (2005), *Réforme ferroviaire et tarification de l'usage des infrastructures*, OCDE, Paris.
- Clark, A. et A. Seager (2006), « Debt-Laden Channel Tunnel Rail Link is 'Nationalised' », *Guardian*, 21 février 2006, [www.guardian.co.uk/frontpage/story/0,,1714423,00.html](http://www.guardian.co.uk/frontpage/story/0,,1714423,00.html).
- Comité d'examen de la LTC (Loi sur les transports au Canada) (2001), *Vision fondée sur l'équilibre*, Gouvernement du Canada, Ottawa.
- Congressional Budget Office (2003), *The Budgetary Treatment of Leases and Public/Private Ventures*, Congressional Budget Office, Washington, DC.
- Czerny, M. (2006), « Expressway Financing in Austria », *Routes/Roads*, n° 332.
- Deloitte & Touche Corporate Finance (2001), *Transport for London. London Underground Public Private Partnership. Emerging Findings*, site web de Transport for London, [www.tfl.gov.uk/assets/downloads/report\\_23\\_08.pdf](http://www.tfl.gov.uk/assets/downloads/report_23_08.pdf).
- Demetriades, P. (2006), « Globalisation and Infrastructure Needs », rapport présenté au 17ème *Symposium international CEMT/OCDE sur l'économie des transports et la politique*, Berlin, 25-27 octobre 2006.
- Dewatripont, M. et P. Legros (2005), « Public-Private Partnerships : Contract Design and Risk Transfer », Banque européenne d'investissement, *Innovative Financing of Infrastructure – the Role of Public-Private Partnerships : Infrastructure, Economic Growth, and the Economics of PPPs. EIB Papers*, vol. 10, n° 1, BEI, Luxembourg.
- Dudkin, G et T. Väilä (2006), « Transaction Costs in Public-Private Partnerships : A First Look at the Evidence », *Competition and Regulation in Network Industries*, vol. 1, n° 2, pp. 307-330.
- Edwards P., J. Shaoul, A. Stafford et L. Arblaster (2004), *Evaluating the Operation of PFI in Roads and Hospitals*, Research Report n° 84, Certified Accountants Educational Trust, Londres, <http://image.guardian.co.uk/sys-files/Society/documents/2004/11/24/PFI.pdf>.
- Ehrhardt D. et T. Irwin (2004), *Avoiding Customer and Taxpayer Bailouts in Private Infrastructure Projects*, World Bank Paper No. 3274, Banque Mondiale, Washington, DC.
- Engel, E., R. Fischer et A. Galetovic (2003), « Privatizing Highways in Latin America: Fixing What Went Wrong », *Economia*, automne 2003.

Estache, A. et T. Serebrinsky (2004), *Where do We Stand on Transport Infrastructure Deregulation and Public-Private Partnerships?*, World Bank Policy Research Working Paper 3356, Banque Mondiale, Washington, DC.

Eurostat (2004), *Treatment of Public Private Partnerships*, STAT/04/18, Eurostat Press Office, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-11022004-AP/EN/2-11022004-AP-EN.HTML](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-11022004-AP/EN/2-11022004-AP-EN.HTML).

Fayard, A. (2005), « Analysis of Highway Concession in Europe », G. Ragazzi et W. Rothengatter (éds.), *Procurement and Financing of Motorways in Europe. Research in Transportation Economics, Vol. 15*, Elsevier, Oxford.

Fayard, A. (2006), « Private Sector and Autonomous Agencies' Participation for Highways within the EU Legal Framework », présentation à *Workshop on Innovations in Project Delivery and Financing for Surface Transportation Infrastructure* pendant la réunion annuelle de US Transportation Research Board (TRB) à Washington, DC, le 22 janvier 2006, [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).

Fayard, A., F. Gaeta et E. Quinet (2005), « French Motorways : Experience and Assessment », Ragazzi, G. et W. Rothengatter (éds.), *Procurement and Financing of Motorways in Europe. Research in Transportation Economics, Vol. 15*. Elsevier, Oxford.

FHWA (US Federal Highways Administration) (2002), *Contract Administration : Technology and Practice in Europe*, Report No. FHWA-PL-02-0xx, FHWA, Washington, DC.

FHWA (2005), *A Summary of Highway Provision in SAFETEA-LU*, site web de FHWA, [www.fhwa.dot.gov/safetealu/summary.htm](http://www.fhwa.dot.gov/safetealu/summary.htm).

