

Les partenariats publics-privés dans le secteur de l'électricité¹

Problématique

Le secteur de l'électricité a été marqué jusqu'à un passé récent par la domination d'un seul opérateur. Facilités par des évolutions techniques majeures (émergence des turbines à gaz à cycle combiné, développement des technologies de l'information...), par la critique de la gestion publique centralisée, la volonté de réduction des dépenses de l'État et d'une plus grande efficacité, de nouveaux modèles « décentralisés compétitifs » d'organisation du secteur électrique ont vu le jour, dans lesquels les pouvoirs publics passent du rôle d'intervention directe à celui d'autorité concédante avec à leur côté un régulateur pour veiller au bon fonctionnement du système ainsi créé et aux respects des nouvelles règles du jeu. C'est dans ce contexte qu'un certain nombre de pays en développement ont entrepris – vivement encouragés par les organismes de financement internationaux – de réformer l'organisation de leur secteur électrique et de revenir ou de recourir au système concessif, plus généralement aux partenariats publics-privés.

Une politique énergétique durable, comme préalable à la mise en œuvre du partenariat public-privé

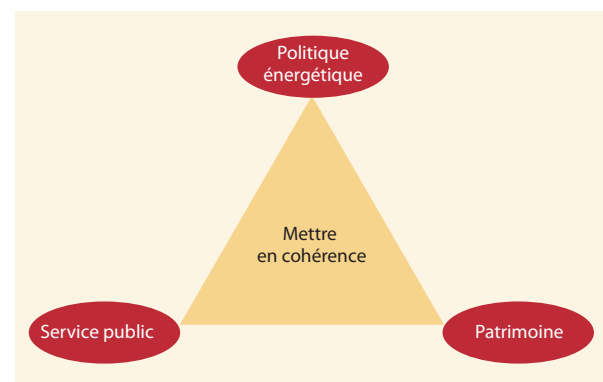
Concevoir, construire puis négocier un contrat de concession dans le secteur de l'électricité au niveau national dans les pays en développement s'inscrit dans une réflexion stratégique de l'État; elle fait partie intégrante de la politique de développement durable du pays. L'État n'intervient ici pas seul mais avec d'autres acteurs, dans un rôle plus complexe. Il donne le cadre général, fixe les objectifs des politiques nationales, en contrôle et en évalue la mise en œuvre. Il engage ainsi une gouvernance renouvelée du secteur énergétique et s'intègre aussi dans une problématique régionale au travers le développement de projets de production en commun, de l'interconnexions des

Terminologie

Dans cette fiche, les auteurs ont employé alternativement les termes génériques de concession, délégation de gestion, partenariats publics-privés. S'ils ont, dans un certain nombre de pays des valeurs juridiques différentes, ils relèvent tous d'un même processus: le fait qu'une entité publique confie à un tiers le soin de créer voire financer et exploiter une infrastructure pour rendre un service que la collectivité publique doit fournir aux citoyens ou usagers.

réseaux. Dans le contrat, ses principes et ses indicateurs, on retrouve ainsi les objectifs de développement durable, qui se traduisent par des niveaux d'exigence sur des sujets précis: taux d'indépendance énergétique, part des énergies renouvelables dans la production énergétique et dans la consommation totale, taux d'électrification en différenciant le secteur rural de l'urbain, niveau de prix (par secteur et / ou par type de clientèle), qualité de distribution – également par segment de clientèle, emploi dans le secteur énergétique et activités économiques liées.

