

**Commission économique pour l'Europe**Comité de l'innovation, de la compétitivité  
et des partenariats public-privé**Groupe de travail des partenariats public-privé****Septième session**Genève, 30 novembre-1<sup>er</sup> décembre 2023

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Examen des travaux menés depuis la sixième session  
du Groupe de travail des partenariats public-privé,  
tenue les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2022****Lignes directrices pour la mise en œuvre de projets  
de partenariats public-privé en vue d'un redressement  
et d'une reconstruction économiques durables à l'appui  
des objectifs de développement durable****Note du Bureau\****Contexte*

Le présent document contient des lignes directrices accompagnées de propositions et de recommandations en matière de politique générale à l'intention des gouvernements concernant les avantages et les inconvénients d'une exécution simplifiée et accélérée des projets de partenariats public-privé (PPP) axés sur la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) et portant sur le redressement et la reconstruction économiques durables.

Ce document a été préparé par une équipe de rédaction internationale dirigée par Syed M. Ali Zaidi (Canada) et a été approuvé par le Bureau du Groupe de travail des partenariats public-privé, qui a recommandé au Groupe de travail de l'approuver. Le chef de l'équipe de rédaction a bénéficié du soutien de Doris Chevalier (observatrice du Bureau) et de KPMG (par ordre alphabétique) : Fjolle Bunjaku, Jennifer Collier, Kevin Masters, Christobal Pollman, Richard Threlfall et Tom Williams.

Ce document est soumis au Groupe de travail pour approbation.

Le Bureau remercie les experts, dont la liste figure à l'annexe II, de leur contribution.

\* Il a été convenu que le présent document serait publié après la date normale de publication en raison des consultations avec les parties intéressées et les parties prenantes.



## I. Introduction

**Une approche innovante de la mise en œuvre des partenariats public-privé (PPP) est nécessaire pour obtenir des avantages à un rythme soutenu dans des environnements difficiles.**

Dans les contextes d'après conflit et d'après catastrophe, il est compréhensible que l'on déploie des efforts pour rassembler les communautés en reconstruisant à un rythme soutenu les infrastructures physiques endommagées. Le présent guide vise à garantir que les responsables des politiques disposent des bonnes informations pour prendre de meilleures décisions qui rationalisent les projets de PPP sans compromettre l'objectif plus large tendant à reconstruire les économies et les sociétés en conformité avec les ODD<sup>1</sup>.

Ce guide donne un aperçu des stratégies, des outils et des différentes options (il renvoie notamment aux orientations existantes et aux meilleures pratiques) propres à favoriser l'accélération de la mise en œuvre des projets de PPP au lendemain des conflits et des catastrophes.

Il existe bien des manières d'envisager les PPP. Le présent guide porte sur les points d'intervention clés les plus pertinents dans les contextes d'après conflit et d'après catastrophe. Il s'agit notamment de définir la portée du projet en articulant les besoins de la population avec la disponibilité des acteurs techniques (en utilisant, si possible, les cadres existants), les mécanismes de financement de la reconstruction et la mise en œuvre (avec un suivi approprié) du ou des projets.

Ces éléments sont notamment les suivants :

1. **Facteurs clés de réussite pour la réalisation du projet** : Les éléments ou facteurs sous-jacents qui devraient être présents et mis en œuvre à toutes les étapes du cycle de vie des PPP, notamment la nécessité de développer et de réparer les capacités, la sélection des outils numériques, les politiques et la réglementation, et les rapports sur le projet, à l'appui des ODD ;
2. **Planification et définition du projet** : Définition du projet et évaluation de sa viabilité, de la phase de conception à la préfaisabilité, pour accélérer les PPP en garantissant la cohérence stratégique et la faisabilité pendant le réaménagement ;
3. **Passation des marchés et financement du projet** : Approches stratégiques et normalisées pour la réalisation de projets multiples dans le cadre de programmes uniques, y compris la passation des marchés et le financement au niveau des programmes afin d'utiliser au mieux les ressources et les capacités en voie d'épuisement ;
4. **Mise en œuvre du projet** : Exécution du projet, accélération des PPP en transformant les plans en résultats tangibles qui stimulent la reprise, en adoptant des outils appropriés pour accélérer la réalisation et en gérant efficacement les collaborations.

Ce guide, qui comporte une brève introduction et cinq sections, entend fournir une approche holistique et stratégique de la mise en œuvre des PPP pour le redressement et la reconstruction à l'appui des ODD. Après avoir exposé les facteurs déterminants de réussite applicables à toutes les étapes de l'exécution d'un projet, le guide traitera ensuite des avantages et des inconvénients d'une accélération de la réalisation des PPP aux différents stades du cycle de vie d'un projet, depuis la planification et l'évaluation jusqu'à la passation des marchés et au financement, et enfin à la mise en œuvre proprement dite. En conclusion, le guide formule 10 propositions et recommandations clés visant à renforcer l'efficacité des PPP pour parvenir à une reprise économique durable et à la conformité avec les ODD. Chaque section est conçue de manière à proposer des éclairages, des meilleures pratiques accompagnées d'exemples et des conseils pratiques pour la réussite des PPP, et met l'accent

<sup>1</sup> Une liste complète des documents directifs de la CEE relatifs aux « PPP axés sur la réalisation des ODD » est disponible à l'adresse suivante : <https://unece.org/ppp/products>.

sur les avantages d'accélérer la mise en œuvre des PPP en formulant des recommandations très spécifiques et concrètes visant à atténuer certaines des difficultés rencontrées à chaque étape du cycle de vie d'un PPP.

## II. Facteurs clefs de réussite pour l'exécution du projet

### Introduction

La présente section met en évidence les principaux facteurs de réussite qui favorisent la simplification et l'accélération des projets de PPP durant leur cycle de vie, tout en contribuant aux ODD.

Ces facteurs ont été sélectionnés parce qu'ils sont essentiels à la réalisation des PPP de reconstruction à chaque phase du projet. Ils doivent être envisagés dans l'optique de l'accélération de la mise en œuvre des projets, faute de quoi ils risquent de retarder la réalisation des PPP.

### Contexte et défi

Lorsque la reconstruction fait suite à un conflit ou à une catastrophe naturelle, il est très probable que des changements sociaux, politiques et économiques importants se soient produits ou se produisent encore. Le défi pour les gouvernements, une fois qu'ils ont déterminé l'état des équipements dont ils disposent et dressé l'inventaire de ce qui manque, consiste à coordonner tous les éléments de la chaîne de valeur de la reconstruction, à définir un plan, à détailler les actions, à allouer des ressources humaines et à obtenir les moyens financiers.

Instaurer la confiance à l'intérieur et à l'extérieur du pays à court terme et procurer des avantages à long terme pendant la reconstruction sont des défis qui ne peuvent être relevés sans une stratégie cohérente. En conséquence, les gouvernements devraient mettre en place une organisation capable de fournir une information juste et transparente à toutes les parties prenantes : une chaîne de décision et de suivi pour développer et gérer les PPP (aspects juridiques, techniques et financiers) à court et moyen terme, une équipe de communication chargée d'enregistrer et de suivre les décisions et les informations et de les communiquer aux populations ainsi qu'aux dirigeants.

### 1. Un PPP conçu pour intégrer les objectifs de développement durable

Les PPP pour le redressement et la reconstruction économiques durables doivent obéir aux cinq critères définis par la CEE pour les « PPP axés sur la réalisation des ODD » lorsqu'ils visent à satisfaire les besoins en infrastructures et en services publics qui bénéficient en priorité à « la population » et à « la planète », à savoir :

- i) Accès et équité ;
- ii) Efficacité économique et viabilité budgétaire ;
- iii) Durabilité environnementale et résilience ;
- iv) Reproductibilité ; et
- v) Engagement des parties prenantes.

La sélection et la hiérarchisation des principaux résultats des ODD dans le cadre d'une évaluation normalisée renforcent l'attractivité des PPP pour les organisations internationales et les bailleurs de fonds et permettent une évaluation rapide des PPP en fonction de leur capacité à répondre aux besoins des parties prenantes<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Dans les Principes directeurs, les « PPP axés sur la réalisation des ODD » sont définis comme : « ... des partenariats public-privé (PPP) destinés à mettre en œuvre les objectifs de développement durable et être ainsi "adaptés à l'objectif visé". Ils constituent par définition une approche améliorée des PPP qui surmonte certaines des faiblesses observées dans le mode de mise en œuvre du modèle

Le « Système d'évaluation et de notation des PPP et des infrastructures (PIERS) de la CEE : méthode d'évaluation des projets au regard des ODD » favorise une évaluation rapide et cohérente, notamment grâce à des outils qualitatifs et quantitatifs pour mesurer les résultats des PPP en fonction des ODD<sup>3</sup>.

Pour un projet de reconstruction, la méthode PIERS favorisera au même titre les aspects suivants :

- i) **Résilience** : Assurer la résilience économique, sociale et environnementale ;
- ii) **Redressement** : Trouver des solutions efficaces pour le rétablissement rapide des processus économiques et sociaux cruciaux et des écosystèmes naturels ;
- iii) **Modernisation et croissance** : Élaborer un plan de modernisation visant à accélérer l'évolution vers une croissance économique durable et à garantir le bien-être de la population ;
- iv) **Transparence** : Fournir en temps voulu des informations transparentes, compréhensibles, accessibles et de qualité sur le PPP tout au long du cycle de vie du projet. Adopter une démarche qui soit lisible, se prête à l'examen et favorise le développement de la confiance.

*Avantages de l'approche des PPP axés sur la réalisation des ODD pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Grâce aux indicateurs d'accès et d'équité, d'efficacité économique et de viabilité budgétaire, de viabilité environnementale et de résilience, de reproductibilité et d'engagement des parties prenantes, PIERS peut être facilement adapté pour hiérarchiser les besoins et relever des défis spécifiques de manière rapide et transparente afin d'éclairer la prise de décisions.

Intégrer une stratégie durable dans les PPP de reconstruction peut permettre de créer des infrastructures résistantes face aux changements climatiques, circulaires, vertes, inclusives et viables sur le plan budgétaire, qui répondent aux besoins immédiats de reconstruction mais contribuent également au développement à long terme. Les PPP axés sur la réalisation des ODD peuvent favoriser une évaluation plus rapide des évolutions futures lors de la planification et de l'évaluation des projets ou des propositions.

En donnant la priorité aux ODD dans la mise en œuvre des PPP de reconstruction, il est possible de faire ressortir des avantages transversaux que les parties prenantes risquent, autrement, de ne pas voir ou d'ignorer. Par exemple, les solutions fondées sur la nature et la résilience climatique peuvent être facilement intégrées moyennant un faible surcoût et fournir des avantages à plus long terme en dehors du projet, dans des domaines tels que la lutte contre les inondations, l'air pur et l'eau pour la santé, contribuant ainsi à attirer les habitants et à favoriser leur maintien sur place.

## 2. Évaluation des besoins et engagement des parties prenantes

L'utilisation d'outils numériques et la définition d'une stratégie en matière de données pour permettre la mutualisation des données seront essentielles afin d'accélérer l'évaluation complète des besoins pour la planification et la mise en œuvre des PPP pendant la reconstruction. Il sera crucial de faire appel aux réseaux locaux et internationaux sous diverses formes en raison de la variété des parties prenantes impliquées : organismes gouvernementaux, communautés locales, organisations de la société civile, représentants du secteur privé et partenaires internationaux. Cette évaluation permettra de déterminer les

---

*de PPP traditionnel. Les PPP sont des outils faisant intervenir un financement privé initial pour l'exécution des marchés publics d'infrastructure. Il existe deux types de PPP : les « PPP à paiement public », financés principalement par le contribuable, et les « concessions », financées principalement par les utilisateurs de l'infrastructure. ».*

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur la méthode PIERS de la CEE, voir <https://unece.org/ppp/em>. PIERS complète et met en pratique les Principes directeurs de la CEE relatifs aux PPP axés sur la réalisation des ODD.

infrastructures, les services et les priorités de développement spécifiques qui requièrent une attention particulière.

Pour accélérer la mise en œuvre des PPP, il est important d'utiliser des outils innovants afin de cerner rapidement et simultanément les besoins d'un large éventail de parties prenantes.

Les exemples antérieurs de PPP de reconstruction ont permis de tirer des enseignements sur l'importance de l'évaluation des besoins et de l'engagement des parties prenantes. Un exemple concret est celui offert par la situation après le tsunami qui a frappé l'Indonésie en 2004. Les habitants se sont opposés à la conception des logements proposés, ce qui aurait pu être évité si une évaluation approfondie des besoins et un engagement des parties prenantes avaient été inclus dans le cycle de vie du projet.