FHWA (2006a), *A Summary of Highway Provision in SAFETEA-LU*, site web de FHWA, [www.fhwa.dot.gov/safetealu/summary.htm](http://www.fhwa.dot.gov/safetealu/summary.htm), consulté en juin 2006.

FHWA (2006b), *PPP Case Studies*, site web de FHWA, [www.fhwa.dot.gov/PPP/heartland.htm](http://www.fhwa.dot.gov/PPP/heartland.htm), consulté en octobre 2006.

Fitzgerald, P. (2004), *Review of Partnerships Victoria Provided Infrastructure. Final Report to the Treasurer*, GSG Solutions Group, Melbourne.

Flyvbjerg, B., M.K. Skamris et S. Buhl (2002), « Underestimating Costs in Public Works Projects : Error or Lie? », *Journal of the American Planning Association*, vol. 68, n° 3, pp. 279-295.

Flyvbjerg, B., N. Bruzelius et W. Rothengatter (2003), *Megaprojects and Risk : An Anatomy of Ambition*, Cambridge University Press, Cambridge.

Flyvbjerg, B., M.K. Skamris et S. Buhl (2004), « What Causes Cost Overrun in Transport Infrastructure Projects », *Transport Reviews*, vol. 24, n° 1, pp. 3-18.

Flyvbjerg, B., M.K. Skamris et S. Buhl (2006), « Inaccuracy in Traffic Forecasts », *Transport Reviews*, vol. 26, n° 1, pp. 1-24.

Freehills (2002), *The Freehills Guide to Public Private Partnerships in Australia*, Australie.

- GAO (United States General Accounting Office) (2004), *Highways and Transit, Private Sector Sponsorship of and Investment in Major Projects Has Been Limited*, Report to Congressional Requesters, mars 2004.
- Gómez-Ibáñez, J. (1999), « Pricing », J. Gómez-Ibáñez, W.B. Tye et C. Winston (éds.), *Essays in Transport Economics*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
- Greco, A. et G. Ragazzi (2005), « History and Regulation of Italian Highways Concessionaires », G. Ragazzi et W. Rothengatter (éds.), *Procurement and Financing of Motorways in Europe. Research in Transportation Economics, Vol. 15*, Elsevier, Oxford.
- Guasch, J.L. (2004), *Granting and Renegotiating Infrastructure Concessions. Doing it Right*, World Bank Institute Development Studies, Banque Mondiale, Washington, DC.
- Gwilliam, K. (2007), « Le rôle des fonds routiers dans l'amélioration de la maintenance », OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et CEMT, *Tarifification des infrastructures de transport et dimensionnement de la capacité, Table ronde n° 135*, OCDE, Paris.
- Harris, S. (2004), *Public Private Partnerships : Delivering Better Infrastructure Services*, Banque interaméricaine de développement, Washington, DC.
- Hart, O., A. Shleifer et R. Vishny (1997), « The Proper Scope of Government : Theory and an Application to Prisons », *Quarterly Journal of Economics*, n° 112, pp. 1126-1161.
- HEATCO (2006), *Developing Harmonised European Approaches for Transport Costing and Project Assessment*, disponible à <http://heatco.ier.uni-stuttgart.de>.
- Heggie, G. et P. Vickers (1998), *Commercial Management and Financing of Roads*, World Bank Technical Paper, No. 409, Banque Mondiale, Washington, DC.
- Herrmann, M. (2007), « Bisherige Erfahrungen mit dem F-Modell » présentation à 7<sup>th</sup> *Betriebswirtschaftlichen Symposium Bau* in Weimar, 21-23 mars 2007, [www.symposium-bau.de](http://www.symposium-bau.de).
- HM Treasury (2003), *PFI : Meeting the Investment Challenge*, HM Treasury, Londres.
- HM Treasury (2004), *Value for Money Assessment Guidance*, HM Treasury, Londres.
- HM Treasury (2006a), *PFI : Strengthening Long-Term Partnerships*, HM Treasury, Londres.
- HM Treasury (2006b), *Value for Money Assessment Guidance*, HM Treasury, Londres.
- HM Treasury (2007), *The Private Finance Initiative (PFI), Key Documents*, site web de HM, consulté en janvier 2007.
- HM Treasury Task Force (1997), Private Finance Policy Team, *PFI Technical Note – How to Account for PFI Transactions*, HM Treasury, Londres.
- Hudson, R.W., R. Haas et W. Uddin (1997), *Infrastructure Management : Design, Construction, Maintenance, Rehabilitation, Renovation*, McGraw-Hill, New York.

