



**Conseil économique
et social**

Distr.
GÉNÉRALE

TRADE/WP.5/2003/7
27 novembre 2003

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE

COMITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE,
DE L'INDUSTRIE ET DE L'ENTREPRISE

Groupe de travail des pratiques juridiques
et commerciales internationales

Cinquante et unième session
17-19 novembre 2003

PROJET DE PRINCIPES DIRECTEURS¹

**La bonne gouvernance dans les partenariats public-privé mis sur pied
aux fins du développement des infrastructures: les enseignements
tirés de différentes études de cas**

¹ NOTE: Le secrétariat de la CEE a établi le présent document de travail sur la base d'études de cas récentes afin de mettre en évidence les questions pertinentes relatives à la gouvernance dans les partenariats public-privé et de faire un certain nombre de recommandations dont on pourrait s'inspirer pour définir plus en détail un ensemble de principes directeurs concernant la bonne gouvernance dans les partenariats public-privé mis sur pied aux fins du développement des infrastructures.

Introduction

Suite aux préoccupations exprimées quant à l'aptitude des acteurs du secteur public et du secteur privé à s'acquitter correctement de leurs fonctions dans une économie de plus en plus mondialisée, beaucoup de gouvernements, d'organisations régionales et internationales et d'ONG ont commencé à reconnaître l'importance de la bonne gouvernance pour le développement économique². La gouvernance est également importante dans les partenariats public-privé (PPP) mis sur pied aux fins du développement des infrastructures. Toutefois, cette question n'a encore jamais fait l'objet d'une étude particulière. Les partenariats public-privé font appel à des techniques inspirées de celles utilisées dans le cadre des concessions, qui permettent aux gouvernements d'assurer le financement et d'améliorer la qualité des services dans différents secteurs – transports, énergie, télécommunications, santé, enseignement et services municipaux. Les PPP sont de plus en plus courants en Europe et ce type de partenariat s'est révélé très utile pour mener à bien la réforme des services publics; il a permis d'améliorer la qualité des services, de renforcer les infrastructures, de mobiliser plus efficacement les capitaux, d'obtenir un rapport qualité-prix optimal, de construire des bâtiments et de fournir des services dont il aurait fallu, sinon, se passer, d'innover, d'éviter les dépassements de coûts et de respecter les délais. Cela dit, comme beaucoup d'initiatives nouvelles, les partenariats public-privé présentent inévitablement des défauts – les procédures sont trop floues, il n'y a pas de véritable obligation de rendre compte, etc. – qu'il importe de corriger si l'on veut que le modèle et ses variantes puissent être appliqués avec succès dans toute l'Europe.

Nous nous attacherons dans le présent document à définir les principaux ingrédients de la bonne gouvernance dans les PPP et à déterminer comment les combiner au mieux dans la pratique pour assurer le succès des projets d'infrastructure futurs.

Le texte est divisé en trois parties:

- Dans la première partie, nous examinerons les arguments qui militent en faveur de la bonne gouvernance dans les PPP et nous verrons pourquoi la bonne gouvernance est importante pour les deux partenaires, c'est-à-dire pour le secteur public et pour le secteur privé, au stade de l'élaboration des projets et de leur exécution, et quelles en sont les principales composantes;
- Dans la deuxième partie, nous illustrerons les différents aspects de la bonne gouvernance dans les PPP et les principes correspondants par des exemples précis fournis par de récents projets d'infrastructure financés par le secteur privé;
- Dans la troisième partie, nous récapitulerons les principaux enseignements tirés de chacun des cas étudiés et formulerons quelques conclusions et suggestions en vue de définir plus précisément ces principes de bonne gouvernance.

² C'est le cas notamment d'organismes tels que le Fonds monétaire international (FMI), l'Institut de la Banque mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'International Centre for Not-for-Profit Law (ICNL).

Première partie – Les arguments qui militent en faveur de la bonne gouvernance dans les partenariats public-privé et les raisons qui font que la bonne gouvernance est importante

1. Définition

Le terme «gouvernance» désigne les procédures, pratiques et mesures au moyen desquelles les décisions sont prises tant dans le secteur public que dans le secteur privé³. Plus précisément, dans le cas des PPP, la bonne gouvernance renvoie aux procédures, pratiques et mesures liées à la mise au point et à l'exécution de projets d'infrastructure.

De plus en plus, il est admis dans le secteur public comme dans le secteur privé que la bonne gouvernance est essentielle pour créer et maintenir un environnement propice à l'investissement et au développement de l'entreprise. Dans de nombreux pays, le besoin d'une meilleure gouvernance s'est fait sentir lorsque l'on s'est rendu compte que la privatisation et la libéralisation ne suffisaient pas à soutenir la croissance économique. Si, pour beaucoup de pays en transition, la libéralisation et la privatisation ont été manifestement très bénéfiques, elles se sont quelquefois opérées au détriment de la transparence, de l'obligation de rendre compte, de l'équité sociale et de l'acceptabilité.

Lorsqu'il a analysé les résultats des premiers projets de financement des infrastructures par le secteur privé dans les années 90, le Groupe Construction-Exploitation-Transfert (CET) de la Commission économique pour l'Europe a noté que la plupart des conseillers avaient tendance à négliger l'importance de la bonne gouvernance et, plus précisément, la nécessité de tenir compte des attentes des parties prenantes (populations locales, ONG, salariés/syndicats, société civile, médias, etc.) dans le cadre des PPP⁴.

2. Importance de la bonne gouvernance dans les PPP pour le développement économique et social

La bonne gouvernance dans les PPP est essentielle pour les raisons suivantes:

1. Si le régime de passation des marchés est efficace, les institutions publiques seront en mesure d'obtenir des biens et des services de meilleure qualité à un moindre coût;
2. Grâce aux mécanismes de bonne gouvernance, la société sera plus favorable aux PPP et les autorités pourront en toute confiance fournir l'appui politique nécessaire à ces partenariats;

³ Il existe de nombreuses définitions de la gouvernance et cette notion a donné lieu à de multiples interprétations. L'Oxford English Dictionary définit la gouvernance comme l'action, la manière ou le fait de gouverner. Pour Daniel Kauffmann de l'Institut de la Banque mondiale, la gouvernance consiste à exercer l'autorité en s'appuyant sur des traditions et des institutions officielles et officieuses dans l'intérêt de la collectivité.