#### **Exemple 1<sup>4</sup>**

À la suite du tsunami qui a frappé l'Indonésie en 2004, les plans initiaux des logements ont été contestés par les résidents appartenant au groupe ethnique des Aceh, qui estimaient que ces plans ne tenaient pas compte de leurs normes culturelles. Cette résistance a entraîné d'importants retards dans la conception.

#### *Avantages de l'évaluation des besoins et de l'engagement des parties prenantes pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Il faudrait procéder à une cartographie des parties prenantes « pertinentes » en utilisant des technologies et des approches avancées afin de recueillir des informations sur les besoins et les priorités les plus urgents, selon différentes perspectives. Les contrats de PPP ont généralement une durée beaucoup plus longue que la période de « l'après-conflit » ou qui suit la « catastrophe naturelle ». Ce travail ne devrait pas prendre en compte uniquement les investisseurs du projet mais inclure aussi toutes les personnes susceptibles d'être affectées par le projet. De telles approches offrent des avantages car elles permettent de susciter l'intérêt des entreprises privées pour les PPP, du fait qu'elles favorisent le développement de « projets de grande envergure, ayant un impact et susceptibles d'être financés »<sup>5, 6</sup>.

La collecte de données est essentielle et les données doivent être analysées rapidement dès le début du processus afin de déterminer les dommages causés aux infrastructures, les lacunes en matière de services, les changements démographiques et les indicateurs économiques. Ces données peuvent également permettre d'évaluer l'ampleur de la reconstruction nécessaire pour chaque type d'infrastructure, de façon à s'assurer que la solution de reconstruction est correctement dimensionnée pour accélérer sa mise en œuvre.

Pour ce faire, des outils numériques plus intelligents et plus variés peuvent être nécessaires, par exemple l'utilisation des médias sociaux et des canaux communautaires locaux. Comprendre les attentes et les priorités de chaque partie prenante dès le début du processus peut garantir une action rapide et efficace pour équilibrer et répartir les risques, fournir un soutien gouvernemental et répertoire d'autres préférences. Organiser des sessions réunissant simultanément une multiplicité de groupes et de parties prenantes, telles que les autorités publiques, les ONG, les investisseurs et les entreprises privées, permet d'accélérer leur implication.

<sup>4</sup> Pour de plus amples détails, voir l'étude de cas 1 dans l'annexe I.

<sup>5</sup> « Mise en pratique des Principes directeurs relatifs aux partenariats public-privé axés sur la réalisation des objectifs de développement durable » (ECE/CECI/WP/PPP/2023/5).

<sup>6</sup> Susciter l'intérêt des entreprises privées : la mise en œuvre des projets prioritaires sélectionnés et la révision de la liste initiale sur la base des contraintes financières définies permettront d'accélérer les projets individuels ou réalisés dans le cadre d'un programme plus vaste. Cette démarche favorisera l'adhésion des parties prenantes et la prise en compte des conditions dans lesquelles s'effectuera la mise en œuvre. Il peut s'agir du potentiel humain existant (disponibilité et capacité institutionnelle) et de la capacité de constituer des groupements de projets, de reproduire des projets individuels, et de créer un vivier de consultants disponibles « à la demande ».

### 3. Données, information et communication

Rationaliser la compilation des données accroîtra la transparence et la responsabilisation tout en réduisant les erreurs, le reformatage et la duplication de l'analyse induite par la multiplicité des rapports à présenter et des plateformes d'information, une redondance qui peut entraîner des inexactitudes dans les données, une surabondance de ressources et des retards dans le programme du PPP. Pour accélérer la mise en œuvre des PPP tout en répondant aux besoins de la population et en satisfaisant aux conditions des bailleurs de fonds (y compris aux objectifs de durabilité dans les pays), il est essentiel que les mesures prises en matière d'information soient proportionnées aux apports susceptibles d'en résulter et aux risques et opportunités mis en évidence.

Il est impératif de disposer d'une stratégie globale en matière de données et de sélectionner des indicateurs et des mesures cohérents. Accroître la transparence et la responsabilité et créer des plateformes ouvertes permet de fournir des données d'une haute qualité moyennant un coût réduit. Cela contribue à réduire les erreurs, à faire en sorte que la responsabilité en matière de collecte des données soit clairement attribuée et à limiter le risque de données inexactes, d'un volume excessif de ressources et de perte de temps.

#### *Avantages de l'utilisation des données pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Les données peuvent servir de base factuelle pour répondre aux exigences de multiples parties prenantes, depuis le stade des PPP individuels jusqu'au niveau du plan directeur. Si elles sont fiables et transparentes, elles favorisent la confiance, appuient la lutte contre la corruption et encouragent la poursuite des investissements et le développement futur. Intégrer une approche cohérente en matière de données et de rapports tout au long de la mise en œuvre du PPP favorisera l'accélération, car cela permettra d'éviter la duplication des efforts, de réduire les besoins en capacités et de garantir que les données compilées ont une finalité stratégique. L'utilisation de données et la production de rapports de haute qualité qui démontrent l'accélération des PPP seront essentielles aux fins de l'application à des aspects plus larges des efforts de reconstruction.

L'exemple ci-dessous montre comment les données peuvent être exploitées à plusieurs fins, notamment pour l'analyse d'impact qui peut être utilisée pour améliorer la planification.

#### **Exemple 2<sup>7</sup>**

Après le tsunami qui a frappé le Japon en 2011, des mesures sur le terrain et des données satellitaires ont été utilisées parallèlement à une analyse hydrodynamique pour évaluer l'impact du tsunami. Ces travaux ont guidé l'utilisation ultérieure des terres et ont contribué à la planification immédiate de la reconstruction.

### 4. Développement des capacités, transfert de connaissances et création d'une unité spécialisée dans les PPP

Une unité PPP dédiée, dotée d'une équipe spécifique, peut accélérer la reconstruction après une catastrophe en hiérarchisant les activités, en renforçant les capacités et en communiquant avec les financiers, les autorités, les responsables politiques et les communautés. Elle améliore la collaboration, le partage des connaissances et la confiance entre les parties prenantes, garantissant ainsi un réaménagement rapide des infrastructures après une catastrophe ou un conflit. L'équipe PPP peut s'assurer que des experts sectoriels indépendants déterminent les forces et les faiblesses pour un renforcement efficace des capacités, au bénéfice des secteurs public et privé<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Pour de plus amples détails, voir l'étude de cas 2 dans l'annexe I.

<sup>8</sup> Pour des recommandations plus détaillées sur le rôle des unités PPP, voir les principes 2 et 3 des Principes directeurs relatifs aux partenariats public-privé axés sur la réalisation des ODD ([ECE/CECI/WP/PPP/2022/7](https://www.un.org/fr/ece/ceci/wp/PPP/2022/7)).

Dans le cas des PPP de reconstruction, ces contextes exigent un effort ciblé afin de développer l'expertise nécessaire pour faire face aux complexités de l'élaboration et de la gestion des projets de PPP et pour comprendre l'urgence du redressement.

- **Gestion des risques** : Optimiser la répartition des risques entre les secteurs public et privé peut se révéler un processus complexe, en particulier dans un contexte fragile d'après conflit ou catastrophe. Renforcer les capacités en matière de gestion des risques implique de fournir une formation complète aux fonctionnaires, d'encourager la collaboration (et de créer des réseaux) avec des praticiens expérimentés et d'intégrer les leçons tirées de contextes analogues.
- **Capacité financière et de financement** : Maîtriser les aspects financiers dans les scénarios de reconstruction est déterminant pour la mise en œuvre de PPP efficaces.
- **Détermination des capacités techniques** : Il convient de définir les compétences spécifiques nécessaires dans un scénario de reconstruction, en évaluant l'évolution démographique de la main-d'œuvre ainsi que les risques consécutifs aux conflits et aux catastrophes naturelles, tels que la gestion des sites de construction contaminés (pétrole, amiante, produits chimiques, engins explosifs non explosés, etc.).

#### *Avantages du développement des capacités pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

La création d'une équipe d'experts pour une préparation efficace et rapide des projets de PPP pendant le réaménagement, en identifiant les personnes susceptibles d'être rapidement appelées « sur demande », peut renforcer la capacité des autorités publiques, en particulier au niveau municipal. Ces experts peuvent être sélectionnés et financés par des donateurs internationaux sous l'égide d'une organisation internationale. Le groupe devrait comprendre des spécialistes des aspects techniques, juridiques et financiers du projet, qui disposent d'une solide expertise en matière de PPP<sup>9</sup>.

Renforcer les pouvoirs spécifiques des organes administratifs compétents (par exemple, les unités chargées des PPP) permettra de repérer les goulets d'étranglement et de prendre rapidement des mesures correctives. Faciliter la mise en place d'un processus décisionnel solide, c'est faire en sorte que davantage de permis et d'autorisations puissent être délivrés par un seul et même organe administratif. À cet effet, il convient d'assurer un suivi régulier du projet en réexaminant le réservoir de projets afin de déterminer les possibilités d'accélération et de redéfinition des priorités.

Renforcer et développer la capacité des autorités publiques de mettre en œuvre une série de projets réunis dans un programme unique (approche programmatique) favorisera l'efficacité dans la passation des marchés pour les PPP afin d'accélérer la mise en œuvre et de réaliser des économies d'échelle. Le développement des capacités doit être envisagé au niveau du plan directeur afin de s'assurer que les compétences sont flexibles pour répondre aux besoins d'un PPP, mais aussi adaptables dans le cadre plus large d'une économie interdépendante reconstruite.

Le manque de compétences et de capacités techniques imputable au grand nombre de personnes déplacées à l'intérieur du pays et à la diminution de la population peut constituer un obstacle important à l'obtention de résultats accélérés pour les PPP dans les environnements d'après conflit et d'après catastrophe. Une équipe dédiée aux PPP est en mesure de soutenir la mise en œuvre à court terme tout en assurant le renforcement des capacités et l'échange de connaissances à long terme afin de garantir que les PPP puissent être mis en œuvre à un rythme soutenu. Une équipe PPP peut soutenir l'apprentissage continu, l'intégration des enseignements tirés et la gestion adaptative pour surmonter les défis et les complexités de la mise en œuvre des PPP dans les situations d'après conflit et d'après catastrophe naturelle et favoriser l'accélération à long terme des futurs PPP.

Le détachement d'experts internationaux au sein de l'unité PPP pourrait contribuer à renforcer les capacités et à mettre en place des procédures et des processus efficaces. Les institutions clefs et les plateformes de capacités préétablies (utilisées aux niveaux mondial et

<sup>9</sup> Il est essentiel de faire appel à des experts fiables et indépendants pour élaborer des PPP axés sur la réalisation des ODD. Pour plus d'informations, voir le document ECE/CECI/WP/PPP/2023/9.

local) doivent être mobilisées et préparées à apporter leur soutien, de manière que les pays concernés puissent débattre de leurs besoins et les enregistrer rapidement afin d'assurer une mise en œuvre accélérée. De nombreuses institutions proposent des services de conseil (certains gratuitement, d'autres en échange d'activités commerciales pour leurs entreprises d'origine, et d'autres encore à prix coûtant) pour contribuer au renforcement des capacités des institutions publiques. Dans un scénario d'après conflit, les bons employés du secteur public sont généralement recrutés par le secteur privé renaissant ; c'est pourquoi la flexibilité dans la rémunération du personnel essentiel est déterminante pour la rétention de ce personnel.

## 5. Outils numériques

Les outils numériques peuvent jouer un rôle transformateur pour faciliter les PPP dans les environnements d'après conflit, en montrant comment concilier les besoins de la reconstruction, la capacité d'exécution ou de mise en œuvre et le caractère abordable pour les utilisateurs et les contribuables. Ces outils permettent de définir l'ampleur optimale des travaux de construction par rapport aux résultats et au service attendus. Pour accélérer les PPP, il est essentiel de mettre clairement l'accent sur une stratégie numérique et sur l'acquisition d'outils.

Plutôt que de privilégier une solution numérique spécifique, les éléments suivants devraient être présents pour soutenir l'accélération des PPP dans une stratégie numérique :

- i) Données liées au plan directeur ;
- ii) Renforcement des capacités numériques et formation sans contrainte de temps ;
- iii) Outils numériques pour l'agrégation de données afin que les multiples indicateurs tels que les coûts, le programme, la sécurité, les indicateurs clefs de performance sociaux et environnementaux puissent être visualisés de manière holistique ; et
- iv) Outils numériques pour améliorer la transparence et renforcer la confiance (rapports) grâce à des chaînes de données vérifiables.