- Hummels, D. (2006), « Global Trends in Trade and Transportation », rapport présenté au 17<sup>ème</sup> *Symposium international CEMT/OCDE sur l'économie des transports et la politique Berlin*, 25-27 octobre 2006.
- FMI (Fonds monétaire international) (2004), *Public-Private Partnerships*, IMF Fiscal Affairs Department, Washington, DC, [www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.pdf](http://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.pdf).
- InterVISTAS Consulting, Inc. et Ernst and Young Orenda Corporate Finance Inc. (2005), *Benchmarking the Performance of Canada's Transportation Infrastructure*, préparé pour Transports Canada, Ottawa.
- IRF (International Road Federation) (2004), *World Road Statistics*, IRF, Genève.
- ITJ Logistics Worldwide* (22 décembre 2006), "Seine-Nord Canal. Green Light from the Ministry of Transport".
- Izquierdo, J.M. et J.M. Vassallo (2004), *Nuevos sistemas de gestión y financiación de infraestructuras de transporte*, Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Madrid.
- Kain, P. (2002), « Attracting Private Finance for Infrastructure Projects : Lessons from the Channel Tunnel Rail Link », *International Journal of Transport Economics*, vol. 29, n° 1, pp. 43-62.
- KPMG (2005), *Financial Viability and Affordability of Off-Budget Infrastructure Funding Models*, rapport de consultant préparé spécifiquement pour ce projet, [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).
- Kopp, A. (2006), « Transport Infrastructure Charges as a Basis for a Quasi-Market for Road Infrastructure Services », *Routes/Roads*, n° 332.
- Laffont, J.-J. et J. Tirole (1993), *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, the MIT Press, Cambridge, US.
- Land Transport New Zealand (2006), *Annual Report 2006*, Land Transport NZ, Wellington.
- Land Transport New Zealand (2007) web site, [www.landtransport.govt.nz](http://www.landtransport.govt.nz), consulté en mars 2007.
- Lindberg, G. et J.-E. Nilsson (2005), *Finansiering av vägväsendet – En internationell överblick*, VTI Notat 49-2005, Swedish Road and Traffic Institute (VTI), Linköping.
- Mackie, P.J. et N.J. Smith (2005a), *Report on the Pricing of Tolloed Highways in Europe*, rapport fait pour le Groupe sur les aspects fiscaux et financiers des transports de la CEMT, CEMT, Paris.
- Mackie, P. et N. Smith (2005b), « Financing Roads in Great Britain », G. Ragazzi et W. Rothengatter (éds.), *Procurement and Financing of Motorways in Europe. Research in Transportation Economics, Vol. 15*, Elsevier, Oxford.
- Mackie, P. et N. Smith (à paraître en 2007), « Infrastructure routière : modèles économiques, tendances et perspectives », OCDE, *Les infrastructures à l'horizon 2030 (volume 2). Electricité, eau et transports : quelles politiques ?*, OCDE, Paris.

