

L'Agence Française
de Développement
partenaire du développement durable

Agence Française de Développement
sustainable development partner

Paroles d'acteurs

Key players' views



- **Partenariats Public-Privé**
Public-Private Partnerships

Paroles d'acteurs

Key players' views



Remerciements

Thanks

Des remerciements particuliers :

- à tous les acteurs de cette plaquette et particulièrement à Driss Benhima, Directeur de l'Agence pour la Promotion et le Développement des Provinces du Nord, pour avoir accepté cette interview malgré un emploi du temps très chargé ;
- à Christophe Le Jallé (pS-Eau) pour nous avoir fait profiter de son carnet d'adresse ;
- aux agences AFD de Dakar (Pierre Douillard) et de Maputo (Françoise Desmazières) pour leur aide précieuse pour recueillir les témoignages ainsi qu'à l'équipe du département communication à Paris ;
- à Zeste Bohme (EduLoan) et Jean-Pierre Serusclat (EDF) pour leur disponibilité ;

et à Marcelle Larnicol pour son efficacité et sa bonne humeur !

Special thanks to

- *all the contributors to this document, in particular Driss Benhima, CEO of Agence pour la Promotion et le Développement des Provinces du Nord, for finding the time to talk to us despite his numerous engagements;*
- *Christophe Le Jallé (pS-Eau) for kindly letting us mine his address book;*
- *AFD branch offices in Dakar (Pierre Douillard) and in Maputo (Françoise Desmazières) for their invaluable help in collecting testimonies from development actors as well as to the Communication Division team in Paris;*
- *Zeste Bohme (EduLoan) and Jean-Pierre Serusclat (EDF) for making themselves available.*

And to Marcelle Larnicol for her efficiency and cheerfulness !

Sommaire

1 Avant-propos

- Jean-Michel Severino, Directeur général de l'Agence Française de Développement et Président de Proparco

2 Les Partenariats Public-Privé, un outil essentiel de l'aide au développement

- Le Partenariat Public-Privé (PPP), un instrument permettant d'améliorer la fourniture de services de base aux populations des pays en voie de développement, par Luc Rigouzzo, Directeur du département secteur financier et développement du secteur privé à l'AFD.
- Augmenter l'offre d'énergie sans peser sur les finances publiques, par Richard Perrier, Directeur de la Mekong Energy Company (MECO)
- Le secteur privé a apporté des méthodes de gestion appropriées à la situation au Sénégal, une interview de Mamadou Samb, Directeur général de la SONES
- Au Mozambique, un exemple réussi de partenariat Sud-Sud, par Issufo Abdula, Directeur général de l'ENH, Empresa Nacional de Hidrocarbonetos
- Accès des plus défavorisés : il est temps de repenser le service de l'eau, par Marc Vézina, Chargé de mission au pS-Eau
- Comment imaginer qu'un accès collectif à l'eau puisse fonctionner dans des quartiers "irréguliers" ? par le Dr Malal TOURE, Coordonnateur d'ENDA

3 Les Partenariats Public-Privé, une formule à réinventer

- Les réglementations, un contexte préalable aux Partenariats Public-Privé, par Alain Henry, Directeur des infrastructures et du développement urbain, AFD
- Préparer un Partenariat Public-Privé, par Paul Lignières, Responsable du département droit public/Partenariats Public-Privé, Cabinet Linklaters
- Prévenir les risques dans les Partenariats Public-Privé, par Frédéric Ottavy, Responsable de la division des financements non souverains, AFD
- Financer la formation des cadres et créer un outil de promotion sociale, par Emil Bohme, Directeur d'Edu-Loan, organisme de financement de formation continue en Afrique du Sud
- La privatisation des Télécoms a permis de baisser les coûts et a favorisé la création de 24 000 emplois, par Aimé Brial, Directeur général de la Sonatel
- À Port-au-Prince l'arrivée de l'eau potable montre qu'un autre avenir est possible, par Rodolphe Carlier, Sociologue au GRET (Groupe de recherche et d'études technologiques)
- Utiliser au mieux les capacités de chaque partenaire, un entretien avec Driss Benhima, Directeur général de l'Agence pour la Promotion et le Développement des Provinces du Nord

4 Sites Internet

1 Introduction

- Jean-Michel Severino, CEO of the Agence Française de Développement and Chairman of Proparco


2 Public-Private Partnerships

- *Public-Private Partnerships as a Tool for Providing Basic Services in Developing Countries*, by Luc Rigouzzo, Head, Financial and Private Sectors Division, AFD
- *Increasing Electricity Supply without Overburdening Public Finances*, by Richard Perrier, CEO, Mekong Energy Company (MECO)
- *The private sector has introduced management techniques that are suited to the situation in Senegal*, a chat with Mamadou Samb, CEO, SONES
- *In Mozambique, a successful example of South-South partnership*, by Issufo Abdula, General Manager, Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH)
- *Access of the Least Privileged to Safe Drinking Water: Rethinking the Water Utility Service*, by Marc Vezina, Mission Chief, PS-Eau
- *Making Community Water Access Work in the "Unplanned" Neighbourhoods of*, by Dr. Malal Touré, Coordinator, ENDA

3 Re-inventing Public-Private Partnerships

- *A Solid Regulatory Framework as a Prerequisite for Successful Public-Private Partnerships*, by Alain Henry, Director, Infrastructures and Urban Development Division, AFD
- *Planning a Public-Private Partnership*, by Paul Lignières, Head, Public Law and Public-Private Partnerships, Cabinet Linklaters
- *Preventing Risks in Public-Private Partnerships*, by Frédéric Ottavy, Head, Non-Sovereign Financing Division, AFD
- *In South Africa, Edu-Loan is financing the training of executives and creating a tool for social mobility*, by Emil Bohme, Director, EDU-LOAN (A South African continuing education finance company)
- *The privatisation of the telecom sector has permitted to cut costs and led to the creation of 24,000 jobs*, by Aimé Brial, CEO, Sonatel
- *In Port-au-Prince, the arrival of potable water has made residents hopeful about the future*, by Rodolphe Carlier, Sociologist, Groupe de Recherche et d'Etudes Technologiques (GRET)
- *Taking Full Advantage of Each Partner's Strengths*, Interview with Driss Benhima, CEO of the Agency for the Promotion and Development of the Northern Provinces of Morocco

4 Websites

A man wearing a red bucket hat and a yellow long-sleeved shirt is operating a large, orange, mechanical device, possibly a winch or a pump, in an outdoor setting. The device has a large wooden wheel and a metal handle. The background is a blurred natural landscape with trees and a clear sky.

**" Si tu veux aller vite, va-t-en seul.
Si tu veux aller loin, va-t-en accompagné "**

Proverbe africain

**" If you want to travel fast, travel alone.
If you want to travel far, travel together "**

African proverb

1

Avant-propos

Jean-Michel Severino, Directeur général de l'AFD et Président de Proparco

Après s'être puissamment diffusés au sein des sociétés industrielles, les Partenariats Public-Privé (PPP) occupent une place croissante dans les pays émergents et dans la pratique de l'aide au développement. Monterrey, Johannesburg, Kyoto : chaque nouvelle conférence internationale pousse de plus en plus le concept sur le devant de la scène.

Leur principe ? Réunir les autorités publiques et des agents privés pour concevoir, financer, construire, gérer ou préserver un projet d'intérêt public. Les PPP supposent un partage des responsabilités et de propriété entre le gouvernement et le secteur privé, garanti par un contrat de longue durée. Entre les deux extrêmes, la privatisation et l'étatisation, les formules de partenariat sont multiples, tout comme les secteurs potentiellement concernés : l'eau potable, l'assainissement, les transports, les télécommunications, mais aussi certains volets liés à la santé et à l'éducation.

De nombreux pays industrialisés ont adopté cette démarche dans l'intérêt de leur population, pour deux raisons principales.

D'abord, la recherche d'une plus grande efficacité dans l'utilisation des fonds publics et d'un meilleur rapport qualité/prix de certains services d'intérêt commun. Parfois, la structure des incitations est telle que les bonnes décisions – en matière de choix technologiques et de gestion – sont plus facilement et plus rapidement adoptées lorsque des capitaux privés sont impliqués dans le projet. De là une réduction des coûts, à qualité constante, dont le contribuable entend bénéficier.

Ensuite, un recours aux capitaux privés réduit le besoin d'endettement public. Certes, les autorités doivent généralement garantir à l'opérateur une rétribution, ce qui pourrait s'apparenter au service d'une dette. Néanmoins, dans le cas d'un PPP, le montant de cette rétribution dépend des résultats obtenus, résultats qui doivent respecter un cahier des charges précis. Les PPP permettent donc de garantir la bonne utilisation des deniers publics – à l'inverse de dettes publiques, qui doivent être remboursées indépendamment des résultats des projets financés.

Ces deux familles d'arguments acquièrent une intensité particulière dans le contexte des pays pauvres ou émergents. L'expertise technique et le capital humain drainés par le secteur privé international bénéficient grandement à des pays qui en manquent structurellement. Le secteur privé local doit, lui aussi, jouer un rôle important : il connaît les contraintes et les pratiques du terrain. Enfin, les difficultés de financement qui pèsent sur les budgets nationaux (suite à l'absence de classes moyennes, à la faiblesse du système fiscal ou encore au niveau de la dette publique) rendent très attractif – pour ne pas dire vital – l'appel aux investisseurs privés.

Les PPP sont parfois critiqués au motif qu'ils rendraient d'abord service aux investisseurs privés. Le contresens est patent. Le piège du sous-développement n'est pas celui de la mondialisation, mais d'être exclu de celle-ci. Au cours des années 1990, l'envol des investissements à destination des pays émergents avait laissé croire que le marché des capitaux allait rapidement marginaliser le rôle de l'aide publique ; que les opérateurs privés pourraient, à eux seuls, développer les pays en attente de

Le piège du sous-développement n'est pas celui de la mondialisation, mais d'être exclu de celle-ci

The under-development trap is not globalisation but, instead, exclusion from it

Introduction

Jean-Michel Severino, CEO of the AFD and Chairman of Proparco

After proving themselves in the industrial countries, Public-Private Partnerships (PPPs) are increasingly being called upon in the emerging countries as well as in public development aid programmes. Every new international conference-from Monterrey to Johannesburg to Kyoto-now recommends the model.

The underlying principle of PPPs is to bring together public authorities and private sector actors to design, finance, build, manage or conserve a public interest project. PPP arrangements involve shared responsibility and ownership between the public and the private sectors, based on a long term contract. Between the two extremes of privatisation and government ownership, there is a whole range of partnership options and sectors of activity to choose from: drinking water supply, sanitation, public transportation, telecommunications as well as certain aspects of the healthcare delivery and educational sectors.

There are two main reasons why numerous industrialised countries have turned to PPPs to provide critical services to their citizens.

First, it leads to a more efficient use of public funds, to better quality/price performance in some public utility services. Sometimes, the attraction of PPPs is simply that the right choices, whether technological or management, are more easily and quickly made if private capital is involved. This can result in significant savings for the same quality of services-and taxpayers now know this.

Second, using private capital reduces the need for public borrowing. It is true that the public authorities must guarantee the operator's remuneration, which could be tantamount to debt service. However, in the case of a PPP, remuneration is linked to performance and the operator must meet targets agreed upon in the terms and conditions of the contract setting up the partnership. PPPs therefore offer a way to guarantee the usefulness of public spending, compared to public debts which must be paid back irrespective of the actual quality of the projects financed.

These two broad arguments make even more sense in the context of developing and emerging countries. The technical expertise and human capital drained by the international private sector thus amply benefit countries that are structurally in short supply. The local private sector also has an important role to play since it has the most extensive knowledge of local factors and practices. Finally, the budget constraints faced by these countries (due to a lack of a middle class, a weak tax base or a heavy national debt burden) make recourse to private capital compelling-and, even, indispensable.

PPPs have sometimes been criticized on the grounds that their first allegiance is to the private investors. However, it is easy to see how this criticism misses the point. The under-development trap is not globalisation but, instead, exclusion from it. During the 1990s, the rate of investment flows to emerging countries had led many an observer to believe that the capital markets would soon make public development aid irrelevant and that private-sector operators could, on their own, meet the development needs of

1 Avant-Propos

Introduction

modernité. Très vite, les crises asiatique et argentine ont mis fin à cet espoir. Depuis, l'engagement des entreprises internationales a décliné. Aujourd'hui, les flux d'investissements directs étrangers à destination des pays pauvres sont faibles et les fonds privés ne financent qu'une petite partie du monde en développement - et ce, de manière irrégulière.

Il est cependant exact que l'histoire des PPP a aussi été émaillée de scandales, de corruption, d'échecs retentissants. Certains contrats léonins ont interdit de prendre en compte les réalités politiques et sociales et n'ont pas permis, en particulier, l'accès des plus pauvres aux services essentiels. Pour éviter ces abus, un cadre de régulation solide est donc fondamental.

Équilibrer ainsi les dimensions politiques, sociales et économiques des partenariats futurs permettra à l'aide publique au développement de mieux jouer son rôle de catalyseur de projets.

L'Agence Française de Développement, en s'appuyant sur soixante années d'expérience, a choisi de promouvoir l'ensemble des outils d'ingénierie financière qui peuvent permettre le développement des PPP. Il peut s'agir d'opérations directes en faveur du secteur privé via sa filiale Proparco, d'opérations de prêts ou de garanties non souveraines ou encore d'opérations plus sophistiquées de partage des risques auxquels sont confrontés les investisseurs dans ces économies. L'AFD s'efforce également d'améliorer, en partenariat avec d'autres bailleurs de fonds, l'environnement institutionnel de ces secteurs grâce à des programmes sectoriels.

Je forme le vœu que l'ensemble de ces outils permette progressivement une reprise de la confiance et l'émergence d'une politique dynamique d'investissement au profit des populations les plus pauvres, bénéficiaires ultimes de ces services de base.



countries trying to reach out for modernity. Almost as quickly, the Asian and Argentine financial crises crushed these hopes. The presence of international corporations in this arena has since declined drastically. Today, the foreign direct investment flows to poor countries have been reduced to a trickle and private capital finances only a very small part of the developing world-and at a very irregular rate.


It is however also true that the history of PPPs is punctuated with scandals, corruption and humbling failures. Some lopsided contracts have been known to prevent partners from taking into account the political and social realities of the countries and to not, in particular, provide for access to basic services by the less fortunate. The proper regulation of PPPs is therefore a critical issue.

New forms of partnership will need to be invented, partnerships that balance political, social and economic considerations and in which public development aid could be tapped for its leveraging effect. Drawing on sixty years of experience, the Agence Française de Développement has elected to promote the whole range of financial engineering tools for facilitating the creation of PPPs-from direct assistance to the private sector through its subsidiary, Proparco, to non-sovereign loans and guarantees to more sophisticated operations to share the risks to investors in these economies. The agency is also working hard, in partnership with other funding institutions, to improve the institutional environment of these sectors through sectoral programmes.

It is my fervent hope that these tools will contribute to rebuilding confidence and eventually lead to more dynamic investment policies for the benefit of the poor peoples who need these basic services.







" Les partenariats qui réussissent sont ceux où chaque partenaire joue bien son rôle et prend les risques qu'il est le mieux à même d'assumer "

" Partnerships that go on to succeed are those in which each partner has assumed only those risks that is best placed to assume "

2

Les Partenariats Public-Privé,

outils essentiels du développement

« Le Partenariat Public-Privé (PPP), un instrument permettant d'améliorer la fourniture de services de base aux populations des pays en voie de développement », par Luc Rigouzzo, Directeur du département secteur financier et développement du secteur privé à l'AFD

Les pays en développement souffrent de graves déficits en infrastructures et en services de base : l'accès à l'eau potable est loin d'être généralisé, les services d'assainissement sont rares, l'électricité fait souvent défaut. Il serait illusoire de prétendre couvrir l'ensemble de ces besoins exclusivement sur financements publics nationaux ou internationaux. Le rôle de l'aide publique au développement doit être plutôt d'exercer un effet de levier sur les ressources privées, au moyen des divers outils financiers disponibles, afin de permettre l'émergence de Partenariats Public-Privé pérennes, c'est à dire économiquement efficaces, financièrement rentables et socialement équitables.

L'Afrique est un exemple criant de ces disparités puisque ses habitants disposent proportionnellement de dix fois moins de ressources électriques ou de cinq cents fois moins de routes bitumées que les autres habitants de la planète.

Consciente de l'ampleur de ces problèmes, la communauté internationale s'est mobilisée autour des Objectifs du Millénaire pour concentrer son action et ses moyens autour d'une série d'objectifs mesurables à atteindre en 2015 (par exemple, réduire de moitié la proportion de personnes n'ayant pas accès à une eau salubre).

Toutefois, l'aide publique au développement, aussi généreuse soit-elle, ne sera pas en mesure d'apporter la totalité des moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs ambitieux. À titre d'exemple, les investissements requis annuellement dans le domaine de l'eau pour parvenir aux Objectifs du Millénaire s'élèvent à environ 50 milliards de dollars, à comparer aux 57 milliards d'aide mondiale au développement, tous secteurs confondus.

Par ailleurs, les financements privés "classiques" ne prennent pas spontanément la direction d'économies fragiles. Il y a donc urgence à promouvoir des formes nouvelles de partenariat entre acteurs publics et privés, qui permettent à la fois de répondre à l'ampleur des besoins d'investissement, d'améliorer la gestion des projets mais également de mobiliser à long terme l'épargne locale: les Partenariats Public-Privé (PPP).

Il y a urgence à promouvoir des formes nouvelles de PPP

There is an urgent need to promote new forms of PPPs

Public-Private Partnerships: Vital development tools

Public-Private Partnerships as a Tool for Providing Basic Services in Developing Countries, by Luc Rigouzzo, Head, Financial and Private Sectors Division, AFD

Developing countries have huge infrastructure and basic services deficit: shortage of drinking water, lack of sanitation services, poor electricity supply, etc. It would be unrealistic to hope to meet the enormous needs exclusively through national and international public funding. The goal of public development aid should, therefore, be more to use the various available financing instruments to have a leveraging effect on private sector resources in order to facilitate the emergence of sustainable Public-Private Partnerships, that is that are economically efficient, financially profitable and socially fair.

With proportionally ten times less electricity resources and five hundred times less paved roads compared to the rest of the world, Africa offers a glaring example of these disparities.

Conscious of the magnitude of these problems, the international community has mobilised around the Millennium Objectives to concentrate its efforts and available resources on a series of measurable objectives to be attained by 2015 (e.g., halving the proportion of people without access to safe drinking water).

However, no matter how generous public development aid might be, it is incapable of providing all of the resources necessary to attain these ambitious objectives. For example, the annual investments needed in the water sector to attain the Millennium Objectives total about 50 billion dollars whereas the total amount of world development aid, all sectors combined, is 57 billion dollars.

In addition, traditional private financing does not flow spontaneously toward the fragile economies. There is therefore an urgent need to promote new forms of partnership between public and private actors, Public-Private Partnerships (PPP), to ensure that the overwhelming investment needs are met, improve project management as well as mobilise long term local capital.