L'articulation entre les plans directeurs, les PPP programmatiques et les projets individuels grâce aux outils numériques peut permettre de déterminer où des retards sont susceptibles de se produire et où une accélération est possible. Le suivi des progrès et des défis du redressement est essentiel pour s'assurer que les buts et les objectifs clefs sont atteints ; une stratégie en matière de données peut garantir que les outils s'appuient sur des données exactes et accessibles, ce qui est indispensable pour une transparence suffisante et l'automatisation des rapports à forte intensité de main-d'œuvre.

### *Avantages de l'utilisation d'outils numériques pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Les principaux avantages sont au nombre de quatre, à savoir :

- i) **Pour élaborer des plans directeurs et des programmes de relèvement** qui accéléreront la mise en œuvre des PPP, il sera nécessaire de comprendre l'état des infrastructures au niveau local. Les outils numériques peuvent être utilisés pour permettre aux parties prenantes de déterminer ce qui a été détruit et dans quelle mesure, quelles sont les futures demandes d'infrastructures dans différentes communautés, car ces outils servent à collecter des informations importantes sur le terrain (rapports d'état) et à centraliser les informations ;
- ii) **Les plateformes éducatives numériques** peuvent renforcer la capacité des autorités publiques de planifier et mettre en œuvre des programmes de relèvement pour soutenir l'accélération. Il est difficile et dangereux d'organiser des activités de formation en mode déconnecté pendant la guerre. Pour toucher un plus grand nombre de personnes, le processus éducatif devrait être flexible, offert en ligne avec un accès 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, et par le biais de plusieurs canaux, formats et langues, en fournissant une interface facile à utiliser ;

iii) **Les outils numériques peuvent simplifier le classement** et la navigation dans les systèmes, ce qui présente des avantages concrets pour les utilisateurs. L'agrégation des données pour de multiples indicateurs tels que les coûts, le programme, la sécurité, les indicateurs clefs de performance sociaux et environnementaux permet de les visualiser et de les évaluer de manière holistique, offrant ainsi une interface facile à utiliser pour une analyse accélérée et une transparence accrue ;

iv) **Les outils numériques sont essentiels car ils peuvent servir de plateforme à long terme pour consolider les acquis.** Un système de retour d'expérience peut être utile pour améliorer continuellement le contenu, par exemple en termes de conception des contrats, de passation des marchés ou d'interface avec les différents organismes gouvernementaux.

### Recommandations visant à atténuer certaines des difficultés liées à l'accélération de la mise en œuvre des projets de PPP tout au long de leur cycle de vie

<i>Section</i>	<i>Difficultés</i>	<i>Recommandations</i>
<b>Évaluation des besoins</b>	1. L'évaluation accélérée des besoins pourrait exclure les groupes vulnérables et donc ne pas répondre à l'approche des « PPP axés sur la réalisation des ODD ». Il pourrait être difficile de procéder à des évaluations exactes dans la mesure où les communautés auraient fui la zone et les infrastructures de communication dans le pays n'auraient peut-être pas encore été rétablies.	1. Dans la mesure du possible, il convient d'utiliser les données existantes provenant des bases de données internationales pour établir les exigences de base des projets. Ces bases de données devraient être complétées par d'autres outils et ressources tels que l'imagerie satellitaire ou aérienne dans le cadre des enquêtes initiales, la télédétection et l'analyse géospatiale. Une comparaison pourra être effectuée pour accroître la validité des données rassemblées et réduire le risque de biais involontaires.
<b>Développement des capacités</b>	2. Lorsqu'on accélère le processus de PPP, le développement des capacités peut ne pas concorder avec le cycle de vie du PPP ; il en résulte une solution qui n'est pas acceptée par la communauté locale et les parties prenantes peuvent ne pas soutenir la maintenance opérationnelle future et l'appropriation locale, ce qui a pour conséquence que l'actif se délabre.	2. Il est nécessaire d'impliquer les communautés locales et d'intégrer leur voix dans le déploiement du PPP. Toute décision à court terme tendant à faire appel à une aide supplémentaire en raison d'un manque de capacités locales doit déboucher ensuite sur une approche à plus long terme visant à renforcer les capacités locales (voir également la recommandation 5 dans la section VI ci-dessous).
<b>Données, information et communication</b>	3. La collecte de données prend beaucoup de temps et est sujette à des erreurs. Après un conflit ou une catastrophe naturelle, il est probable qu'il y ait des lacunes importantes dans les données.	3. Il est impératif de choisir les bonnes mesures, de mettre en évidence les sources et les méthodes de collecte et de clarifier les hypothèses afin de réduire le risque de retarder la mise en œuvre du PPP.
<b>Aide des outils numériques<sup>10</sup></b>	4. Une approche non intégrée de l'utilisation des outils numériques peut alourdir et ralentir la mise en œuvre du PPP.	4. Il convient d'utiliser des méthodes de hiérarchisation lors de la sélection des outils pour adapter la fonctionnalité aux contraintes et aux circonstances de la reconstruction.

<sup>10</sup> Voir également la recommandation 10 dans la section VI ci-dessous.

<i>Section</i>	<i>Difficultés</i>	<i>Recommandations</i>
	5. La qualité des données peut être insuffisante et la fiabilité des approches de données numériques telles que la production participative (crowdsourcing) peut être compromise par des biais dans la communication d'informations en faveur des groupes majoritaires.	5. L'une des méthodes d'atténuation consiste à adopter des mesures simples de confiance dans les données (élevée, moyenne et faible). Cette méthode permet d'intégrer des points de données peu fiables en formulant les mises en garde appropriées.

### III. Planification et définition des projets<sup>11</sup>

#### Introduction

Cette section traite des éléments fondamentaux au plan organisationnel et en matière de procédures et de gouvernance qui favoriseront une prise de décisions rapide, efficace et transparente, la hiérarchisation des programmes et des projets, et un contrôle efficace grâce à la planification et à la définition des projets.

#### Contexte et défi

Dans le contexte de la reconstruction, les infrastructures indispensables sont susceptibles d'avoir été détruites. Cette situation, allant de pair avec un manque de capacités, un manque de ressources qualifiées et des risques accrus en matière de sécurité, rend la reconstruction difficile. Les efforts de reconstruction impliquent souvent diverses parties prenantes, notamment des organismes gouvernementaux, des ONG, des organisations internationales et des communautés locales. La coordination de divers groupes et l'harmonisation de leurs efforts peuvent se révéler complexes et prendre du temps. Au-delà des projets d'urgence nécessaires pour permettre à un pays de fonctionner après un conflit, une planification et une évaluation bien conçues et réfléchies des projets peuvent faciliter la coordination des différentes parties prenantes autour d'objectifs communs, de façon à offrir des avantages plus larges et une valeur ajoutée à un rythme soutenu.

Afin d'accélérer la mise en place de PPP pour la reconstruction qui soient financables et ne dépendent pas entièrement des subventions et des garanties, il convient d'adopter une approche à la fois systématique et stratégique pour s'assurer que les activités, les projets ou les initiatives sont coordonnés et organisés de manière à accélérer la reconstruction tout en réalisant les ODD dans un scénario d'après conflit ou catastrophe naturelle. Pour accélérer la mise en place des PPP, il est nécessaire d'adopter une approche programmatique ainsi qu'une approche de la gouvernance fondée sur la transparence et l'efficacité.

#### 1. Une approche programmatique

Une approche programmatique du cycle de vie des PPP vise à rationaliser les processus en optimisant les ressources, les informations et les données, grâce à une démarche coordonnée et commune qui facilitera l'obtention de meilleurs résultats et de meilleurs avantages à brève échéance. Pour chaque PPP de reconstruction, la définition d'objectifs communs, de jalons, de résultats et d'attentes en matière de performance est une étape importante qui permet une évaluation plus efficace des besoins, une planification plus intégrée, un séquençage plus précis et une meilleure hiérarchisation des priorités. De même, le regroupement de projets dans des secteurs analogues peut offrir une stratégie payante dans des circonstances appropriées, en particulier lorsqu'il pourrait être nécessaire de déployer des efforts de reconstruction rapides et efficaces. Le lancement d'un projet pilote peut réduire les risques et créer un modèle à suivre.

<sup>11</sup> Il s'agit du stade de la conception du projet, au cours duquel sont menées les études de préféabilité.

*Avantages de l'utilisation d'une approche programmatique pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Une approche programmatique de la mise en œuvre des PPP peut contribuer à la reconstruction, promouvoir la stabilité et favoriser le développement durable dans les meilleurs délais. Cela implique les éléments suivants :

- i) **Évaluation des besoins et définition des projets** : Procéder à une évaluation complète des besoins afin de déterminer les infrastructures indispensables, les services sociaux et les secteurs économiques qui nécessitent une reconstruction permet de hiérarchiser les projets en fonction de leur impact potentiel sur le redressement et le développement, en tenant compte des besoins immédiats et à long terme de la population touchée ;
- ii) **Planification à long terme** : Offrir la possibilité d'intégrer les projets de PPP dans des objectifs de développement à long terme plus larges qui soutiennent les efforts de redressement et de reconstruction durables. Évaluer le degré d'homogénéité des projets regroupés (création d'un programme). Par exemple, les projets présentant des caractéristiques similaires (classe d'actifs, proximité, région, etc.) pourraient se prêter davantage au regroupement. En outre, les projets de reconstruction peuvent être regroupés par métiers plutôt que par secteurs, de façon à optimiser les ressources, les dépenses et les délais ;
- iii) **Viabilité financière et durabilité** : Élaborer une approche de structuration des transactions financières permet de prendre en compte l'environnement économique d'après conflit et de répondre à la nécessité d'une durabilité à long terme. Il importe également, à ce stade, d'explorer des mécanismes de financement innovants et des sources de financement adaptées aux capacités financières du pays. On pourrait, par exemple, regrouper les appels d'offres et les propositions pour favoriser une régénération rapide ;
- iv) **Cadre juridique et réglementaire** : Adapter et actualiser le cadre juridique et réglementaire des PPP pour relever les défis d'après conflit permet de mettre un accent particulier sur les procédures de passation de marchés équitables, l'élaboration de contrats, la structuration de la répartition des risques et le règlement des différends ;
- v) **Engagement communautaire et inclusion sociale** : Impliquer les communautés locales et les groupes marginalisés dans la planification, la prise de décisions et la mise en œuvre des projets en tenant compte de leurs besoins et de leurs préférences garantira la pertinence des projets et leur appropriation ;
- vi) **Collaboration internationale** : Établir une collaboration avec les organismes multilatéraux de développement, les pays donateurs et d'autres acteurs internationaux publics et privés afin de tirer parti des ressources et de l'expertise des partenaires ;
- vii) **Planification des risques en matière de sécurité** : Prendre en compte l'impact que les risques actuels en matière de sécurité peuvent avoir sur la planification des projets et collaborer avec les parties prenantes pour gérer les risques de manière appropriée à court, à moyen et à long terme.

Un autre aspect crucial dans les PPP de reconstruction est la collaboration efficace entre le secteur public et le secteur privé. En période de crise ou de relèvement après une catastrophe, ces partenariats sont la clef d'une reconstruction rapide et efficace. En collaborant de manière harmonieuse, les secteurs public et privé peuvent mener à bien des PPP de reconstruction qui rendent les communautés plus fortes et plus résilientes qu'elles ne l'étaient auparavant. Le manque de collaboration peut être préjudiciable, comme le montre l'exemple ci-dessous.

**Exemple 3**

La mauvaise collaboration entre les partenaires du secteur privé et le Gouvernement afghan à la suite de la guerre dans le pays a entraîné des augmentations significatives des coûts de construction et des retards par rapport aux échéances. Le projet PPP de périphérie Kaboul-Logar, qui visait à améliorer les liaisons entre Kaboul et la province de Logar, s'est heurté à de multiples difficultés. Les retards, les dépassements de coûts et les litiges ont été attribués en partie aux dépenses liées à la sécurité.