⁴ Voir les Guidelines on PPPs (lignes directrices relatives aux PPP) établies par le Groupe Construction-Exploitation-Transfert (CET) de la CEE, Genève, 2001.

3. Les projets qui sont bien conçus et qui ont été pleinement approuvés par toutes les parties prenantes à l'issue d'un véritable processus de consultation risquent moins de capoter, ce qui évite de coûteux procès;
4. Une administration publique qui applique des procédures de passation des marchés transparentes inspirera davantage confiance à ses fournisseurs, qui verront en elle un partenaire commercial fiable;
5. En règle générale, à la bonne gouvernance et à l'efficacité du cadre institutionnel correspondent une compétitivité accrue et des rythmes de croissance économique et de développement plus rapides⁵.

3. L'importance de la bonne gouvernance dans la perspective de l'élargissement de l'UE

L'élargissement de l'UE et l'achèvement du processus de transition vers l'économie de marché exigent que l'on fasse un effort considérable pour créer un environnement plus propice à l'entreprise en Europe. La bonne gouvernance est importante pour la croissance économique. Il semble bien qu'elle soit l'une des conditions essentielles d'une croissance économique soutenue. À l'inverse, il y a apparemment un effet de synergie entre la mauvaise gouvernance et la lenteur du développement économique. Il est de plus en plus évident que la qualité de la gouvernance concourt à l'amélioration de la performance économique. Dans beaucoup de pays, la faiblesse des institutions et le défaut de bonne gouvernance entravent le processus de réforme économique. Dans les pays en transition, il n'y a pas de culture d'entreprise et, généralement, le chef d'entreprise, dont l'activité est associée à l'économie parallèle, est mal vu de ses concitoyens.

Au niveau des entreprises, le principe de la responsabilité sociale de l'entreprise va prendre de plus en plus d'importance dans les pays en transition. Tout en cherchant à maximiser leurs bénéfices, les entreprises devraient s'engager résolument à contribuer au progrès social et à la protection de l'environnement au niveau local, devenant ainsi partie intégrante de la communauté dans laquelle elles exercent leur activité et aidant celle-ci à atteindre ses objectifs. Il est nécessaire de promouvoir cette conception du rôle des entreprises dans le secteur privé et la société des pays en transition.

La transition est un processus de longue haleine qui consiste non seulement à libéraliser les échanges, à libérer les prix et à privatiser les biens qui appartenaient à l'État, mais aussi à créer des institutions politiques et économiques nouvelles. En outre, la bonne gouvernance suppose d'associer les différentes parties prenantes au plan interne afin de maintenir la dynamique de la libéralisation. Elle suppose aussi la mise en place de filets de sécurité (comprenant toute une série de mesures depuis le versement d'indemnités de chômage jusqu'à l'organisation de programmes de recyclage) à l'intention de tous ceux dont les emplois sont menacés par les importations.

⁵ Douglas C. North (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

4. Importance de la bonne gouvernance pour les salariés, les consommateurs et les autres «parties prenantes»

La gouvernance dans les PPP est également importante pour les consommateurs, les salariés et les autres parties prenantes, qui appellent de leurs vœux des PPP remplissant les conditions suivantes⁶:

1. Partenariats instaurés par les pouvoirs publics selon un processus de sélection équitable et transparent;
2. Assurance d'un bon rapport qualité-prix⁷;
3. Amélioration des services publics essentiels, surtout pour les catégories sociales défavorisées, cette amélioration allant de pair avec le succès commercial;
4. Mesures d'incitation équitables pour toutes les parties; juste rémunération de la prise de risques et formation appropriée dispensée à ceux qui doivent participer aux nouveaux partenariats;
5. Règlement négocié des litiges de façon à assurer la continuité des services et à éviter l'échec des projets et le gaspillage des fonds publics qui en résulte;
6. Sécurité accrue face aux nouvelles menaces et, de façon générale, prestation de services plus sûrs au titre des contrats de PPP.

En outre, pour les agents du secteur public, il est impératif que les conditions d'emploi qui leur sont offertes dans les projets financés par le secteur privé ne soient pas moins bonnes que celles dont ils bénéficiaient dans le secteur public. Ceux-ci font valoir notamment qu'il ne faudrait pas créer un système «à deux vitesses», avec des emplois moins bien rémunérés dans le secteur des PPP.

On peut, à partir de ce qui précède, dégager les ingrédients essentiels de la bonne gouvernance dans les PPP:

1. Processus transparent et ouvert;
2. Obligation de rendre compte au public afin que celui-ci puisse exercer un contrôle;

⁶ Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive et que les facteurs à prendre en considération peuvent varier d'un projet à l'autre. Toutefois, les quelques questions citées figurent parmi les plus importantes et les plus fréquemment rencontrées dans le cadre des projets de PPP.

⁷ Le rapport qualité-prix est bon lorsque l'on obtient un bien ou un service de qualité supérieure pour un même montant ou de qualité égale pour un montant inférieur. (On parle également de «valeur ajoutée».) Voir *Public Private Comparator*, PPP Knowledge Centre et Ministère des finances des Pays-Bas, p. 113.

3. Succès commercial et contribution au progrès social;
4. Mise en place de mécanismes efficaces de règlement des litiges;
5. Sécurité et sûreté.

Ces différents points seront examinés tour à tour dans la section suivante, les principales questions en jeu étant illustrées au moyen d'études de cas.

Deuxième partie – Quelques questions concernant la bonne gouvernance

1. Processus transparent et ouvert

L'enjeu

Le nouveau mode de gestion publique adopté par beaucoup de pays au cours des dernières années offre davantage de possibilités d'interaction avec le secteur privé. Mais ces «partenariats» peuvent aussi se caractériser par un manque de transparence. Les PPP exigent un mode de gestion publique spécial et de nouvelles compétences, que l'on trouve plus souvent dans le secteur privé que dans le secteur public. L'une des questions qui se posent est de savoir si les PPP présentent un risque accru d'opacité.