Figure 1 – Définir les objectifs de la concession



1. Note au lecteur: Étant donné l'importance du sujet, les études de cas feront l'objet d'une fiche distincte.

Un cadre législatif construit et respecté dans une gouvernance renouvelée du secteur énergétique

Les partenariats publics-privés ne peuvent se développer sans un cadre législatif construit et respecté. L'établissement du cadre réglementaire constitue la base de référence du déroulement de la réforme. Ce cadre définit (i) les responsabilités de la collectivité publique, (ii) le service public de l'énergie, (iii) le rôle et les responsabilités de l'autorité de régulation. Sous le terme de collectivité publique, on entend l'autorité publique responsable. Cette autorité se situe à différents niveaux selon l'organisation administrative des pays. Les différents niveaux de collectivités publiques vont de l'État à la commune en passant par la province ou région et le département ou préfecture. C'est le cadre législatif et réglementaire qui définit le niveau d'autorité publique dite « autorité organisatrice du service public ».

L'institution d'une véritable gouvernance complète la construction d'un système énergétique diversifié, apte à permettre la mise en œuvre des objectifs fixés par ailleurs ; c'est-à-dire l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative aux fins de la gestion des affaires d'un pays. Elle comprend les mécanismes, processus et institutions grâce auxquels le citoyen et les différents groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits reconnus par la loi, remplissent leurs obligations et négocient leurs différends.

Vision stratégique, participation, respect de la légalité, transparence, capacité de s'adapter, orientation vers le consensus, équité, efficacité et efficience, responsabilité politique, ces dimensions de la gouvernance, appliquées au secteur de l'énergie, engagent les États vers une transformation profonde du fonctionnement du secteur de l'énergie. Elles portent aussi en germe les incitations pour un renouveau du management public dans les pays concernés. L'État doit en être à l'initiative.

Principes de base

Maîtriser les fondements théoriques des contrats de concession

La collectivité publique a le choix entre plusieurs modes de gestion. On peut distinguer deux catégories de modes d'exécution des activités publiques. La gestion directe et la délégation de gestion correspondent à deux modes d'organisation et de fonctionnement foncièrement différents.

On appelle « gestion directe » la gestion assurée directement par une collectivité publique ou par une structure dépendant directement d'elle. Sont considérées comme gestion directe :

- la régie directe : elle est en fait la collectivité publique elle-même, et ne dispose pas d'organes de gestion autonomes.
- la régie dotée de l'autonomie financière : c'est une structure dotée d'organes propres – un conseil d'exploitation à caractère consultatif et un directeur – mais qui ne dispose pas d'une autonomie juridique.
- la formule d'établissement public : régie dotée de l'autonomie financière et de personnalité morale. Elle a le caractère d'un établissement public. Elle est dotée d'un conseil d'administration et d'un président.

Il convient de noter que la prestation du service public peut également faire appel à un marché public, c'est-à-dire d'un contrat conclu conformément aux dispositions du Code des Marchés Publics. On a alors une gestion en régie assortie d'une prestation de services. Cette prestation de services peut concerner une part plus ou moins importante de l'étendue des fonctions assurées.

La délégation de gestion se définit comme l'ensemble des modalités par lesquelles l'administration publique confie à un tiers la gestion d'une activité dont elle a la charge, moyennant contrepartie économique. Sera délégation de gestion la conclusion d'un contrat ayant pour objet l'exécution d'une

Tableau 1 : Comparaison des différents modes de gestion des services collectifs

Option	Exploitation et maintenance	Risque commercial	Investissement en capital	Propriété des actifs	Durée
Régie directe	Public	Public	Public	Public	Pas de contrat
Contrat de service (Out sourcing)	Public/Privé	Public	Public	Public	1 à 2 ans
Contrat de gérance (Management Contrat)	Privé	Public	Public	Public	3 à 5 ans
Affermage (Long terme lease)	Privé	Privé	Public	Public	8 à 15 ans
Concession	Privé	Privé	Privé	Public	25 à 30 ans
BOT (Build Operate Transfer)	Privé*	Privé*	Privé*	Privé/public	20 à 30 ans
Privatisation (Vente des actifs)	Privé*	Privé*	Privé*	Privé*	indéfini

* ou partagé public/privé en cas d'économie mixte.

activité publique à destination des usagers en contrepartie du droit de percevoir une rémunération soit sur ces derniers, soit directement de la collectivité publique, la gestion de cette activité étant confiée à des personnes morales qui peuvent être : une entreprise privée, une personne physique, une association,

Les risques

La répartition des risques doit faire l'objet d'une attention particulière. En gestion directe, la collectivité publique assume, par elle-même ou par ses usagers, tous les risques de l'exploitation. En délégation de gestion, elle en transfère une part plus ou moins grande au délégataire.