- Martimort, D. et J. Pouyet (2006), *Build It or Not : Normative and Positive Theories of Public-Private Partnerships*, [http://ceco.polytechnique.fr/fichiers/ceco/perso/fichiers/pouyet\\_264\\_buildit-final.pdf](http://ceco.polytechnique.fr/fichiers/ceco/perso/fichiers/pouyet_264_buildit-final.pdf).
- Matsuda, W., Y. Tsukada et M. Kikuchi (2005), *Analysis of the Demonstration Project Results Concerning Diverse and Flexible Charge Measures for Toll Roads to Promote Road Policy*, mimeo.
- Milgrom, P. et J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Londres.
- Molander, P., J.-E. Nilsson et A. Schick, (2002), *Vem styr? Relationerna mellan regeringskansliet och myndigheterna*, SNS Förlag, Stockholm.
- Morisugi, H (2006), « Privatization of Four Road-Related Public Corporations in Japan », présentation à *Workshop on Innovations in Project Delivery and Financing for Surface Transportation Infrastructure* pendant la réunion annuelle de US Transportation Research Board (TRB) à Washington, DC, le 22 janvier 2006, [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).
- NAO (National Audit Office) (1998), *The Private Finance Initiative. The First Four Design, Build, Finance and Operate Roads Contracts*, Report no. HC476, Stationery Office, Londres.
- NAO (2000), *The Financial Analysis for the London Underground Public Private Partnerships. Report by the Comptroller and Auditor General*, NAO, Londres.
- Network Rail (2006), *Delivering for our Customers. Business Plan 2006*, Network Rail, [www.networkrail.co.uk/Documents/BusinessPlan2006/Business%20Plan.pdf](http://www.networkrail.co.uk/Documents/BusinessPlan2006/Business%20Plan.pdf).
- Nilsson, J.-E. (1990), « Private Funding of Public Investments. A Case of a Voluntarily Funded Public Road », *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 24, n° 2.
- Nilsson, J.-E., L. Hultkrantz et U. Karlström (2007), « The Arlanda Airport Rail Link : Lessons Learned from a Swedish PPP Construction Project », *Review of Network Economics* (à paraître).
- Norwegian Public Roads Authority (2005), « PPP Project : E18 Grimstad – Kristiansand », *Information Memorandum Prequalification*, Norwegian Public Roads Authority, Oslo.
- ODPM (Office of the Deputy Prime Minister) (2005), *Social Housing Efficiency : Efficiency Technical Note*, ODPM, Londres.
- OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) (2002), *Territorial Development Policy : The Role of Infrastructures* (Conference Issues Paper), OCDE, Paris.
- OCDE et CEMT (2007), *Tarification des infrastructures de transport et dimensionnement de la capacité*, Table ronde n° 135, OCDE, Paris.
- Oregon site web (2006), *OTC Approves Next Step in Examining Feasibility of Three Large Highway Projects*, [www.oregon.gov/ODOT/COMM/nr06012002.shtml](http://www.oregon.gov/ODOT/COMM/nr06012002.shtml), consulté en octobre 2006.

- Oresundsbro Konsortiet (2006), *Facts Worth Knowing About the Oresund*, <http://osb.oeresundsbron.dk/library/?obj=3442>.
- Partnerships UK site web (2007), [www.partnershipsuk.org.uk/index.asp](http://www.partnershipsuk.org.uk/index.asp), consulté en janvier 2007.
- Peters, M. (US Federal Highway Administrator Mary Peters) (2003), *Excerpts from Remarks as Prepared for Delivery, Canal Road Intermodal Connector Meeting, Tuesday, October 21, 2003, Gulfport, Mississippi*, site web de US FHWA, [www.fhwa.dot.gov/pressroom/re031021.htm](http://www.fhwa.dot.gov/pressroom/re031021.htm), consulté en juin 2006.
- Plessis-Fraissard, M (2006), « The World Bank's Infrastructure Business : An Overview », présentation à *Workshop on Innovations in Project Delivery and Financing for Surface Transportation Infrastructure* pendant la réunion annuelle de US Transportation Research Board (TRB) à Washington, DC, le 22 janvier 2006, [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).
- Potter, B. (1997), *Dedicated Road Funds : A Preliminary View on a World Bank Perspective*, IMF Paper on Policy Analysis and Assessment, FMI, Washington, D.C.
- Potter, B. (2007), « Budgétisation de l'entretien routier », OCDE et CEMT, *Tarifcation des infrastructures de transport et dimensionnement de la capacité, Table ronde n° 135*, OCDE, Paris.
- PricewaterhouseCoopers (2001), *Public-Private Partnerships : A Clearer View*.
- PricewaterhouseCoopers, Freshfields Bruckhaus Deringer, VBD Beratungsgesellschaft für Behörden GmbH, Bauhaus-Universität Weimar et Creativ Concept (2003), *Federal Report on PPP in Public Real Estate*.
- Public Works Financing*, vol. 198, octobre 2005.
- REVENUE (projet de l'Union Européenne « Revenue Use from Transport Pricing »), *Deliverable 3 : Case Studies Specification, version 2.0, 9 mars 2005* ; [www.revenue-eu.org](http://www.revenue-eu.org).
- Riess, A. et T. Vällilä (2005), « Editors' Introduction », Banque européenne d'investissement (BEI), *Innovative Financing of Infrastructure – the Role of Public-Private Partnerships : Infrastructure, Economic Growth, and the Economics of PPPs, EIB Papers*, vol. 10, no 1, EIB, Luxembourg.
- Roberts, J (2006), « Adelaide-Darwin Rail Running Off the Track », *The Australian*, 20 novembre 2006.
- Rothengatter, W. (2006), « International Transport Infrastructure Trends and Plans », rapport présenté au *17ème Symposium international CEMT/OCDE sur l'économie des transports et la politique Berlin, 25-27 octobre 2006*.
- Russel, P.E. (2003), *National Council for Private – Public Partnerships*, présentation, Texas Department of Transportation.