La transparence devrait être l'un des critères les plus importants pour organiser et mettre en route le processus de PPP, à moins que l'on ait des raisons politiques ou stratégiques de ne pas en tenir compte. En tout état de cause, les pouvoirs publics et les responsables politiques devraient exiger que la transparence soit assurée pendant toute la durée du projet et veiller à ce que le respect de cette règle ne soit pas de pure forme et à ce que les procédures soient vraiment claires. Ce qu'il faut en fait c'est que les règles régissant les procédures d'appel d'offres soient transparentes et équitables et que les offres soient évaluées par des organes composés d'experts dont la compétence et l'honnêteté sont largement reconnues. Plus généralement, la question qui se pose est celle du contrôle des projets financés par l'aide étrangère et les institutions financières internationales et des critères retenus pour appuyer et financer les PPP.

a. Complexe sportif danois

Rappel des faits

Au Danemark, une collectivité locale d'environ 20 000 habitants, qui cherchait à mobiliser davantage de fonds pour financer des projets locaux, a mis en place un nouveau système de financement des PPP consistant à céder des biens publics – bâtiments scolaires, jardins d'enfants, services de voirie, etc. – à des entreprises privées pour, ensuite, en devenir locataires, la municipalité conservant la possibilité de les racheter après un certain nombre d'années. Il était également prévu de construire un palais des sports et un stade de football ainsi qu'un centre nautique au titre d'un contrat de crédit-bail d'une durée de 20 ans en tirant parti du système fiscal danois, qui permettait à la société de crédit-bail de bénéficier d'avantages fiscaux auxquels la municipalité n'avait pas droit. En 2000, un contrat de cession-bail a été signé avec une institution financière. Il n'a pas fait l'objet d'une procédure d'appel d'offres officielle.

À première vue, les résultats ont été positifs. Aucune collectivité danoise n'avait été en mesure jusque-là d'offrir des services d'une telle qualité au moyen de fonds publics. Des ordinateurs personnels ont été distribués à titre gracieux aux écoliers, les retraités se sont vu offrir des voyages gratuits et les nouvelles installations sportives sont aux normes internationales. Toutefois, selon l'enquête réalisée par un journal, des sociétés auraient versé de l'argent au club de football pour que la collectivité locale fasse affaire avec elles. Le maire était un actionnaire de ces sociétés et le président du club de football qui devait jouer dans le nouveau stade.

Constatations

- Les règles de l'UE relatives aux procédures d'appel d'offres et de passation des marchés n'ont pas été appliquées;
- Faute d'une véritable obligation de rendre compte, le conseil municipal n'a pas justifié de façon satisfaisante l'emploi des fonds;
- Il n'y a pas eu de procédure officielle d'appel d'offres en raison, apparemment, du contrat de cession-bail conclu avec une société de financement privée, qui a permis aux parties de se soustraire aux règles de l'UE relatives à la passation des marchés;
- La communauté locale n'a pas été informée des procédures ni des formalités contractuelles;
- Une enquête est en cours pour déterminer si les sociétés privées se sont rendues coupables de corruption en parrainant des clubs sportifs locaux pour obtenir l'attribution de marchés de travaux publics par le Conseil.

2. Obligation de rendre compte au public pour que celui-ci puisse exercer un contrôle

L'enjeu

Les PPP sont difficiles à mettre sur pied du point de vue tant juridique que financier, d'où l'intervention de nombreux acteurs et partenaires tels que banquiers, avocats, consultants et hauts fonctionnaires au niveau aussi bien national que local. Mais il importe qu'à côté de ces différents intervenants, toutes les «parties prenantes», c'est-à-dire les citoyens, les syndicats et les salariés, soient également associées et qu'elles soient pleinement informées de l'élaboration des projets de PPP et aient la possibilité d'être consultées à ce sujet. Cela n'est pas toujours facile sur le plan juridique en raison de la confidentialité que réclament la procédure d'appel d'offres et d'autres facteurs, qui sont importants pour le succès de l'opération.

Le financement d'un PPP est une opération compliquée. Les projets de PPP imposent à l'organisme public concerné des obligations financières pendant les 20 à 30 ans que dure le partenariat. Ils donnent lieu à la distribution et au transfert de fonds du secteur public au secteur privé et vice versa. Ces transferts doivent être rendus publics et dûment justifiés. Le public doit savoir quelles obligations les PPP créeront dans l'avenir. Celles-ci représentent des dettes

futures, que l'État aura à rembourser. L'enjeu ici est de faire en sorte que chacun ait une idée précise des engagements financiers futurs liés à la transaction⁸.

Dans certains pays, les pouvoirs publics participant à des PPP peuvent vouloir que leurs engagements financiers futurs figurent «hors bilan», c'est-à-dire qu'ils passent du compte de capital au compte des paiements courants. Ce peut être aussi un moyen de cacher au public le coût réel du projet, auquel cas les contribuables en feront inévitablement les frais par la suite. La question est de savoir quelle est la proportion de PPP acceptable dans une économie.

b. Le projet Mapeley (Initiative à financement privé (IFP)): cession de terrains et de bâtiments par l'Administration des impôts du Royaume-Uni (Inland Revenue UK)

Rappel des faits

En mars 2001, afin de renflouer le Trésor public, l'Administration des impôts du Royaume-Uni (Inland Revenue and Custom Excise) a proposé une Initiative à financement privé (IFP) consistant à céder au secteur privé la propriété et la gestion de terrains et de bâtiments en vertu d'un contrat de cession-bail d'une durée de 20 ans. Pour 220 millions de livres, 600 bâtiments sont devenus la propriété d'un consortium du nom de «Mapeley», choisi comme adjudicataire. À l'époque de l'opération, l'Administration des impôts avait déclaré que la société avec laquelle elle traitait était enregistrée au Royaume-Uni. Mais, 18 mois plus tard, elle indiquait qu'il s'agissait en fait d'une société offshore domiciliée aux Bermudes, d'où le risque de voir des actifs de valeur passer aux mains d'une société enregistrée dans un paradis fiscal, échappant ainsi au fisc britannique.

Les Ministres et les hauts fonctionnaires de la Direction des impôts (Board of the Inland Revenue) n'ont pas été informés d'aspects essentiels de l'opération, notamment de ses conséquences sur le plan fiscal. En 2001, la société Mapeley UK a déclaré une perte de 12 millions de livres après avoir versé 81 millions de livres à la société Mapeley domiciliée aux Bermudes pour le bail principal. On ignore à combien s'élèvent le loyer et les frais de gestion que l'Administration des impôts doit régler à Mapeley car les contrats commerciaux entre l'État et le secteur privé sont confidentiels. En outre, d'autres détails du contrat figurant sur les comptes de la société Mapeley Bermuda ne peuvent être divulgués du fait que cette société ne soumet pas de rapports financiers et n'est pas imposable au Royaume-Uni. D'après certains experts, cette vente se soldera finalement pour l'État par un manque à gagner au titre de l'impôt sur les plus-values de plusieurs millions de livres.