Ces risques sont de diverses natures :

- **Risque financier pour la collectivité publique.** De nombreux événements sont susceptibles d'affecter l'équilibre économique de l'exploitation : modification des circonstances, modification du comportement des consommateurs, risques climatiques, accidents, etc. La collectivité publique a très généralement obligation de maintenir l'équilibre financier de l'exploitation, soit par des révisions de prix, soit par des adaptations contractuelles (application de la théorie juridique de l'imprévision). Mais cette obligation est automatique en cas de gestion directe.
- **Risque d'engagement de la responsabilité civile et pénale de la collectivité publique,** en particulier en cas d'accident.
- **Risque d'engagement de la responsabilité pénale personnelle des dirigeants,** en particulier en cas d'accident (délit de manque de précaution).
- **Risque d'engagement de la responsabilité financière personnelle des dirigeants** (constitution de gestion de fait, abus de bien sociaux).

une autre collectivité publique ou un établissement public ne dépendant pas de la collectivité publique délégante.

La délégation de gestion obéit aux lois du marché. Lors des appels d'offres ou de renouvellement des contrats, les entreprises susceptibles de fournir une prestation adaptée sont mises en concurrence. La concurrence s'exerce alors « pour le marché » et non « sur le marché », compte tenu du cycle économique de tels contrats (longue durée). La délégation de gestion ne correspond pas à une prestation de sous-traitance dans la mesure où la collectivité publique confie au délégataire la conception, la gestion, l'exploitation et, éventuellement le financement d'une activité de service public. Ce n'est pas non plus une privatisation dans le sens où la collectivité publique demeure l'autorité organisatrice du service et commande au délégataire.

La doctrine juridique impose, pour la reconnaissance du caractère de délégation de gestion, qu'il y ait un contrat entre la collectivité publique et la personne morale chargée de l'assumer (voir encadré Gestion directe).

On distingue différents types contractuels de gestion des services publics : la concession, l'affermage, la régie intéressée, la gérance.

On oppose fréquemment la concession et l'affermage, considérés comme des modes de gestion aux « risques et périls », à la régie intéressée et à la gérance, considérées comme des modes de gestion à risques plus limités. La notion de « risques et périls » doit être précisée. Elle signifie que l'exploitant porte le risque de l'exploitation. Mais le risque peut être positif ou négatif. Si le terme « risques et périls » n'était un terme consacré, il serait plus convenable de le remplacer par « risques et profits » ou « risques et chances ». Or l'affectation du risque est un élément déterminant des contrats de délégation de gestion.

La concession est la forme la plus traditionnelle de délégation de gestion (avant que le terme « délégation de gestion » ne