**2. Approche en matière de gouvernance**

La bonne gouvernance est au cœur de l'efficacité des politiques, des programmes et des PPP. Une structure de gouvernance bien conçue, souple et transparente peut favoriser l'accélération des PPP. Si l'approche est souple et transparente, elle peut permettre un suivi rigoureux des résultats et une gestion des risques par le biais du contrôle et de l'alignement sur les objectifs stratégiques, en définissant clairement les responsabilités et les rôles et attributions qui faciliteront une prise de décisions efficace.

*Avantages de l'application de structures de bonne gouvernance pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Informar les parties prenantes de la structure de gouvernance pour qu'elles formulent leurs observations témoignera de la transparence et garantira que le processus est rationalisé, intégré et accepté. Pour que la structure de gouvernance appropriée soit mise en place rapidement, des projets de principes pourraient être élaborés afin de définir la structure proposée, la constitution des conseils de gouvernance, les responsabilités, les mandats des responsables de haut niveau et les processus de remontée hiérarchique, ainsi que la périodicité des réunions et des rapports qui sont essentiels à une prise de décisions efficace.

Il est important de concevoir une structure de gouvernance suffisamment flexible pour s'adapter aux exigences changeantes d'un environnement dynamique en matière de politiques. Au début, la gouvernance devrait porter sur le cadre réglementaire général, les incertitudes et l'objectif final souhaité. À mesure que le programme de travail évolue, l'accent doit être mis sur la supervision de la mise en œuvre des PPP et de l'exécution des projets. La gestion adaptative devrait être utilisée pour prendre en compte le retour d'information et les évaluations, les enseignements tirés, et pour améliorer en permanence la planification et le développement des projets.

**3. Transparence**

La mise en place d'une réglementation et d'un contrôle législatifs appropriés est importante pour la reconstruction, car elle offre l'assurance que les PPP susciteront un engagement plus poussé de la part des investisseurs potentiels et démontreront l'intérêt d'un financement à plus long terme et de l'accélération de projets de plus grande envergure. Dans une situation d'après conflit, la divulgation d'informations par l'entité ad hoc dans le cadre des PPP devient encore plus importante pour garantir la transparence et la responsabilité et pour promouvoir la confiance dans les efforts de reconstruction.

*Avantages de la transparence pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Le fait que les parties privées et publiques s'acquittent de leurs responsabilités favorisera l'élaboration et la mise en œuvre de contrôles appropriés dans le cadre d'une procédure formalisée, ce qui, en améliorant la transparence, permettra d'attirer plus efficacement le secteur privé et les organismes de financement du développement.

Les gouvernements peuvent également intégrer ces impératifs dans les contrats de PPP, en faisant de certaines informations clefs des exigences en matière de passation de marchés et en les incorporant ensuite dans les contrats de PPP.

Il s'agit notamment des informations suivantes :

- i) Les plans d'exploitation et de gestion, les calendriers d'entretien et les indicateurs de performance de l'entité ad hoc pour le projet ;
- ii) La ventilation financière complète du projet, y compris les sources de financement, les engagements d'investissement et les projections de recettes ;
- iii) Les principales conditions contractuelles et commerciales, y compris la répartition des risques, les indicateurs de performance, les mécanismes de paiement et les procédures de règlement des litiges ;
- iv) Tout conflit d'intérêt potentiel entre les parties prenantes du projet, y compris les membres de l'entité ad hoc, et les relations avec les fonctionnaires et les responsables politiques (le cas échéant) ;
- v) Les mécanismes de suivi et d'établissement de rapports mis en place pour suivre les progrès et les résultats du projet ;
- vi) La manière dont les mesures de confidentialité et de sécurité des données sont appliquées, en particulier lorsque des données sensibles relatives à des personnes ou à des communautés sont en jeu, conformément aux réglementations en matière de protection de la vie privée.

#### 4. Sélection des projets prioritaires

Il est important que les PPP de reconstruction définis et séquencés en fonction de l'urgence et des besoins concordent également avec les objectifs de développement plus larges et contribuent à la vision du développement à long terme qui est celle du pays en reconstruction. L'ordre de priorité des PPP de reconstruction doit être établi en fonction des objectifs plus larges de la reconstruction, de l'impact sur le développement, de la faisabilité et du potentiel qu'ils offrent pour l'implication du secteur privé. Les PPP sélectionnés devraient avoir un effet catalyseur sur des projets conséquents. Il s'agit notamment d'évaluer l'ampleur de la reconstruction nécessaire pour chaque type d'infrastructure ; la prise en compte des besoins des populations vulnérables, y compris des populations déplacées à l'intérieur du pays et des communautés marginalisées, favorisera l'accélération des PPP, car si les projets initiaux sont choisis correctement, ils peuvent avoir un effet catalyseur pour la mise en œuvre future des PPP. La sélection des bons PPP permettra de gérer l'urgence et les volumes de travail nécessaires dans un environnement de reconstruction.

##### *Avantages de la hiérarchisation des projets pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

La hiérarchisation initiale et l'accélération des projets doivent être basées sur les infrastructures qui permettront de restaurer et de réhabiliter les communautés, compte tenu de l'évolution de la composition de la population à la suite d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle. Cette hiérarchisation devrait également déterminer quels projets soutiendront d'autres actions ayant un effet de catalyseur et sont rapides à mettre en œuvre, et prendre en considération le développement futur et les opportunités d'investissement, ce qui accélérera l'élaboration du plan directeur global des PPP.

L'unité PPP, qui a un pouvoir mobilisateur au sein du gouvernement central, est peut-être la mieux placée pour gérer les compromis entre les exigences des projets et pour trouver les meilleurs canaux pour l'investissement et l'accélération.

En simplifiant et en accélérant les procédures administratives, les approbations et la délivrance des permis, on peut minimiser les obstacles bureaucratiques. Il est souhaitable de renforcer les pouvoirs spécifiques des organes administratifs compétents (par exemple, l'unité PPP) afin de faciliter une prise de décisions rapide et solide. Cela devrait permettre de faire en sorte qu'un plus grand nombre de permis et d'autorisations soient délivrés par un seul et même organe administratif.

Au stade de l'évaluation des besoins, il faudrait envisager d'intégrer la reproductibilité et la normalisation dans les projets à petite échelle. Pour ce faire, les décideurs peuvent

donner plus de poids aux projets qui sont plus rapides ou plus faciles à mettre au point et qui peuvent être reproduits par d'autres.

L'analyse coûts-avantages, ainsi que l'évaluation plus large au regard des ODD, peuvent être entreprises rapidement en normalisant les processus et les critères de sélection et de définition afin de prendre en compte les thèmes essentiels susmentionnés. Il sera nécessaire de déterminer les objectifs stratégiques, de les approuver et de les diffuser parmi les parties prenantes, en tenant compte de leurs avis quant aux révisions du programme accéléré, afin de s'assurer qu'une approche holistique a été adoptée.

L'exemple ci-dessous montre comment la reconstruction après une catastrophe peut donner la priorité à des aspects spécifiques particulièrement importants pour le pays, tels que la préservation des sites historiques et des attractions touristiques.

#### Exemple 4

Après la dévastation causée par le tremblement de terre de 2015 au Népal, les sites historiques et les zones touristiques ont été privilégiés lors de la reconstruction en raison de la dépendance du Népal à l'égard du secteur du tourisme.

### Recommandations visant à atténuer les difficultés rencontrées pour accélérer la mise en œuvre des PPP lors de la planification et la définition des projets

<i>Section</i>	<i>Difficultés</i>	<i>Recommandations</i>
<b>Une approche programmatique</b> <sup>12</sup>	1. Il ne sera peut-être pas possible de trouver l'équilibre parfait entre les besoins immédiats et l'adéquation avec des stratégies durables à plus long terme.	1. Il peut être plus approprié d'appliquer une logique de « conformité ou d'explication » selon laquelle les écarts (ou les assouplissements) par rapport aux objectifs à long terme sont enregistrés et acceptés. Lors de l'enregistrement de ces décisions, il est important de souligner l'impact potentiel à long terme.
	2. Cette approche peut conduire à une rigidité de la stratégie commerciale qui rend les contrats peu attrayants pour les soumissionnaires potentiels.	2. Les contrats commerciaux doivent être flexibles (sans entraîner des coûts élevés), ce qui permet de renégocier les conditions contractuelles avec les partenaires privés une fois que l'environnement local s'est stabilisé.
<b>Approche en matière de gouvernance</b> <sup>13</sup>	3. Il existe un risque que le processus de mise en place du programme (avec la gouvernance, la prise de décisions, etc. nécessaires) retarde l'exécution des projets prioritaires.	3. Il est essentiel que le programme reste suffisamment souple pour s'adapter et intégrer l'évolution des besoins et des priorités au fur et à mesure de sa maturation. Les projets pilotes qui répondent aux besoins immédiats peuvent être intégrés au programme à un stade ultérieur si nécessaire.

<sup>12</sup> Voir également la recommandation 6 dans la section VI ci-dessous.

<sup>13</sup> Voir également la recommandation 9 dans la section VI ci-dessous.

## IV. Passation des marchés et financement des projets<sup>14</sup>

### Introduction

Cette section aborde un point essentiel pour l'accélération des PPP de reconstruction, à savoir la simplification du processus de passation des marchés tout en veillant à ce que ces projets soient finançables et financés.

### Contexte et défi

La difficulté rencontrée dans le cadre de la reconstruction tient à la quantité de projets qui doivent être réalisés et financés simultanément. Elle entraîne une perte rapide de ressources humaines et financières et des ruptures dans la chaîne d'approvisionnement. L'adoption d'approches stratégiques et normalisées en matière de passation de marchés et de financement pour la réalisation simultanée de plusieurs projets dans le cadre de programmes uniques peut offrir un mécanisme permettant de simplifier et d'accélérer la préparation et l'attribution de projets individuels, sans pour autant transiger sur les normes essentielles.

Certains des principaux défis sont les suivants :

1. **Niveaux de risque plus élevés** – le fait d'exiger que le projet détermine la structure de financement optimale combinant les fonds propres, la dette et les subventions sur la base des recettes du projet et des ressources publiques du pays garantit que le projet est d'un coût abordable pour les contribuables et les utilisateurs. Des modalités innovantes en matière de financement soutiendront ces processus et assureront la « bancabilité » dans la mesure du possible ;
2. **Nécessité d'agir rapidement** – il est important que les autorités publiques prennent note des conditions spécifiques des financeurs avant de rédiger des contrats afin de les y inclure, de façon à garantir des processus fluides qui puissent être exécutés rapidement ;
3. **Normalisation pour favoriser des processus rapides** – un soutien est apporté aux demandeurs et aux financeurs pour qu'ils puissent s'approprier plus facilement la procédure pour tous les projets, de façon à accélérer la mise en œuvre du programme de reconstruction ;
4. **Transfert proactif des risques tout au long du contrat** – à mesure que le temps passe et que le pays se redresse, le niveau de risque diminuera, de même que les coûts techniques et financiers. Il est alors essentiel que l'autorité publique revendique le droit d'obtenir de meilleures conditions par le biais de clauses spécifiques dans le contrat ;
5. **Modalité de financement mixte pour débloquer les capitaux** – étant donné le caractère à haut risque de ces projets, il est nécessaire de créer de nouveaux mécanismes de financement mixte pour fournir un soutien gouvernemental aux PPP en utilisant les fonds des donateurs. Dans le cas de la reconstruction, le montant global du financement nécessaire pèse sur le bilan du pays. Il peut être intéressant d'envisager la comptabilisation hors bilan des PPP de reconstruction lorsqu'ils sont bien structurés en termes de partage des risques.

### 1. Regroupement de projets dotés d'un financement et d'une chaîne d'approvisionnement approuvée

Le regroupement et la hiérarchisation des projets peuvent permettre de déterminer les projets d'infrastructure essentiels susceptibles de stimuler le développement économique et aider à les classer par ordre de priorité en fonction de leur urgence et de leur faisabilité. Le regroupement de petits projets analogues disposant d'un financement et d'une chaîne

<sup>14</sup> Cette phase d'élaboration du projet renvoie à la mise en forme précise du projet, qui passe par l'étude de faisabilité complète, l'appel d'offres, l'étude technique, le montage juridique et financier, la signature du contrat et le bouclage du financement.

d'approvisionnement approuvée, dans une seule procédure de passation de marché ou dans des procédures parallèles, lorsque cela est possible, contribuera à maximiser l'intérêt du marché, réduira les risques et permettra de réaliser des gains d'efficacité grâce à la normalisation des contrats et de la passation des marchés.