Constatations

- Les hauts responsables gouvernementaux n'ont pas eu pleinement connaissance d'aspects essentiels du contrat;

⁸ PPP: Public-Private Partnerships: «Son-of-Enron»? T. Martin Blaiklock, conseiller, document non publié soumis au National Audit Office (NAO), 27 janvier 2003.

- Une société par action enregistrée dans un paradis fiscal a pu répondre à un appel d'offres ouvert en dépit du fait que l'attribution du marché à cette société se traduirait par un manque à gagner pour le Trésor public. Aucune disposition législative ni aucune disposition contractuelle n'excluait la participation de ce type de société;
- Les informations communiquées au Parlement britannique et au public par le Gouvernement n'étaient pas exactes. La structure précise du contrat a été divulguée à un stade assez avancé du processus de passation du marché et, dans le communiqué de presse, on a indiqué à tort que le contrat avait été signé avec une société domiciliée au Royaume-Uni;
- La crise financière à laquelle la société Mapeley UK a dû faire face peu après la signature du contrat démontre qu'il y a eu manquement au devoir de vigilance et à l'obligation de rendre compte et que des progrès s'imposent à cet égard;
- L'Administration des impôts a émis deux lettres de confort sans l'accord de sa Direction, contrevenant aux règles comptables en vigueur dans le secteur public;
- Le consortium Mapeley a été en mesure de proposer à l'Administration des impôts un loyer plus faible que les autres sociétés soumissionnaires domiciliées au Royaume-Uni et a donc remporté le marché.

c. Le projet de construction d'un stade de football dans la ville de Zurich

Rappel des faits

Il a été proposé de construire à Zurich un complexe comprenant un nouveau stade de football et un centre commercial. Pour des raisons écologiques, le Parti des Verts s'est déclaré hostile à la construction du stade. Les résidents locaux se sont, eux aussi, élevés contre ce projet, craignant qu'il n'augmente encore les difficultés de circulation. Pour mettre fin à la controverse, un référendum a été organisé en septembre 2003 dans le but de faire approuver à la fois le permis d'aménagement et la décision de la municipalité de fournir un terrain et d'accorder une subvention (la contribution publique globale représentant 37,5 millions de francs suisses, soit 10 % du coût total du projet). Les résultats de la consultation populaire ont été les suivants: 63,26 % des habitants ont approuvé le projet d'aménagement privé et 59,19 % la participation financière de la municipalité. Au sein d'un consortium de financement réunissant les différents investisseurs privés, le Crédit Suisse consentira un prêt de 370 millions de francs suisses pour la construction du stade de football. Dans le cadre de ce projet, il est prévu, entre autres, d'améliorer le réseau de transports publics en ouvrant une nouvelle ligne de tramway et de bus pour faire face à l'augmentation de la circulation.

Constatations

- Le contrôle exercé par le public par voie de référendum avant l'approbation définitive d'un projet présente des avantages. La participation est une bonne chose car elle permet à la communauté de mieux comprendre l'enjeu du projet à la faveur d'un débat public;
- L'examen des questions connexes telles que l'augmentation de la circulation, avant l'approbation du projet, est vivement recommandé.

d. Projet d'aménagement de l'autoroute D47 (République tchèque)*Rappel des faits*

Afin d'améliorer les infrastructures en les mettant aux normes de l'UE et de faire face à l'accroissement prévu du nombre de véhicules empruntant les autoroutes, un projet d'aménagement de l'autoroute D47 a été proposé. Dans la République tchèque, ce projet autoroutier devait être le premier à faire appel à un système de financement fondé sur l'acquittement de droits de péage fictifs. En mars 2001, le marché de travaux de construction de 80 kilomètres d'autoroute au nord-est de la Moravie a été attribué à un consortium composé de plusieurs sociétés (Halliburton, Housing & Construction Holding, Bauholding Strabag et Shiran). Il a été annoncé que la gestion de l'autoroute serait confiée pendant 30 ans à ce consortium et que l'État acquitterait un droit de péage annuel calculé en fonction du nombre de véhicules qui emprunteraient cette voie de circulation. Le contrat fixait plusieurs conditions concernant le prix définitif, en tenant compte notamment des risques liés au rachat des terrains et constructions et à l'obtention des permis d'aménagement (risque couvert par l'État).

En avril 2003, les autorités tchèques ont décidé de résilier le marché en raison des vives critiques émises à propos du prix de l'opération et des lacunes du contrat ainsi que de la possibilité de réaliser d'importantes économies, et ce, en dépit d'une possible pénalité pour résiliation anticipée. En outre, les associations de défense de l'environnement ont fait valoir que la construction de l'autoroute serait très préjudiciable à l'environnement et ont pressé les pouvoirs publics d'envisager un autre tracé. Une commission parlementaire a été nommée pour étudier les conditions dans lesquelles le marché avait été conclu puis résilié. En juillet 2003, un accord est intervenu concernant l'indemnité à verser au consortium de construction.

Depuis, le Gouvernement tchèque a décidé de relancer le projet d'aménagement de l'autoroute D47 mais en recourant cette fois aux méthodes traditionnelles, c'est-à-dire en choisissant les entreprises de construction à la suite d'un appel d'offres et en combinant trois formes de financement: concours du Fonds public pour les infrastructures de transport, émission d'obligations et emprunts auprès de la BEI.

Constatations

- Pourquoi l'attribution du marché initial n'a-t-elle pas donné lieu à un appel d'offres?
- Les associations de défense de l'environnement soutiennent que leur point de vue n'a pas été pris en considération;
- La résiliation anticipée d'un marché par les pouvoirs publics risque d'être mal interprétée par le secteur privé mais une dénonciation rapide peut apparaître comme la meilleure solution à long terme;
- Un mécanisme de règlement des litiges aussi efficace qu'impartial devrait être envisagé au préalable.