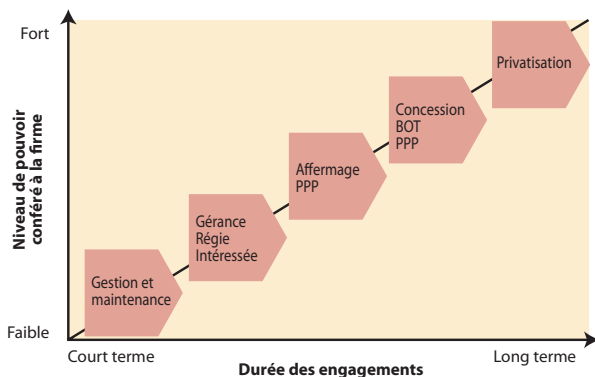
Figure 2 – Schéma de concession / PPP



soit établi, le mot « concession » était fréquemment utilisé au sens actuel de délégation de gestion ; on utilise désormais le terme de concession dans son sens le plus restrictif autrefois dénommé « concession pure » ; elle a constitué le mode de gestion privilégié pour la construction des grands équipements publics, tels que les canaux, les voies de chemin de fer, les réseaux d'eau et la distribution électrique). La délégation de gestion se définit comme un mode de gestion dans lequel une collectivité publique confie à une entreprise le soin de construire, de financer, d'exploiter un équipement à ses risques et périls, en vertu d'un contrat d'une durée suffisante pour permettre l'amortissement des immobilisations financées par le délégataire. Le concessionnaire assume la responsabilité la plus large. Il a la charge de la construction des équipements et de leur exploitation. Il assure la maîtrise d'ouvrage des travaux. Il doit assurer cette exploitation à ses risques et périls. Cela signifie qu'il supporte les risques de l'exploitation dans leur globalité ou pour la plus grande partie. Il est donc pleinement responsable de l'exploitation vis-à-vis des usagers du service public.

Il perçoit l'intégralité des résultats d'exploitation. La collectivité publique, pour sa part, percevra deux catégories de recettes : (i) La première est liée aux investissements que la collectivité publique a pu consentir, elle-même avant que ne soit mise en œuvre la concession. (ii) La collectivité publique peut également percevoir une redevance pour occupation du domaine public.

Figure 3 – L'architecture contractuelle des partenariats publics-privés



L'affermage est un mode de gestion juridiquement assez proche de la concession. L'affermage se définit comme un mode de gestion dans lequel la collectivité publique confie à une entreprise le soin d'exploiter à ses risques et périls, un équipement déjà construit, en se rémunérant directement auprès des usagers par le versement d'un prix. L'affermage est un mode de gestion aux risques et périls du délégataire, communément appelé fermier. Le délégataire assume les aléas de l'exploitation et des travaux dont il a la charge. La collectivité publique ne lui assure pas de garantie ni de recettes, ni d'équilibre d'exploitation.

Cependant, comme le fermier n'a pas la responsabilité des travaux de premier établissement, le risque qu'il prend est inférieur à celui pris par un concessionnaire.

Le fermier perçoit le prix payé par les usagers. Cependant, une partie de ce prix est reversée par le fermier à la collectivité publique pour permettre à cette dernière d'assurer l'amortissement des installations qu'elle a financées.

Le fermier n'ayant pas à amortir des travaux initiaux, les contrats d'affermage ne requièrent pas des durées aussi élevées que celles des contrats de concession. Par ailleurs, la durée du contrat doit prendre en compte les conditions d'amortissement des investissements immatériels qui peuvent être importants dans ce type de contrat. Aussi, la durée, sans être aussi longue que pour un contrat de concession, est-elle significative.

La régie intéressée est un mode de gestion différent, dans sa conception, de la concession et de l'affermage. C'est un contrat par lequel un exploitant, appelé régisseur intéressé, est chargé d'assurer l'exploitation d'un service et d'entretenir la relation avec les usagers en percevant le prix acquitté par ces derniers, moyennant une rémunération qui lui est versée par la collectivité publique. La rémunération comporte un élément fixe et un élément variable. En dépit de la terminologie, il ne s'agit pas d'un mode de gestion directe. En régie intéressée, les risques sont supportés en premier lieu par la collectivité publique. Les risques de l'exploitant ne sont cependant pas inexistantes. Ils sont de deux types : (i) le risque de ne pas couvrir le niveau de ses charges fixes et donc de percevoir une rémunération insuffisante au regard de celle-ci ; (ii) le risque de ne pas maintenir les performances à un niveau donné et donc de ne percevoir que de façon limitée la partie de la rémunération liée aux performances.