PPPs provide a potent framework for improving the management of services and raising private capital for public utility projects as well as the production of basic services at an affordable price to the largest segment of the population. The responsibility of the public authorities in this kind of arrangement then is to guarantee the public utility mission by focusing on the instigation, prescription and supervision functions, considering that such services are, in the final analysis, supposed to be for the enjoyment of the population. The challenge, therefore, resides in finding a way to implement PPPs

● Les PPP, outils essentiels du développement

PPPs: Vital development tools



Les PPP permettent d'améliorer la gestion des services publics et d'apporter des capitaux privés à un projet d'intérêt public et favorisent la production de services de base à un coût accessible au plus grand nombre. La responsabilité de la puissance publique est alors de garantir l'intérêt général en se concentrant sur les fonctions d'impulsion, de prescription et de contrôle, car, au final, ce sont les populations qui doivent bénéficier des nouveaux services proposés. Tout l'enjeu consiste donc à mettre en œuvre des PPP dans des contextes qui leur permettront d'être à la fois efficaces au plan économique, rentables au plan financier et équitables aux plans social et écologique.

Les schémas traditionnels de privatisation marquent le pas

Les privatisations intégrées d'infrastructures (concessions privées) ont montré leurs limites en Afrique. Les raisons tiennent entre autres aux caractéristiques mêmes des marchés concernés. Il s'agit souvent de secteurs fortement capitalistiques à rentabilité différée situés sur des marchés étroits. Leur rentabilité n'est donc pas immédiate. De plus, s'agissant de secteurs sensibles politiquement et de contrats de concession souvent négociés trop hâtivement, certains États n'ont pas toujours pu respecter leurs engagements, que ce soit en tant que régulateurs, en tant que concédants ou tout simplement en tant que clients. Quelques échecs emblématiques dans des contextes de crise macroéconomique ont, de plus, conduit les principaux marchés financiers à pénaliser les titres des grands groupes privés qui investissaient trop fortement dans les pays émergents, conduisant en retour ces derniers à réduire à court terme leurs investissements dans ces géographies.

Sous ces facteurs conjugués depuis 1997, les flux d'investissements directs étrangers sous forme de PPP dans les pays en développement, après avoir atteint un pic de 120 milliards \$, sont en baisse continue. L'Afrique subsaharienne représente une part très minime de ces flux, entre 5 et 8 milliards \$ par an entre 1997 et 2001.

Après une décennie d'ajustement structurel et une décennie de libéralisation, force est donc de constater que les investissements privés dans le secteur des infrastructures sont sensiblement inférieurs aux attentes initiales. Les bailleurs de fonds tentent donc depuis peu d'utiliser les fonds publics pour exercer un levier sur les ressources privées, ce qui se traduit par une augmentation de leurs engagements dans ce secteur. Ceux-ci restent toutefois encore insuffisants pour couvrir les besoins.

En outre, l'insuffisante profondeur des marchés financiers locaux ne conduit pas l'épargne locale à se mobiliser en faveur des investissements de longue durée. À titre d'exemple, la surliquidité estimée en zone Franc peut être évaluée aujourd'hui à 1,5 milliard d'euro, à comparer à des besoins d'investissement de 2 milliards d'euros imparfaitement servis.

Tout l'enjeu consiste à mettre en œuvre des PPP efficaces, rentables et équitables

The challenge is to devise effective, profitable and fair PPP arrangements

in such contexts as will allow them to be economically efficient, financially profitable and socially and environmentally fair.

Traditional privatisation programmes are not making progress

The limitations of integrated infrastructure privatisations (private concessions) are clearly visible in Africa. One explanation for this has to do with the characteristics of the areas involved. Most of them are in sectors requiring very significant capital outlays but with deferred profitability, in very narrow markets. Profitability is, therefore, not in the immediate horizon. Further, concerning politically sensitive sectors and concession contracts that are hastily negotiated, some States have not always lived up to their contractual obligations, whether in their capacity as regulators, licensors or simply clients. Some notable failures in the context of macroeconomic crises have, further, led the principal financial markets to penalise the stocks of the major private groups that invested heavily in emerging countries, leading the latter to significant short term cuts in their investments in such countries.

As a result of the above factors, foreign direct investment flows in the form of PPPs in developing countries have, after peaking out at 120 billion dollars, been on steady decline since 1997. Sub-Saharan Africa represented a meagre 5 to 8 billion dollars of these flows between 1997 and 2001.

After a decade of structural adjustment and another of economic liberalisation, private investments in the infrastructure sector is regrettably significantly lower than everyone's expectations. Funding institutions have therefore recently resorted to using public funding to produce a leveraging effect on private capital, leading to an increase in their commitments in this sector. However, these commitments are still clearly not enough to cover existing needs.

Further, the lightweight of local financial markets has not been particularly conducive to local capital being mobilised toward long term investments. For example, the excess liquidity in the Franc zone is currently estimated at EUR 1.5 billion compared to EUR 2 billion in investment needs to be filled.

Public aid can be used to develop new instruments to kick-start Public-Private Partnerships

Original solutions currently proposed by the majority of funding institutions try to address the following three questions:

1. *What are the right regulatory instruments for re-establishing trust between the private sector and States and, more generally speaking, among the different actors involved?*



L'aide publique peut servir à développer de nouveaux instruments de relance des Partenariats Public-Privé.

Les solutions innovantes, proposées aujourd'hui par la plupart des bailleurs de fonds, s'articulent autour de trois questions principales :

1. Quels outils de régulation pour rétablir la confiance entre le secteur privé et l'État, et, plus largement, entre la grande diversité d'acteurs impliqués ?
2. Comment réduire les différents types de risques (risque de change, risque politique élargi) pour attirer des capitaux privés et mobiliser l'épargne locale ?
3. Comment exercer l'effet de levier le plus grand possible sur les ressources privées grâce aux ressources publiques ?

1. Le rôle crucial des outils de régulation

Les gains de productivité et d'efficacité liés à une gestion par le secteur privé, la répartition de ces gains et la viabilité des délégations dépendent beaucoup de l'efficacité des régulations mises en place. L'expérience montre que la réussite des PPP dépend d'engagements mutuels précis, adossés à un cadre de régulation solide. À l'inverse, les investisseurs seront réticents si l'incertitude des règles politiques et économiques et l'absence d'informations fiables gênent l'estimation de leurs risques.

L'AFD cherche à promouvoir des propositions novatrices, telles que le rôle d'autorités régulatrices indépendantes, conçues sous le mode d'un audit extérieur. Plus généralement, l'ensemble des outils de la régulation doivent stimuler le dynamisme au secteur privé, assurer le respect des règles de service public, permettre un partage équilibré des bénéfices et des contraintes et enfin diminuer le risque perçu par les acteurs. En un mot, il doit faire appliquer les règles du jeu et être le moteur d'une confiance souvent insuffisante.

2. Le développement des outils d'atténuation et de partage des risques

Depuis la crise asiatique et l'effondrement du peso argentin, les investisseurs privés ne souhaitent plus assumer le risque de change lié aux emprunts en devises. Dans ces conditions, la mobilisation de financements en monnaie locale constitue un facteur clef de la réussite d'un PPP. Les investisseurs recherchent également des outils d'atténuation du risque politique élargi (comme le risque contractuel ou de non-respect des engagements tarifaires), particulièrement élevé dans des PPP où l'État est à la fois concédant, régulateur et client.

2.1. Atténuer et couvrir les risques de change

La couverture du risque de change est devenue une des conditions sine qua non de la décision d'investissement. Cette approche a conduit l'AFD à développer deux types d'initiatives :

2. How can the various types of risk (exchange rate risk, broad political risk, etc.) be reduced in order to attract private capital and mobilise local capital?
3. How can public resources be used to produce the most far-reaching leveraging effect on private resources?

1. The critical role of regulatory instruments

Productivity and efficiency gains accruing from private sector management, the sharing of such gains and the viability of concessions depend to a large extent on the effectiveness of the regulatory instruments in place. Experience has shown that the success of PPPs is dependent on the agreement to very precise reciprocal commitments, within a solid regulatory framework. Investors will normally be reluctant if uncertainties regarding political and economic regulations and the absence of reliable information prevent the proper assessment of the risks that they run.

The AFD would like to promote innovative solutions, such as the creation of independent regulatory authorities, in the form of external audits. More generally speaking, the set of regulatory instruments should stimulate the dynamism of the private sector, ensure the respect of the rules for operating public utility services, facilitate the equitable sharing of profits and inconveniences, and, finally, reduce the perceived risks to the actors. In short, it should enforce agreed-upon rules and create conditions for the development of the mutual trust between partners that is frequently lacking.

2. The development of risk mitigation and sharing instruments

Since the Asian crisis and the collapse of the Argentine peso, private investors have been unwilling to accept the foreign exchange risk associated with foreign currency loans. The mobilisation of financing in the local currency is therefore a key factor in the success of a PPP. Investors are also interested in instruments for mitigating broad political risk (e.g., breach of contract, arbitrary tariff changes, etc.), which is particularly high in PPPs where the State is licensor, regulator as well as client.

2.1. Exchange rate risk mitigation and coverage

Exchange rate risk coverage has become a sine qua non in all investment decisions. This has led the AFD to develop two types of initiative:

- Preference to local currency guarantee instruments: Bond issue guarantees-for both private and public issues-and bank credit enhancement offer a solution to the dual problem of financing long term investments and the exchange rate risk for infrastructure projects with deferred profitability or that generate revenue in the local currency.

L'AFD cherche à promouvoir des solutions novatrices

The AFD would like to promote innovative solutions

Les PPP, outils essentiels du développement

PPPs: Vital development tools



- Privilégier les outils de garantie en monnaie locale: les garanties d'émissions obligataires, privées ou publiques, et le rehaussement du crédit bancaire offrent une réponse au double problème du financement des investissements à long terme et du risque de change pour des projets d'infrastructures à rentabilité différée ou générant des recettes en monnaie locale. De plus, elles permettent de mobiliser l'épargne locale en donnant une garantie aux souscripteurs d'obligations en monnaie nationale et de ce fait jouent un rôle positif sur la dynamisation des marchés financiers locaux.

- À l'avenir, ne pas écarter d'autres instruments: en effet, les outils en monnaie locale se heurtent dans la plupart des pays peu développés à la difficulté de trouver des ressources à plus de huit ans - même pour les meilleures signatures - ainsi qu'à la concurrence des financements concessionnels longs des bailleurs de fonds qui couvrent de facto une dévaluation importante grâce à leur différentiel de taux. Enfin, le choix de financer des équipements importés en monnaie locale peut se faire au détriment de la balance des paiements et freiner les réajustements tarifaires nécessaires au renouvellement des équipements. Deux types de concours doivent permettre de corriger ces imperfections:

- des prêts à long terme en devises dont le service de la dette soit indexé sur le cash-flow de la société: ceux-ci auraient en effet le mérite de s'ajuster aux effets d'une dévaluation, de réduire les risques de cessation de paiement des sociétés, et d'éviter les défauts mentionnés sur la balance des paiements et les dotations nécessaires aux renouvellements;

- des prêts incluant une option de facilité de trésorerie additionnelle en cas de dévaluation.

2.2. Élargir et renforcer la couverture des risques pays

Il est important d'élargir la gamme des outils de couverture de risque politique. La valeur ajoutée essentielle des bailleurs de fonds n'est pas seulement la concessionnalité, c'est la capacité à prendre en charge le risque pays, comme le montre le développement rapide de Proparco qui prête pourtant aux conditions du marché. Ceci a incité l'AFD à développer des produits ciblés sur la prise partielle de certains risques pays élargis (risques tarifaires, contractuels...).

3. L'ingénierie financière et une coordination accrue des différents bailleurs de fonds peuvent améliorer le levier des ressources publiques sur les ressources privées

Les bailleurs de fonds interviennent en général en cofinancement avec une gamme classique d'instruments financiers (fonds propres, fonds d'investissements, financements concessionnels à long terme en devises, fonds d'études...).

Si l'un des enjeux principaux est de développer de nouveaux instruments de garantie (risque de change et risque politique élargi), ceux-ci doivent s'inscrire dans de nouveaux partenariats plus structurés entre bailleurs bilatéraux et multilatéraux.

La valeur ajoutée des bailleurs de fonds est leur capacité à prendre en charge le risque pays

The value added of funding institutions is their ability to cover the country risk

Further, they facilitate the mobilisation of local capital by offering a guarantee to subscribers to local currency bond issues and, in this regard, help make local financial markets more dynamic.

- In the future, to not exclude other instruments: Local currency instruments in the majority of developing countries are confronted with the problem of finding resources with more than an eight year term-even those from very highly rated issuers-as well as to competition from long term concessional financing by funding institutions which, by default, cover significant currency devaluations thanks to their rate differentials. Finally, the choice to finance imported equipment in the local currency could be at the expense of the balance of payments and slow down the tariff adjustments necessary for equipment replacement. There are two types of financial assistance for correcting these shortcomings:

- long term foreign currency loans whose service is indexed to the company's cash flow: they have the advantage of being adjustable to the effects of a devaluation, of reducing the insolvency risk of companies and of avoiding the balance of payments and equipment replacement problems mentioned above;

- loans with an additional credit line in case of devaluation.

2.2. Expand and strengthen country risk coverage

It is important to expand the range of political risk coverage instruments. The principal added value of funding institutions does not reside only in the concessionality of their loans but, above all, in their ability to guarantee the countries. This is evident in the rapid development of Proparco which nevertheless lends at prevailing market rates. This has encouraged the AFD to develop targeted products for the partial guarantee of certain broad country risks (tariff risk, breach of contract risk, etc.).

3. Financial engineering and increased coordination among the different funding institutions can improve the leveraging effect of public resources on private resources

Funding institutions generally intervene as co-funders using a range of traditional financing instruments (equity financing, trust funds, long term concessional financing in foreign currencies, planning funds, etc.)

While it is true that one of the principal challenges is to develop new guarantee instruments (exchange rate and broad political risk guarantees), such instruments would have to be designed within the framework of new more structured partnerships between bilateral and multilateral funding institutions.

The following types of collaboration may be worthwhile exploring:

- A division of labour based on the respective comparative advantages of institutions:

Les collaborations suivantes pourraient être recherchées :

- **Une répartition des efforts en fonction de nos avantages comparatifs respectifs :** dans cette approche, les grands bailleurs multilatéraux - qui pèsent souvent de façon importante sur les programmes et la gouvernance des pays - offriraient des garanties réduisant les risques politiques élargis. Les bailleurs bilatéraux contribueraient aux financements longs et aux montages permettant d'exercer un levier additionnel sur la ressource privée (fonds propres, prêts, financements structurés).
- **La création de fonds fiduciaires et de fonds de garantie communs regroupant les ressources de chacun :** ils permettraient une mutualisation des risques et peut-être une meilleure visibilité pour les partenaires privés (instruments uniques dédiés à des secteurs et des géographies spécifiques en contrepartie d'engagements en matière de gouvernance). C'est dans cet esprit que l'AFD a contribué en 2003 à une facilité de 210 millions de dollars en Afrique de l'Ouest, aux côtés du groupe de la Banque mondiale.

En définitive, si les PPP ne sont pas la panacée, ils peuvent contribuer à la relance des investissements en infrastructures dans des secteurs essentiels à l'atteinte des Objectifs du Millénaire. En se mobilisant de façon coordonnée, l'Aide Publique au Développement peut contribuer à la fois à corriger les principales déficiences de marchés, à améliorer la gouvernance et à inverser la tendance au désengagement constatée dans ces secteurs depuis la fin des années 90.

Si les PPP ne sont pas la panacée, ils peuvent contribuer à la relance des investissements en infrastructure

While it is true that PPPs are not the panacea, they can be a force for kick-starting infrastructure investments

Following this approach, the principal multilateral funding institutions (which often make significant inputs to the programmes and governance of the countries concerned) could offer guarantees to reduce the broad political risks. Bilateral funding institutions could, for their part, contribute to the long term financing and financial packaging for producing additional leveraging effect on private resources (equity financing, loans, structured financing, etc.).

• *The creation of fiduciary funds and common guarantee funds pooling together the resources of all: These funds would permit the mutualisation of risks and perhaps, also, a greater visibility for the private sector partners (dedicated instruments for specific sectors or geographical areas in exchange for good governance commitments). It is in this spirit that the AFD contributed, alongside the World Bank Group, a facility of 210 million dollars in West Africa in 2003.*

To conclude, while it is true that PPPs are not the panacea, they can be a force for kick-starting infrastructure investments in sectors that are critical to the realisation of the Millennium Objectives. By mobilising in a coordinated manner, public development aid can help correct the main shortcomings of the free market, improve governance and reverse the trend of disengagement from these sectors that has been prevalent since the end of the 1990s.



● Les PPP, outils essentiels du développement

PPPs: Vital development tools

« Augmenter l'offre d'énergie sans peser sur les finances publiques », par Richard Perrier, Directeur de la Mekong Energy Company (MECO)

« Phu My 2-2 apporte des avantages substantiels au Vietnam. Le projet contribue à accroître l'offre d'énergie dans un pays où la pénurie actuelle d'électricité pèse sur la croissance économique. Le mode de financement retenu réduit les besoins en fonds publics dans le secteur énergétique. Le gouvernement vietnamien peut ainsi consacrer plus de moyens à d'autres programmes prioritaires tels que la lutte contre la pauvreté et la satisfaction des besoins de base de la population ».

Au Vietnam, la consommation d'électricité augmente de 15 % l'an, deux fois plus vite que la croissance économique que le pays connaît depuis plusieurs années. L'insuffisance de la production a créé une situation de pénurie et provoqué de nombreux délestages. Pour y remédier, 7,5 milliards de dollars doivent être investis dans les cinq prochaines années, un montant qui dépasse largement les capacités d'investissement du pays. Le Vietnam a donc choisi de se tourner vers un Partenariat Public-Privé pour financer la construction de Phu My 2.2, une centrale thermique de 700 MW, située à 70 km au sud d'Ho Chi Minh Ville, qui s'intègre à un site de production d'électricité qui fournira à terme 3 600 MW, soit le tiers de la capacité actuelle de production du pays. Ce projet associe le ministère vietnamien de l'Industrie, des entreprises privées internationales, Électricité du Vietnam, PetroVietnam et des institutions financières internationales dont la Banque mondiale, sur la base d'un contrat de concession de type « Build Operate Transfer » et d'un contrat de vente d'énergie d'une durée de vingt ans. La MECO, société de droit vietnamien regroupe EDF International, Sumitomo Corporation et TEPCO - Tokyo Electricity Power Company. Elle est responsable de la construction de la centrale (Build) et en assurera l'exploitation et la maintenance (Operate) suivant les conditions prévues aux contrats. Le contrat garantit à MECO qu'Électricité du Vietnam réglera les kWh disponibles - au prix moyen convenu d'environ 0.04 US\$/kWh - jusqu'en 2024. À cette date, la centrale sera rétrocédée à titre gracieux au pays hôte (Transfer).