3. Concilier succès commercial et progrès social

L'enjeu

Il s'agit de mettre en place des PPP qui soient un succès sur le plan commercial tout en poursuivant les objectifs sociaux des services publics classiques, qui consistent à fournir un service universel, à lutter contre la pauvreté, à protéger les faibles et les catégories de la population vulnérables, etc.

f. Projet de production et de distribution d'électricité par le secteur privé dans la région du Pamir (Tadjikistan)

Au Tadjikistan, l'un des pays les plus pauvres de la région, la Société financière internationale (SFI) et l'Aga Khan Fund for Economic Development (AKFED), agissant en coopération avec le Gouvernement tadjik, s'emploient actuellement à mettre sur pied dans la région de Gorno-Badakhshan un nouveau projet de production et de distribution d'électricité appelé à desservir 250 000 résidents. Une nouvelle société a été constituée (Pamir Energy), détenue à 70 % par l'AKFED (groupe d'organismes de développement privés non confessionnels) et à 30 % par la SFI. Le coût du projet s'élèvera à 26 millions de dollars. En outre, le Gouvernement suisse a versé une contribution de 5 millions de dollars pour éviter que les augmentations de tarif nécessaires au cours des premières années ne soient pas excessives par rapport au tarif national et pour financer une consommation d'électricité minimale. La société contrôlera et gèrera la totalité des installations de production, de transport et de distribution d'électricité de la province de Gorno-Badakhshan au titre d'un contrat de concession d'une durée de 25 ans ainsi qu'une centrale hydroélectrique partiellement construite, dont la capacité sera portée de 14 à 28 mégawatts. Elle assurera également l'exploitation d'une autre centrale de 8 kilowatts située dans la ville de Khorog et construira, en amont, sur le lac Yashikul un ouvrage de régulation des eaux afin d'obtenir un débit suffisant en hiver. Enfin, la société remettra en état d'autres installations, notamment les sous-stations, les lignes de transport et le réseau de distribution.

Constatations

- Le contrat de concession offrait un cadre juridique, réglementaire, environnemental (avec la prise en compte, notamment, des problèmes de déboisement et de pollution), financier et technique approuvé par le Parlement, ce qui limitait le risque politique de changements futurs;
- Un tarif social appelé à augmenter progressivement sur une période de 10 ans a été arrêté, étant entendu que les augmentations pourraient être modulées de façon à proposer un tarif abordable et d'atténuer ainsi le risque politique et social. Les ressources budgétaires étant limitées et la gestion financière dans le secteur public laissant à désirer, un montant déterminé a été mobilisé pour garantir un tarif minimal dans un souci de protection sociale.

g. Établissements scolaires écossais*Rappel des faits*

En Écosse, le secteur scolaire a été le bénéficiaire de plus de la moitié de la totalité des dépenses consacrées aux PPP. En 2001, les PPP mis sur pied dans ce secteur ont absorbé 10 % de l'ensemble des dépenses d'équipement engagées par l'Exécutif écossais. En mars 2003, il a été annoncé que près de 750 millions de livres seraient investies pour reconstruire ou rénover une nouvelle série d'établissements scolaires au cours de la seconde phase d'un programme qui avait démarré en juin 2002, avec un budget de 1,2 milliard de livres. Il s'agira d'offrir aux élèves et aux enseignants des conditions de travail de qualité et de leur donner accès à ce qui se fait de mieux au monde en matière de technologies de l'information afin de leur permettre de travailler ensemble de façon productive et efficace, d'améliorer la qualité de l'enseignement et de valoriser le potentiel de chacun. En mai 2002, les projets de PPP concernant des établissements scolaires étaient au nombre de 89 et représentaient une valeur en capital de 2,6 milliards de livres. Certains de ces établissements étaient remarquablement équipés – installations de pointe pour l'enseignement et l'acquisition des connaissances, piscine, gymnase, salle de remise en forme, terrain recouvert de pelouse artificielle et éclairé par des projecteurs, adresse électronique pour chaque élève, etc. Les principaux objectifs du programme sont les suivants: améliorer la qualité de l'enseignement, obtenir un meilleur taux de fréquentation scolaire, préparer les élèves à entrer dans l'ère de l'information et enfin remonter le moral des enseignants et les remotiver.

Constatations

- Le rapport qualité-prix de l'enseignement est en train de s'améliorer;
- Des écoles sont construites dans un grand nombre des quartiers «défavorisés» de Glasgow;
- Dans le cadre des projets de PPP concernant des établissements scolaires, des initiatives sont prises pour améliorer plusieurs aspects de l'enseignement afin de rendre l'école plus attrayante pour les élèves et d'améliorer leurs résultats;
- Dans le secteur scolaire, les PPP ne sont pas tous conçus sur le même modèle; l'éventail des PPP qui sont déjà en place ou qui en sont au stade de la passation du marché s'est élargi pour permettre de répondre à la diversité des besoins des autorités responsables de l'éducation au niveau local et de tenir compte du contexte particulier dans lequel s'inscrit leur action;
- En passant des contrats de partenariat, les entreprises du secteur privé s'engagent à contribuer au progrès social. Par exemple, les entreprises contractantes peuvent être pénalisées si elles ne réussissent pas à améliorer la qualité de l'enseignement comme convenu dans le contrat.

4. Mettre en place un mécanisme efficace de règlement des litiges

L'enjeu

Dans les projets financés par le secteur privé, la multiplicité des parties fait qu'il est particulièrement difficile d'instituer un mécanisme efficace de règlement des litiges. Vu que les services fournis par les PPP sont d'une importance cruciale pour l'économie nationale, il faut surtout garantir la continuité du service en cas de désaccord entre les diverses parties au projet.

h. Règlement d'un litige dans le cadre de projets relatifs à l'énergie et aux transports

Rappel des faits – Énergie

Deux grosses sociétés du secteur de l'énergie avaient construit une centrale commune sur la base d'un contrat d'achat d'électricité de longue durée. Toutefois, le contexte économique, réglementaire et politique ayant brusquement changé dans le pays concerné, un litige s'est élevé entre les deux parties à propos d'un projet d'environ un milliard de dollars. L'une des deux sociétés considérait que l'utilisation exclusive de la centrale commune prévue par le contrat imposait déjà une charge très lourde tandis que l'autre insistait pour que le projet soit exécuté afin de récupérer sa mise de fonds. N'ayant pas réussi à se mettre d'accord après trois ans de négociation, les deux parties, qui ne souhaitent pas recourir à l'arbitrage en raison du coût de la procédure et de sa durée (jusqu'à trois ans plus cinq ans pour l'exécution de la sentence arbitrale), sont convenues de recruter un médiateur par voie d'appel d'offres ouvert.