Les contrats de régie intéressée sont normalement des contrats avec une durée plus courte que celle de l'affermage. En effet, le régisseur n'a pas la charge d'amortir des investissements lourds. Cependant, si le contrat prévoit que le régisseur intéressé prend à sa charge des travaux de renouvellement et de gros entretien, on pourra prévoir des durées plus longues.

La gérance est un mode de délégation de gestion très proche de la régie intéressée. Le régime des travaux et des biens, est identique. La gérance se différencie cependant de la régie intéressée par le mode de rémunération. Alors que le régisseur intéressé perçoit une rémunération qui est partiellement fonction des résultats de l'exploitation (performance), le gérant perçoit, pour sa part, une rémunération liée à des facteurs étrangers aux résultats d'exploitation.

Comme pour la régie intéressée, la gérance est un mode de gestion aux risques de la collectivité publique, mais le risque pris par le gérant est plus faible que celui pris par le régisseur intéressé. Il peut se limiter au défaut de couverture de ses charges par la rémunération fixe qu'il perçoit.

Gestion directe ou délégation de gestion

Il n'existe pas de solution qui s'impose de façon générale entre gestion directe et délégation de gestion. Chaque mode de gestion a ses avantages et ses inconvénients. Toutefois, les différences suivantes peuvent servir de guide.

La gestion directe permettrait plutôt de :

- maîtriser le service de façon élevée,
- contrôler ses modalités de fonctionnement de manière stricte,
- mettre en œuvre des actions sociales (tarifs sociaux, impayés),
- organiser des synergies internes à la collectivité publique,
- affecter la marge de l'exploitation à la collectivité publique et à ses usagers.

La délégation de gestion permettrait plutôt de :

- faire des économies de gestion,
- trouver des ressources financières externes pour financer les investissements,
- bénéficier des progrès techniques dans le secteur considéré,
- rechercher des effets d'économie d'échelle, tant dans l'acquisition du savoir-faire que dans le fonctionnement des services,
- lisser la charge et l'évolution des tarifs sur la durée des contrats,
- reporter les risques (financiers, juridiques, pénaux) sur les délégataires.

Problèmes observés et solutions techniques

Le besoin d'un cadre clair de négociation

Dans la négociation des contrats de partenariat public-privé, les États se trouvent dans une situation de forte inégalité par rapport aux entreprises concessionnaires potentielles. La stratégie à mettre en œuvre consiste ainsi à déplacer la négociation vers le champ sur lequel l'État a le plus de marges de manœuvres. Ceci se trouve schématisé à la figure ci dessous.

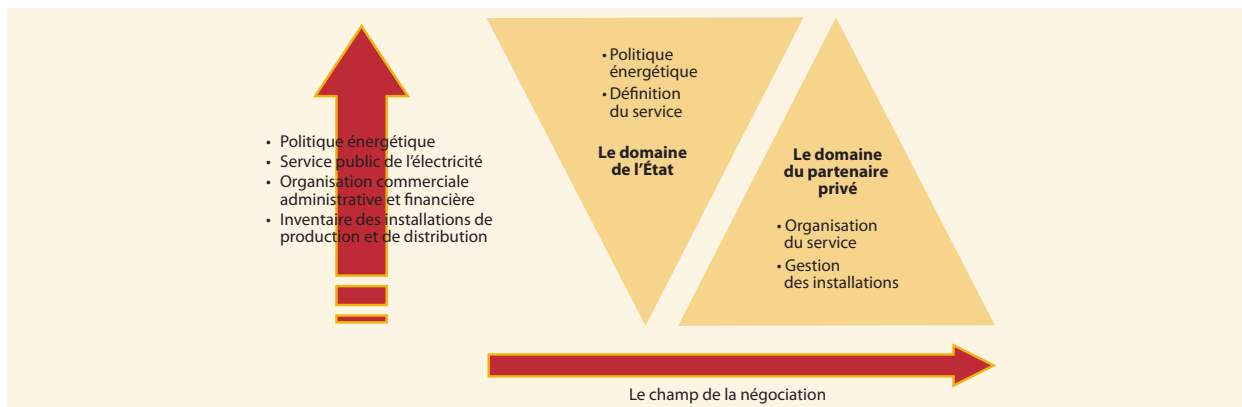
En effet, dans le champ traditionnel de la négociation, le partenaire privé se trouve dans son élément et sa base de négociation est large ; il maîtrise l'ensemble du dossier et pratique régulièrement ce type de négociation. Au contraire, le pays ne négocie que rarement – du fait de la longue durée de ce type de contrat, et se trouve en situation d'asymétrie d'information et d'inégalité dans le processus de décision.