#### *Avantages du regroupement de projets pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Le regroupement de projets peut favoriser la création d'un réservoir de projets qui sera plus attrayant pour les partenaires privés et les financeurs que des projets ponctuels. Pour attirer les entreprises privées, il faut s'attacher avant tout à créer des mécanismes permettant aux gouvernements de soutenir les PPP afin de garantir aux partenaires privés une compensation pour les pertes subies en cas de reprise d'actions militaires ou de catastrophes environnementales. Il ne faut pas s'attendre à ce que la réduction et la simplification des procédures d'initiation et de lancement des projets de PPP suffisent à attirer les entreprises privées vers la reconstruction des infrastructures.

Le regroupement de projets ne devrait pas porter uniquement sur le rétablissement des infrastructures, mais aussi sur la mise en place d'infrastructures de meilleure qualité qui répondent aux exigences et aux besoins futurs. Par exemple, le regroupement de projets sur la base de leurs aspects écologiques et sociaux attirera les prêteurs commerciaux en exigeant un financement par le biais de prêts verts, de prêts sociaux ou de prêts liés au développement durable. Le rapport coûts-avantages ne doit pas mettre l'accent « uniquement » sur le facteur coût, mais aussi sur les avantages générés et ceux qui peuvent être partagés au cours de l'élaboration et de la mise en place du PPP<sup>15</sup>.

Si le financement est nécessaire rapidement, il est conseillé de développer des projets groupés avec des durées plus courtes, par exemple de sept à dix ans seulement (deux à trois ans de construction et cinq à huit ans d'exploitation), car de nombreux prêteurs commerciaux trouveront cette échéance plus attrayante qu'une échéance de plus de vingt ans.

## **2. Suivi des avantages**

Mesurer la valeur d'un projet en termes de coûts, mais pas seulement, pourrait aider à choisir les bons partenaires et à réduire les retards lors de la mise en œuvre du projet. Pour accélérer la passation des marchés et le financement d'un projet dans une région en reconstruction, il est nécessaire d'examiner ce qui devra être prouvé aux partenaires privés et financiers, et notamment ce qui les motivera à investir. La mise en place d'un processus de rapport et de validation permettant des adaptations stratégiques est souvent nécessaire dans les situations de reconstruction. Veiller à ce que toutes ces procédures spéciales, telles que les clauses types pour les contrats de PPP, soient modifiées de manière appropriée, publiées et décrites avec précision favorise leur compréhension par le public et encourage la rapidité de réaction.

#### *Intérêt du suivi des avantages liés aux projets pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

L'un des intérêts est de pouvoir préselectionner des biens, des travaux et des fournisseurs de services par le biais d'accords-cadres. La mise en œuvre de solides mécanismes de suivi et d'évaluation tout au long du processus de préparation et de passation des marchés aura pour avantage de favoriser la concurrence et d'instaurer la confiance avec les partenaires du secteur privé, ce qui permettra d'accélérer la mise en œuvre des futurs PPP.

L'accélération a un prix, mais la sélection sur la base d'une série d'indicateurs et d'avantages plus larges peut favoriser l'accélération dans les phases ultérieures du PPP,

<sup>15</sup> La « valeur ajoutée attendue pour la population » va au-delà du « rapport coûts-avantages » et renvoie à la valeur ajoutée nette globale d'un projet PPP pour les consommateurs, le Gouvernement, le pays d'accueil et le grand public, compte tenu de la quantité et de la qualité à long terme des services fournis, du coût du cycle de vie et des avantages pour l'économie tout au long de la durée de vie de l'infrastructure, notamment les coûts et avantages fiscaux, environnementaux et sociaux, conformément aux Principes directeurs relatifs aux PPP axés sur la réalisation des ODD (ECE/CECI/WP/PPP/2022/5).

ce qui pourrait contribuer à réduire les coûts futurs. Cet objectif peut être atteint plus rapidement en publiant le plus tôt possible les informations relatives aux projets, les dossiers d'appel d'offres et les critères d'évaluation, ce qui permet de réduire les risques pour les investisseurs.

### 3. Application de la législation

Au lendemain des conflits, il est primordial de traiter les questions relatives au cadre juridique et réglementaire pour faciliter la mise en œuvre des PPP. Les environnements d'après conflit sont souvent confrontés à l'absence de réglementations et de cadres complets en matière de PPP adaptés aux défis uniques de ces contextes, ce qui peut dissuader les investisseurs privés potentiels en raison de l'incertitude. Les PPP doivent intégrer des aspects relatifs aux réglementations, aux politiques et aux incitations afin de garantir un environnement propice à l'accélération des investissements et à une mise en œuvre réussie.

Au cours de la phase de mise en œuvre du PPP, il peut être nécessaire d'assouplir temporairement certaines normes ou exigences nationales pour répondre aux besoins immédiats du pays. Lorsqu'un assouplissement temporaire est nécessaire, il convient de procéder à une évaluation adaptée aux besoins afin de déterminer l'impact d'un tel assouplissement et, dans la mesure du possible, de mettre en place des plans d'urgence pour corriger l'impact à un stade ultérieur.

#### *Avantages d'une application souple de la législation pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Les PPP dans un environnement d'après conflit requièrent une approche nuancée en raison des défis et des incertitudes propres à de tels contextes. Pour encourager la participation du secteur privé et assurer la réussite des projets, certains assouplissements et adaptations sont souvent nécessaires afin d'accélérer la mise en œuvre.

Une proposition gouvernementale quant à la façon d'aborder la reconstruction est une première étape importante pour définir clairement l'approche flexible des PPP, de façon à prendre en compte les risques inconnus ou hérités propres aux situations d'après conflit. Il s'agit notamment d'assouplir l'échéancier dans des circonstances particulières et d'ajuster les objectifs de performance. Les principes fondamentaux continueront sans aucun doute à s'appliquer, mais les moyens habituels de les mettre en œuvre devront peut-être être modifiés pour accélérer les investissements dans les PPP.

L'approche devrait définir les nouvelles responsabilités de chacune des parties dans la gestion des risques et établir des mécanismes de partage et de transfert des risques dans ces circonstances exceptionnelles. Il peut s'agir de garanties publiques, d'instruments d'assurance ou d'accords de partage des risques visant à attirer les investissements du secteur privé et à protéger celui-ci contre d'éventuelles perturbations. Cette politique devrait indiquer clairement en quoi elle s'écarte (« comparer et différencier ») des normes de la politique gouvernementale en matière de PPP dans des situations de normalité qui réduisent les risques pour l'investissement privé.

Les aspects à prendre en considération en situation d'après conflit afin de réduire le profil de risque dans une stratégie de financement sont les suivants :

- i) La capacité d'accepter le financement de ces projets en multidevises plutôt qu'en monnaie locale uniquement ;
- ii) Le Gouvernement doit assumer le risque de change (étant donné que les principaux flux de l'entité ad hoc seront en monnaie locale). Cela permettra d'attirer un vivier beaucoup plus large de prêteurs commerciaux que si le financement est requis en monnaie locale. Par conséquent, les propositions de financement devraient également être plus compétitives ;
- iii) Limiter les possibilités de contestation une fois qu'un soumissionnaire privilégié a été sélectionné pour un projet spécifique, afin de garantir que le délai entre l'appel d'offres et le bouclage financier soit aussi court que possible ;

iv) Les PPP basés sur la mise à disposition peuvent être plus adaptés au contexte de la reconstruction et du redressement que les modèles de paiement par l'utilisateur, en raison d'une série de problèmes liés à la population touchée qui constitue la base d'utilisateurs (par exemple, les déplacements, la pauvreté, la faiblesse de la demande effective, etc.). Les PPP basés sur les recettes ne sont pas encouragés. La politique définie devrait comprendre des lignes directrices pour la réalisation d'études de faisabilité financière, l'évaluation de la viabilité des projets et la détermination du niveau approprié des droits d'utilisation ou des tarifs. Le cas échéant, il serait possible de produire une note de cadrage du projet au lieu d'études de faisabilité pour les projets de reconstruction accélérée. Cette politique devrait également tenir compte de l'accessibilité financière pour la population locale, en particulier dans les zones économiquement défavorisées, tout en garantissant la viabilité financière des projets. Une approche fondée sur le rapport coûts-avantages ne devrait pas être fondamentale pour déterminer la viabilité ou la conception des PPP. Les considérations liées au rapport coûts-avantages resteront importantes, mais le relèvement et la rapidité de la reconstruction devraient être des considérations primordiales, ce qui implique un rééquilibrage pour mettre l'accent sur les essais visant à déterminer la valeur ajoutée attendue pour les personnes et sur la conformité aux ODD.

Des permis d'exploitation temporaires peuvent être accordés pour l'utilisation du bien pendant une période déterminée, après quoi le bien peut être examiné et évalué, ce qui permet de garantir les droits de propriété, de simplifier les processus d'acquisition de terrains et d'assurer la sécurité foncière pour les projets de PPP (voir l'exemple 5 ci-dessous).

#### Exemple 5<sup>16</sup>

Après la guerre civile rwandaise de 1994, une partie de l'effort de reconstruction comprenait une réforme foncière en rapport avec le régime foncier et les droits de propriété. Le Gouvernement a introduit des politiques et des réformes juridiques pour clarifier le régime de la propriété foncière et réduire les conflits liés à la terre, ce qui a facilité l'accès au crédit et encouragé de nouveaux investissements dans le pays.

## 4. Normalisation des contrats et de la passation des marchés

Pour accélérer la passation des marchés et le financement, les documents d'appel d'offres doivent énoncer des spécifications techniques claires et spécifier les objectifs de performance ultimes et les phases critiques à respecter pour obtenir les bons résultats. La normalisation permet à chacun de savoir ce que l'on attend de lui et devrait donc accélérer le processus de passation des marchés.

*Avantages de l'utilisation de contrats normalisés pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

- i) **Contrats normalisés** : L'utilisation de modalités contractuelles légères fondées sur des principes clairs et transparents constitue un avantage indéniable. Les contrats doivent à tout le moins couvrir le processus de décision, l'étendue des travaux, le partage des risques, le financement et les clauses de résiliation (c'est-à-dire l'indemnisation de la partie privée et des financeurs). Ils devraient également inclure des clauses de révision en prévision du retour à la vie normale dans le pays, y compris concernant une réaffectation des risques et un partage des avantages. Par exemple, la date butoir (c'est-à-dire la date limite à laquelle les prestations doivent commencer) devrait excéder les six mois habituels. L'obligation de résultat doit être plus souple, en comportant par exemple un plafond global de responsabilité, si l'on veut avoir de nombreux concurrents.
- ii) **Documentation et garanties financières** : L'adaptation de ces documents au cas spécifique du pays est un avantage, car les partenaires privés et les bailleurs de fonds sont ainsi assurés que les paiements seront effectués et qu'ils le seront dans les

<sup>16</sup> Pour de plus amples détails, voir l'étude de cas 3 dans l'annexe I.

délais impartis. Un mécanisme de compensation et de résiliation garantira que, dans certaines conditions (par exemple, en cas de nouveaux troubles, d'instabilité politique ou autre), l'entité ad hoc pourra mettre fin au projet et les prêteurs commerciaux seront immédiatement remboursés en intégralité.

iii) **Prise en compte du risque et protection du risque** : L'assurance contre le risque politique est un avantage, et elle est cruciale pour que les prêteurs commerciaux participent aux projets. La confiance dans la région, le pays, le Gouvernement et la stabilité générale est obtenue en s'attaquant à des problèmes tels que les pots-de-vin, la corruption et le blanchiment d'argent. On renforcera la confiance en mettant en place des cadres, des lois et des règles claires, en instaurant des processus transparents et en communiquant les décisions relatives à la sélection des projets et aux soumissionnaires retenus<sup>17</sup>.

## 5. Financement innovant et mixte

Il est important d'encourager les organisations partenaires à développer des mécanismes de financement innovants qui augmentent les investissements du secteur privé. Le renforcement du financement et de la capacité de financement nécessite des stratégies innovantes, notamment des partenariats avec des institutions financières internationales, des banques de développement et des investisseurs responsables qui comprennent les subtilités des contextes d'après conflit et d'après catastrophe.

Le financement mixte combine les ressources des secteurs public et privé pour soutenir les projets de PPP. Il associe les capitaux commerciaux provenant d'investisseurs privés et les financements concessionnels provenant de sources publiques. Les mécanismes de financement mixte peuvent mobiliser les investissements du secteur privé et réduire les risques, en rendant ainsi les projets plus viables sur le plan financier<sup>18</sup>. L'exemple ci-dessous montre comment un financement innovant peut jouer un rôle dans le processus de redressement dans un contexte d'après guerre.