Dans cette affaire, le médiateur a contribué à rapprocher sensiblement les positions des parties et a aidé celles-ci à changer leur façon de voir, et notamment à prendre conscience du fait qu'elles risquaient de tout perdre en recourant à l'arbitrage. Chacune des parties a présenté les points qui, à son avis, devaient être discutés. La confrontation des positions et des préoccupations des deux sociétés a permis d'appréhender la situation de façon beaucoup plus réaliste. Une médiation à laquelle chaque partie a participé avec son équipe de négociateurs a été organisée pendant trois jours en terrain neutre. Six mois après le début de la médiation, les parties ratifiaient un accord.

Rappel des faits – Transports

La London Underground Authority (établissement public responsable du métro de Londres) a institué une nouvelle et importante forme d'arbitrage qui aura des répercussions sur d'autres projets entrepris à travers le monde et pourrait avoir valeur de test. Le poste d'arbitre pour les PPP a été créé en application du *Greater London Authority Act* de 1999, qui définit les attributions et les devoirs qui s'y attachent. L'«arbitre» tranche les litiges portant sur les aspects commerciaux essentiels des contrats de PPP, en particulier à l'occasion des bilans périodiques prévus tous les sept ans, et donne des conseils sur tel ou tel aspect du contrat à la demande de l'une ou l'autre des parties ou des deux. Il peut prier les parties de fournir des informations et procéder à des inspections, consulter les parties concernées et faire ce qu'il juge bon pour se préparer à donner des directives ou des conseils. L'«arbitre» est à la tête d'un cabinet, dont le directeur est assisté par des conseillers techniques, commerciaux et juridiques ainsi que par du personnel administratif. Le plus important dans cette nouvelle procédure est que l'«arbitre» doit se tenir prêt à intervenir à tout moment, sur demande, pour faire face aux litiges qui peuvent s'élever entre les parties et les régler aussi rapidement que possible.

Constatations

- Le recours à un mécanisme efficace de règlement des litiges devrait être expressément prévu dans les contrats. Bien que le recours à l'arbitrage soit couramment accepté, il pourrait être utile, dans certains cas, d'envisager d'autres solutions comme la médiation;
- Une procédure judiciaire longue et coûteuse risque de stopper le développement de l'entreprise et de mettre à mal d'importantes relations commerciales;
- Un procès risque de nuire gravement à l'image de marque de l'entreprise.

5. Sécurité et sûreté*L'enjeu*

L'intervention des entreprises privées dans le secteur des services, notamment des services de transport et de santé, amène à s'interroger sur la sécurité et la sûreté. On craint surtout qu'en réduisant les coûts pour parvenir à plus d'efficacité, les entreprises privées cherchent aussi à comprimer les dépenses consacrées à la maintenance, au contrôle, etc., de services importants. Pour les parties prenantes et les citoyens, parmi tous les objectifs que les PPP doivent permettre d'atteindre – efficacité accrue, prestations de meilleurs services, etc. –, le plus important est d'améliorer la sécurité et la sûreté du service.

i. PPP pour l'exploitation du métro de Londres*Rappel des faits*

Le partenariat mis sur pied pour l'exploitation du métro de Londres est le projet de PPP le plus ambitieux qui n'ait jamais été conçu dans le monde. Doté d'une structure complexe, il a conduit à scinder des réseaux intégrés et à lancer différents appels d'offres pour trois marchés distincts faisant intervenir de multiples parties. L'un des principaux opposants à l'instauration d'un partenariat public-privé pour assurer l'exploitation du métro de Londres, à savoir le maire de la ville, a mis en avant principalement l'impératif de sécurité. Il a fait valoir qu'il serait difficile d'imposer des règles de maintenance et de sécurité aux trois sociétés privées qui, selon le système qui avait la préférence du Gouvernement, assureraient l'exploitation du métro en vertu d'un contrat de franchise d'une durée de 30 ans. Il a fait valoir également qu'une majorité écrasante de Londoniens l'avait élu pour lutter contre le projet de PPP.

Les tragédies qui ont récemment frappé les chemins de fer britanniques et les accidents qui se sont produits il y a peu dans le métro de Londres ont rendu encore plus vif le souci de sécurité. Depuis août 2003, c'est un consortium privé, composé des sociétés Tube lines et Metro land, qui exploite le métro de Londres au titre d'un PPP. Celui-ci s'est engagé à améliorer les mesures de sécurité électroniques dans le cadre du programme de modernisation des stations, lequel est censé déboucher sur la mise en place dans chaque station d'un système perfectionné de télévision en circuit fermé, de points d'information sur les quais et à proximité des guichets où les usagers achètent leur ticket, ainsi que de salles de contrôle destinées à permettre au personnel de mieux contrôler la sécurité et d'aider plus efficacement les usagers.

Constatations

- Les sociétés privées devraient être pleinement conscientes du fait qu'assurer la sécurité fait partie de leur mission;
- De plus en plus, les PPP seront jugés d'après leur aptitude à rassurer les usagers quant à la sécurité des moyens de transport exploités en partenariat ou en vertu d'un contrat de concession.

j. Indemnisation des familles des victimes de l'attentat contre l'avion de la Pan Am (vol n° 103) qui s'est écrasé sur Lockerbie (Royaume-Uni)

Rappel des faits

En 1988, un avion de la Pan Am (vol n° 103) s'est écrasé sur le village de Lockerbie en Écosse à la suite de l'explosion d'une bombe placée dans la soute à bagages. La bombe fabriquée avec du semtec n'avait pas été détectée par les scanographes utilisés à l'aéroport d'embarquement. L'enquête a montré que l'emploi de scanographes couleur aurait pu permettre de la découvrir. Si l'aéroport n'était pas équipé de scanographes couleur à rayons X, c'est que ces appareils coûtaient plus chers que ceux en noir et blanc. Comme la société responsable de la sécurité chez Pan Am n'était pas une compagnie aérienne (il s'agissait en fait d'une société domiciliée en Floride), elle n'était pas protégée par les dispositions de la Convention de Varsovie, qui limite la responsabilité des compagnies aériennes à l'égard des passagers en cas de décès ou de dommages corporels. À la suite de la tragédie de Lockerbie, les assureurs de la Pan Am ont donc été astreints à verser d'énormes indemnités. Afin de limiter leur responsabilité dans l'avenir, ils ont exigé que des scanographes couleur à rayons X soient installés dans chaque aéroport. L'impératif financier des assureurs a été à l'origine de la généralisation de l'utilisation de cette technologie dans l'ensemble du secteur des transports aériens. Si la sécurité s'est améliorée, c'est grâce aux pressions exercées par l'industrie des transports aériens et non par les pouvoirs publics⁹.