Le montant maximum du projet s'élève à 400 millions \$ plus une provision de 80 millions \$ pour aléas : dont 340 millions financés par des prêts à long terme auprès d'institutions financières internationales et de banques commerciales et 140 millions financés par des fonds propres apportés par les actionnaires. Les études techniques, environnementales, juridiques et économiques détaillées ont démontré l'intérêt du projet, tant pour sa rentabilité financière que pour le développement économique du pays. Le



Increasing Electricity Supply without Overburdening Public Finances, by Richard Perrier, CEO, Mekong Energy Company (MECO)

“The Phu My 2-2 project has brought significant benefits to Vietnam. The project has increased the energy supply in a country where scarcity of electricity has been a major obstacle to economic development. The type of funding adopted for the project has reduced the need for public funding in the energy sector. The Vietnamese government is thus able to channel a greater share of its resources to other high priority programmes, such as poverty alleviation and meeting the basic needs of the population.”

Electricity consumption in Vietnam is growing at an annual rate of 15%, twice as fast as the country's economic growth in the last two years. The shortfall in production has created a situation of scarcity and has led to numerous power cuts. In order to address the problem, 7.5 billion dollars will need to be invested in the next five years, an amount that far exceeds the investment capacity of the country. Vietnam has therefore decided to resort to a Public-Private Partnership to finance the construction of Phu My 2-2, a 700 megawatt thermal station located 70 kilometres to the south of Ho Chi Minh City, and which will be part of a site generating 3,600 megawatts of electricity, or one-third of the country's current electricity capacity. The project brought together the Vietnamese Ministry of Industry, international private sector companies, Electricity of Vietnam, Petro Vietnam and some international financial institutions, including the World Bank (within the framework of a “build-operate-transfer” concession contract and a twenty-year energy sale contract). MECO is a Vietnamese registered company that has among its shareholders EDF International, Sumitomo Corporation and TEPCO (Tokyo Electricity Power Corporation). It is responsible for the construction of the station (build) and will be in charge of the operation and maintenance (operate) according to terms and conditions stipulated in the different contracts. The contract guarantees MECO that Electricity of Vietnam will buy the kilowatts of electricity produced, at the average agreed upon rate of 0.04 dollars per kW/h, until 2024 when the plant will be reassigned free of charge to the host country (transfer).

The total cost of the project is 400 million dollars, plus an additional 80 million dollar standby fund to cover any cost overruns. 340 million of this amount is financed through long term loans from international financial institutions and commercial banks whereas the remaining 140 million is financed by means of equity capital invested by shareholders. Detailed technical, environmental impact, legal and economic assessments of the project indicate that it is financially viable and could be a major asset to the economic development of the country. The financial packaging was possible through the





montage financier a été rendu possible par la mobilisation des bailleurs de fonds, qui ont apporté des prêts directs à MECO ou garanti des banques commerciales contre les risques politiques inhérents à un projet de ce genre.

In fine, ce risque politique est également porté par le Ministère du Plan et des Investissements puisque celui-ci a garanti les obligations financières des différentes entités vietnamiennes ainsi que le risque de change du projet. La participation des bailleurs de fonds a également catalysé l'engagement de banques commerciales internationales qui souhaitaient bénéficier de cette couverture du risque pour s'engager dans le projet.

Pour le Vietnam, la réussite de ce projet démontre le passage en douceur d'une économie planifiée (jusqu'au début des années 90) à une économie qui s'ouvre prudemment sur l'avenir. De ce point de vue, Phu My 2.2 présente un intérêt certain car la préparation et la mise en œuvre de ce projet ont incité les institutions vietnamiennes à s'ouvrir sur l'extérieur, aux exigences contractuelles des projets d'infrastructures financés par la formule des Partenariats Public-Privé, comme la mise au point des cahiers des charges, les modalités de négociation et de choix des partenaires. Le projet a également contribué au développement et à la maturation d'un cadre juridique et réglementaire, en particulier par la rédaction de clauses contractuelles s'inspirant ou requises par les négociations relatives au projet.

Phu My 2.2 offre aujourd'hui au Vietnam une énergie à un prix compétitif. Ce Partenariat Public-Privé contribue à remédier à la pénurie d'électricité, une condition indispensable à la poursuite de la forte croissance économique actuelle. Il permet aussi au Vietnam de garder le contrôle de l'énergie produite et de planifier le développement du secteur. Enfin, l'établissement d'un tarif avec des tranches à bas prix garantit l'accessibilité du plus grand nombre au confort apporté par l'électricité.

La mise en œuvre de ce projet a incité les institutions vietnamiennes à s'ouvrir sur l'extérieur

The implementation of this project has led the Vietnamese institutions to open up to the outside world

mobilisation of funding institutions, which either made direct loans to MECO or guaranteed commercial banks against the normal political risks associated with projects of this nature.

The political risk is also borne by the Ministry of Planning and Investment, which also guaranteed the financial obligations of the different Vietnamese entities as well as the exchange rate risk associated with the project. The participation of funding institutions also served as a catalyst for the involvement of international commercial banks, which insisted on such a guarantee before signing on to the project.

For Vietnam, the success of this project signals the quiet transition from a planned economy (up until the early 90s) to an economy that is carefully opening up. In this regard, the Phu My 2-2 project has been worthwhile because its planning and execution have led the Vietnamese institutions and government to open up to outside forces and to be exposed to the contractual requirements of infrastructure projects funded by means of Public-Private Partnerships, such as drafting terms and conditions, practical details on how to negotiate and on selecting a partner. The project has also contributed to the development and maturity of a legal and regulatory framework, thanks in particular to the drafting of contract clauses modelled after or required by negotiations relative to the project.

Phu My 2-2 today provides Vietnam competitively priced energy. This Public-Private Partnership has alleviated the problem of scarcity of electricity, removing an obstacle to the pursuit of the country's current strong economic growth. It also allows Vietnam to have control over the energy produced and to better plan the development of the energy sector. Finally, the setting of tariffs with cheap baselines ensures that the vast majority of the population is able to take advantage of the good life brought about by the availability of electricity supply.

● Les PPP, outils essentiels du développement

PPPs: Vital development tools

« Le secteur privé a apporté des méthodes de gestion appropriées à la situation au Sénégal », une interview de Mamadou Samb, Directeur général de la SONES

Situé au bord du Sahel, le Sénégal dispose d'importantes réserves d'eau souterraines ainsi que des apports du fleuve Sénégal. Cependant, depuis le début des années 70, la réduction des précipitations et des réserves souterraines ainsi que le retard pris dans les investissements ont placé la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal en position difficile. Le gouvernement du Sénégal a procédé alors à une refonte complète du service suite aux conclusions d'une large consultation et avec l'aide des institutions financières internationales.

Quelle était la situation avant le choix du PPP ?

Il faut rappeler le contexte qui prévalait en 1995. Nous avions des contraintes :

- Une forte demande en eau du fait de l'accroissement rapide de la population et de l'activité économique ;
- Des déficits chroniques pour l'alimentation en eau de Dakar liés à la saturation simultanée des ressources en eau exploitées et des grandes adductions de transport et des réseaux de distribution vétustes, entraînant une dégradation de la qualité de service rendu à la clientèle ;
- Un déficit important de la trésorerie du fait d'un faible taux de recouvrement des factures d'eau de l'État et des communes obligeant la société à accumuler des arriérés vis à vis de ses fournisseurs ;
- Enfin, des besoins d'investissement énormes pour résorber le déficit et remettre à niveau l'infrastructure d'alimentation en eau de la région de Dakar.

Nous avions aussi des opportunités :

- Les résultats mitigés de la réforme de 1983, malgré quelques succès relatifs ;
- Une forte volonté politique de l'autorité pour engager une nouvelle réforme du secteur ;
- Enfin, une communauté des bailleurs de fonds disposée à accompagner la réforme.

Quelle a été la méthode pour résoudre le problème ?

Le gouvernement a mis en place un comité de pilotage dirigé par le Ministère de l'Économie et des Finances et comprenant les différents ministères et services de l'État impliqués à des degrés divers dans le secteur. Le processus s'est déroulé en plusieurs étapes :



“The private sector has introduced management techniques that are suited to the situation in Senegal”, a chat with Mamadou Samb, CEO, SONES

Located in the Sahel region of Africa, Senegal is blessed with significant groundwater reserves as well as the water resources of the River Senegal. However, since the 1970s, declining levels of rainfall and groundwater reserve as well as the low rate of investment in the sector have placed the Senegalese national water company, SONES, in difficulty. The Senegalese government therefore decided, after broad consultations and with the assistance of international financial institutions, on a complete overhaul of the company.

What was the situation before you turned to a PPP?

Let me briefly describe the situation in 1995. We had major problems:

- A strong demand for water due to rapid population growth and an increase in economic activity;
- Chronic water supply shortage in Dakar due to the simultaneous saturation of the exploited water resources and of the main water conveyance systems as well as the ageing of the distribution systems, leading to a decline in the quality of the service;
- A major cash flow deficit due to the low bill collection rate with the State and city councils, causing the company to be behind in payments to its suppliers;
- Considerable investment needs in order to absorb the deficit and upgrade the water supply infrastructure in the Dakar area.

Of course, we also had a few things going for us:

- The mixed results of the 1983 reform, despite a number of relative successes;
- The existence of a strong political will to embark on a new reform of the sector; and
- A funding institution community willing to support the reform.

How did you go about resolving the problem?

The government created a steering committee headed by the Economic and Finance Ministry and comprising the various ministries and departments involved in some capacity in the sector. The process comprised a number of steps:

- A diagnostic study of SONES and the water sector to determine what the institutional options were;



- Une étude diagnostique de l'entreprise et du secteur pour déterminer les options institutionnelles possibles;
- Une étude des cas de réformes réalisées dans la sous-région impliquant un partenaire privé professionnel dans la gestion du service d'eau;
- La tenue d'un atelier national avec les représentants des différents ministères concernés, de l'administration, de l'entreprise, des syndicats, des bailleurs de fonds et des consultants, dans le but d'informer et de prendre en compte les avis de toutes les parties intéressées;
- La décision du Gouvernement de s'engager dans une réforme impliquant la dissolution de la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal et la création de deux sociétés: une société publique de patrimoine chargée des investissements et du développement du secteur et une société privée chargée de l'exploitation, dont un opérateur professionnel reconnu détiendrait 51 % du capital et avec qui un contrat d'affermage serait conclu après un appel d'offre international.

Quelle a été la réaction du personnel ?

Les débats ont été vifs. Restructurer un service public et créer ces deux sociétés n'avaient rien de facile, mais la situation l'exigeait. De plus, la position et l'aide des institutions financières ont été déterminantes.

Restructurer un service public n'avait rien de facile, mais la situation l'exigeait

There was nothing easy about restructuring the public utility service, but that was our only option

- A case study of the reforms in the sub-region involving a professional private-sector partner in a water utility service management;
- The organisation of a national workshop with representatives from the different ministries concerned, government agencies, SONES, trade unions, funding institutions and consultants in order to educate and get inputs from all stakeholders.
- The Government's decision to implement a reform involving the dissolution of SONEES and the creation of two new companies-a national heritage public-sector company responsible for investments in and the development of the sector and a private-sector company charged with operating the water utility service. Fifty-one percent of the latter's capital was to be held by an established professional operator with which an affermage contract would be entered into and to be selected through an international bidding process.

How did the staff react to this initiative?

The debate was quite heated. There was nothing easy about restructuring the public utility service and creating two separate companies, but that was our only option. Further, the position taken by and the assistance of the financial institutions were critical.

Les PPP, outils essentiels du développement

PPPs: Vital development tools



Comment l'idée d'un Partenariat Public-Privé a-t-elle émergé ?

Confier la production et la distribution à un opérateur privé très expérimenté s'avérait la meilleure option. Le secteur privé avait apporté des solutions à des situations semblables sur le continent. Il apportait des méthodes de gestion adaptées à la situation que nous connaissions au Sénégal, ce qui permettait la remise à plat et la restructuration complète du service d'adduction d'eau sur des bases plus saines. Mais cela n'a été possible qu'avec l'engagement de l'État à respecter ses obligations, en particulier le paiement de ses factures. Ce qui fut fait.

Ces projets à long terme exigent des financements longs, comment ont réagi les institutions financières internationales ?

Leur réponse a été exceptionnellement favorable. Nous avons déjà l'accord de l'IDA, de l'AFD, de la KfW (Coopération allemande), de la BEI ainsi que de la BOAD pour réhabiliter des infrastructures d'adduction d'eau qui, je le rappelle, dataient des années 50. Il fallait intervenir et cette intervention était planifiée dès avant la crise. Cette aide financière des institutions financières internationales donnait une base très solide au PPP car les conditions de prêt de ces organisations étaient bien meilleures que si nous avions du faire appel à des financements privés.

Quel est le mode de rémunération du partenaire privé ?

Nous avons travaillé sur la question avec des consultants et choisi un indicateur dénommé "Eau non comptabilisée" soit la différence entre l'eau produite injectée dans le réseau et celle qui est effectivement facturée et payée. Pour maximiser sa rémunération, l'opérateur privé doit donc améliorer la maintenance pour avoir moins de pertes en eau mais aussi améliorer la gestion des comptes clients. La solution que nous avons choisie et qui a constitué la base du contrat permet maintenant de facturer 78 % de l'eau produite, soit une amélioration de 10 % par rapport à l'ancienne société. De son côté, la société de patrimoine a tout intérêt à renouveler les infrastructures suivant un plan précis pour garantir un approvisionnement régulier à la société d'exploitation. En termes de répartition des charges, c'est la société de patrimoine qui prend en charge les investissements de fond tandis que la société exploitante se charge de la maintenance des équipements ainsi que des biens meubles (outillages, compteurs, flotte automobile) et d'un renouvellement limité dans le réseau, les branchements et les compteurs. Au plan financier, la société exploitante a intérêt à maximiser sa rémunération par l'entretien préventif et la surveillance du réseau. Elle diminuera ainsi le volume d'eau perdu lors des fuites ou en raison des branchements sauvages. En cas de coupure d'eau, la société exploitante paie une amende si l'interruption de service dépasse 24h. Elle doit aussi prendre en charge des réparations d'urgence supplémentaires ou les remplacements d'infrastructures de réseau indispensables au rétablissement du service.

Le secteur privé apportait des méthodes de gestion adaptées à la situation

The private sector brought a management style that well suited to the situation

How did the idea of a Public-Private Partnership crystallise?

Delegating the production and distribution to an experienced private-sector partner quickly emerged as our best option. Elsewhere on the continent, the private sector had already proved itself in similar situations. It brought a management style that was well suited to the situation in Senegal, which allowed us to do a complete review and restructuring of the water utility service from a more solid foundation. But for the venture to succeed the State needed to commit to respecting its obligations, in particular in the area of bill payment, which it did.

Long term projects of this kind call for long term financing. What was the reaction of the international financial institutions?

Their reaction was very positive. We already had the go-ahead of the International Development Association, the AFD, the KfW (the German development bank), the European Investment Bank and the West African Development Bank to refurbish the water conveyance infrastructure which, believe me, was constructed in the 50s. Something had to be done and the intervention was planned just before the crisis. The financial assistance from the international financial institutions provided a very solid base for the PPP since their lending conditions were much more favourable than we could have hoped to obtain from private-sector financiers.

How is your private-sector partner remunerated?

We reflected on the issue with the help of consultants and decided on the "unaccounted-for water" indicator, that is the fraction of water that is fed into a water distribution system that is not registered by the customers' meters. This meant that, to maximise its remuneration, the operator would need to regularly maintain the system to reduce water loss as well as improve customer account management. The solution that we adopted, and which formed the basis of the contract, allows the operator to bill 78% of the water produced, that is a 10% improvement compared to the former operator. The national heritage company, for its part, has every incentive to replace equipment in a timely fashion to ensure steady water supply to the operating company. In regards to cost sharing, the national heritage company is responsible for infrastructure investments whereas the operating company is responsible for maintaining the equipment, for its private property (tools, meters, automobile fleet, etc.) and for replacing a limited number of items in the system (branch-pipes and meters). From the financial standpoint, the operating company has an interest in maximising its remuneration by carrying out preventative maintenance and monitoring the system. In this way, it reduces the amount of water lost as a result of leaks or unauthorised branch-pipes. If there is water stoppage for more than 24 hours, the operating company pays a fine as well as pays for any urgent repairs and the replacement of items of system infrastructure necessary to re-establish the service.



« Au Mozambique, un exemple réussi de partenariat Sud-Sud » par Issufo Abdula, Directeur général de l'ENH, Empresa Nacional de Hidrocarbonetos

C'est le 23 février 2004 que le gaz naturel en provenance du gisement de Temane au nord du Mozambique a atteint le Cap grâce à la construction d'un gazoduc de 865 km de long.

La compagnie Amoco avait découvert la présence du gaz dans la région en 1964. Depuis cette date, la lutte pour la décolonisation puis l'absence d'intérêt porté à la région avaient empêché la mise en exploitation des gisements. Une fois la paix retrouvée, équiper le gisement, construire le gazoduc, traiter le gaz et le transporter dépassait largement les seuls moyens financiers de notre pays alors que, de son côté, l'Afrique du Sud disposait des capitaux nécessaires et cherchait à diversifier ses sources d'énergie. L'ensemble du projet a représenté un investissement de 1,2 milliard de dollars. Pour les équipements en amont, l'Afrique du Sud, par l'intermédiaire de l'entreprise Sasol, apporta 70 % du financement et ENH, la société publique mozambicaine chargée de la gestion de la ressource, 35 %. Pour la construction du gazoduc, la SASOL a apporté 50 % du financement, Igas 25 % et ENH, 25 %.

Lors de ce projet, l'Agence Française de Développement est intervenue aux côtés de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) comme « prêteur principal » par un prêt de 20 millions d'euros à la CMH (Companhia Moçambicana de Hidrocarbonetos), société publique créée pour équiper les sites d'extraction. Pour le partenaire privé, la SASOL, la Proparco a accordé un prêt de 20 millions d'euros. La Banque Européenne d'Investissement (BEI), la Banque de développement d'Afrique du Sud (DBSA), des institutions et des organisations du Mozambique ont aussi participé au financement.

La stratégie de développement économique du Mozambique peut s'appuyer désormais sur des revenus gaziers stables, estimés à 1 milliard d'euros pendant 30 ans, ce qui permettra de financer la création de zones d'activités pour installer et développer les entreprises locales, attirer les investissements étrangers et engager la reconstruction et la réparation du réseau routier ainsi que l'équipement des ports pour raccourcir les délais d'attente et de déchargement des navires. D'autre part, dans le seul secteur gazier où 3 000 emplois ont été créés, le personnel technique local peut maintenant accéder à des formations de pointe utilisables dans d'autres secteurs d'activité.

Du nord au sud du pays, le gazoduc traverse les régions dévastées par la guerre. Pour aider à leur reconstruction, cinq stations de prélèvement fourniront localement une énergie à bon marché qui facilitera la création d'activités régionales : unités de production d'aluminium, entreprises agroalimentaires, stations de compression et de liquéfaction du gaz utilisé comme carburant automobile.



In Mozambique, a successful example of South-South partnership, by Issufo Abdula, General Manager, Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH)

"Natural gas from the Temane deposits in northern Mozambique was delivered to Cape Town for the first time on 23 February, 2004, thanks to the new 865 km gas pipeline."