- Sader, F. (2000), *Attracting Foreign Direct Investment into Infrastructure*, IFC-FIAS Report no. 12, Banque Mondiale, Washington, DC, [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/16/000009486\\_20040816161106/Rendered/PDF/29744001821314602140Attracting0FDI.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/16/000009486_20040816161106/Rendered/PDF/29744001821314602140Attracting0FDI.pdf).
- Sawyer, M. (2005), « The Private Finance Initiative : The UK Experience », G. Ragazzi et W. Rothengatter (éds.), *Procurement and Financing of Motorways in Europe, Research in Transportation Economics, Vol. 15*, Elsevier, Oxford.
- SCT (Ministère de Communications et de Transports du Mexique) (2006), *Asociaciones Público-Privadas para el Desarrollo Carretero de México*, SCT, Mexico.
- SG Hambros (1999), *Public-Private Partnerships for Highways : Experience, Structure, Financing, Applicability and Comparative Assessment, Objective One, Final Report*, fait pour le Conseil des sous-ministres responsables du transport et de la sécurité routière (Canada), mars 1999.
- Shaoul, J, A. Stafford et P. Stapleton (2006), « Highway Robbery? Financing Analysis of Design, Build, Finance and Operate (DBFO) in UK Roads », *Transport Reviews*, vol. 26, n° 3, pp. 257-74.
- Shmith, J. (2006), « Lessons from Rail Privatisation and PPPs in Australia », présentation à la conférence *China Railworld 2006*, Pékin.
- Singapore Ministry of Finance (2004), *Public Private Partnership Handbook*, Singapour.
- Sousa Monteiro, R. (2005), « Public-Private Partnerships : Some Lessons from Portugal », A. Riess et T. Väililä (éds.), *Innovative Financing of Infrastructure – the Role of Public-Private Partnerships*, European Investment Bank Papers, vol. 10, n° 2.
- Spackman, M. (2002), « Public-Private Partnerships : Lessons from the British Approach », *Economic Systems*, vol. 26, pp. 283-301.
- Standard & Poor's (2006), *Revisión Crediticia. Sector de Carreteras de Cuota en México*, Standard & Poor's, Londres et Mexico.
- Stott, J. (2004), *Lessons for Canada : Case Studies on Intergovernmental Cooperation in Sustainable Urban Transportation*, présentation à Ottawa, Canada, 28-30 juin 2004.
- Tervonen, J. (2005), *Tienpidon rahoitus ja toteutus eri maissa*, Road Administration Publication 1/2005, Helsinki, [http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf/3200911-vtienp\\_rahoytus\\_kv\\_katsau.pdf](http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf/3200911-vtienp_rahoytus_kv_katsau.pdf).
- Thompson, L. (à paraître 2007), « Le fret et l'infrastructure ferroviaire à long terme : évolutions et implications pour l'action des pouvoirs publics », OCDE, *Les infrastructures à l'horizon 2030 (volume 2). Electricité, eau et transports : quelles politiques ?*, OCDE, Paris.
- Transports Canada (Ministère des Transports du Canada) (2004), *Les transports au Canada. Rapport annuel*, Gouvernement du Canada, Ottawa, [www.tc.gc.ca/pol/fr/rapport/anre2004/toc\\_f.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/fr/rapport/anre2004/toc_f.htm).
- TRB (US Transportation Research Board) (2006), *The Fuel Tax and Alternatives for Transportation Funding : Special Report 285*, TRB, Washington, DC.