Constatations

- Dans les partenariats public-privé, la menace d'un procès et l'impératif financier qui s'impose aux entreprises fonctionnant dans une économie de marché peuvent conduire à l'amélioration des conditions de sécurité dans les services de transport et autres.

Troisième partie – Principaux enseignements et recommandations

L'analyse qui précède démontre que les pouvoirs publics, les responsables politiques et les représentants du secteur privé se doivent d'être plus attentifs à la bonne gouvernance lorsqu'ils mettent sur pied des partenariats public-privé. Beaucoup de projets ont souvent rencontré des problèmes parce que les partenaires ne s'étaient pas suffisamment souciés des procédures

⁹ Voir «The rule of Law and Economic prosperity», Peter Watson, BA, LLB, SSC, document présenté au deuxième forum sur le thème «Des ressources foncières au service du développement» organisé par la CEE les 30 et 31 octobre 2003 à Rome (Italie) (site Web du Groupe consultatif de l'immobilier de la CEE).

et processus en jeu. Il va de soi que les PPP ne sauraient relever de la seule responsabilité des spécialistes des questions techniques, juridiques et financières et que des pans plus larges de la société devraient y être associés.

Les guides et études établis par différentes institutions, dont la CNUDCI et l'Union européenne, fournissent des renseignements techniques précieux sur les PPP. Dans ces conditions, pourquoi continue-t-on d'observer des cas de mauvaise gouvernance? Les documents susmentionnés (lignes directrices) et les nombreux autres textes consacrés à la question sont-ils suffisamment détaillés? Faut-il les mettre à jour? S'agit-il d'un problème de mise en œuvre? Ou devrait-on faire la synthèse des documents existants pour tenir compte des questions relatives à la bonne gouvernance? Faudrait-il, en reprenant et en développant les principes mentionnés ci-après, élaborer un ensemble de principes directeurs concernant à la bonne gouvernance dans les PPP, qui tiennent compte de ce qui existe déjà et intègrent ces éléments nouveaux?

Par bonne gouvernance, il faut entendre des règles, des processus et des comportements qui modifient la façon dont les pouvoirs sont exercés, en privilégiant la transparence, la participation, l'obligation de rendre compte, l'efficacité et la cohérence. Dans les cinq sections suivantes sont présentés les enseignements tirés des études de cas exposées plus haut.

1. Transparence et ouverture

La transparence est le maître mot dans les procédures de passation de marchés et d'appel à la concurrence aux fins de la mise en place de PPP. Elle doit garantir le libre jeu de la concurrence au cours de la procédure d'appel d'offres et permettre de s'assurer que les marchés passés par l'État présentent le meilleur rapport qualité-prix. Ce principe recouvre de nombreuses obligations spécifiques. Celles-ci sont énumérées dans les lignes directrices relatives aux procédures de passation des marchés et d'appel à la concurrence qui ont été établies par les banques multilatérales de développement, la Banque mondiale, la BERD, diverses branches du secteur privé, l'OCDE, la CCI et l'Organisation des Nations Unies. Mais des efforts accrus s'imposent pour que cette transparence devienne effective.

L'interface avec le secteur privé, qui caractérise le nouveau mode de gestion publique, est à l'origine de nouveaux risques de corruption, qu'il est difficile de maîtriser et d'éliminer. C'est souvent à l'échelon local que ce type de problème se pose. La décentralisation a donné des pouvoirs aux autorités locales, ce qui a amélioré la prise de décisions et renforcé la démocratie mais cette évolution n'est pas toujours allée de pair avec l'adoption des lois et règlements nécessaires. Vu ces facteurs de vulnérabilité et ces risques inédits, de nouveaux acteurs extérieurs tels que les médias et la société civile ont un rôle important à jouer. Comme on l'a vu dans une étude de cas, les médias doivent contribuer activement à la lutte contre la corruption en commençant par dénoncer les affaires de cette nature.

Les gouvernements se doivent de défendre énergiquement la liberté de la presse et de laisser à celle-ci toute la liberté voulue pour qu'elle puisse faire son travail et enquêter sur les affaires de corruption. Les citoyens, qui sont les victimes de la corruption, peuvent aussi fournir des informations à ce sujet. Le problème dans beaucoup de pays est de trouver le moyen de mobiliser les associations de consommateurs pour qu'elles brisent le silence et obtiennent réparation en cas de corruption.

Le mieux serait de confier à des organismes publics et à des services responsables des PPP centralisés la responsabilité d'élaborer des règles de bonne conduite. À cet égard il serait bon que l'Alliance pour les partenariats public-privé (CEE), la Commission européenne et d'autres organismes collaborent en vue de publier une déclaration commune expresse contre le manque de transparence dans le processus de PPP et s'engagent à améliorer les normes relatives à la surveillance et au contrôle du respect des obligations avec le secteur privé, notamment avec la Fédération européenne des entreprises du bâtiment (EIC). Il importe que les pouvoirs publics et le secteur privé mettent au point un système d'évaluation des performances qui leur permette de démontrer les progrès réalisés afin de rendre plus transparente la procédure d'appel d'offres appliquée dans le cas des PPP. Ce système inciterait les investisseurs de même que les pouvoirs publics à poursuivre le développement des PPP en adoptant à cet égard une stratégie plus offensive.

2. Obligation de rendre compte au public afin que celui-ci puisse exercer un contrôle

Pour éviter le manque de transparence et prévenir les risques de corruption, il faut aussi mettre en place des mécanismes propres à permettre de mieux rendre compte au public des différents aspects des PPP. Il s'agit notamment de fournir des données de base concernant le calcul du coût des projets. Les coûts et avantages devraient être dûment analysés avant le démarrage des projets (comme on l'a vu à propos du projet d'aménagement de l'autoroute D47 dans la République tchèque) et les faits et les chiffres devraient être mis à la disposition du public. L'affaire *Mapeley* a montré que les renseignements communiqués au sujet du financement des projets laissaient à désirer et qu'aucune information n'était fournie sur la société attributaire du marché.