"Gas was first discovered in the region by Amoco in 1964. However, the decolonization struggle and the lack of market in the region prevented the exploitation of the deposits before now. When peace finally returned to the country, equipping the sites, constructing the pipeline, as well as refining and transporting the gas proved beyond the financial means of Mozambique; on the other hand, South Africa had the necessary capital and was looking to diversify its sources of energy. To finance the project construction, estimated to cost 1.2 billion dollars, South Africa, working through SASOL, contributed 70% of the financing, and ENH, the Mozambican government-owned natural gas resources management corporation, contributed 30% in upstream. For the pipeline: 50% were financed by SASOL, 25% by CMH and 25% by Igas."

The Agence Française de Développement participated in the project, alongside the European Investment Bank, as "principal lender" and made a EUR 20 million loan to Companhia Moçambicana de Hidrocarbonetos (CMH), a government-owned company created specifically to equip the gas extraction sites. PROPARGO also made a EUR 20 million loan to the private-sector partner, SASOL. The European Investment Bank, the Development Bank of South Africa as well as various Mozambican institutions and organisations also participated in the financing."

"Mozambican economic development strategy can now count on a steady gas revenue stream, estimated at EUR 1 billion over 25 years. This should permit the creation of industrial zones to foster the creation and development of local businesses, attract foreign investments, provide funds for reconstruction and repair of the country's road networks as well as the equipping of the port to help reduce the wait and unloading time for ships. Further, in the gas sector alone, which has created some 3,000 jobs, local technical personnel are able to acquire cutting-edge skills which should also prove useful in other sectors of economy."

"The pipeline runs through war-ravaged regions, from the north to the south of the country. To facilitate the reconstruction of such regions, five take off points have been installed along the pipeline to provide locals with cheap energy, which should stimulate regional economic activity: aluminium production plants, agri-food businesses, stations for the compression and liquefaction of natural gas for use in automobiles, etc."

● Les PPP, outils essentiels du développement

PPPs: Vital development tools



Grâce à ce partenariat, l'Afrique du Sud remplacera par le gaz, le charbon brûlé dans les centrales thermiques ou utilisé dans la fabrication de produits chimiques et de carburants synthétiques. Pour les deux pays, la mise en œuvre toute récente de ce projet facilite la poursuite des Objectifs du Millénaire ainsi que ceux de la protection de l'environnement. Enfin, pour tous les pays d'Afrique australe, la réussite de ce projet fournit un exemple d'intégration régionale et de coopération Sud-Sud.



"The partnership should enable South Africa replace charcoal with gas in its thermal power stations as well as in the manufacturing of chemical products and synthetic fuels. The recent implementation of this project has not only furthered the Millennium Objective for both countries but also bodes well for the protection of the environment. Finally, the success of this project provides a concrete example of regional integration and NEPAD initiative as well as South-South cooperation at work for the entire southern African sub-region."



« Accès des plus défavorisés: il est temps de repenser le service de l'eau », par Marc Vézina, Chargé de mission au pS-Eau

pS-Eau est une ONG qui facilite la coopération internationale dans le domaine de l'eau.

À l'exception de quelques écosystèmes particuliers, l'eau n'a jamais été gratuite. L'accès à l'eau a toujours fait l'objet de réciprocité ou d'interdiction. En Afrique par exemple, les nomades régissent l'accès au puits en fonction de l'abondance du pâturage ; si une femme emprunte à une voisine sa corde et sa puisette, en retour, elle lui puise son eau ; des familles sédentaires stockent l'eau de pluie dans des réservoirs creusés à même le sol pour, en période de soudure, la vendre aux éleveurs. C'est avec la monétarisation de l'économie qu'on a essayé d'introduire la gratuité de l'eau et l'idée a été récupérée par différents courants de pensée.

La vérité, c'est que la plupart des expériences de service public de l'eau, même quasi gratuite, connaissent des coupures fréquentes et un faible taux de desserte. Les décaissements sur budget de l'État ou sur budget municipal sont insignifiants et beaucoup trop tardifs. Les services ne parviennent pas à faire face aux frais de réparation et encore moins aux investissements. De plus, les subventions octroyées pour le service de l'eau n'ont pas bénéficié aux ménages à faibles revenus (qui ne sont pas raccordés au réseau) mais aux ménages des classes moyennes et aisées (qui le sont). Pour les populations les plus défavorisées, la pénurie qui découle de ce service « gratuit » entraîne des coûts additionnels (temps d'attente, marge des revendeurs). Le résultat de tout cela, c'est que le statu quo persiste: les usagers non desservis par le réseau continuent à payer l'eau à un prix élevé tandis que certains élus ou fonctionnaires reprennent le refrain de l'eau gratuite. Et lorsqu'on interroge les habitants sur le coût de l'eau, ils comprennent très bien que ce n'est pas l'eau en tant que telle qu'on leur fait payer mais le service, c'est-à-dire le carburant pour le moteur, l'électricité pour la pompe... Eux s'interrogent avant tout sur « ce que l'on fait ou fera » des recettes perçues au titre du service de l'eau.

Les premiers Partenariats Public-Privé dans le domaine de l'eau ont souvent connu des déboires financiers. Dans certains pays, ce n'est pas parce que les usagers refusaient de payer un service de base mais à cause d'une dévaluation de la monnaie locale qui a renchéri le coût des investissements. Et les entités de régulation prévues ont été incapables d'éviter la rupture du contrat. C'est tout l'environnement juridique de ces contrats qu'il convient de renforcer et c'est une culture de la délégation qu'il faut acquérir.

C'est une culture de la délégation qu'il faut acquérir

What is needed is a culture of delegation of responsibilities

Access of the Least Privileged to Safe Drinking Water: Rethinking the Water Utility Service, by Marc Vezina, Mission Chief, PS-Eau

(PS-Eau is an NGO that facilitates international cooperation in water matters.)

With the exception of a few ecosystems, water has never been a free commodity. Access to water has always been on the basis of reciprocity or refused. In Africa, for example, nomads manage access to wells based on the state of the pasture. If a woman borrows her neighbour's water drawing chord and pail, she is expected to draw her water for her. Similarly, sedentary peoples store rainwater in reservoirs dug in the ground and, during the period between harvests, sell it to cattle herdsman. It was only since the monetarisation of the economy that the idea of water as a free commodity was introduced, an idea that has since been embraced by a number of philosophical currents.

The truth of the matter is that the bulk of water utility services, even when they are only partially free, are beset with problems of frequent cuts and low territorial coverage rates. Grants from State and city budgets are rather insignificant and are often not there when they are needed, with the result that the water utility services are usually unable to pay for repair works, and even less so for making new investments. Further, grants to water utility services have generally not benefited the low-income households (who are not connected to the system) but, instead, the well-off middle class households (who are). For the least privileged, the water scarcity that is created by this so-called free water utility service brings with it additional costs-long waiting times, margins for water resellers, etc. The end result is the perpetuation of the status quo as users who are not connected to the system continue to pay exorbitant prices for water while elected and government officials continue to chant the refrain of free water service. Yet, when one talks to the people in regards to the cost of water, one comes away with the sense that they understand that they are not being charged for the water as such but, instead, for the service, that is the fuel necessary to operate the machines, the electricity to pump the water, etc. Their concern is more what is being done or will be done with the revenue derived from the water service.

The earliest Public-Private Partnerships in water matters ran into major financial problems. This was not because users refused to pay for a basic service but, instead, because of the devaluation of local currencies, which increased the cost of the investments. And the appropriate regulatory bodies were incapable of preventing breaches of contract. If such problems are to be avoided, then the legal framework of such contracts will need to be strengthened and a culture of delegation developed.

● Les PPP, outils essentiels du développement

PPPs: Vital development tools



En ce moment, les grandes entreprises du Nord sont réticentes vis-à-vis des grands contrats dans les pays du Sud. Les pouvoirs publics du Sud vont probablement être amenés à avoir recours à des exploitants de pays voisins ou à des entreprises locales. Ils devront négocier la délégation en tenant compte des réalités sociales : une part importante des citoyens vit dans des quartiers non viabilisés, non reconnus au plan administratif. Ces citoyens à faible revenu sont dépourvus de titres fonciers. Pour ces familles, il faudra prévoir des modalités simples d'accès à l'eau et d'abonnement ainsi qu'une grille tarifaire avec un tarif social.

Il est temps de repenser le service de l'eau et de revoir les schémas classiques. Dans les capitales et les villes secondaires, on pourrait imaginer que des entreprises internationales financent et réalisent des stations de pompage et de traitement de l'eau pour ensuite revendre « l'eau en gros » à des opérateurs de proximité quelle qu'en soit la forme : régie municipale, association ou bien opérateur privé. Dans tous les cas de figure, la présence d'un opérateur de proximité, réactif et sachant tirer parti de l'économie informelle est indispensable. Dans les petites villes et bourgs ruraux, il est important de prévoir des mécanismes pour mutualiser le risque et les moyens. Au Mali par exemple, une équipe de conseillers enregistre les données de production, traite les indicateurs de performance et diffuse les résultats auprès des acteurs concernés et ce travail est financé sur le prix de l'eau. Paradoxalement, cela ne coûte pas plus cher à l'utilisateur, au contraire, cela réduit de façon significative le coût de revient en évitant les erreurs de gestion et le risque de malversations. C'est donc la communication entre acteurs, la culture de la délégation, gages d'une régulation saine, qu'il est important de développer. Dans cette perspective, les expériences de coopération décentralisée en France sont peut-être une chance à saisir pour toute l'expérience de délégation de service public qu'elles représentent.

Il est de temps de repenser le service de l'eau

The time has perhaps come to rethink the water utility service

At the present time, the major international companies are still hesitant toward major infrastructure contracts in the developing countries. Public authorities in these countries will probably have to rely on operators from neighbouring countries or on local companies. The negotiation of the delegation will need to be done in light of local social realities. For example, a significant proportion of urban dwellers live in parts of the city without mains services and that do not appear in city master plans. These low-income city dwellers do not have building permits. For such families, the authorities will need to come up with practical solutions for facilitating access to water, for subscribing to the service as well as a tariff grid with provisions for social cases.

The time has perhaps come to rethink the water utility service, to re-evaluate the traditional modus operandi. For example, international companies located in the capital and secondary cities could finance and build water pumping and treatment stations and sell the water on a wholesale basis to neighbourhood operators-city water utility companies, associations or private operators. Irrespective of the final arrangement, it is important to have the neighbourhood operator in the chain because of his ability to react quickly as well as knowledge of the mechanics of the informal economy. In the small towns and villages, it is also necessary to incorporate mechanisms for mutualising the risks and means involved. In Mali, for example, a group of councilmen and women record production statistics, analyse performance indicators and disseminate the results to all the actors involved-and their work is financed with proceeds from water sale. Interestingly, this does not increase the cost price of the water; instead, it significantly reduces costs by preventing management errors and embezzlement of funds. It is clear from the foregoing that what is really needed is better communication among the various actors, the development of a culture of delegation and the guarantee of a non-stifling regulation. In this regard, the example of decentralised cooperation in France offers a proven model in the area of public utility service delegation.



« Comment imaginer qu'un accès collectif à l'eau puisse fonctionner dans des quartiers "irréguliers" ? », par le Dr Malal TOURE, Coordonnateur d'ENDA

ENDA - Tiers-monde est une organisation non gouvernementale internationale, son siège est à Dakar. Elle participe à un important programme d'implantation de bornes-fontaines dans les quartiers défavorisés de Dakar.

Notre intervention dans le domaine de l'eau a commencé de façon presque fortuite, il y a une dizaine d'années. L'association avait constaté qu'une poche d'habitat précaire de Dakar, le « Quartier Rail », était privée d'accès à l'eau potable. Pour pallier cette carence, ENDA a créé un point d'eau collectif à partir d'un branchement privé en prenant en charge la facture de l'abonné. La société des eaux a rapidement repéré l'augmentation de la consommation et a manifesté son opposition à cette pratique « illégale ». Nous avons alors rencontré le directeur de la société et nous lui avons exposé notre volonté de financer l'accès à l'eau potable des populations démunies des quartiers populaires grâce à des bornes-fontaines. En partenariat avec la société, nous avons alors convenu d'un « projet test » d'implantation de 10 bornes-fontaines dans des bidonvilles de Dakar.

Aujourd'hui, cela peut sembler évident, mais il faut bien reconnaître que, dans le contexte de l'époque, c'était un pari de part et d'autre. Précédemment, la société avait eu des ardoises importantes avec des bornes-fontaines gérées par les municipalités, alors comment imaginer qu'un accès collectif à l'eau puisse fonctionner dans des quartiers défavorisés voire des quartiers « irréguliers » ? De son côté, en s'associant à une société importante de service public, l'association prenait un risque pour son indépendance. Mais cela valait la peine d'essayer.

Les résultats du « projet test » nous ont conforté dans notre démarche et nous ont démontré le fort impact social du projet mais également, à quelques ajustements près, sa viabilité en termes d'organisation sociale, de logistique et d'équilibre financier. Nous avons alors accepté de participer à un programme d'implantation de 400 bornes-fontaines - financées par la société des eaux - qui représentent un accès à l'eau pour 320 000 personnes à raison d'une borne-fontaine pour 800 habitants environ.

Notre mission est d'implanter de façon équitable les bornes-fontaines dans ces quartiers. Une fois l'emplacement choisi, on constitue le comité de gestion de la borne-fontaine et on désigne le fontainier (car il y a aussi une dimension de création d'emploi dans ce projet). Lorsque le comité de gestion est créé, il devient l'employeur du fontainier et partage les recettes entre la facture d'eau (60 % en

Il y a aussi une dimension de création d'emploi

There was also a job creation component to the programme

Making Community Water Access Work in the "Unplanned" Neighbourhoods of Dakar, by Dr. Malal Touré, Coordinator, ENDA

ENDA Third World is an international NGO headquartered in Dakar. It is involved in a major standpipe construction programme in the underprivileged neighbourhoods of Dakar.

ENDA Third World's action in the area of water supply began about ten years ago, somewhat by accident. The association had observed that a certain pocket of the fragile habitat of Dakar, "Quartier Rail", was without access to drinking water. To address the problem, ENDA created a community water point from a private branch-pipe and undertook to pay the water bill of the subscriber. It did not take long for the water utility company to notice the sudden increase in water consumption, leading it to indicate its opposition to what it considered an illegal practice. We decided to meet with the CEO of the company and intimate him of our desire to fund drinking water access for the poor inhabitants of the working class neighbourhoods of the city through the construction of standpipes. In partnership with the water utility company, we agreed on a test project involving the construction of ten standpipes in the shanty towns.

Anyone looking at the situation today might think it was easy but, at the time, it was quite a challenge for both parties. In the past, the water utility company had had problems collecting on debts generated by standpipes managed by town councils. One can, therefore, imagine how difficult it was convincing them that community water access could work in the underprivileged and "unplanned" neighbourhoods. Similarly, for the association, by teaming up with a major public utility company, it was running the risk of compromising its independence but the opportunity seemed worth giving a try.

The results of the test project validated our approach and we demonstrated not only the significant social impact of the project but, also, with a few adjustments, its viability from the social organisational, logistical and financial standpoints. We then accepted to be part of a programme for the construction of 400 standpipes financed by the water utility company. On completion, the programme would provide access to drinking water to 320,000 residents (based on a ratio of 1 standpipe per 800 inhabitants).

The association's mission was to ensure the equitable distribution of standpipe sites in the different neighbourhoods. Once a standpipe site was selected, we proceeded to form a management committee (for ENDA-financed standpipes) and appoint a standpipe caretaker (there was also a job creation component to the programme). The management committee was the employer of the standpipe caretaker and allocated revenues

● Les PPP, outils essentiels du développement

PPPs: Vital development tools



moyenne) et la rémunération du fontainier (30 %). Le solde permet de créer une provision pour les réparations et éventuellement pour des dépenses communautaires.

L'installation des bornes-fontaines représente une amélioration considérable de la qualité de vie des populations. Avant l'installation, les populations utilisaient l'eau des puits ou achetaient l'eau potable auprès de revendeurs au double du prix actuel à la borne fontaine. De surcroît, la démarche mise en œuvre contribue à la structuration des quartiers les plus pauvres :

- par la régularisation juridique, au moins partielle, de quartiers irréguliers, avec leur viabilisation par le service public de l'eau ;
- par la structuration spatiale des quartiers grâce à l'implantation des bornes ;
- enfin, par un renforcement de la dynamique locale de participation communautaire à travers l'implication matérielle, physique et financière des populations dès la conception du projet.

ENDA conseille également les populations pour l'accès à des « branchements sociaux » individuels financés par la société des eaux. Dans ce cas, la famille ne paie pas les frais de raccordement (qui s'élèvent à 113 000 FCFA) mais seulement une avance sur consommation. Mais toutes les familles n'ont pas le niveau et la régularité de revenu suffisants pour accéder à ce service.

La démarche contribue à la structuration des quartiers les plus pauvres

The approach has helped in structuring these poor neighbourhoods


from the sale of water as follows: water bills (an average of 60%), the standpipe caretaker's salary (30%), a standpipe repair fund and community expenditures, if any (the remainder).

The installation of the standpipes represents a considerable improvement in the quality of life of the residents. Before their installation, the residents used water drawn from wells or bought drinking water from resellers for more than double the price they currently pay at the standpipes. In addition, the approach adopted in this project has helped in structuring these poor neighbourhoods:

- *through the partial legal recognition of "unplanned" neighbourhoods thanks to the extension by the water utility company of mains services to them;*
- *by the geographic organisation of the neighbourhoods on the basis of standpipe siting;*
- *finally, by strengthening the local dynamics of participation in community action through the material, physical and financial involvement of residents in the project.*

ENDA also advises the inhabitants on matters of access to personal "social branch-pipes" financed by the water utility company. In such cases, the households do not pay for the actual connection (which costs about 113,000 FCFA) but, instead, only pay in advance for their water consumption. Unfortunately, though, not all households have a regular enough income to take advantage of this possibility.





" Quand on a commencé à parler de ce projet de bornes fontaines, les gens pensaient qu'aucun tuyau ne serait posé de leur vivant. C'était un rêve "

Jean Dimanche, maçon et plombier, habitant du quartier irrégulier Cité l'Éternel à Port-au-Prince

" When the standpipe project was first mentioned, most locals thought the first pipe would not be laid in their lifetime. They thought it had to be a dream "

Jean Dimanche, a bricklayer and plumber who resides in the Cité l'Éternel neighbourhood of Port-au-Prince

3 Les PPP, une formule à réinventer

« Les réglementations, un contexte préalable aux Partenariats Public-Privé » par Alain Henry, Directeur des infrastructures et du développement urbain, AFD

Les besoins en services de base sont considérables dans le monde. Les Partenariats Public-Privé (PPP) sont une voie possible, parfois nécessaire, pour développer les infrastructures et les services manquants. Mais le mouvement est lent, souvent faute d'un cadre adéquat de régulation, de règles lisibles et d'un environnement institutionnel équilibré. Pour réussir un PPP, il faut construire la confiance entre différents partenaires: autorités publiques, entreprises privées locales ou internationales, usagers, employés, acteurs sociaux, etc. Cela est d'autant plus ardu que ces partenaires suivent des logiques parfois divergentes...