- UNCEE (2000), « Guidelines on Private–Public Partnerships for Infrastructure Development », *UNECE Forum on Public – Private Partnerships for Infrastructure : The Next Steps (PPPs)*, UNCEE, Genève.
- UNCEE (2003), *Financing Schemes of Transport Infrastructure*, UNECE, Genève.
- Välilä, T. (2005), « How Expensive are Cost Savings? On the Economics of Public-Private Partnerships », in European Investment Bank (EIB) (2005), *Innovative Financing of Infrastructure – the Role of Public-Private Partnerships : Infrastructure, Economic Growth, and the Economics of PPPs. EIB Papers*, vol. 10, n° 1, EIB, Luxembourg.
- Välilä, T., T. Kozluk and A. Mehrotra (2005), “Roads on a Downhill? Trends in EU Infrastructure Investment”, Banque européenne d’investissement, *Innovative Financing of Infrastructure – the Role of Public-Private Partnerships : Infrastructure, Economic Growth, and the Economics of PPPs. EIB Papers*, vol. 10, n° 1, BEI, Luxembourg.
- Vassallo, J.M. (2006), « Traffic Risk Mitigation in Highway Concession Projects », *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 40, part 3, pp. 359-381.
- Vassallo, J.M. et J. Gallego (2005), « Risk-sharing in the New Public Works Concession Law in Spain, » Transportation Research Board (TRB), *Journal of the Transportation Research Board*, n° 1932, TRB, National Research Council, Washington, D.C., pp. 1-9.
- Vassallo, J.M. et A. Sánchez-Soliño (2006), *Subordinated Public Participation Loans for Financing Toll Highway Concessions in Spain*, Madrid Polytechnic University, Madrid.
- Vining A. and A. Boardman (2006), *Public-Private Partnerships in Canada. Theory and Evidence*, UBC P3 Project, University of British Columbia, Vancouver.
- Virtuosity Consulting (David Stambrook) (2005), *Successful Examples of Public-Private Partnerships and Private Sector Involvement in Transport Infrastructure Development*, rapport de consultant préparé spécifiquement pour ce projet, [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).
- Virtuosity Consulting (David Stambrook) (2006), « Principaux déterminants de la demande future en infrastructures et en services de transport de surface », OCDE, *Les infrastructures à l’horizon 2030. Télécommunications, transports terrestres, eau et électricité*, OCDE, Paris.
- Whitty, J.W. (2004), « On the Road to Creation : Oregon’s Innovative Partnerships Program », *Innovativefinance.org*, [www.innovativefinance.org/news\\_innovations/01122004\\_on\\_the\\_road.asp](http://www.innovativefinance.org/news_innovations/01122004_on_the_road.asp), consulté en octobre 2006.
- Wilkinson, M. (1994), « Paying for Public Spending : Is There a Role for Earmarked Taxes? » *Fiscal Studies*, vol. 15, n° 4, pp. 119-135.

## CONTRIBUTEURS À CE RAPPORT

### Président

Urban Karlström (Suède)

### Principaux rédacteurs du rapport

Jan-Eric Nilsson (Suède)

Colin Stacey (Secrétariat)

### Membres du comité de rédaction

Hans-Wilhelm Alfen (Allemagne)

Matthew Karlaftis (Grèce)

Colin Stacey (Secrétariat)

Urban Karlström (Suède)

Jan-Eric Nilsson (Suède)

### Principaux contributeurs

Roberto Aguerrebere (Mexique)

Mario Arata (Italie)

Margarete Czerny (Autriche)

John Elliott (Australie)

Zdenek Hrebicek (République Tchèque)

Urban Karlström (Suède)

Sachio Muto (Japon)

Pekka Pakkala (Finlande)

Jani Saarinen (Finlande)

Colin Stacey (Secrétariat)

José Manuel Vassallo (Espagne)

Bjorn Wundsch (Allemagne)

Reinhart Kuehne (Allemagne)

Hans-Wilhelm Alfen (Allemagne)

Ghislain Blanchard (Canada)

Martin Deusch (Autriche)

Alain Fayard (France)

Matthew Karlaftis (Grèce)

Jiri Kocenda (République Tchèque)

Andreas Leupod (Allemagne)

Jan-Eric Nilsson (Suède)

József Pálfalvi (Hongrie)

Krzysztof Siwek (Pologne)

K. Thirumalai (État-Unis)

John White (Secrétariat)

### Autres membres du groupe de travail

Margaret Blum (États-Unis)

Yoshimi Futamata (Japon)

Jari Kauppila (Finlande)

Kathryn Martin (Australie)

Leszek Rafalski (Pologne)

Darren Timothy (États-Unis)

Rolf Zimmermann (Suisse)

André Bumann (Suisse)

Nick Joyce (Royaume-Uni)

Peter Livesay (Royaume-Uni)