Les pouvoirs publics devraient, certes, se montrer plus vigilants lorsqu'ils traitent avec des partenaires domiciliés dans des paradis fiscaux comme on l'a vu dans l'affaire susmentionnée, mais ce n'est pas là le seul problème. Ils pourraient, par exemple, envisager de rejeter les demandes émanant de sociétés dont le comportement va à l'encontre des objectifs d'ouverture et de transparence en matière fiscale qui sont les leurs. La transparence devrait être le critère déterminant pour la sélection des soumissionnaires et l'attribution du marché. On pourrait également tenir compte du degré d'ouverture du marché d'origine des sociétés étrangères qui demandent à participer à l'appel d'offres pour déterminer si elles peuvent ou non être autorisées à soumissionner.

L'affaire *Mapeley* a démontré l'utilité, dans le système britannique, d'une enquête parlementaire menée dans le respect de la transparence. Mais il faudrait aussi que les organismes nationaux de contrôle financier soient habilités à examiner des cas précis. Ils devraient notamment avoir le pouvoir de décider par eux-mêmes d'enquêter sur telle ou telle affaire et d'obtenir davantage d'informations notamment en ce qui concerne le financement des projets.

Le financement des PPP est, dans une large mesure, un sujet technique qui, selon certains, n'intéresserait pas le citoyen ordinaire. Or le projet de construction d'un stade de football à Zurich a montré qu'un débat ouvert pouvait favoriser la participation et contribuer à une meilleure compréhension des questions en jeu. En outre, les pouvoirs publics et les entreprises privées qui participent à un PPP rechignent parfois à révéler le montant de leurs concours financiers respectifs. Les délicates négociations qui précèdent la conclusion du marché ne sont pas étrangères à cet état de choses. Pourtant il importe que les deux parties prennent

l'engagement ferme de divulguer ces informations, sinon c'est laisser la porte ouverte à la manipulation des comptes, aux subventions croisées et autres utilisations abusives des fonds publics affectés aux projets de PPP. Les entreprises privées devraient donc rendre publics leurs états financiers pour chacune des concessions qu'elles ont obtenues.

Enfin, si les choses vont mal et si les pouvoirs publics doivent intervenir financièrement, notamment en accordant des subventions, pour éviter que le projet ne capote, le public se plaindra de ne pas avoir été informé de ce qu'il paie par le biais de l'impôt pour assurer le financement d'un projet. Dans certains pays, s'agissant des fonds publics consacrés au financement de projets de PPP, les autorités ont fait le choix de la transparence. Ce type d'informations devrait être accessible à tous et facile à obtenir.

3. Conditions requises pour que les PPP soient un succès commercial et contribuent en même temps au progrès social

Pour que les PPP soient durables, il est indispensable qu'ils puissent être à la fois avantageux sur le plan social et commercialement viables. Or cela n'est pas facile car les entreprises privées doivent faire des bénéfices et les régions pauvres et défavorisées ne présentent souvent guère d'attraits pour les investisseurs privés. Dans le cas du Tadjikistan, on a réussi à attirer les entreprises privées grâce à un mécanisme rendant possible leur participation en dépit d'un contexte peu propice. Les ressources budgétaires étant limitées et la gestion financière dans le secteur public laissant à désirer, un montant déterminé de ressources a été mobilisé pour garantir un tarif minimal dans un souci de protection sociale et atténuer ainsi le risque politique et social. Les projets de ce type ont des retombées positives sur le plan social: création d'emplois dans les régions pauvres et utilisation des compétences et des entreprises locales.

Par rapport au modèle de PPP classique, les organisations à but non lucratif représentent une nouvelle variante intéressante, qui traduit la volonté des PPP de contribuer au progrès social. Cela dit, la recherche du profit est un bon moyen d'améliorer l'efficacité et le niveau de qualité et peut servir d'aiguillon pour atteindre des objectifs sociaux, comme en témoigne le programme de PPP concernant les établissements scolaires écossais, qui prévoyait que les partenaires privés n'auraient droit à aucune aide financière s'ils ne parvenaient pas à améliorer la qualité de l'enseignement et le taux de fréquentation scolaire.

4. Règlement des litiges

Les contrats conclus entre le secteur public et le secteur privé devraient prévoir un mécanisme efficace de règlement des litiges. Une procédure judiciaire peut occasionner des frais importants, stopper le développement de l'entreprise, mettre à mal d'importantes relations commerciales et nuire à l'image de marque des pouvoirs publics et des entreprises. Les parties contractantes devraient envisager de recourir à d'autres méthodes d'arbitrage et, notamment, dans le cas de projets de grande ampleur prévoyant la prestation d'importants services d'infrastructure, à la méthode retenue dans le cadre du PPP concernant le métro de Londres. En outre, dans certaines circonstances, il peut être bon de faire appel à des mécanismes de règlement des litiges autres que l'arbitrage.

Comme on l'a vu plus haut dans une étude de cas, la médiation d'un tiers peut offrir une solution de rechange. Les modalités d'organisation ou de mise en oeuvre d'une médiation pour régler les litiges sont, cependant, mal connues surtout dans les pays qui ont probablement le plus besoin de se doter de mécanismes de règlement des litiges originaux pour améliorer le fonctionnement de leur justice. Il serait donc peut-être utile, au cours d'une prochaine étape, d'élaborer des principes directeurs en coopération avec d'autres organismes comme la CNUDCI et de montrer comment ces mécanismes peuvent répondre à un besoin dans les pays émergents à économie de marché.

5. Sécurité et sûreté

Des procédures doivent être mises en place pour veiller à ce que le souci de sécurité et de sûreté soit dûment pris en compte dans les projets de PPP. Mais il ne suffit pas d'arrêter de nouvelles procédures. Encore faut-il vouloir les appliquer. Pour le secteur privé, améliorer les conditions de sécurité est un impératif économique. Les partenariats conclus avec des assureurs montrent, comme dans l'affaire de Lockerbie, que l'impératif économique et la menace d'un procès sont de bons aiguillons pour améliorer et faire respecter les normes de sécurité.

Il est nécessaire que les pouvoirs publics créent des organes indépendants, composés d'experts, qui puissent surveiller de près les aspects des PPP relatifs à la sécurité. Les entreprises privées doivent, elles aussi, démontrer qu'elles mesurent tout à fait l'importance croissante de la sécurité dans les PPP et qu'elles ont entrepris d'instaurer de nouvelles normes dans le cadre de leur pratique commerciale.