Une régulation efficace bénéficie à l'ensemble des acteurs

Pour être durable, un PPP nécessite un partage équilibré des obligations, des avantages et des risques. L'existence d'un cadre de régulation est un préalable. Ce cadre permet de réduire ce que l'on appelle le « risque institutionnel », induit par les risques de déséquilibres entre partenaires ou par un comportement inadéquat des uns ou des autres.

Les acteurs privés ne peuvent investir que s'ils ont le sentiment d'agir dans un univers prévisible, offrant des bénéfices à long terme et un partage raisonnable des risques. Le partenaire privé doit pouvoir anticiper une juste rémunération et des gains d'efficacité qui sont la source de son dynamisme. En même temps, il doit satisfaire des besoins publics, parfois non rentables.

De son côté, la collectivité doit bénéficier de la valeur ajoutée générée par son partenaire privé. Dans les négociations, les autorités publiques se sentent en situation de faiblesse par rapport à des groupes internationaux qui disposent de fortes compétences et d'une meilleure information.

Il est donc important de créer un contexte à la fois stimulant pour les acteurs privés et propice à la confiance. L'expérience prouve que la réussite des PPP dépend d'un environnement institutionnel cohérent, adossé à un cadre de régulation solide.

En pratique, la régulation se décompose en quatre grands aspects: l'organisation du secteur, les éléments de contrats, les prix et enfin l'existence d'autorités régulatrices. Nous allons revenir sur chacun de ces points et en particulier sur la question spécifique des régulateurs dans les pays en développement.

Pour être durable, un PPP nécessite un partage équilibré des obligations, des avantages et des risques

For a PPP to be sustainable, responsibilities, benefits and risks have to be equitably shared

Re-inventing Public-Private Partnerships

A Solid Regulatory Framework as a Prerequisite for Successful Public-Private Partnerships, by Alain Henry, Director, Infrastructures and Urban Development department, AFD

Basic services needs worldwide are considerable. Public-Private Partnerships offer a possible and, sometimes, the only strategy for developing necessary infrastructure and services. However, progress in this area has been slow, due especially to lack of the right regulatory framework, clear rules and regulations and a balanced institutional environment. For a PPP to succeed there needs to be mutual trust among the various partners-public authorities, local and international private-sector companies, users, employees, social actors, etc. Achieving this is all the more difficult that partners have different agendas.

An effective regulatory framework works to the benefit of all

For a PPP to be sustainable, responsibilities, benefits and risks have to be equitably shared. A regulatory framework is, therefore, a prerequisite because it would help reduce the institutional risk resulting from risks of imbalance between partners and of breach of contract.

Private-sector partners will only invest if they know they are operating in a predictable setting, where there are long term profit prospects and an equitable sharing of risks. The private-sector partner expects a commensurate compensation and productivity gains, which are the foundation of its dynamism. At the same time, it needs to satisfy public service needs, which are frequently not profitable.

The community, on the other hand, expects to enjoy the value added provided by the private-sector partner. During negotiations, public authorities often find themselves in a situation of weakness relative to the international corporations which possess the expertise and are better informed.

It is therefore important to create a context that is both attractive to private-sector partners and conducive to the development of mutual trust. Experience has shown that PPPs succeed when there is a coherent institutional environment, built around a solid regulatory framework.

In practice, there are four aspects to a regulatory framework: organisation of the sector, contract elements, prices and the existence of regulatory bodies. Let me discuss these points separately and, in particular, the issue of regulatory bodies in the developing countries.

Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships



Des politiques sectorielles pour répartir les rôles

Un PPP doit être précédé d'une programmation sectorielle. Celle-ci va définir les besoins de la collectivité à long terme, concevoir les moyens d'y répondre et répartir les rôles entre les différents partenaires possibles. Cette vision doit fixer des objectifs supportables par la collectivité et clarifier les règles institutionnelles. Dans les pays où le fonctionnement des institutions nationales, régionales ou locales est reconnu, les entreprises se montreront prêtes à investir. À l'inverse, les investisseurs seront réticents si l'incertitude des règles et l'absence de données fiables gênent l'estimation des risques.

Des tarifs qui assurent un service durable

À l'autre bout du processus, la question des prix - notamment aux usagers - reste le nœud gordien des services publics. L'existence d'un service durable doit reposer sur le recouvrement des charges courantes. De ce point de vue, le fait d'être en gestion publique ou privée change peu de choses (sauf à songer que le privé apportera une gestion plus efficace). Il faut largement sensibiliser les opinions publiques au fait que les éventuelles augmentations de tarifs ne sont pas dues à la présence d'un opérateur privé, mais à un nécessaire équilibre économique du service. L'appel à un opérateur privé vise plutôt à minimiser les coûts par une gestion plus économique et par un recouvrement plus efficace qui entraîne à terme une réduction du prix payé par les utilisateurs. Par ailleurs, le tarif doit jouer un autre rôle régulateur, en introduisant des éléments de péréquation et de transfert social entre les usagers au bénéfice des plus pauvres.

La diversité des formes contractuelles

En matière de contrats, il existe une large gamme de montages : concession, affermage, contrats de service, opérations en BOT (Build, Operate, Transfer), etc. Le contenu de ces contrats et le cadre juridique de leur application sont un aspect essentiel. Le contrat à proprement parler peut être renforcé par des engagements complémentaires : contrat de performances, qualification aux normes ISO, etc. D'une manière ou d'une autre, la rémunération doit être liée aux performances. Des clauses de rendez-vous fixées par les contrats permettent de faire des bilans périodiques et de comparer les résultats sur le terrain avec les engagements initiaux.

Le rôle primordial des autorités régulatrices et la recherche de solutions novatrices

Si le contenu des contrats est désormais assez bien maîtrisé, il n'en est pas de même du rôle des autorités régulatrices. Sur ce point, on en reste souvent à un apprentissage par l'expérience. Leur rôle - l'étendue de leurs pouvoirs d'enquête, de recommandation ou de sanction - fait l'objet de nombreux débats et de travaux de chercheurs. On distingue cependant quatre grandes fonctions universelles des

Le tarif doit jouer un rôle régulateur, en introduisant des éléments de transfert social entre les usagers

The tariff should play a regulator role by incorporating elements of social transfer among users

Sectoral policies for assigning roles

A PPP should only be undertaken following careful sectoral planning, to define the long term needs of the community, determine the means necessary to meet them and assign roles among the various partners. This strategic vision should set only objectives that can be attained by the community and clarify the institutional rules and regulations. In countries where the national, regional and local institutions are recognised, corporations will be eager to invest. Conversely, investors will be hesitant if uncertainties regarding rules and regulations and the absence of reliable data prevent them from assessing the risks they run.

Tariffs compatible with a sustainable service

At the other end of the process, the issue of the price of the service, in particular to users, is the make-or-break factor of public utility services. The existence of a sustainable public utility service is largely dependent on the ability of the service to pay its current costs. From this standpoint, it does not matter that a particular public utility service is under public or private management (except, perhaps, that one can expect that a private-sector operator will usually have a more efficient management style). The public needs to be educated on the fact that any tariff increases are not as a result of the use of a private-sector operator to manage the service but, instead, dictated by the need to make the service pay for itself. The use of a private-sector operator is aimed at cutting costs and improve bill collection and, therefore, should in the long term lead to a reduction in the price users pay for the service. The tariff should, in addition, play a regulator role by incorporating elements of income-related indexation and social transfer among users to the benefit of the poor.

Different types of contracts for different needs

There is a wide range of contract types to choose from - concessions, affermage contracts (leasing), service contracts, BOT (build-operate-transfer) contracts, etc. The content of these contracts and the legal framework of their application constitute an important component. The contract agreement can be further strengthened with other instruments, such as performance contracts, ISO certifications, etc. The remuneration should somehow be linked to performance. Rendez-vous clauses could be written into the contract to provide for periodic reviews and for comparing actual outputs with the original commitments.

The primordial role of regulatory bodies and the search for innovative solutions

While it is today clear what such contracts should contain, the same cannot be said of what the role of the regulatory bodies is. Everyone has tended to learn from their experiences. The role of the regulatory bodies - the scope of their power of investigation, recommendation and sanction - has been the subject of numerous debates and studies.



instances de régulation: elles doivent veiller sur le respect des engagements de service publics; elles servent à introduire de la concurrence, même indirecte, là où elle est trop peu développée; dans les pays en développement, elles peuvent aider à promouvoir des règles mieux adaptées à la desserte des plus pauvres; elles doivent enfin veiller au bon respect des engagements contractuels et des standards internationaux.

Trop nombreux sont encore les partenaires qui ne tiennent pas leurs engagements: des entreprises qui ne réalisent pas les prestations annoncées, des États qui ne respectent pas leurs engagements tarifaires ou simplement qui ne payent pas leurs factures comme clients, etc. L'autorité de régulation doit constituer un outil de dialogue et de discipline.

En la matière, l'AFD cherche à promouvoir des propositions novatrices. Dans les pays en développement, la faiblesse du tissu économique et du contexte institutionnel est source de fragilité. On observe de nombreux problèmes de comportements, de la part de tous, par manque de compétence ou par manque de confiance. L'« indépendance » du régulateur est également une notion toujours relative et difficile à instaurer. En l'absence d'autorité régulatrice, ce sont les bailleurs de fonds qui se retrouvent de facto en position d'arbitre, ce qui n'est pas leur rôle. L'intervention d'un tiers contrôleur extérieur, à la manière d'un auditeur spécialisé indépendant, peut aider à garantir l'atteinte des performances et le respect des contrats. Cette fonction de tiers contrôleur est souvent un bon antidote contre les comportements défaillants et les risques de clientélisme.

Pour prendre l'exemple de l'Afrique subsaharienne, l'amélioration de la gouvernance prônée par le NEPAD (nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique) et le mécanisme d'examen par les pairs auront un impact très positif sur les mécanismes de régulation. Ils devraient contribuer à favoriser les PPP. La mise en place d'autorités régulatrices régionales adossées au NEPAD pourrait notamment être une réponse adaptée.

La régulation doit obéir à des principes internationaux. En même temps, le contenu détaillé des règles, la forme des organisations, le poids et la signification des institutions sont à chaque fois propres au contexte. La mise en œuvre diffère selon la nature physique des services (l'énergie, l'eau, le rail ou la santé imposent leur logique propre). Elle dépend aussi de la profondeur et du dynamisme du paysage économique. Elle doit enfin être conçue en cohérence avec une culture politique particulière. La régulation répond à des principes universels. Dans chaque pays ou secteur d'activité, son application concrète répond à des logiques spécifiques.

La régulation répond à des principes universels ; son application concrète répond à des logiques spécifiques

Whereas the regulation draws on universal principles, its application is framed by more local concerns

However, there are four principal universal functions of regulatory bodies: 1. they ensure the respect of the public service commitments of the private-sector partner; 2. they are a tool for introducing competition, albeit indirect, in an area where there is usually little; 3. in the developing countries, they can be a tool for promoting rules and regulations that are conducive to bringing public utility services to the poor; and 4. they ensure that the parties respect their contractual obligations and international standards.

There are still too many partners in these arrangements which fail to respect their contractual obligations-companies which fail to provide promised services, States which do not respect their tariff commitments or which simply fail to pay their bills like any other customer, etc. The regulatory authority should provide a forum for dialogue as well as be a disciplinary tool.

As far as regulatory bodies are concerned, the AFD seeks to promote innovative solutions. The weakness of the economic fabric and the institutional framework in the developing countries is a source of fragility. There are numerous cases of breach by all due to a lack of expertise or of confidence. The independence of the regulatory authority is still a relative concept and one that has difficulty taking hold. In the absence of a regulatory authority, the funding institutions become the de facto umpires, a role that is not theirs. The intervention of an external third-party verifier, such as an independent specialised auditor, can help ensure that target performances are met and contractual obligations respected. The function of a third-party verifier can help prevent breaches and the risk of cronyism.

To use the example of sub-Saharan Africa, the improvement of governance promoted by NEPAD (the New Partnership for African Development) and the peer verification mechanism will have a very positive impact on regulatory instruments and, therefore, contribute in promoting PPPs. The creation of regional regulatory bodies built around NEPAD, in particular, could prove to be the right way forward.

A Regulatory framework should be based on internationally-accepted principles. At the same time, the details of the contents of the regulations, the type of organisations as well as the weight and significance of the institutions should always be adapted to the context. The implementation should reflect the physical characteristics of the utility service (energy, water, rail transport and healthcare have different requirements). It should also depend on how solid and dynamic the economy is. Finally, it should be coherent with the political culture of the country. In conclusion, a regulatory framework should be based on universal principles; however, its application in a country or sector of activity should reflect the exigencies of the particular country or sector.

● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships



« Préparer un Partenariat Public-Privé », par Paul Lignières, Responsable du département droit public/Partenariats Public-Privé, Cabinet Linklaters

Paul Lignières a publié de nombreux articles et plusieurs ouvrages sur les PPP. Il donne ici une définition et analyse les principales interventions des conseils dans les projets de PPP.

Les PPP sont des processus contractuels qui permettent au secteur public d'utiliser le secteur privé afin de mieux exercer ses fonctions sociales et régaliennes. C'est ce qui explique que, depuis le milieu des années 1990, les PPP se soient multipliés dans les économies occidentales industrialisées puis dans les pays en développement. Au moment où les entreprises publiques sont engagées dans des processus de réorganisation, il était inévitable que le fonctionnement de l'État et des services publics fasse lui aussi l'objet d'une révision de ce type. En effet, pour le partenaire public quel qu'il soit, le PPP permet de profiter de la souplesse et de la capacité d'adaptation du secteur privé par un contrat qui fixe le cadre de son intervention. Pour les États en particulier, les avantages sont nombreux: recourir à un PPP restreint le recours aux finances publiques, permet de répartir les risques du projet et d'apporter une meilleure garantie de service car le partenaire public bénéficie du savoir-faire d'un opérateur expérimenté. Cependant, dans la mesure où il s'agit de services publics essentiels comme l'adduction et le traitement de l'eau, la fourniture d'électricité et l'organisation des transports et des communications, les États peuvent juger qu'il n'est pas suffisant de laisser le marché fonctionner librement. Pour tenir compte de ces aspects, pendant la durée du contrat de partenariat et lors de son renouvellement, des organes de régulation et de contrôle de la concurrence doivent contrôler les relations entre les partenaires publics et privés.

Les PPP, quelle que soit la formule choisie, sont souvent basés sur le même modèle de déroulement des opérations avant la conclusion du contrat - délicat à élaborer et qui exige des compétences très solides en matière juridique et financière. Tout d'abord, des études techniques et économiques établissent la faisabilité du projet. Puis, toutes les parties du contrat doivent se mettre d'accord sur le cadre précis de sa mise en œuvre. Dès le début du processus, doivent intervenir les cabinets d'avocats spécialisés et les consultants afin de déterminer le meilleur environnement en vue de réduire les risques des partenaires, d'accroître l'intérêt des partenaires privés potentiels et d'obtenir des institutions financières les meilleures conditions de financement.

Des organes de régulation doivent contrôler les relations entre les partenaires publics et privés

Regulation bodies must control relationships between public and private partners



Planning a Public-Private Partnership, by Paul Lignières, Head, Public Law and Public-Private Partnerships, Cabinet Linklaters

Paul Lignières has published numerous articles and books on PPPs. In the following piece, he attempts a definition and an analysis of the principal roles of legal advisers in a PPP project.

A PPP is a contractual process allowing the public sector to use the private sector to better carry out its social and stately functions. This is why, since the mid-1990s, PPPs have multiplied, first in western industrial economies and, then, in the developing countries. At a time when government-owned companies were undergoing major reorganisations, it was inevitable that the functioning of the State and public utility services would also undergo similar reorganisations. Irrespective of the public sector partner considered, PPPs offer an opportunity to take advantage of the private sector's flexibility and capacity to adapt to change through a contract stipulating the framework of the latter's intervention. For the State, in particular, there can be numerous advantages to this kind of arrangement. Using a PPP limits the need to resort to public funds, makes it possible to share the risks involved in the project and offers a better guarantee of service since the private sector partner is usually a more experienced operator of the service. However, because what is involved is an essentially public utility service, such as water conveyance and treatment, electricity supply, public transportation and communications, the State may consider that it would not do to leave the service entirely to the functioning of the free market. To take this into account during the term of the partnership contract and during its renewal, it is important for regulatory bodies and competition watchdog organisations to review the relations between the public and private partners.

Notwithstanding the particular model implemented, all PPPs are usually constituted following the same process and require solid legal and financial grounding to set up the contract. First, a technical assessment is conducted to determine the feasibility of the project. Then, the parties to the contract will need to agree on the exact framework of its implementation. Right from the onset of the process, specialised teams of lawyers and consultants should be brought in to determine the ideal environment for the project, in order to reduce the risks to the partners, increase the appeal to potential private sector partners and obtain the best financing terms possible from financial institutions.

As much as the planning of a PPP requires bringing together people with different kinds of expertise, it also needs to proceed according to a well-established timetable.



Si la préparation d'un PPP exige le rassemblement de nombreuses compétences, elle doit aussi se dérouler suivant une chronologie habituelle.

1. Le processus démarre avec la justification du PPP selon des critères techniques, économiques, financiers, juridiques mais aussi politiques afin de prouver qu'il satisfait aux critères de développement durable et de bonne gouvernance exigés par les institutions financières internationales, les IFI. Il faut démontrer la validité du projet et des hypothèses de recette, des subventions possibles, des financements attendus. Souvent, il faudra expliquer le choix du PPP auprès de l'opinion publique et, s'il s'agit d'un service public préexistant, convaincre le personnel concerné du bien fondé de l'évolution en préparation et de la manière dont il s'insérera dans le processus. Les questions peuvent être posées différemment dans les pays de droit civil où la conception de l'État est beaucoup plus large que dans le monde anglo-saxon où le secteur privé gère un bien plus grand nombre de services publics. Dans les pays en voie de développement, où le taux d'urbanisation représente un défi pour l'avenir, les besoins de financements de services publics sont tels que les ressources publiques s'avèrent insuffisantes. Le PPP permet, dans ce cas, d'impliquer des partenaires privés et d'apporter le service en sauvegardant, dans un premier temps, les capacités publiques d'investissement.

2. La justification du PPP aboutit à choisir un type de partenariat, régie intéressée ou non, affermage, concession selon le niveau de désengagement de l'État et le degré de participation du partenaire privé aux différents risques du projet. Dans le cas de la régie, les investissements sont à la charge du partenaire public tandis que la rémunération du partenaire privé est prévue par le contrat. Dans le cas de l'affermage, les investissements restent à la charge du partenaire public qui délègue l'exploitation et la gestion du service à un partenaire privé contre une redevance convenue au contrat. Le partenaire privé se rémunère alors par la différence entre les montants des recettes et celui de la redevance convenue. Dans le cas de la concession, le partenaire public charge le partenaire privé de réaliser ou de faire fonctionner un service public. Le tarif convenu couvre alors la totalité de l'investissement, de l'entretien, de l'exploitation.

3. Suit la préparation du projet. C'est l'occasion d'utiliser toutes les compétences des opérateurs éventuels pour imaginer les réponses à apporter aux besoins exprimés par le partenaire public. En effet, si c'est au partenaire public de déterminer les fonctionnalités du projet, c'est au partenaire privé de proposer des moyens d'y répondre dans la transparence et le respect de la procédure pour favoriser la concurrence.