Pour rétablir un nouvel équilibre favorable au pays, l'État, avec les instances compétentes, doit élargir le champ de la négociation en y intégrant ses objectifs propres, en termes de politique énergétique et de politique de développement. Il s'agit alors de déplacer le champ de la négociation et de le construire au plus proche des objectifs de la politique nationale et du domaine d'intervention de l'État. Celui-ci se retrouvant ainsi sur des bases élargies, qui lui sont propres, est à même de mener une négociation plus conforme à ses intérêts globaux.

La maîtrise de la construction des équilibres contractuels

Comment une collectivité publique, ayant opté pour la délégation de gestion, doit-elle concevoir le processus de choix ? Elle doit, pour ce faire, utiliser une démarche structurée et logique. Cette démarche permet de faire émerger le meilleur choix possible pour les trois partenaires que sont la collectivité publique, les usagers et le délégataire. La collectivité publique doit, cependant, avoir une vision claire

Figure 4 – Le cadre de négociation



du type contractuel qu'elle entend imposer au délégataire. En ce domaine, c'est moins la qualification juridique qui importe que l'équilibre contractuel, les principes relatifs aux travaux, à l'affectation des risques, au financement du service. Les réponses données à ces questions conduisent au choix de certains types contractuels.

Un contrat précis comportant l'ensemble des éléments nécessaires à la vie du processus contractuel

Le contrat est un élément indispensable d'une délégation de gestion. Une délégation de gestion ne se conçoit pas sans contrat, parce qu'on ne peut imaginer que les droits et obligations des différentes parties ne s'inscrivent pas dans un document écrit. Le contrat est un document fondamental qui va régir l'ensemble de l'activité publique durant la délégation. Mais il ne peut prétendre prévoir par lui-même tous les événements susceptibles de se produire pendant la durée de la convention. Il doit donc envisager les moyens de s'adapter à l'ensemble des aléas pouvant survenir. La mutabilité contractuelle est la condition du maintien des contrats de longue durée dans un univers en accélération.

Le contrat de délégation de gestion doit respecter un ensemble de règles de droit. Ces règles, de portée générale, s'imposent même si elles ne figurent pas au contrat ou si des dispositions contraires y sont inscrites, ce qui peut d'ailleurs constituer un cas d'illégalité du contrat.

La collectivité publique ne peut se dessaisir de la compétence d'organisation du service public, c'est-à-dire de la détermination des règles générales de fonctionnement. Le contrat doit donc contenir les clauses correspondantes et ne peut renvoyer à une décision du délégataire. Le contrat doit permettre le fonctionnement régulier du service public. Cela impose que la consistance du service y soit nettement définie, que les obligations du délégataire mais aussi du délégant y apparaissent nettement, que les clauses permettant au délégant de prendre toutes mesures de nature à assurer la continuité du service y figurent. Les prix du service doivent nécessairement figurer au contrat : la convention doit stipuler les tarifs à la charge des

usagers et préciser l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution.

Toutes les dispositions permettant de s'assurer de la continuité mais aussi de la qualité du service doivent être inscrites dans le contrat. Le contrat doit également anticiper les évolutions de la législation. Un contrat équilibré est celui qui sait anticiper les événements qui peuvent l'affecter et organiser leur gestion.