Josef Mikulik (République Tchèque)

Bo Tarp (Danemark)

Isabelle Trépanier (Canada)

Les personnes suivantes ont revu la version finale de ce rapport, et leurs commentaires perspicaces ont permis des améliorations essentielles du texte et de la substance :

Mariana Abrantes de Sousa

(Ministério de Obras Públicas Transportes e Comunicações, Portugal)

Nils Bruzelius

Peter Kain (BTRE, Australie)

Roger Poyddoke (VTI, Suède)  
Barrie Stevens (OCDE)  
Lou Thompson (Thompson, Galenson and Associates, LLC)  
Timo Väililä (Banque Européenne d'Investissement)

Les rapports consultatifs suivants ont été écrits pour contribuer à ce projet, ils sont tous disponibles dans leur intégralité sur le site internet du Centre de Recherche sur le Transport à : [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).

Nils Bruzelius, (2005), Impact des Cadres Légaux/Réglementaires sur les Coûts de Transaction pour l'Engagement du Secteur Privé dans le Financement des Infrastructures (Transport).

KPMG (2005), Viabilité Financière et Abordabilité des Modèles de Financement Hors Budget des Infrastructures.

Virtuosity Consulting (David Stambrook) (2005), Exemples Réussis de Partenariats Publics Privés et d'Engagement du Secteur Privé dans le Développement des Infrastructures de Transport.

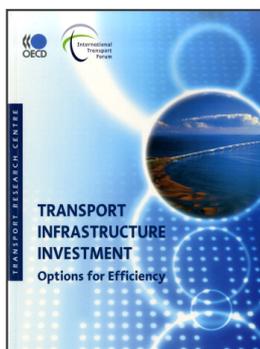
Les membres du groupe de travail ont, de plus, fourni des présentations détaillées sur des thèmes associés à ce projet au cours de diverses sessions internationales. Elles sont aussi disponibles sur le site internet du Centre de Recherche sur le Transport, à : [www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm](http://www.cemt.org/JTRC/WorkingGroups/Infrastructure/infrdocs.htm).

## TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE N° ITRD* F111480 .....</b>	<b>7</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>9</b>
<b>MESSAGES CLÉS .....</b>	<b>13</b>
<b>RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>17</b>
<b>PARTIE I. FOURNITURE D’INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT DE SURFACE .....</b>	<b>35</b>
<b>1. CADRES DE FOURNITURE ET DE FINANCEMENT D’INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT DE SURFACE.....</b>	<b>37</b>
1.1. Introduction.....	37
1.2. En quoi les infrastructures de transport de surface sont-elles différentes ?.....	37
1.3. Les buts de la fourniture d’infrastructures .....	39
1.4. Organisation et gestion de la fourniture des infrastructures.....	39
1.5. Options de délégation de responsabilité : Externalisation et dévolution.....	41
1.6. Modèles d’organisation de la fourniture d’infrastructures .....	42
1.7. Financement de la fourniture d’infrastructures .....	48
1.8. Répartition des responsabilités.....	52
1.9. Synthèse .....	53
<b>2. EXPÉRIENCES INTERNATIONALES.....</b>	<b>59</b>
2.1. Introduction.....	59
2.2. Futurs besoins de financement international .....	59
2.3. La situation actuelle – La quête de nouvelles solutions .....	60
2.4. Les expériences de divers modèles à ce jour.....	62
2.5. Routes.....	65
2.6. Rail.....	74
2.7. Voies fluviales.....	81
<b>PARTIE II. PRINCIPES DU TRAITEMENT BUDGÉTAIRE DES INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT DE SURFACE.....</b>	<b>83</b>
<b>3. INVESTISSEMENTS D’INFRASTRUCTURE ET TRAITEMENT BUDGÉTAIRE.....</b>	<b>85</b>
3.1. Introduction.....	85
3.2. La comptabilisation des infrastructures dans le budget public.....	86
3.3. Pour et contre l’équilibre budgétaire.....	90
3.4. Imposer une discipline aux dépenses publiques.....	92
3.5. Les politiques de financement hors-budget.....	95
3.6. Synthèse .....	97