Il faudra expliquer le choix du PPP auprès de l'opinion publique

The choice of a PPP arrangement will need to be explained to the public opinion

1. The first step in the process involves providing a rationale for the PPP from several points of view-technical, economic, financial, legal as well as political-in order to prove that it meets the criteria of sustainable development and good governance required by international funding institutions. The project's validity will need to be demonstrated and projected revenues, possible grants and expected funding sources indicated. Quite frequently, a case will need to be made to the public opinion why the PPP route has been chosen and, if the target public utility service already exists, convince the personnel that the proposed transformation makes sense and, in particular, explain to them how they fit in the process. The questions may be framed differently in civil law countries, which give pre-eminence to the State than do countries of Anglo-Saxon tradition where it is much more common practice for the private sector to operate public utility services. In the developing countries, where the rate of urbanisation represents a challenge for the future, public utility service funding needs are such that public resources are clearly insufficient. In such cases, PPPs make it possible to enlist private sector partners and to provide the public utility service without, at least initially, overburdening the investment capacity of the State.

2. Providing the rationale for the PPP leads naturally to the choice of type of partnership-performance incentive management or not, affermage (lease) or concession- depending on how much the State wishes to disengage itself from the operation of the service and the level of participation of the private sector partner in the risks inherent in the project. In the case of a management contract, it is the public sector partner that makes the investments and the remuneration of the private sector partner is defined in the contract. With the affermage contract, the investments are made by the public sector partner which then delegates the operation and management of the service to a private sector partner for a licensing fee defined in the contract. The private sector partner's remuneration in this case is the difference between the amount of receipts and that of the agreed-upon licensing fee. In the case of a concession, the public sector partner entrusts the private sector partner with the responsibility of providing the public utility service. The agreed-upon tariff covers the cost of the investment, maintenance and operation of the service.

3. The next step in the process is the planning of the project. At this stage, advantage should be taken of the expertise of the potential operators to brainstorm for solutions to the needs expressed by the public sector partner. While it is the public sector partner which determines the features of the project, it is the responsibility of the private sector partner to propose how to get around to them in total transparency and respect for the process in order to encourage competition.

4. The management of the project can rely on the use of monitoring committees. On this particular point, the private sector partner will normally be more suited for the

● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships

4. La gestion du projet peut s'appuyer sur des comités de suivi. Il faut reconnaître que, sur ce point, le partenaire privé dispose de bien meilleurs atouts que le partenaire public. Il connaît bien le secteur d'activité concerné grâce à l'expérience qu'il a acquise dans des opérations du même type, il sait mettre en œuvre des projets complexes car c'est la raison d'être des entreprises.

5. La mise en concurrence se base alors sur l'établissement d'un cahier des charges précis et complet, à savoir: la définition exacte du service à fournir, son étendue, son contexte technique, économique et financier ainsi que les critères retenus pour le choix du partenaire privé. L'établissement d'un cahier des charges précis et complet suscitera plus d'intérêt du secteur privé que le cas contraire. L'analyse des offres permet aussi de comparer les moyens proposés pour satisfaire aux fonctionnalités du projet contenues dans le cahier des charges ainsi que les coûts afférents. À ce stade, le recours aux consultants extérieurs pour bien éclairer le choix définitif du partenaire privé s'avère utile.

6. Pour le partenaire public, dès le départ de la procédure, le recours à des conseillers juridiques et financiers est donc utile pour monter l'opération. Par leur implication, les cabinets de conseils et les banques reconnus au plan international impriment leur marque au projet. Leur compétence crée un climat de confiance commune entre tous les partenaires. Dans les pays émergents, le recours à ces procédures aide les entreprises qu'on veut attirer à comparer les projets et à proposer les moyens les mieux adaptés aux besoins. Les conseillers renforcent aussi la position du partenaire public et privé dans une négociation toujours délicate et soumise à des exigences strictes de délai.

7. Dans la phase de négociation, chaque partenaire devra apporter des réponses satisfaisantes aux questions qui sont posées par l'autre pour préciser le contenu exact de l'offre proprement dite. Cette phase aboutit à la rédaction des contrats qui fixent les responsabilités de chaque partenaire, public, privé, mais aussi des institutions financières du pays ou internationales qui interviennent dans le financement. Les conseillers et les consultants extérieurs aideront à préciser chaque stade de la rédaction de toutes les clauses du contrat, surtout celles détaillant les litiges éventuels et la procédure juridique prévue pour les résoudre.

8. La mise en œuvre et la régulation du contrat. La mise en œuvre des PPP présente une grande complexité. Les PPP exigent des financements longs: le contrat doit donc donner toutes les précisions quant aux règles contractuelles de construction des équipements, de l'exploitation, de la répartition des risques politiques et financiers entre les partenaires. Néanmoins, la situation peut changer et des litiges surviennent. Pour cette raison, les conditions de remise en cause du contrat aboutissent fréquemment à des litiges. Il faut donc apporter la plus grande attention aux clauses de résolution de ces litiges, aux délais

Les partenariats qui réussissent sont ceux où chaque partenaire prend les risques qu'il est le mieux à même d'assumer

Partnerships that go on to succeed are those in which each partner has assumed only those risks that is best placed to assume



task at hand than the public sector partner. It is very familiar with the sector of activity thanks to the experience that it has accumulated during the course of similar operations. It is also skilled at handling complex projects precisely because businesses thrive on complexity.

5. The competitive bidding is then based on a complete and precise set of terms and conditions providing an exact definition of the service to be provided, its scope, its technical, economic and financial context as well as criteria for selecting a private sector partner. The availability of a complete and precise set of terms and conditions will make the private sector more interested in the project than otherwise. The screening of bids is also an opportunity to compare the resources that bidders propose to deploy in order to meet the requirements of the project as contained in the terms and conditions document as well as the costs involved. At this stage, the use of external consultants to help make the final choice of partner is worth giving serious thought.

6. For the public sector partner, it is therefore important to engage the services of legal and financial advisers from the onset to help put the operation together. Through their involvement, internationally renowned consulting firms and banks stamp their mark of approval on the project. Their renown and expertise can inspire mutual trust between the partners. In the emerging countries, the use of these procedures allows the companies being targeted by the public sector partner to compare projects and to propose the most appropriate solutions. Consultants also strengthen the position of public and private sector partners during the negotiations, which are often delicate and have strict deadlines.

7. During the negotiation phase, each partner will need to provide satisfactory answers to any questions the other might have in order to make the content of the offer as precise as possible. The end product of this phase is the contract agreement, which defines the responsibilities of each partner as well as those of the financial institutions (international and local) involved in the funding of the project. The external advisers and consultants will assist the partners in making each clause in the contract as precise as possible, in particular those relative to potential disputes and how they are to be resolved.

8. Implementation and regulation of the contract. The implementation of PPPs can be quite complex. PPPs require long term financing and the contract should therefore include all details relative to the contractual rules for the construction and operation of the infrastructure and how the political and financial risks are to be shared between the partners. Nevertheless, circumstances do change and could lead to disputes. This is why the conditions for challenging a contract often lead to disputes. Great attention should, therefore, be paid to the clauses relative to how disputes will be settled, to



de recours, aux arbitrages possibles... Pour la génération actuelle des PPP, la régulation des contrats est passée au tout premier plan des préoccupations.

Les partenariats qui réussissent sont ceux où chaque partenaire joue bien son rôle et prend les risques qu'il est le mieux à même d'assumer. En fin de compte, le PPP doit s'appuyer sur des justifications clairement établies, sur des fonctionnalités précises pour lesquelles le ou les partenaires privés apportent des propositions techniques fiables, dans un cadre juridique internationalement reconnu, sur des prévisions économiques, financières et comptables jugées réalistes par tous les partenaires impliqués.

time limits for bringing action, to arbitration, etc. For the current generation of PPPs, contract regulation has become the most important concern.

Partnerships that go on to succeed are those in which each partner has played its role well and has assumed only those risks that it is best placed to assume. To conclude, a PPP arrangement should be based on clearly defined rationales, on precise features to which the private sector partner or partners can offer appropriate technical solutions within an acceptable international legal framework, on economic, financial and accounting projections that the parties know to be realistic.

● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships



« Prévenir les risques dans les Partenariats Public-Privé », par Frédéric Ottavy, Responsable de la Division des financements non souverains, AFD

Les pays en développement ne disposent pas de moyens suffisants pour financer le renouvellement ou la construction de leurs infrastructures. De leur côté, en raison des crises financières, les entreprises ont mis au premier plan de leurs préoccupations la prévention des risques liés à ces projets.

Les risques des Partenariats Public-Privé dans les pays en développement

Dans les pays en développement, les Partenariats Public-Privé concernent principalement la réalisation d'infrastructures consacrées aux services publics marchands comme les réseaux d'adduction d'eau, la distribution d'électricité, les transports par voie ferrée. Ces investissements indispensables exigent des financements très importants qui dépassent les moyens publics nationaux comme ceux des bailleurs de fonds internationaux. Dans cette situation de pénurie de financement, les récentes crises financières qui se sont succédées ont provoqué depuis quelques années de fortes réticences du secteur privé à investir sur ces marchés.

Horizon financier à court terme, investissements à long terme

Ces opérations présentent un retour sur investissement à trop long terme, ce qui dissuade les entreprises du secteur privé. En effet, une entreprise trace son horizon à 10 ou 15 ans au plus, et les marchés financiers - qui sont souvent les actionnaires de ces entreprises - à beaucoup moins. La durée de vie d'un réseau d'adduction d'eau atteint 50 ans, ce qui justifie - et nécessite - un amortissement sur la même durée. À ceci s'ajoutent les incertitudes politiques qui diminuent la sécurité de l'investissement, un phénomène fréquent dans les économies émergentes. Le secteur privé juge donc les risques importants, mais il lui faut nécessairement investir là où le marché existe, c'est-à-dire dans les pays en développement où les besoins sont immenses, en particulier en matière d'infrastructures urbaines. Le développement d'outils de prévention de ces risques a donc pris une place prépondérante dans la décision de financer ces projets d'infrastructure.

La prévention des risques du secteur public doit, elle aussi, être prise en compte

On aborde trop souvent le thème des risques dans les PPP sous l'angle de ce qui dissuade le privé d'intervenir. On n'insiste pas assez sur les inquiétudes des gouvernements. Si, par exemple, certains n'avancent qu'à pas comptés vers les privatisations, c'est partiellement en raison de l'imperfection des outils qui leur permettraient de ne pas s'en remettre sans recours possible à un opérateur privé.

Les récentes crises financières ont provoqué de fortes réticences du secteur privé à investir sur ces marchés

The recent financial crises have made the private sector more hesitant to invest in these sectors

Preventing Risks in Public-Private Partnerships, by Frédéric Ottavy, Head, Non-Sovereign Financing Division, AFD

Developing countries often lack the resources to finance infrastructure replacement or construction. Private sector companies, on the other hand, afraid of financial crises, are primarily concerned with avoiding the risks inherent in such projects.

Risks inherent in Public-Private Partnerships in developing countries

Public-private partnerships in developing countries concern, mainly, the construction of infrastructure dedicated to economic public services, such as water conveyance systems, electricity distribution, rail transportation, etc. These indispensable investments involve very significant capital outlays beyond the means of these countries and the international funding institutions, such as the AFD and the World Bank. In this context of scarcity of funds, the recent successive financial crises have, in the last few years, prompted the private sector to be wary of investing in these markets.

Short term financial horizon, long term investments

These operations offer only very long term profitability, which constitutes a disincentive to the private sector. The horizon of most companies is 10 to 15 years at a maximum-and the financial markets, which are often the shareholders of such companies, have even shorter horizons. The life expectancy of a water conveyance system can be as high as fifty years, which justifies-and, in fact, requires-spreading its cost over the same length of time. To this must be added political uncertainties that affect the security of the investment, a problem that is quite prevalent in emerging countries. The private sector therefore considers the risks to be too many and yet realises that it can only invest where there is a market, that is in the developing countries where the needs are immense, in particular in area of urban infrastructure. The development of risk prevention instruments has, therefore, become a major concern in decisions to fund these infrastructure projects.

The prevention of public sector risks should also be taken into account

The issue of the risks inherent in PPPs has been discussed almost exclusively from the standpoint of factors that discourage the private sector from getting involved. Little attention has been paid to the fears of governments. One reason some of them embrace privatisation only in baby steps is because of the inadequacies of the instruments that can be used to avoid placing themselves at the mercy of a private operator, without a fallback option.



Dans le PPP, le partenaire public délègue au privé la fourniture et la gestion d'un service public sur la base d'un contrat. Définir avec précision le type et l'étendue du service, le mode et le calcul de la rémunération du partenaire privé, les recours en cas de litige, le délai pour s'engager dans une action en justice font partie d'un premier niveau d'évitement des risques. Si le partenaire privé se montre incapable de fournir le service conformément au contrat, le partenaire public a normalement la faculté de résilier le contrat, mais il prend alors en général un risque politique considérable. D'autres outils existent, moins absolus donc plus aisément utilisables, comme l'indexation de la rémunération du service sur les résultats.

L'indexation de la rémunération garante de l'intérêt général

L'indexation n'est pas nouvelle en ce qui concerne les résultats financiers, avec la palette de contrats qui va de la régie intéressée à la concession voire la privatisation. L'inconvénient, c'est qu'il n'y a pas nécessairement corrélation entre les résultats financiers et opérationnels. Ils sont même souvent antagonistes. Un concessionnaire peut avoir intérêt, au moins à court et moyen terme, à peu dépenser pour renouveler les équipements. Son bénéfice s'en trouvera immédiatement majoré, tandis que l'inconvénient de la dégradation du service public ne sera que diffus et différé.

Dans ces circonstances, ce qu'il faut améliorer, c'est l'indexation sur les résultats opérationnels. Le modèle des PPP en cours dans les pays anglo-saxons peut être une source d'inspiration. L'aide fondée sur les résultats est aussi une piste intéressante.

L'aide fondée sur les résultats peut réduire le risque du partenaire public

Lorsque les bailleurs de fonds financent les investissements du secteur privé à conditions concessionnelles, c'est généralement en contrepartie d'efforts en direction des moins favorisés, donc des clients les moins rentables. Le risque - avéré dans de nombreux cas - est qu'une fois les financements mis en place, les investissements plus « sociaux » ne soient pas réalisés ou seulement partiellement. L'aide fondée sur les résultats (ou "Output based aid") conditionne l'injection de la concessionnalité à la réalisation effective des investissements sociaux. À ce titre, elle contribue à réduire le risque du secteur public.

La stratégie du secteur privé consiste d'abord à éviter les risques et lorsque ce n'est pas possible, à les réduire

Depuis l'effondrement des marchés financiers, les grands opérateurs privés internationaux dans des secteurs comme l'eau ou l'électricité ont renforcé leur conviction selon laquelle ils doivent agir comme opérateurs et non pas se comporter en investisseurs. Ils montrent de plus en plus de réticence à s'impliquer dans des privatisations ou des contrats "Build, Operate, Transfer". Ils recherchent plutôt des

L'aide fondée sur les résultats est une solution intéressante

Output-based aid is an interesting solution

In a PPP arrangement, the public sector partner delegates to the private sector partner the operation and management of a public utility service based on a contract agreement. Taking the time to stipulate the type and scope of the service, the mode and method of calculating the consideration to the private sector partner, how disputes will be resolved, the time limit for bringing an action, etc. are all part of a first level of protection against risks inherent in the arrangement. If it turns out that the private sector partner is incapable of providing the service in accordance with the terms of the contract, the public sector partner normally reserves the right to terminate the contract, except that it would generally be taking a considerable political risk by doing so. There are, therefore, other instruments, much less radical and therefore a lot easier to use, such as the indexation of fees to performance.

Fee indexation as a guarantee of public interest

The indexation of fees to financial results is not new, what with the whole range of contracts, from performance incentive contracts to concessions to downright privatisation. The problem, however, is that there may not necessarily be any correlation between financial and operational results. In fact, the two are frequently mutually exclusive. It may be in the best interest of the franchise holder, at least in the short and medium terms, to spend as little as possible to replace equipment. This would lead to an immediate increase in its profits, whereas the problem posed by the degradation of the service will be diffuse and deferred.

In such a situation, the benefits of indexation can only be ensured by making it relative to operational results. The PPP model found in countries of Anglo-Saxon tradition comes to mind here. Another interesting solution here is output-based aid.

Output-based aid can mitigate the risk to the public sector partner

When funding institutions finance private sector investments on concessional terms, it is generally in return for efforts in favour of the less privileged and, therefore, a less profitable clientele. The risk in numerous cases is that once the funding is set up, the more "social" investments will not be made or only partially so. Output-based aid predicates the injection of concessionality to the actual implementation of the social investments promised. In this regard, it helps mitigate the risk to the public sector partner.

The strategy of the private sector is to avoid risks completely or, at least, to reduce them to the barest minimum

Since the collapse of the financial markets, the principal international private operators in sectors such as water and electricity supply seem to have definitively come to the conclusion that they need to act as operators and not investors. They are more and more reluctant to get involved in privatisations and build-operate-transfer contracts. They are more interested in management contracts. More to the point, they tend to

● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships

contrats de gestion. Plus précisément, ils adoptent des positions différentes selon la nature des investissements. Ils sont prêts à financer les investissements de renouvellement, qui leur donnent les moyens de bien remplir leurs contrats de gestion. Ils sont en revanche hostiles au financement des extensions. Ils distinguent aussi selon la durée de vie des actifs. Par exemple, le traitement de l'eau peut recourir au montage en BOT, mais les opérateurs privés souhaitent que le financement des canalisations et des branchements ne leur soit pas imposé.

Quand la stratégie d'évitement des risques financiers n'est pas possible, c'est-à-dire lorsque les opérateurs sont contraints d'investir, ils cherchent de manière croissante à couvrir deux grandes catégories de risques : le non-respect par le public de ses obligations, et le risque de change.

Nombre d'outils existent pour couvrir le risque politique, mais c'est un concept étroit et difficile à faire jouer pour se faire indemniser. Le secteur privé en a pris conscience et recherche maintenant des instruments de couverture du risque pays, un concept plus large que le risque politique. Le respect de ses obligations par le partenaire public est devenu une composante essentielle du risque pays. La couverture du risque de change est aussi un sujet d'intérêt majeur pour les bailleurs de fonds qui favorisent à la fois l'intermédiation bancaire et la création de véritables marchés financiers dans les pays émergents.

Les outils du futur

Du point de vue des bailleurs de fonds, la clef du succès d'un PPP consiste à rapprocher le public et le privé, donc à les rassurer mutuellement sur les intentions de l'autre. Il faut, pour ce faire, développer des outils nouveaux.

Pour défendre les intérêts du partenaire public, on peut promouvoir le modèle des PPP anglo-saxons. Mais il n'est normalement applicable qu'aux pays où l'État est considéré par les opérateurs privés comme une contrepartie non risquée, ce qui exclut, a priori, l'exportation du modèle vers nombre de pays émergents. Dans ce cas, pour conforter le secteur privé, les bailleurs de fonds pourraient contre-garantir le paiement périodique du BOT par l'État.