La maîtrise des éléments financiers du contrat

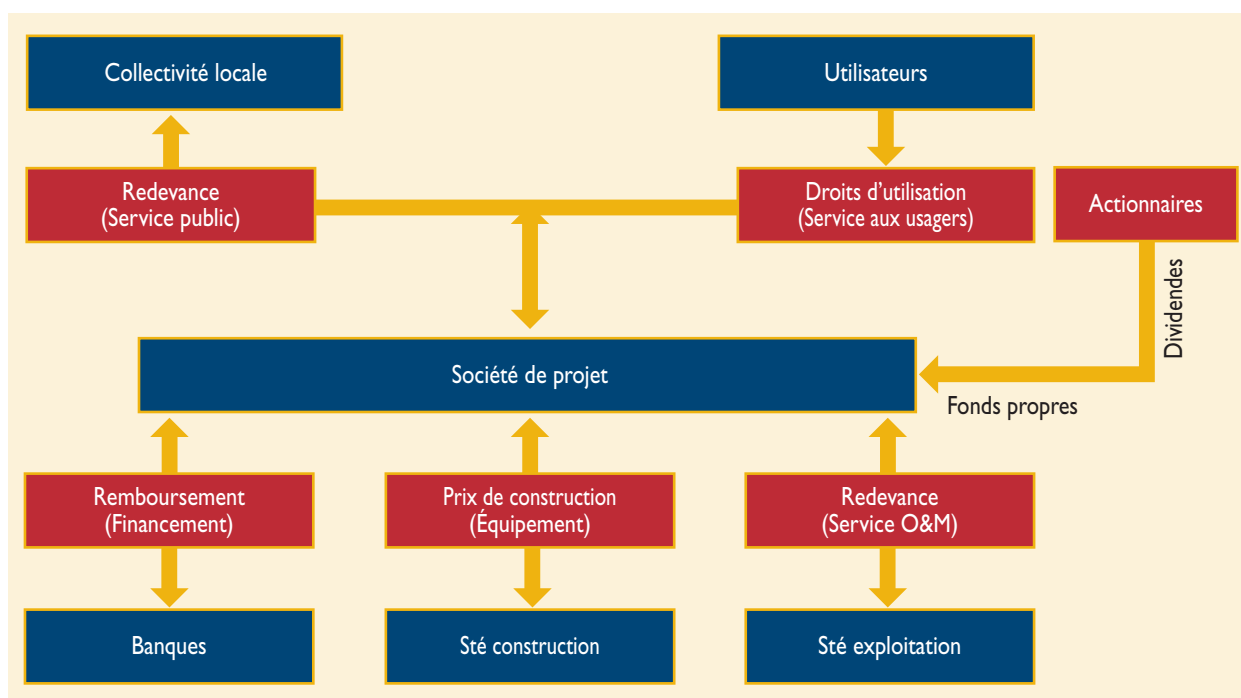
Le principe d'équilibre financier est un principe essentiel du droit des délégations de service public. Pourquoi des capitaux privés s'intéresseraient-ils à la gestion des services publics, s'il n'y avait pas une rentabilité normale à en attendre ? La notion de juste rémunération du délégataire implique également que sa rémunération ne soit pas anormale ou excessive. Le principe d'une juste rémunération du délégataire doit s'imposer, et ce, pour deux raisons fondamentales. La première est que l'on ne voit pas pourquoi une entreprise délégataire chercherait à assurer un service si elle n'en retirait pas une rémunération. La seconde est que, si elle n'en retire pas une rémunération dans le contrat, elle cherchera à le faire en cours d'exécution du contrat : elle réduira la qualité du service fourni, ou bien encore elle cessera l'exploitation, tous événements de nature à perturber la vie des contrats et à affecter les principes du service public.