### Exemple 6

Le Programme de développement du secteur privé en Iraq (PSDP) a été lancé pour soutenir le redressement économique de l'Iraq après le conflit. L'un des principaux objectifs du PSDP est de soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) en Iraq, un groupe qui contribue à la création d'emplois et à l'activité économique. Les principaux volets du programme comprenaient le financement, l'assistance technique et le renforcement des capacités.

### *Avantages de l'application de financements innovants et mixtes pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Les garanties et les mécanismes de prêteur en dernier ressort peuvent contribuer à réduire les risques liés à l'investissement pour le secteur privé afin d'atténuer les risques politiques, technologiques et autres risques propres au projet. La collaboration avec des banques multilatérales de développement, des institutions financières internationales et des partenaires bilatéraux à un stade précoce, avant le lancement de la procédure d'appel d'offres, peut aider à mobiliser des fonds supplémentaires ou à mettre en place des structures de financement mixte. Encourager les banques de développement à soutenir étroitement le processus de définition et de préparation des projets en fournissant des conseils et des financements contribuera à la constitution d'un réservoir de projets bien définis et susceptibles d'être financés.

<sup>17</sup> Voir le document ECE/CECI/WP/PPP/202023/3, Norme de la CEE pour une tolérance zéro à l'égard de la corruption dans le cadre de la passation de marchés fondés sur des PPP.

<sup>18</sup> Le Programme d'action d'Addis-Abeba pour le financement du développement (AAAA), adopté en juillet 2015, fournit un cadre mondial pour le financement du développement durable. Des exemples spécifiques de financement pour l'action climatique et de financement mixte sont inclus et expliqués.

Il est important de noter que les outils de financement utilisés dépendront des circonstances propres à chaque situation de reconstruction, y compris la disponibilité des ressources financières, le profil de risque des projets et le climat général d'investissement. Les gouvernements et les parties prenantes aux projets doivent soigneusement évaluer et sélectionner les mécanismes de financement appropriés pour garantir une mise en œuvre durable et réussie des PPP dans le contexte concerné.

Pour que le financement hybride et le financement mixte fonctionnent, l'octroi de subventions pour la reconstruction et le redressement doit être conçu de manière à permettre le financement mixte. Dans des circonstances normales, tel n'est pas toujours le cas mais dans le cadre de la reconstruction, cela peut se faire car les financements sont conçus et fournis de manière ad hoc.

Le Gouvernement joue un rôle crucial dans le soutien financier aux PPP. Il peut notamment fournir des garanties ou des incitations financières pour atténuer les risques et renforcer l'attractivité des investissements. À cet effet, il met en commun les ressources provenant de diverses sources, notamment des investisseurs publics et privés, des investisseurs institutionnels et des institutions de financement du développement. Il peut aussi se montrer disposé à assumer des risques spécifiques selon des modalités qui ne s'appliqueraient pas dans des circonstances normales. Les gouvernements peuvent également allouer des fonds publics ou des ressources budgétaires pour cofinancer des projets sous la forme de rémunération de la mise à disposition ou de garanties de recettes. Les fonds souverains, les obligations de projet, le financement du déficit de viabilité et les institutions de financement du développement jouent tous un rôle essentiel dans la réduction des risques et la viabilité financière des projets.

Les organisations philanthropiques et les fondations peuvent jouer un rôle dans le financement des PPP après un conflit, en particulier dans les secteurs ayant un fort impact social. Par ailleurs, dans les pays fortement décentralisés, une centralisation excessive du processus d'obtention de fonds auprès des donateurs pour la restauration des villes et des communautés peut ralentir considérablement le processus de préparation et de mise en œuvre des projets d'infrastructure. Dans ce cas, il sera difficile de prendre en compte les priorités de la population locale, qui peuvent servir de base pour permettre aux personnes déplacées de retourner dans les villes. La coopération directe des donateurs, y compris des institutions financières internationales, avec les autorités locales peut être un facteur important d'accélération des processus de redressement et d'amélioration de leur qualité.

L'implication d'experts fiables et indépendants en tant que conseillers internationaux ayant l'expérience du financement de tels projets par le biais de PPP sera nécessaire pour donner confiance aux financeurs. En incluant une unité dédiée aux PPP pendant le projet, ce rôle de conseil peut être attribué au sein du groupe d'experts afin d'assurer une mise en œuvre accélérée tout au long du PPP.

### **Recommandations visant à atténuer les difficultés liées à l'accélération de la mise en œuvre des PPP lors de la passation des marchés et du financement des projets**

<i>Section</i>	<i>Difficultés</i>	<i>Recommandations</i>
<b>Regroupement de projets</b>	1. Il existe un risque que le regroupement de projets entraîne une diminution de la concurrence et une augmentation de la corruption en raison de la capacité limitée du marché.	1. La subdivision des projets groupés en lots plus petits favorise une concurrence plus diversifiée et réduit le risque de corruption.
	2. Le regroupement risque d'augmenter les délais et la complexité de la passation des marchés.	2. La rationalisation des processus d'approbation ou l'utilisation de méthodes de passation de marchés accélérées (par exemple, les appels d'offres en deux étapes ou les accords-cadres) peuvent accélérer les délais de passation des marchés.

<i>Section</i>	<i>Difficultés</i>	<i>Recommandations</i>
<b>Suivi des avantages</b>	3. Les prix peuvent augmenter lorsque des projets complexes sont livrés rapidement. En effet, mener à bien les projets à un rythme soutenu entraîne des risques supplémentaires et nécessite davantage de ressources, ce qui peut l'emporter sur les avantages.	3. La priorité donnée à l'expertise en matière d'estimation des coûts au début d'un projet et l'utilisation de données comparables pour comprendre l'augmentation des prix sont essentielles pour établir une base de référence saine aux fins du suivi des avantages.
<b>Souplesse de la législation</b>	4. Il pourrait y avoir une période prolongée de dérogations, au cours de laquelle certaines règles seraient suspendues ou modifiées pour la mise en œuvre des PPP, ce qui pourrait être utilisé pour maximiser les profits.	4. Tout assouplissement doit être équilibré et justifié. Une simple matrice permettra de prendre en compte et d'enregistrer une approche équilibrée.
<b>Réglementation et politiques en matière de PPP</b>	5. Il se peut que les gouvernements outrepassent les pouvoirs des régulateurs, ce qui nuit à la confiance et aux garanties dont les PPP ont besoin pour obtenir les résultats escomptés. Cela peut également limiter l'investissement privé en supprimant la rigueur réglementaire qui, autrement, serait appliquée.	5. Fournir des garanties aux investisseurs grâce à des mécanismes de responsabilisation, c'est-à-dire des exigences claires en matière de rapports, des audits et des examens réguliers. Envisager de prévoir des sanctions dans les accords avec les partenaires privés en cas de non-respect des règles.
<b>Normalisation des contrats et de la passation des marchés</b>	6. Ce processus peut conduire à une instabilité ou une fluctuation des cadres juridiques et réglementaires dans les environnements de reconstruction. En outre, les boîtes à outils des PPP peuvent ne pas répondre de manière adéquate aux défis posés par ces environnements incertains, ce qui peut entraîner des risques juridiques et contractuels.	6. Envisager d'introduire de la souplesse dans les contrats en prévision de l'évolution du cadre réglementaire, ce qui permettra de procéder à des ajustements et à des renégociations. Garantir la transparence en facilitant l'accès aux informations relatives aux changements, afin que les parties soient bien préparées aux renégociations et évitent ainsi les retards.
<b>Financement innovant et mixte<sup>19</sup></b>	7. La demande d'infrastructures ou de services pourrait diminuer, ce qui rendrait difficiles la génération de recettes suffisantes et les paiements pour mise à disposition.	7. Envisager une modélisation financière pour prévoir les flux de trésorerie et évaluer la demande et la capacité dès le départ, en faisant appel à des experts du secteur et en utilisant des données provenant de contextes analogues.

## V. Exécution du projet<sup>20</sup>

### Introduction

Si l'on veut favoriser l'accélération des PPP de reconstruction, il est important de prendre en compte l'ensemble des différentes approches et des différents outils disponibles

<sup>19</sup> Voir également la recommandation 7 dans la section VI ci-dessous.

<sup>20</sup> Cette notion renvoie aux phases de construction, d'exploitation et de gestion des contrats pendant toute la durée du projet.

pour faciliter les activités de construction et d'exploitation, afin que les objectifs de performance du projet soient atteints et puissent continuer à l'être tout au long du cycle de vie du projet, garantissant ainsi des acquis pour les autres PPP à venir. Les exemples incluent les méthodes modernes de construction (MMC)<sup>21</sup>, les formes d'accords de partenariat et la mutualisation des données qui, si elles sont appliquées correctement, peuvent accélérer considérablement la reconstruction tout en générant des avantages plus larges, tels que de nouvelles opportunités commerciales, des compétences et des emplois à long terme, au cours de l'exploitation et de la maintenance prévues par les PPP.

### Contexte et défi

Tout en tenant compte du contexte spécifique d'une stratégie de reconstruction, il est également important de prendre en considération l'équilibre entre les besoins à court et à long terme du pays et de sa population. Le déploiement hors site de logements et d'éléments d'infrastructure fabriqués en dehors du pays peut aider à reconstituer des habitations et des infrastructures importantes perdues lors d'un conflit ou d'une catastrophe, mais il n'apportera que peu d'avantages économiques à long terme si le pays continue à dépendre de capacités fournies ailleurs. La flexibilité et une connaissance précise des besoins à court et à long terme de la population sont essentielles pour élaborer la stratégie d'exécution.

La mise en œuvre de PPP de reconstruction exige des stratégies spécialisées pour faire face aux défis et aux opportunités propres à de telles situations, ce qui rend beaucoup plus difficile la coordination entre les parties prenantes au projet, les fournisseurs et les utilisateurs. La confiance dans les compétences des partenaires locaux d'exécution et leur capacité d'obtenir les résultats escomptés, compte tenu des contraintes liées à la reconstruction, peut avoir une incidence sur l'aptitude à recevoir un financement et un parrainage vitaux.

## 1. Suivi, transparence, rapports et communication

La transparence et la facilité de transfert des informations sont importantes pour que les parties prenantes soient informées et assurées que la phase de mise en œuvre permet d'atteindre les objectifs stratégiques du PPP. Une plus grande transparence accroît la confiance dans le PPP, ce qui incite à investir et à participer davantage, accélérant ainsi l'exécution du projet.

*Avantages de la transparence dans la communication et les rapports pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

Accélérer l'établissement des rapports et le suivi et les limiter aux facteurs clés favorisera la responsabilisation et garantira que les objectifs stratégiques à court et à long terme sont atteints de manière transparente. L'accélération du processus permettra d'assurer en temps voulu la présentation des rapports nécessaires aux dirigeants politiques, la communication avec les populations et l'information des bailleurs de fonds. Cela favorisera un investissement plus important et une participation plus large et contribuera à accélérer la mise en œuvre du PPP.

L'avantage des contrats commerciaux réside dans leur capacité à établir un niveau élevé de transparence et d'échange d'informations. Une approche structurée facilite la remontée des conflits vers la hiérarchie et leur résolution rapide, ce qui, au final, réduit au minimum les perturbations dans la construction et les opérations.

Le recours à des formes d'accords de partenariat (comme un contrat-cadre d'alliance) est manifestement un avantage, car il fournit un mécanisme permettant à un groupe central de se réunir pour prendre des décisions clés et résoudre des litiges. Ces accords offrent une

<sup>21</sup> Cette formulation générale désigne les innovations contemporaines dans le domaine de la construction, y compris les nouvelles technologies (telles que les outils et les techniques numériques), la fabrication hors site et sur site et l'utilisation de processus efficaces pour obtenir des résultats productifs, durables et de meilleure qualité.

structure qui permet de résoudre rapidement les conflits, réduisant ainsi l'impact sur les opérations de construction.

La médiation simple constitue un moyen avantageux et efficace de résolution des conflits, notamment lorsque les contrats comportent des clauses pénales inadaptées. Elle permet une implication directe avec les parties concernées, favorise le partage d'éclairages plus larges et tire parti de l'expérience acquise dans le cadre de divers PPP. Cette approche renforce l'apprentissage collectif et permet de relever efficacement les défis communs.