Pour augmenter la confiance du secteur public dans les PPP, un autre outil novateur serait la modulation de la marge du prêt, donc le coût du financement pour le privé, en fonction des objectifs sociaux atteints. Les prêts pourraient être accordés à des taux faiblement concessionnels tant que les engagements ne sont pas tenus, puis devenir plus concessionnels lorsque les objectifs sont atteints. L'idéal serait que la baisse du taux dépasse légèrement le surcoût lié aux objectifs sociaux, de telle sorte que le secteur privé soit même financièrement gagnant à honorer scrupuleusement ses engagements

La clef du succès d'un PPP consiste à rapprocher le public et le privé, donc à les rassurer mutuellement sur les intentions de l'autre

The key to the success of a PPP consists in bringing together the public and private sectors, therefore in creating mutual trust between them

adopt different positions depending on the nature of the investments. They are usually willing to fund equipment replacement investments that allow them to better execute their management contracts. On the other hand, they are hostile toward funding infrastructure extension investments. They also look at the life expectancy of the investments. For example, operators are often willing to sign on to build-operate-transfer contracts for water treatment but generally do not like taking on the burden of financing the laying of pipes and branch-pipes.

When the strategy of avoiding financial risks is impossible, that is when operators are forced to invest, they increasingly look for protection against two broad classes of risk: breach of contract and exchange rate risks.

There are a number of instruments for covering political risk. However, the concept is narrow and difficult to demonstrate for purposes of indemnification. The private sector is well aware of this and now looks for instruments for covering country risk, a much broader concept than that of political risk. The respect of the terms of the contract by the public sector partner has become a major component of country risk. Coverage for exchange rate risk is also a major subject of interest for funding institutions, which not only encourage bank intermediation but also the creation of full-fledged financial markets in emerging countries.

Instruments of the future

The key to the success of a PPP, from the point of view of funding institutions, consists in bringing together the public and private sectors, therefore in creating mutual trust between them. This requires the development of new instruments.

To protect the interests of the public sector partner, the model of PPPs in countries of Anglo-Saxon tradition could be promoted. However, this model only works in countries where the State is considered by the private operators as a non-risky contra-party, which, a priori, eliminates the export of the model to many emerging countries. In such a case, to reassure the private sector, funding institutions could contra-guarantee the periodic payment of the build-operate-transfer contract by the State.

To increase the level of the public sector's confidence in PPPs, another innovative tool is the modulation of loan margin and, therefore, the cost of the financing for the private sector partner, based on social objectives attained. The loans could be made at only slightly concessional rates for as long as the commitments are not met and then become more concessional when the objectives are met. The ideal would be for the rate reduction to amount to slightly more than the additional cost accruing from meeting the social objective such that the private sector partner would have a financial interest in adhering strictly to the terms of the agreement.



● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships

« Financer la formation des cadres et créer un outil de promotion sociale », par Emil Bohme, Directeur d'Edu-Loan, organisme de financement de formation continue en Afrique du Sud

L'Afrique du Sud souffre d'une pénurie de cadres. Pourtant, la formation supérieure du personnel des entreprises et des services publics conditionne la poursuite du développement économique. Le coût de la formation supérieure - auquel s'ajoute celui des manuels et des fournitures - atteint un niveau si élevé qu'il paralyse la demande de nombreux étudiants potentiels qui n'ont pas les moyens d'y faire face.

En 1996, devant cette situation, un groupe de sociétés cotées à la Bourse de Johannesburg a lancé Edu-Loan, une organisation qui accorde des prêts bonifiés aux étudiants qui s'adressent à elle. Ceux-ci ou leurs tuteurs remboursent le prêt obtenu - via une retenue sur leur salaire - une fois qu'ils ont trouvé un travail. Pour que ce processus soit viable, Edu-Loan a mis au point des procédures simplifiées appliquées à des milliers de prêts modestes à un coût aussi bas que possible. Les banques, plutôt réticentes au départ, face à une masse de prêts de montant très faible et à hauts risques, gèrent maintenant des dizaines de milliers de prêts grâce à une utilisation intensive des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Edu-Loan reçoit l'appui des meilleures institutions de formation du pays, une vingtaine d'universités et d'écoles techniques qui participent actuellement au programme. Avec ces institutions, Edu-Loan a conclu des partenariats pour faciliter les relations déjà établies avec les étudiants et les banques. Enfin, pour satisfaire aux besoins en manuels et en équipement nécessaires aux études, Edu-Loan a conclu des accords avec plusieurs réseaux de libraires et de papeteries.

Edu-Loan joue le rôle de point de rencontre entre les étudiants qui ont besoin de financer leurs études et les institutions de formation qui subissent de fortes contraintes financières. Comme chaque institution exprime des besoins et des exigences particulières, Edu-Loan met au point des partenariats spécifiques pour établir une relation à l'avantage de tous les partenaires. Pour les étudiants, le financement offert par Edu-Loan n'est soumis à aucune exigence de dépôt préalable, il suffit d'avoir un garant salarié et un compte bancaire; Edu-Loan propose un remboursement mensuel fixe, une assurance-vie ainsi qu'une gestion des dossiers de demande simplifiée à l'extrême et très rapide. Pour les entreprises, les dépenses et les démarches administratives sont réduites au minimum, les déductions sur salaires sont faites automatiquement.

Plutôt réticentes au départ, les banques gèrent maintenant des dizaines de milliers de prêts

Although the banks were at first rather reluctant, they today administer several thousand such loans



In South Africa, Edu-Loan is financing the training of executives and creating a tool for social mobility, by Emil Bohme, Director, EDU-LOAN (A South African continuing education finance company)

The South African private and public sectors suffer from a shortage of the executives needed to maintain the country in the path of economic development. The cost of higher education, to which should be added the cost of books and other supplies, is so high many potential students are simply unable to cope on their own.

It was in this context, in 1996, that a group of private entrepreneurs and two companies listed on the Johannesburg Stock Exchange launched Edu-Loan, a finance company that makes low-interest loans to eligible students who apply. The beneficiaries or their sponsors (e.g., parents) repay the loans through automatic deductions from their salaries. To make this a viable business, Edu-Loan has developed very simple procedures that it applies to thousands of small loans at the lowest possible cost. Although the banks were at first rather reluctant to accept to handle this mass of very small high-risk loans, Edu-Loan has demonstrated that it is today possible to manage the several tens of thousands of small loans thanks to the intensive use of new information and communication technologies.

Edu-Loan has the support of some of the finest educational institutions in the country - more than twenty universities and technical schools that currently participate in the programme. It has partnership agreements with these institutions to further facilitate the relations already established with the students and the banks. Finally, to meet the textbook and supplies needs of the students, Edu-Loan has also signed agreements with a number of bookshop networks.

Edu-Loan has emerged as the link between students who need to finance their studies and cash-strapped educational institutions. Because each institution has its own specific needs and requirements, Edu-Loan develops specific partnership arrangements for the maximal benefits of all involved. For students, Edu-Loan financing does not require any initial deposit; the basic requirement for a loan is a salaried sponsor and a bank account. Edu-Loan also offers them monthly repayments, life insurance as well as the management of the application forms that have been simplified as much as possible. For the companies involved, costs and paperwork are reduced to the barest minimum, in particular since deductions from the salaries of beneficiaries are computerized.

Depuis 1998, Edu-Loan a prêté plus de 500 millions de Rands à plus de 200 000 étudiants dont les familles disposaient d'un revenu mensuel inférieur à 4 000 Rands. En établissant des partenariats avec le secteur public et privé d'une part et les universités d'autre part, Edu-Loan utilise une approche pragmatique pour répondre à un besoin exprimé par de nombreux Sud-Africains pour lesquels acquérir une formation supérieure restait un projet inaccessible. En accordant sa garantie à concurrence de 45 millions de Rands, l'Agence Française de Développement permet à Edu-Loan de proposer des prêts à 20 000 étudiants supplémentaires

Over the past six years, Edu-Loan has disbursed in excess of R500 million at affordable interest rates to more than 200,000 students across the country, mostly from households with monthly incomes of less than R4,000m. By establishing partnerships between the public and private sectors, on the one hand, and the universities, on the other hand, Edu-Loan has brought a pragmatic approach to bear on a need expressed by many South Africans for whom higher education was out of reach. By offering a guarantee to the tune of R45 million, the Agence Française de Développement has enabled Edu-Loan to extend its loans to 20,000 additional students every year.



● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships

« La privatisation des Télécoms a permis de baisser les coûts et a favorisé la création de 24 000 emplois », par Aimé Brial, Directeur général de la Sonatel

Au milieu des années 90, le Sénégal, comme beaucoup de pays d'Afrique, exprimait un besoin crucial de télécommunications fiables et à bon marché, ne serait-ce que pour pallier l'insuffisance des infrastructures de communication et de transport. Cependant, le pays ne disposait pas de ressources financières suffisantes pour renforcer le réseau téléphonique national basé sur la téléphonie fixe et surtout pour investir dans la téléphonie mobile en pleine croissance sur tout le continent.

Devant l'impossibilité de trouver une solution purement nationale, le Sénégal a choisi de remettre complètement à plat le service public des télécommunications en le privatisant et en en confiant l'exploitation à des opérateurs extérieurs. Cette solution permettait de financer les investissements importants indispensables au renforcement du réseau de téléphonie fixe et au développement de la téléphonie mobile ainsi qu'à la volonté de faire baisser les prix en imposant la concurrence. Toutefois, l'arrivée d'un opérateur extérieur provoquait des réactions d'inquiétude parmi les salariés de l'ancienne société publique, mais elle donnait aussi des perspectives de développement et de formation convaincantes confortées par l'ouverture du capital au personnel qui en a acquis 10 %.

La privatisation a reçu un très bon accueil. Le succès de la Sonatel au Sénégal l'a poussé à créer une filiale de téléphonie mobile au Mali (avec, en 2003, 200 000 abonnés) et à se lancer, au Sénégal, dans la fourniture d'accès à Internet. En 2003, avec 240 000 clients en téléphonie fixe et 600 000 abonnés à la téléphonie mobile via sa filiale Alizée, le réseau de la Sonatel couvre 85 % de la population du pays. Avec les réseaux concurrents présents à ses côtés, le taux de pénétration du téléphone atteint 8 % pour 10 millions d'habitants. Ce taux - qui reste peu élevé - s'explique par le fait que le téléphone fixe ou mobile reste encore un produit cher dans un pays où le revenu par personne ne dépasse pas 500 dollars/an. Par contre, le développement très rapide du téléphone mobile a favorisé la création de nombreux télécentres, de boutiques téléphone spécialisées et de cybercafés urbains.

Des effets positifs sur l'activité économique et l'emploi

Pour favoriser l'éclosion de ces Très Petites Entreprises (TPE) tout en garantissant la qualité du service, la Sonatel a labellisé un certain nombre de télécentres qui souscrivent un abonnement à la téléphonie fixe, auquel s'ajoute fréquemment un accès Internet. Ces télécentres revendent la communication



The privatisation of the telecom sector has permitted to cut costs and led to the creation of 24,000 jobs, by Aimé Brial, CEO, Sonatel

In the mid-1990s, Senegal, like many other African countries, was in dire need of reliable telecommunication services at affordable prices, at least to make up for the inadequacy of communication and public transportation infrastructure. However, at the time, the country did not have sufficient financial resources of its own to strengthen the national telephone network based on fixed line telephones and, in particular, to invest in mobile telephony that was growing at a rapid rate in the rest of the continent.

“Realising it could not come up with an entirely national solution to its telecommunications problems, Senegal decided to take its public telecommunications utility service back to the drawing board by privatising it and delegating its operation to foreign operators. The advantage to this solution was that it permitted the funding of the major investments necessary for strengthening the fixed telephone network and the development of mobile telephony and set rolling the dynamic that was to bring down prices through competition. While it is true that the arrival of a foreign operator created some uneasiness among the staff of the dissolved government-owned company, it also opened up new opportunities for real personnel development and training, demonstrated in a practical fashion through the opening up of the new operator's capital to the personnel, which actually acquired 10% of same.

The privatisation was received with a rousing welcome. Sonatel's success in Senegal has led it to create a mobile telephony subsidiary in Mali (with 200,000 subscribers as of 2003) as well as to go into the Internet access provider business in Senegal. As of 2003, with 240,000 fixed line telephone customers, 600,000 mobile telephone subscribers through its subsidiary, Alizée, Sonatel's network covers 85% of the population of Senegal. With the other networks currently operating in the country, the penetration rate is 8% for 10 million inhabitants. The explanation for this low penetration rate is that both the fixed line and mobile telephone services are still expensive products in a country with a per capita income of less than 500 dollars. On the other hand, the rapid development of mobile telephony in the country has led to the creation of numerous telecentres, specialised telephone shops and urban cybercafés.

Positive effects on the economy and job creation

To help these Very Small Businesses blossom, while at the same time maintaining the quality of the service to the public, Sonatel has gone ahead and branded some of the telecentres that have a fixed line telephone subscription, which frequently comes with



téléphonique au détail. Des boutiques-téléphone ont été aussi créées, elles utilisent le reroutage pour revendre la communication téléphonique aux nombreux travailleurs des pays limitrophes venus travailler au Sénégal. S'ajoutent 200 cybercafés dans les centres urbains principalement. On estime que ces micro-entreprises ont créé environ 24 000 emplois dans un pays où prime l'économie de détail.

Les nouvelles technologies de l'information et de communication ouvrent le Sénégal sur l'extérieur

Pour les investisseurs étrangers, le Sénégal dispose maintenant d'excellentes infrastructures de télécommunication mais aussi d'un hub — géré par la Sonatel — relié aux câbles sous-marins qui connectent le pays à l'Europe, l'Amérique et l'Asie. Ces liaisons internationales avec 32 Mbits de bande passante, satisfont aux exigences des liaisons voix données de plus en plus demandées. Ce niveau de prestation très élevé a un effet d'induction indéniable direct et indirect sur l'économie en attirant des entreprises étrangères. Sur ce point, le Sénégal peut maintenant se comparer à l'Afrique du Sud.



Pour les investisseurs étrangers, le Sénégal dispose maintenant d'excellentes infrastructures de télécommunications

For foreign investors, Senegal now has an excellent telecommunication infrastructure

Internet access. These telecentres have become retailers of telephone air time to the public. Telephone shops have also sprung up. They use rerouting to resell telephone air time to the numerous foreign workers from neighbouring countries. Also, 200 cybercafés have been established, principally in the main urban centres. It is estimated that these micro-enterprises have created about 24,000 jobs in a country where the retail economy is the mainstay.

The new information and communication technologies are connecting Senegal to the world

For foreign investors, Senegal now has not just an excellent telecommunication infrastructure but also a hub (managed by Sonatel) connected to the undersea cables which connect the country to Europe, the Americas and Asia. These 32-Mbit bandwidth international connections meet the requirements for voice data transmission, an application that is rapidly gaining in importance. The very high quality of the service obviously has positive direct and indirect effects on the economy insofar as it is a selling point to foreign companies considering investing in the country. On this particular point, Senegal can be proud it is now in the same league with South Africa.



● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships



« À Port-au-Prince l'arrivée de l'eau potable montre qu'un autre avenir est possible », par Rodolphe Carlier, Sociologue au GRET (Groupe de recherche et d'études technologiques)

« La première fois que la borne-fontaine a été ouverte, les gens ont été saisis ». Par ces mots, Elima, 62 ans, fontainier depuis 1995 pour le comité de l'eau du quartier Montjolly à Port-au-Prince, montre combien l'arrivée de l'eau potable a changé la vie des habitants.

Chaque matin, très tôt, Elima ouvre la borne-fontaine dont il est responsable puis, jusque tard dans l'après midi, il vend l'eau aux ménagères à un prix très bas. Régulièrement, il nettoie la borne-fontaine et ses abords qu'il tient le plus propre possible. Toute la journée, il inscrit les quantités d'eau vendues dans un carnet et tient la caisse. Chaque soir, un membre du comité compare les recettes avec les indications du compteur de la borne-fontaine avant de verser les fonds sur un compte bancaire. À Montjolly, comme dans les autres quartiers pauvres de la capitale, 800 000 habitants dépendent ainsi de l'eau potable qu'ils achètent tous les jours aux bornes-fontaines.

L'eau potable, une condition de la dignité humaine

À Port-au-Prince, 1,5 million d'habitants - soit trois sur quatre - vivent dans des quartiers non reliés à un réseau d'adduction d'eau potable. Pour remédier à cette situation dramatique, le Groupe de recherches et d'études technologiques a démarré en 1994 un programme d'urgence grâce à un financement de l'UE (programme ECHO), relayé ensuite par l'AFD dans le cadre d'un projet de coopération internationale. Il a pu ainsi aider des représentants d'associations locales et des leaders de quartier à participer à la maîtrise d'ouvrage pour construire des bornes-fontaines; le GRET a aussi organisé et facilité la création de comités de l'eau, chargés de leur exploitation.

Rodolphe Carlier explique: « l'eau provient de la Centrale Autonome Métropolitaine d'Eau Potable (CAMEP) qui procède à un premier traitement et qui la désinfecte. Chaque jour, un employé de la CAMEP ouvre les vannes et l'eau remplit le château d'eau qui alimente la borne. Avant sa distribution, Elima la chlore une dernière fois. Elima est responsable de la qualité de l'eau qu'il vend et c'est à lui de procéder à cette ultime intervention. Disponible tous les jours à un prix cinq fois inférieur au camion citerne, l'eau potable a changé la vie des femmes, surtout celles qui, par manque d'argent, devaient marcher longtemps pour s'approvisionner à une source polluée. »

800.000 habitants dépendent de l'eau potable qu'ils achètent tous les jours aux bornes-fontaines

800.000 inhabitants depend on potable water bought every day at these standpipes

In Port-au-Prince, the arrival of potable water has made residents hopeful about the future, by Rodolphe Carlier, Sociologist, Groupe de Recherche et d'Etudes Technologiques (GRET)

"The locals were spellbound the first time that the standpipes were turned open". With these words, Elima, 62, standpipe caretaker since 1995 for the water committee of the Montjolly neighbourhood, expresses how the arrival of potable water has changed the life of residents.

Every day, early in the morning, Elima opens the standpipe under his care and from then to late afternoon, he sells water to homemakers at a very cheap price. Every now and then, he will clean the standpipe and its surroundings that he maintains as clean as possible. Throughout his working day, he makes careful records of his sales and puts away the receipts. In the evening, a member of the committee compares the receipts with the water meter reading before the day's proceeds are deposited into a bank account. In Montjolly and in the other poor neighbourhoods of the capital city, it is 800,000 inhabitants who depend on potable water bought every day at these standpipes.

Potable water: a condition for human dignity

In Port-au-Prince, 1.5 million people, or three in four residents, live in neighbourhoods that are not connected to the drinking water conveyance system. To address this serious problem, the Groupe de Recherches et d'Etudes Technologiques, in 1994, started an emergency programme funded by the European Union (the ECHO programme), subsequently taken over by the AFD within the framework of an international cooperation project. GRET used the programme to permit representatives of local associations and neighbourhood leaders to participate in contracting out the construction of the standpipes. It also helped organise and facilitate the creation of water committees charged with operating the standpipes.