<b>PARTIE III. LA RECHERCHE DES GAINS D’EFFICACITÉ DANS LA FOURNITURE DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS DE SURFACE .....</b>	<b>99</b>
<b>4. PRINCIPES D’EFFICACITÉ DANS LA FOURNITURE D’INFRASTRUCTURES POUR LES TRANSPORTS DE SURFACE .....</b>	<b>101</b>
4.1. Introduction – Qu’est-ce que l’efficacité?.....	101
4.2. Efficacité d’allocation .....	101
4.3. Efficacité productive .....	104
4.4. Synthèse .....	112
<b>5. EFFICACITÉ DES DIFFÉRENTS MODÈLES DE FOURNITURE D’INFRASTRUCTURE.....</b>	<b>115</b>
5.1. Introduction .....	115
5.2. Un Ministère.....	116
5.3. Externalisation par le biais de la sous-traitance et de contrats simples de conception-construction ..	117
5.4. Gains d’efficacité potentiels grâce à une externalisation par des partenariats public privé.....	118
5.5. Potentiels gains d’efficacité par la délégation du contrôle .....	126
5.6. Conclusions : Appliquer l’efficacité.....	133
<b>6. PARTAGE DU RISQUE DANS LES PARTENARIATS PUBLIC PRIVÉ .....</b>	<b>137</b>
6.1. Introduction .....	137
6.2. Nature du risque .....	137
6.3. Principes d’une allocation de risque efficace .....	139
6.4. Passer un contrat pour gérer le risque .....	141
6.5. Renégociation et dépassements de coûts.....	150
6.6. Synthèse .....	154
<b>7. FAIRE PAYER EFFICACEMENT L’UTILISATION DE L’INFRASTRUCTURE — L’INFRASTRUCTURE DOIT-ELLE ÊTRE FINANCÉE PAR LES IMPÔTS OU PAR DES REDEVANCES SUR LES USAGERS ? .....</b>	<b>157</b>
7.1. Introduction .....	157
7.2. Tarification au coût marginal – Principes généraux.....	157
7.3. Application pratique.....	158
7.4. Tarification au coût marginal pour des projets individuels .....	162
7.5. Affectation.....	164
7.6. Synthèse .....	166
<b>PARTIE IV. ÉFFICACITÉ DE LA MISE EN PLACE DE PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ .....</b>	<b>169</b>
<b>8. LÉGISLATION ET RÉGLEMENTATION DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ.....</b>	<b>171</b>
8.1. Introduction .....	171
8.2. Cadres juridiques et réglementaires pour la fourniture d’infrastructures de transport de surface.....	171
8.3. Cadres juridiques/réglementaires dans les partenariats public-privé .....	172
8.4. Conclusions – Conséquences pour l’efficacité.....	177

<b>9. MARCHÉS PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ ET CONTRÔLE QUALITÉ .....</b>	<b>179</b>
9.1. Introduction .....	179
9.2. Qu'est-ce que les offres PPP ont de si spécial ? .....	179
9.3. Procédure de soumission .....	180
9.4. Contrats .....	189
9.5. Synthèse .....	192
<b>ANNEXE. ÉTUDES DE CAS .....</b>	<b>195</b>
<b>1. RÉSEAUX .....</b>	<b>197</b>
1.1. Gestion du réseau autoroutier en Autriche .....	197
1.2. Concessions autoroutières en France .....	199
1.3. Financement du réseau autoroutier en Italie .....	201
1.4. Routes au Portugal .....	201
1.5. Financement du réseau autoroutier aux États-Unis .....	203
1.6. Nouvelle Zélande : Programme « National Land Transport » .....	209
1.7. Fourniture privée d'infrastructure ferroviaire au Canada .....	211
<b>2. PROJETS .....</b>	<b>215</b>
2.1. Royaume-Uni : L'initiative de financement privé .....	215
2.2. Concessions autoroutières en Espagne .....	222
2.3. Les modèles-A et F en Allemagne .....	225
2.4. Hongrie : Le projet M1/M15 .....	230
2.5. Concessions routières en Amérique Latine, spécifiquement en Argentine .....	233
2.6. PPP autoroutiers au Mexique .....	235
2.7. Financement d'une liaison ferroviaire en Suède .....	240
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>247</b>
<b>CONTRIBUTEURS À CE RAPPORT .....</b>	<b>257</b>



Extrait de :  
**Transport Infrastructure Investment**  
Options for Efficiency

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/9789282101568-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

Forum International des Transports (2008), « Marchés partenariats public-privé et contrôle qualité », dans *Transport Infrastructure Investment : Options for Efficiency*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789282101896-11-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).