## 2. Gestion des données et acquis

Une gestion efficace des données est essentielle pour une prise de décisions éclairée, le suivi des performances, l'affectation des ressources, la responsabilité et la réussite globale du projet. La collecte de données tout au long du cycle de vie du PPP contribuera à la mise en œuvre du PPP actuel et permettra d'optimiser la structure des futurs PPP.

Les environnements d'après conflit sont souvent caractérisés par des incertitudes importantes et des conditions qui évoluent rapidement. Une gestion efficace et accélérée des données est essentielle pour réduire les risques liés à cet état de choses.

L'exemple ci-dessous montre l'importance de la gestion des données, lorsqu'elle est soigneusement conçue et mise en œuvre. Les PPP impliquent une collaboration entre les secteurs public et privé pour la fourniture de services et d'infrastructures essentiels, et l'importance de la gestion des données ne peut être surestimée. Comme indiqué précédemment, les données sont cruciales pour l'évaluation des besoins, mais elles sont également essentielles pour gérer plusieurs étapes du cycle de vie du PPP. En substance, une gestion solide des données et la préservation de l'acquis ne protègent pas seulement les intérêts de toutes les parties concernées, mais ouvrent également la voie à un développement durable et à des PPP plus fructueux à l'avenir.

### Exemple 7

À la suite de la pandémie mondiale de COVID-19, les États-Unis d'Amérique ont été confrontés au défi de distribuer des vaccins à la population. Les projets de PPP se sont concentrés sur la distribution et l'administration des vaccins. L'acquis de cette démarche est une infrastructure de gestion des données bien développée, établie en partie grâce aux efforts déployés en matière de vaccins.

### *Avantages de la gestion des données pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

L'utilisation d'un environnement commun de données (ECD) peut rationaliser la communication, améliorer la coordination et renforcer la gestion des données dans les PPP de reconstruction.

L'adoption d'un environnement commun de données unique peut accélérer la phase de mise en œuvre en répondant aux objectifs suivants :

- i) Offrir une source fiable unique permettant aux parties prenantes d'accéder aux informations et données pertinentes et de les examiner ;
- ii) Offrir une source de données en temps réel, en particulier concernant l'avancement de la construction, les problèmes liés au site et le contrôle de la qualité ;
- iii) Offrir une interface avec d'autres plateformes utilisées par les donateurs ;
- iv) Améliorer l'exécution et la gestion des marchés publics de services, de produits et de matériaux ;
- v) Accélérer la phase de mise en service et de transfert en centralisant la documentation ;
- vi) Comprendre comment le projet est utilisé et exploité par les parties prenantes afin d'influer sur la conception des projets futurs.

Accélérer la gestion et la collecte des données permet d'analyser plus rapidement les éléments factuels et de tirer des enseignements qui guideront la prise de décisions et l'élaboration des stratégies futures. Les données obtenues devraient être collectées sur l'ensemble du cycle de vie du PPP, de l'exécution à la remise du projet. En principe, elles devraient également inclure des données opérationnelles, afin de permettre de mieux comprendre la prise de décisions lors de la mise en œuvre et l'impact sur l'efficacité et l'efficience à long terme.

Il faudrait tenir compte du fait que la rapidité d'exécution entraînera des imperfections et des lacunes dans les données saisies. Au cours du déploiement du projet, il conviendra donc de s'attacher à bien mesurer quelques points de données clés plutôt qu'à mesurer de façon médiocre une multiplicité de points. Par suite, il est conseillé de prendre en considération un petit nombre d'indicateurs clés de performance et de points de données ciblés pour mesurer l'avancement et les résultats du projet, afin de réduire les retards dans l'exécution du PPP.

### 3. Utiliser des méthodes modernes de construction

L'utilisation de méthodes modernes de construction (MMC) dans le contexte de la reconstruction peut contribuer à accélérer la phase d'exécution grâce à une normalisation accrue (des processus et des produits) et à l'accès à une chaîne d'approvisionnement plus large pour répondre aux exigences.

#### *Avantages de la normalisation des processus et des produits pour accélérer la mise en œuvre des PPP*

La normalisation des cahiers des charges permettra de réaliser des économies de gamme et d'échelle. Par exemple, l'utilisation de modules de cuisines et de toilettes dans plusieurs types de bâtiments (hôpitaux, écoles, bureaux) permettra d'organiser les chaînes d'approvisionnement à partir de plusieurs juridictions, y compris à l'intérieur du pays, si elles sont disponibles. Une telle approche a été adoptée dans le cadre de plusieurs programmes d'investissement gouvernementaux dans un certain nombre de pays. Un état d'esprit axé sur la fabrication lors de la phase d'exécution peut également favoriser l'utilisation et la construction d'une base de compétences diversifiée. Les activités de construction hors site font généralement appel à un ensemble de compétences plus « généralisées » que les activités de construction sur site, qui requièrent généralement des compétences « artisanales ».

L'exemple ci-dessous montre comment des régions sortant d'un conflit peuvent être reconstruites efficacement, en mettant l'accent sur le suivi, la gestion des données et les méthodes modernes de construction. L'implication de divers organismes gouvernementaux, d'entités internationales et de programmes spécifiques a permis d'adopter une approche holistique de la reconstruction, répondant à la fois aux besoins immédiats et aux besoins à long terme.

#### **Exemple 8<sup>22</sup>**

La guerre civile sri-lankaise, qui s'est déroulée entre 1983 et 2009, a entraîné une dévastation généralisée, en particulier dans les provinces du Nord et de l'Est. L'après-guerre a été marqué par un effort massif de reconstruction et de réhabilitation des régions touchées. Le projet indien de logements à Sri Lanka, un engagement du Gouvernement indien, a permis de construire 50 000 logements en utilisant des techniques modernes de construction, y compris des unités préfabriquées.

<sup>22</sup> Pour de plus amples détails, voir l'étude de cas 4 dans l'annexe I.

## Recommandations visant à atténuer les difficultés liées à l'accélération de la mise en œuvre des PPP pendant la construction, l'exploitation et la gestion des contrats

<i>Section</i>	<i>Difficultés</i>	<i>Recommandations</i>
<b>Suivi, transparence et rapports</b>	1. Il est important de gérer les attentes des parties de la société civile et de ne pas confondre ces dernières avec les partenaires formels qui ont des obligations contractuelles.	1. L'implication des parties prenantes nécessite du temps, ainsi qu'un engagement et des capacités de la part du secteur public, qui doit veiller à ce qu'une stratégie définie soit mise en place pour chaque étape du PPP (voir également la recommandation 5 dans la section VI ci-dessous).
	2. Une certaine flexibilité (clauses pénales) est nécessaire pour appliquer les indicateurs clefs de performance au secteur privé. Toutefois, l'application de ces indicateurs risque d'être difficile dans un contexte d'après conflit ou après une catastrophe naturelle.	2. Des modèles d'accélération tels que les contrats échelonnés et les permis de concession pourraient être envisagés, mais ils nécessitent des compétences spécifiques en matière de passation de marchés, de logistique et de gestion de projet, ainsi qu'un suivi à long terme du projet par le concédant et les sources de financement.
<b>Gestion des données et acquis</b>	3. La complexité de la mise en œuvre et de la maintenance d'un environnement commun de données est un défi pour les membres de l'équipe de projet et les parties prenantes.	3. Il peut être fait appel à des experts pour renforcer les capacités des équipes locales afin de réduire au minimum les retards causés par la longueur des courbes d'apprentissage.
	4. Les défis liés aux données dans les scénarios d'après conflit sont particulièrement complexes en raison des circonstances propres à ces environnements, qui peuvent conduire à une altération des systèmes de collecte de données, avec pour conséquence un manque de données de base fiables, des incohérences et des difficultés dans l'intégration des données.	4. Il est essentiel de mettre en œuvre une stratégie de sécurité globale et d'adopter les meilleures pratiques pour créer un environnement commun de données bien protégé.
<b>Méthodes modernes de construction</b>	5. Dans le cadre du déploiement des méthodes modernes de construction, il convient de trouver un équilibre entre la satisfaction des besoins immédiats en faisant appel à des fournisseurs à l'étranger (par exemple, livraison de parties de bâtiments sous forme de modules de la taille d'un conteneur) et la reconstruction d'une chaîne d'approvisionnement et d'un ensemble de compétences à l'intérieur du pays.	5. Un plan de transition devrait être envisagé parallèlement à l'évaluation des besoins afin de garantir le développement d'une chaîne d'approvisionnement et de compétences plus locales au fur et à mesure que le pays se stabilise.

## VI. Principales recommandations de politique générale

Certaines politiques, certains outils et certains points d'intervention clés jouent un rôle indispensable dans la réussite des PPP. La présente section contient 10 propositions et recommandations essentielles concernant les politiques qui peuvent favoriser l'accélération de PPP durables axés sur la réalisation des ODD.

- 1) **Utiliser la méthode PIERS de la CEE pour évaluer les résultats** afin de guider les décisions stratégiques et l'allocation des ressources. Les projets qui concordent bien avec les ODD et qui peuvent démontrer comment cette adéquation a été évaluée pourront bénéficier d'une plus grande priorité pour le financement et le soutien des donateurs internationaux. Il s'agira notamment de définir des critères permettant d'évaluer l'impact environnemental des projets, en particulier dans les régions où les conflits ont pu causer des dommages écologiques.
- 2) **Intégrer les principes de l'économie circulaire**, encourager la conception d'infrastructures durables et faciles à entretenir grâce à la collaboration entre les ingénieurs et les gestionnaires d'installations au cours de la phase de conception, ce qui permet d'intégrer des normes conformes aux 6R<sup>23</sup> de la durabilité<sup>24</sup>. L'utilisation de matériaux et de techniques de construction durables peut prolonger la durée de vie des projets reposant sur des PPP, réduisant ainsi la nécessité de remplacements fréquents et les retards dans les projets.
- 3) **Donner la priorité aux projets qui répondent aux services et aux besoins essentiels**, en se concentrant sur les équipements perturbés par les événements, tels que l'approvisionnement en eau, les soins de santé, l'éducation, les transports et les communications. Ces projets contribuent directement à la réalisation des ODD.
- 4) **Donner la priorité aux projets qui contribuent à la reprise économique et à la création d'emplois**, lesquelles sont essentielles pour la reconstruction des sociétés et cadrent avec l'ODD 8 (travail décent et croissance économique).
- 5) **Impliquer les communautés et les parties prenantes dans le processus de planification**, en particulier les personnes touchées, déplacées et marginalisées. Veiller à ce que leurs besoins et leurs points de vue soient intégrés dans les critères, en reflétant les principes de l'ODD 16 (paix, justice et institutions solides), conformément à l'approche des « PPP axés sur la réalisation des ODD » de la CEE, afin de permettre des décisions rapides soutenues par le consentement populaire.
- 6) **Adopter une approche programmatique du cycle de vie des PPP**. Cela permettra de rationaliser les processus en optimisant les ressources, les informations et les données, grâce à une démarche coordonnée et commune qui facilitera l'obtention de meilleurs résultats et avantages à brève échéance.
- 7) **Utiliser des méthodes de financement innovantes**. Le renforcement des capacités de financement nécessite des stratégies innovantes, notamment des partenariats avec des institutions financières internationales, des banques de développement, des investisseurs responsables et des organisations philanthropiques. Il convient de chercher à mobiliser des financements sur une base programmatique plutôt que pour des projets ponctuels.
- 8) **Établir des politiques et des réglementations qui favorisent la flexibilité et gèrent des risques spécifiques** selon des modalités qui pourraient ne pas s'appliquer dans des circonstances normales, de façon à soutenir une reconstruction accélérée. Le gouvernement joue un rôle crucial en fournissant

<sup>23</sup> Réduire, réutiliser, réparer, remettre à neuf, recycler et récupérer.

<sup>24</sup> Voir les Lignes directrices sur la promotion de l'économie circulaire dans les partenariats public-privé au service des objectifs de développement durable des Nations Unies (ECE/CECI/WP/PPP/2022/4).

des cadres commerciaux et un soutien financier pour les projets de PPP afin de répondre à la nécessité d'une reconstruction rapide dans les situations d'après conflit et d'après catastrophe.

- 9) **Mettre en place une gouvernance appropriée pour une prise de décisions rapide** au sein du gouvernement, y compris une unité PPP qui devrait être habilitée à renforcer les capacités et les compétences en matière de coordination dans les services gouvernementaux appelés à participer au processus de PPP. Cela permettra, avec le soutien initial d'institutions multinationales et d'experts internationaux, de développer à moyen et à long terme l'expertise au sein du gouvernement afin de gérer et d'exploiter les PPP.
- 10) **Utiliser des méthodes innovantes pour l'exécution des projets.** L'utilisation de méthodes modernes de construction et d'outils numériques pour la collaboration favorisera l'accélération et la transparence des PPP et la responsabilisation, tout en offrant des avantages plus larges en matière de durabilité qui attireront des financements futurs.