In Rodolphe Carlier's words, "the water comes from the water station of the city's independent water utility company, CAMEP, where it goes through an initial treatment process and then is disinfected. Each day, a CAMEP employee opens the water gate to fill the water tower that feeds the standpipe. Before the water is sold, Elima adds chlorine to it for a last time. He is responsible for ensuring the quality of the water that he sells and it is his responsibility to carry out this final step in making the water potable. Available every day at a price that is five times less than what the residents used to pay to water tanker operators, the potable water has changed the lives of women, in particular those who, due to a lack of money, would walk long hours to draw water from polluted sources."



Le comité de l'eau, interlocuteur des institutions

La construction de la borne-fontaine résulte de l'action du comité d'appui, émanation directe du quartier. Au terme des investissements, le comité d'appui est remplacé par le comité de gestion de l'eau à la suite d'un processus électoral. Ce comité signe un contrat d'abonnement avec la CAMEP, à un tarif social défini par cette dernière. Les fontainiers que ce comité a formés revendent l'eau au détail aux habitants à un prix qui couvre l'entretien et les salaires du personnel tout en laissant un léger bénéfice. La CAMEP trouve aussi un intérêt direct à cette formule : le comité honore ses factures, un avantage certain dans des pays où leur recouvrement peut être aléatoire. Le comité intervient aussi dans le cas de problème technique ou de livraisons insuffisantes, ce qui est fréquent. La borne-fontaine de Montjolly, comme celles installées dans une quarantaine d'autres quartiers de Port-au-Prince, rencontre un tel succès que le château d'eau se vide rapidement.

L'eau révèle une dynamique sociale latente

Dans le quartier, l'arrivée de l'eau potable bon marché révèle une demande inexprimée d'une telle ampleur qu'elle provoque une nouvelle pénurie car, rapidement, les bornes ne suffisent plus. Les habitants les voudraient plus nombreuses, plus accessibles et moins souvent à sec.

La santé des habitants s'est améliorée, les maladies liées à l'eau de mauvaise qualité sont moins fréquentes, en particulier chez les enfants. Conséquence inattendue, l'accès à l'eau potable fait monter le prix des maisons et des parcelles du quartier...

L'arrivée de l'eau potable a un effet de levier sur la dynamique et la cohésion sociale. Le comité de l'eau, avec les revenus générés par la vente, a maintenant les moyens de financer la réalisation d'autres projets avec la participation des habitants désireux de s'y impliquer. Parmi eux, l'électrification et l'évacuation des eaux usées figurent parmi les services les plus demandés.

L'arrivée de l'eau potable démontre qu'un autre avenir est possible

Grâce à la mise en œuvre de ces projets, le comité de l'eau de Montjolly a derrière lui plusieurs milliers de consommateurs, ce qui lui donne une représentativité et une autorité certaines dans ses rapports avec la CAMEP et les institutions. Le mode de distribution qu'il a proposé et mis en place s'adapte bien aux relations sociales à la fois fortes et tendues de ces quartiers très pauvres. En fournissant un accès à l'eau potable - un des objectifs du Millénaire, le comité répond non seulement à une exigence sanitaire mais surtout à un besoin de dignité humaine. Il n'est pas jusqu'au rôle de l'État et des services publics, si décriés, qui se trouvent raffermissés par le dynamisme des habitants de Port-au-Prince qui montrent qu'un autre avenir est possible.

L'accès à l'eau potable répond non seulement à une exigence sanitaire mais surtout à un besoin de dignité humaine

Potable water access no doubt brings hygiene benefits but, above all, it addresses an important human dignity issue

The institutions have found a partner in the water committee

The construction of the standpipe was largely as a result of the actions of the support committee, a direct offshoot of the neighbourhood. After the completion of the construction, the support committee was replaced with the water management committee, which was constituted through elections. It was this committee that signed the subscription contract with CAMEP at a social tariff fixed by the latter. The standpipe caretakers trained by CAMEP resell the water in small quantities to residents of the neighbourhood at a price that is enough to pay for the maintenance of the installations as well as the salaries of the staff while leaving a small profit. There is also a direct benefit from this arrangement to CAMEP: the committee pays its water bills regularly, one less headache for the company in a country where bill collection can be unreliable. The committee also intervenes when there is a technical problem or inadequate supplies, which can be quite frequent. The Montjolly standpipe, just like those installed in about forty other neighbourhoods in Port-au-Prince, has been so successful that there is frequently not enough water to go around.

Water has revealed a latent social dynamic

In the neighbourhood, the arrival of potable water at an affordable price has revealed an unexpressed demand of such magnitude that there is now a new scarcity because there are not enough standpipes. Now the inhabitants want more standpipes and, in particular, want them to be made more accessible and less frequently dry.

The general health of the inhabitants has also improved. Waterborne diseases are less frequent, in particular among children. An unexpected consequence is that the access to potable water is causing the prices of houses and land in the neighbourhood to rise.

The arrival of potable water has had a leveraging effect on the social dynamic and cohesion of the neighbourhood. Thanks to the income generated from water sales, the water committee is now able to take on other projects with the participation of interested residents. The most demanded of such services are electrification and wastewater drainage.

The arrival of potable water has made the inhabitants hopeful about the future

Thanks to the execution of these projects, the Montjolly water committee now has behind it several thousand consumers, giving it legitimacy and an undeniable authority in its relations with CAMEP and the institutions. The mode of distribution that it has proposed and implemented is well adapted to the strong and tense social relations that prevail in these poor neighbourhoods. By providing access to drinking water - one of the Millennium objectives -, the committee is not only responding to a health need but also to a human dignity need. In fact, even the frequently decried role of the State and public utility services are in this way strengthened by the dynamism of the inhabitants of Port-au-Prince who have demonstrated that a different future is possible.

● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships



« Utiliser au mieux les capacités de chaque partenaire », un entretien avec M. Driss Benhima, Directeur général de l'Agence pour la Promotion et le Développement des Provinces du Nord

Avec un marché de 30 millions d'habitants, le Maroc a bénéficié de nombreux projets d'investissement dans tous les domaines. Aujourd'hui, c'est une nouvelle génération de projets qui doit voir le jour.

En tant qu'ancien directeur général de l'Office National de l'Électricité, puis gouverneur de Casablanca et enfin dans vos fonctions actuelles, quel regard portez-vous sur les Partenariats Public-Privé ?

Les enseignements convergent, mais les résultats obtenus ne sont pas nécessairement ceux qu'on attend. Il me semble par exemple qu'il ne faut pas se focaliser sur l'apport financier que représentent les PPP et que, quand cela est possible, il faut rendre le plus « public » possible le financement des investissements dans les services publics. Je trouve que la principale plus-value du secteur privé repose sur son expertise et son professionnalisme. On constate par exemple que le secteur privé sait mieux dimensionner les investissements nécessaires, que ses entreprises ont des modes de gestion plus modernes, plus réactifs et qu'elles ont un sens du service tourné vers le client qui est fondamental. Les résultats sont indéniables: depuis que le service de l'eau a été privatisé à Casablanca, le nombre de ménages ayant accès à l'eau a augmenté. Parallèlement, grâce à une amélioration du réseau, les pertes ont diminué de façon significative et donc le prélèvement sur la ressource. Enfin il n'a jamais été réalisé autant de branchements sociaux! Dans un pays comme le Maroc, le Partenariat Public-Privé vise à offrir aux populations des services publics professionnels et durables. Il existe donc un champ d'intervention pour le secteur privé qui n'est pas incompatible avec des préoccupations sociales.

Le PPP se construit généralement sur un horizon temporel long (parfois plusieurs dizaines d'années). Comment le rendre compatible avec l'horizon de la vie publique qui est souvent plus court ?

Le principe essentiel, c'est le maintien de l'équilibre initial. Sur des longues durées, les paramètres d'exploitation peuvent varier, mais l'équilibre entre les services rendus et une rémunération raisonnable doit se maintenir. Le PPP ne doit pas dérapier et se transformer en débâcle financière ou en manne indécente. Tout cela implique une volonté réciproque de concertation et de négociation pour trouver les compromis nécessaires. L'autre point incontournable, c'est la solvabilité de la demande. Au Maroc, la



Taking Full Advantage of Each Partner's Strengths, interview with Driss Benhima, CEO of the Agency for the Promotion and Development of the Northern Provinces of Morocco

With a market of 30 million inhabitants, Morocco has attracted numerous investment projects spanning all sectors of activity. What is needed today is a new generation of projects.

As a former CEO of the National Electricity Corporation, then governor of Casablanca and, finally, in your present capacity, what's your general assessment of Public-Private Partnerships?

The lessons do converge, even though the results obtained are not necessarily those that were expected. I'd argue, for example, that all the attention not be paid to the financial contributions made possible by PPPs and that, whenever possible, the funding of investments in public utility services be made as public as possible. I think that the principal added value that the private sector brings to the table is its expertise and professionalism. For example, it is common knowledge that the private sector is better equipped to determine the size of the investments necessary, that private sector entities employ a more modern management style, are more flexible and are driven by customer satisfaction, a key ingredient for success. The results speak for themselves: since the privatisation of the water service in Casablanca, the number of households with access to water has increased. At the same time, as a result of the improvement of the system, there is much less water loss and, therefore, a reduction in the rate of depletion of water resources. Finally, there's never been as many social branch-pipes as we have today. In a country like Morocco, the goal of Public-Private Partnerships is to provide the population with professional and sustainable public utility services. There is, therefore, an area for private sector intervention that is not incompatible with social preoccupations.

PPPs usually have long term horizons (sometimes several decades). How can they be brought in line with the horizon of the political cycle which is usually shorter?

The point is to maintain the initial balance. Over long periods, the parameters of operating the service can vary but the balance between the services provided and a fair remuneration should be maintained. A PPP should not be allowed to collapse and become a financial disaster or a disgusting manna. Avoiding this requires good faith on the part of both parties and the willingness to confer and negotiate in order to reach compromises that are satisfactory to all. Another important point has to do with the



solvabilité des populations permet de proposer des services qu'il serait probablement plus compliqué d'envisager dans des pays plus défavorisés.

Selon vous, comment les pouvoirs publics peuvent-ils faciliter le dialogue et la prise de responsabilité des communautés locales, notamment dans le domaine de la gestion de l'accès à l'eau ?

En zone rurale, dans les régions les plus éloignées des grands centres urbains, il a été effectivement mis en place des systèmes de distribution collective de l'eau. Cela permet d'abaisser de façon significative le coût d'accès à ces services. Nous confions donc la gestion des bornes-fontaines à des fontainiers privés qui revendent l'eau avec une petite marge et qui règlent directement la facture globale à la compagnie chargée de la distribution. Il faut savoir que l'eau induit un sentiment de propriété très fort dans les communautés locales (cela est vrai, je crois, un peu partout dans le monde) et donc il n'est pas question de demander aux communautés de payer l'eau dont elles ont toujours eu la jouissance ! En revanche, les populations comprennent que l'accès à une eau potable dans le centre du village a un coût. Ce sont les femmes qui, en zone rurale, bénéficient le plus largement de ce progrès puisque ce sont elles qui assuraient les corvées d'eau quotidiennes au prix de déplacements qui pouvaient durer plusieurs heures.

Quel peut être le rôle des bailleurs de fonds pour accompagner les PPP ?

Prenons un exemple. Au Maroc, le coût moyen du branchement à l'électricité en zone rurale est estimé à 1 000 euros par famille. La consommation moyenne mensuelle est de 5 euros par mois. En y consacrant la totalité de cette somme, il faudrait plus de 17 ans pour rembourser l'investissement initial ! Le rôle des bailleurs de fonds est donc d'apporter des financements concessionnels dans des situations où la rentabilité, sur une échelle de temps raisonnable, n'est pas assurée. En sus de ces financements concessionnels, c'est tout un système de péréquation nationale qui est mis en place pour financer ces secteurs porteurs de développement, mais à long terme. De la même façon, le traitement des eaux usées doit être lié à la consommation d'eau potable et non être financé par un impôt supplémentaire. Pour revenir à la question initiale, il me semble qu'il existe encore au niveau local des possibilités de Partenariats Public-Privé inexploitées que les bailleurs de fonds internationaux, en liaison avec les collectivités locales concernées, pourraient examiner. Je pense en particulier à la possibilité de crédits concessionnels aux entreprises privées chargées d'un service public pour leurs projets à caractère collectif et social : distribution d'eau et d'électricité, transports publics, télécoms, assainissement liquide et solide.

Ce sont les femmes qui bénéficient le plus largement de ce progrès

It is the women who have benefited the most from this progress

ability of users to pay for services. For example, because of the situation of the Moroccan population, it is possible to offer them services that would be much more difficult to offer at the same prices to populations of less well-off countries.

In your opinion, how can public authorities aid the dialogue and help local communities take charge, in particular in the area of water access management?

Community water distribution arrangements have been put in place in the rural areas, far away from the major urban centres. This has helped bring down considerably the cost of access to these services. We have entrusted the management of the standpipes to private caretakers who resell the water with a small margin and who pay the general water bill to the water utility company. Ordinarily, water carries with it a very strong sense of common ownership in local communities-and this is probably true everywhere in the world-, which sometimes makes it difficult to get these communities to pay for the water that they have always enjoyed freely. The good thing, though, is that the people understand that access to drinking water in the centre of the village comes at a price. It is the women in the rural areas who have benefited the most from this progress because they were the ones responsible for water fetching chores, sometimes at the cost of trips lasting several hours.

What role should funding institutions play to assist PPPs?

Here's an example. In Morocco, the average cost of connecting electricity to a home in the rural areas is estimated at EUR 1,000 per household. The average monthly consumption is EUR 5. Assuming the total amount of the receipts is channelled toward paying back the initial investment, it would take seventeen years to pay it up. The role of funding institutions should therefore be that of providing concessional funding in situations where there is no guarantee of the venture turning in profits in a reasonable amount of time. But beyond the concessional funding, it is an entire system of cross-subsidization that should be used to finance these sectors that are critical to the country's development, even if only in the long term. Similarly, wastewater treatment should be linked to the consumption of drinking water, and not financed through additional taxes. To return to your initial question, I think that there are still Public-Private Partnership opportunities at the local level that international funding institutions, working with local communities, could consider. One good example here is the possibility of concessional credit to private sector companies in charge of various public utility services for those projects that have a community or social dimension: water and electricity distribution, public transportation, telecommunications, wastewater and solid waste disposal, etc.

● Les PPP, une formule à réinventer

Re-inventing Public-Private Partnerships



Au plan mondial on assiste actuellement à une baisse des investissements directs étrangers. Quel message souhaiteriez-vous adresser aux entreprises internationales pour les inciter à investir au Maroc ?

Je crois qu'il faut distinguer deux catégories d'investissements directs étrangers. Ceux qui visent des clients nationaux et ceux qui visent des clients au niveau international. On assiste effectivement à un recul des investissements étrangers vers le marché domestique alors que ceux orientés vers le marché international continuent de progresser. Fort de son marché intérieur de 30 millions d'habitants, le Maroc a bénéficié d'investissements dans de nombreux domaines (électricité, raffineries, télécommunications, cimenteries notamment). C'est la baisse des gros montants d'achats des entreprises existant dans ces secteurs qui masque la croissance régulière des investissements créateurs d'emplois dans les secteurs exportateurs. Aujourd'hui, c'est une nouvelle génération de projets qui doit voir le jour. Nous avons par exemple un projet de port de transbordement entre Tanger et Tétouan qui doit nous ouvrir des accès à la Méditerranée occidentale. Ce port mais aussi toute une série d'initiatives dans le tourisme, le textile, l'automobile, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'aéronautique permettent au Maroc de développer sa compétitivité internationale et de s'insérer dans le marché mondial. Nous serons heureux d'accueillir les investisseurs pour ce nouveau défi.

Aujourd'hui, c'est une nouvelle génération de projets qui doit voir le jour

What's needed today is a new generation of projects



There is currently a decline in foreign direct investments worldwide. What message would you like to give to international corporations in order to encourage them to invest in Morocco?

We need to distinguish between two types of foreign direct investments-those that target the domestic market and those that target the international market. It is true that there is a decline in foreign investments targeting the domestic market whereas those targeting the global market continue to increase. With a market of 30 million inhabitants, Morocco has attracted investments in numerous areas (especially electricity supply, refineries, telecommunications and cement manufacturing). It is the drop in major investments by companies already in these sectors that conceals the steady growth of job-creating investments in the export-oriented sectors. What's needed today is a new generation of projects. For example, we currently have in the pipeline a project for a transshipment port between Tangier and Tetouan which, upon completion, will provide access to the western Mediterranean. The port, coupled with a whole series of other initiatives in the areas of tourism, textiles, automobile, information and communication technologies and aeronautics, will allow Morocco to improve its international competitiveness and to break through in the international market. It is with open arms that we await investors willing to join us in taking up this new challenge.

Internet



www.afd.fr

www.proparco.fr

www.cdf.fr

www.worldbank.org

www.sones.sn

www.sasol.com

www.pseau.org

www.enda.sn

www.linklaters.com

www.eduloan.co.za

www.sonatel.sn

www.gret.org

Rédaction

Texte : 03 20 73 02 36

Graphisme

Graphistes de la Main d'Or : www.maindor.com

Crédit Photos (par double page, de gauche à droite)

Couverture : Temane - France Télécom - Ministère de la Coopération / MAE - Godong / P. Deloche

Page 4/5 : Dowland / Sunset -

Page 6/7 : AFD - AFD - Y. Travert - AFD

Page 8/9 : Hall-Green

Page 10/11 : AFD - Ministère de la Coopération / MAE

Page 12/13 : Godong / P. Deloche - Desmazières, AFD

Page 14/15 : EDF International - Hall-Green - J-L. Cornu, Conseil Régional Nord Pas-de-Calais

Page 16/17 : C. Otton - C. Otton - Ministère de la Coopération / MAE

Page 18/19 : C. Otton - Desmazières, AFD - Hall-Green

Page 20/21 : Desmazières, AFD - Hall-Green - Ministère de la Coopération / MAE - Ministère de la Coopération / MAE

Page 22/23 : Ministère de la Coopération / MAE - GRET

Page 24/25 : Ministère de la Coopération / MAE - G. Autrang, pS Eau

Page 26/27 : Hall-Green

Page 28/29 : Hall-Green - Ministère de la Coopération / MAE - GRET - GRET

Page 30/31 : Ministère de la Coopération / MAE - GRET - GRET

Page 32/33 : Hall-Green - Ministère de la Coopération / MAE

Page 34/35 : GRET - Desmazières, AFD

Page 36/37 : Hall-Green

Page 38/39 : Edu-Loan - Edu-Loan

Page 40/41 : Ouedraogo Aminata - France Télécom - Alcatel (reprinted from ITU News, March 2002) - CTA - Ministère de la Coopération / MAE - CTA

Page 42/43 : GRET

Page 44/45 : Daniel Riffet

Page 46 : Daniel Riffet



Groupe Agence Française de Développement

5 rue Roland Barthes 75598 PARIS Cedex 12 (France)

Tél. +33 1 53 44 31 31 - Fax +33 1 44 87 99 39

www.afd.fr - www.proparco.fr