## Annexe I

[Anglais seulement]

### List of four detailed reconstruction case studies and their link to the examples in the guide

#### Case Study 1: Reconstruction of Aceh Province<sup>1</sup> (summarised in Example 1 above)

**Background:** The 2004 Indian Ocean tsunami was one of the deadliest natural disasters in recorded history, with Indonesia's Aceh Province being the hardest hit. The disaster struck amidst a long-standing conflict between the Free Aceh Movement (GAM) and the Indonesian government. The scale of the disaster catalysed a peace agreement in 2005, leading to a dual challenge of post-conflict and post-disaster reconstruction.

#### Key Points:

1. **PPP for the SDGs approach:** The Multi Donor Fund (MDF) for Aceh and Nias was established, pooling resources from various donors. The reconstruction aimed to «build back better,» aligning with several SDGs, especially SDG 11 (Sustainable Cities and Communities).
2. **Needs assessment and stakeholder engagement:** A comprehensive assessment was conducted to understand the extent of damage and the needs of the affected communities. Local communities, NGOs, international partners, and the private sector were actively engaged in the reconstruction process.
3. **Data, reporting, and communication:** The reconstruction efforts were data-driven, with regular monitoring and evaluation. Transparent communication channels were established to keep all stakeholders informed and to ensure accountability.
4. **Capacity development, knowledge transfer, and a dedicated PPP unit:** International partners and NGOs played a crucial role in capacity building, knowledge transfer, and technical assistance. A dedicated unit, the Reconstruction and Rehabilitation Agency (BRR), was established to oversee and coordinate the massive reconstruction efforts.
5. **Digital tools:** While not as advanced as today's standards, the use of digital tools for data collection, monitoring, and communication was evident. GIS (Geographical Information Systems) was used to map and plan reconstruction projects.

**Outcome:** The reconstruction of Aceh is often cited as a success story in post-disaster recovery. By 2012, about 140,000 houses, 3,700 km of roads, 1,900 schools, and 1,150 health facilities were rebuilt. The process also laid the foundation for lasting peace in the region. The success of the Aceh reconstruction can be attributed to a well-coordinated PPP approach that was SDG-aligned, data-driven, and heavily focused on stakeholder engagement. The establishment of dedicated units like the BRR, coupled with international collaboration and capacity building, ensured that the reconstruction was not just about building structures but about building a sustainable future for the Aceh community. The use of digital tools, even in their nascent stage, played a crucial role in ensuring efficient and effective reconstruction.

#### Case study 2: Rebuilding Japan post-tsunami<sup>2</sup> (summarised in Example 2 above)

**Background:** On March 11, 2011, a magnitude 9.0 earthquake off the north-eastern coast of Japan triggered a massive tsunami. The subsequent Fukushima Daiichi nuclear disaster

<sup>1</sup> Sources: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/12/26/indonesia-reconstruction-chapter-ends-eight-years-after-the-tsunami> and <https://documents1.worldbank.org/curated/en/889201468260137518/pdf/533370WP0MDF0P101PUBLIC1001English1.pdf>

<sup>2</sup> Source: [https://www.reconstruction.go.jp/english/topics/Laws\\_etc/20160527\\_basic-guidelines.pdf](https://www.reconstruction.go.jp/english/topics/Laws_etc/20160527_basic-guidelines.pdf)

compounded the devastation. The combined events resulted in significant loss of life, displacement, and economic damage.

#### 1. **Bundling of projects:**

- **Infrastructure:** Roads, bridges, and ports that were destroyed by the tsunami were bundled into large-scale infrastructure projects. This allowed for efficient allocation of resources and expertise, ensuring that transportation networks were restored quickly.
- **Housing:** With hundreds of thousands displaced, housing projects were prioritised. Bundling these projects ensured that construction was streamlined, and residents could return to stable living conditions sooner.
- **Energy:** Given the nuclear disaster at Fukushima, there was an emphasis on diversifying Japan's energy sources. Projects related to renewable energy, especially solar and wind, were bundled to attract investment and expertise.

#### 2. **Benefits monitoring:**

- The Reconstruction Agency, established post-disaster, played a pivotal role in monitoring the progress and benefits of reconstruction projects. They ensured that targets, such as the number of houses rebuilt or roads repaired, were met within stipulated timelines.
- Feedback mechanisms were established to gather input from residents, ensuring that reconstruction efforts met the needs of the affected communities.

#### 3. **Flexibility in legislation:**

- The «Act on Special Measures for the Reconstruction and Revitalization of Fukushima» in 2012 provided a flexible framework for reconstruction. It allowed for changes in land use, ensuring that areas previously designated for certain activities could be repurposed based on post-disaster needs.
- Special economic zones were established, offering incentives such as tax breaks to attract private investment and spur economic recovery.

#### 4. **PPP regulations and policy:**

- Recognising the scale of reconstruction required, the Japanese government actively promoted PPPs. They introduced policies that made it easier for private entities to invest in and manage public assets.
- Special zones were established to attract private investment, offering incentives such as deregulation and tax breaks.

#### 5. **Contract and procurement standardization:**

- To expedite reconstruction, Japan streamlined its procurement processes. Standardised contracts, especially for infrastructure projects, ensured that there was clarity in terms of expectations and deliverables.
- Transparent bidding processes were established, ensuring that contracts were awarded based on merit and capability.

#### 6. **Innovation and blended finance:**

- Japan explored innovative financing mechanisms, leveraging private investments, international aid, and insurance payouts.
- Blended finance models, combining public and private funds, were used to fund large-scale projects, especially in the renewable energy sector.

- International collaborations, such as partnerships with multilateral development banks, provided both financial and technical support for reconstruction efforts.

**Outcome:** Japan's post-disaster reconstruction is a testament to the effectiveness of strategic planning, collaboration, and innovation. Through bundling of projects, flexible legislation, and the promotion of PPPs, Japan not only rebuilt but also revitalised the affected regions, setting a global benchmark for post-disaster recovery.

### Case Study 3: Post-Genocide Reconstruction in Rwanda<sup>3</sup> (summarised in Example 5 above)

**Background:** After the 1994 genocide, Rwanda faced the colossal task of rebuilding a nation that had lost nearly a million lives, with its infrastructure devastated, and its social fabric torn apart. The government, with the support of international partners, embarked on an ambitious reconstruction and development journey.

#### 1. Programmatic approach:

- **Vision 2020:** Launched in 2000, this long-term development program aimed to transform Rwanda into a middle-income country by 2020. It provided a roadmap for reconstruction, focusing on areas like governance, human resource development, infrastructure, and private sector development.
- **Decentralisation:** The government initiated a decentralisation policy to empower local communities, ensuring that reconstruction efforts were tailored to local needs and conditions.

#### 2. Governance approach:

- **National Unity and Reconciliation Commission (NURC):** Established in 1999, NURC aimed to foster unity and reconciliation among Rwandans, recognising that sustainable reconstruction required social cohesion.
- **Rwanda Governance Board (RGB):** Established to promote good governance and monitor its practices, ensuring that reconstruction efforts were transparent and effective.

#### 3. Transparency:

- **Gacaca Courts:** Traditional community courts, known as Gacaca, were revived to address the overwhelming number of genocide-related cases. These courts emphasised restorative justice and community participation, ensuring transparency and local involvement.
- **Performance contracts (Imihigo):** Introduced in 2006, these are annual performance contracts signed between the President and local leaders, setting clear targets for development and reconstruction projects. They are publicly evaluated, promoting accountability.

#### 4. Prioritized project selection:

- **Land reform:** Given the significance of land in Rwanda's agrarian economy and its role in past conflicts, the government prioritised land reform, introducing a land tenure regularisation program.
- **Education and healthcare:** The government launched the Education for All initiative and expanded healthcare services, recognising the importance of human capital in reconstruction.
- **Infrastructure development:** Efforts were made to rebuild and expand roads, energy infrastructure, and ICT, aiming to modernise the country and attract investments.

<sup>3</sup> Sources: <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/5071/4164.pdf>  
<https://www.e-ir.info/2014/05/01/rwandas-national-unity-and-reconciliation-program/>  
[https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/g/files/toruqf5601/files/Rwanda%20Imihigo%2011\\_28\\_2018.pdf](https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/g/files/toruqf5601/files/Rwanda%20Imihigo%2011_28_2018.pdf)

**Outcome:** Rwanda's reconstruction journey post-1994 is a testament to the power of strategic planning, good governance, and community engagement. The nation not only rebuilt its infrastructure but also managed to foster unity and reconciliation among its citizens. By 2020, Rwanda had made significant strides towards achieving its Vision 2020 goals, with marked improvements in health, education, and economic indicators.

**Case study 4: Reconstruction following the Sri Lankan Civil War** (summarised in Example 8 above)<sup>4</sup>

**Background:** The Sri Lankan Civil War, spanning from 1983 to 2009, resulted in widespread devastation, especially in the Northern and Eastern provinces. The aftermath of the war saw a massive reconstruction and rehabilitation effort to rebuild the affected regions.

**Monitoring, transparency and reporting:**

1. Establishment of RRR (Relief, Rehabilitation and Reconciliation):
  - The Sri Lankan government established the Presidential Task Force for Resettlement, Development and Security in the Northern Province to oversee reconstruction and resettlement efforts.
  - The North East Housing Reconstruction Programme (NEHRP) was initiated to rebuild homes with the assistance of the World Bank.
2. Transparency Initiatives: The Transparency International Sri Lanka (TISL) played a pivotal role in ensuring transparency in the allocation and utilisation of funds for reconstruction projects.
3. Collaboration with International Agencies: The United Nations Development Programme (UNDP) and other international agencies were actively involved in the reconstruction process, ensuring a level of transparency and accountability.

**Data management and legacy:**

1. Data Collection Initiatives: The Rebuild Sri Lanka Program, backed by the Asian Development Bank, focused on collecting comprehensive data on war-affected regions to guide reconstruction efforts.
2. Legacy of Data: The data collected has been instrumental in subsequent development initiatives, helping to prioritise projects and allocate resources effectively.
3. Capacity Building: The Capacity Building for Post Conflict Transition (CBPCT), supported by the UNDP, aimed to enhance the skills of local officials in data management and other essential areas.

**Modern methods of construction (MMC):**

1. Rapid Housing Projects: The Indian Housing Project in Sri Lanka, a commitment by the Indian government, constructed 50,000 homes using modern construction techniques, including prefabricated units.
2. Emphasis on Sustainable Infrastructure: The Secondary Towns and Rural Community-Based Water Supply and Sanitation Project was initiated to provide sustainable water and sanitation facilities using modern construction methods.
3. Training and Skill Development: The Skills Development Project, backed by the World Bank, was initiated to provide training in modern construction skills, ensuring quality construction and providing employment opportunities.

<sup>4</sup> Sources: [Good Practice and Lessons Learned in Post-Conflict Reconstruction in Sri Lanka](https://hccolombo.gov.in/indian_housing)  
[https://hccolombo.gov.in/indian\\_housing](https://hccolombo.gov.in/indian_housing)  
<https://www.adb.org/countries/sri-lanka/post-conflict-assistance>

**Outcome:** The post-civil war reconstruction in Sri Lanka, with its emphasis on monitoring, data management, and modern construction methods, provides valuable insights into how post-conflict regions can be effectively rebuilt. The involvement of various government bodies, international agencies, and specific programs ensured a holistic approach to reconstruction, addressing both immediate and long-term needs.

## Annexe II

*[Anglais seulement]*

Members of the drafting team led by Syed M. Ali Zaidi (Canada) involved in the preparation of the document (in alphabetical order): Sam Barr, David Baxter, Frédéric Bobay, Fjolle Bunjaku, Doris Chevalier, Christopher Clement- Davies, Jennifer Collier, Istemi Demirag, Anita Fuerstenberg, Rudolf Heimerl, Julia Kowalle, Aikaterini Kyriazi, Amanda Loeffen, Kevin Masters, Shunsuke Nakai, Dragutin Nenezic, Rafael Perez, Christobal Pollman, Richard Threlfall, Maude Vallée, Tom Williams and Iryna Zapatrina.

---