La maîtrise de ces éléments financiers se retrouve dans différents éléments de la préparation et de la vie du contrat : la construction et l'analyse d'un compte prévisionnel d'exploitation, l'examen des données fournies et l'appréciation de leurs réalités, des analyses complémentaires éventuelles. Plusieurs sujets méritent une attention toute particulière : les comptes des provisions pour renouvellement, les politiques d'amortissement et les impacts fiscaux, le transfert des charges du contrat entre les sociétés filiales ou affiliées. Ceci est particulièrement important en fin de contrat lorsque le délégataire doit par exemple rétrocéder les biens de concession au délégant. Seule une analyse régulière des éléments financiers tout au long de la vie du contrat met la collectivité publique en situation d'avoir une vision claire des équilibres financiers de fin de contrat.

Tableau 2 – Qui fait quoi dans un partenariat public-privé ?

	Collectivité publique	Partenaire privé
Définition de l'infrastructure ou service publics	X	
Choix du mode de construction /gestion	X	
Choix du partenaire	X	
Clauses contractuelles		
• Fixation des tarifs	X	
• Propriété des infrastructures	X	
Exécution du service public		
• Fixation de la durée du contrat	X	
• Gestion de l'infrastructure ou service: activités opérationnelles		X
• Contrôle du service	X	

Figure 5 – Flux financiers



Un suivi et un contrôle des contrats

Le suivi de l'exécution des contrats constitue traditionnellement une des faiblesses des délégations de gestion. Les collectivités publiques pensent en effet souvent qu'une fois le contrat de délégation de gestion conclu, leur responsabilité se trouve fortement atténuée. Pourtant, le fait d'avoir confié à un délégataire l'exécution du service ne dispense pas la collectivité publique de s'y intéresser de près. Bien au contraire, la délégation de gestion nécessite une relation étroite entre délégant et délégataire qui s'organise autour d'un certain nombre d'événements susceptibles d'affecter la vie du contrat. La vie d'un contrat appelle une relation continue entre le délégant et le délégataire qui doit être fondée sur la clarté et la transparence, sans qu'elle soit nécessairement formalisée. Le caractère « personnel » de la délégation de gestion exige que s'établisse une véritable relation de confiance entre les deux parties, dont la collaboration permanente est nécessaire au bon fonctionnement du service. Il est un certain nombre de points forts de cette relation, touchant l'exécution des contrats qui doivent retenir l'attention : le rapport annuel, la relation avec les usagers, les contentieux, les adaptations contractuelles (avenants), les difficultés contractuelles, la fin des contrats.

Le rapport annuel est établi par le délégataire sous sa responsabilité. Il s'agit de présenter successivement : les comptes, la qualité du service et l'exécution du contrat. Il constitue l'analyse du service concerné par l'entreprise délégataire, compte tenu de l'organisation qu'elle s'est choisie conformément à son autonomie de gestion, ses méthodes comptables, etc. Le rapport annuel est un outil de connaissance et de compréhension du fonctionnement du service. La bonne définition des principes

de construction de ces rapports, à réaliser au moment de la négociation des contrats, détermine ensuite la qualité du document. C'est également un document vivant qui évoluera dans la nature des indicateurs et dans sa forme au fur et à mesure de la vie du contrat. Il ne doit cependant pas porter atteinte au principe de confidentialité, ni au secret des affaires. Il sert donc de base à des échanges entre la collectivité délégante (et l'organisme de régulation) et l'entreprise délégataire. Plusieurs sujets se doivent d'être traités au titre du contrôle : analyse des écarts sur les différents indicateurs.

Une communication adaptée accompagnant le processus de transformation

En transformant en profondeur les principes et les modalités de fonctionnement du secteur énergétique, les partenaires au contrat se trouvent dans la nécessité de communiquer, d'informer l'ensemble des parties prenantes, en particulier les usagers. La communication joue un rôle majeur dans la réussite du processus de réforme du secteur.

Conclusion

Les éléments ci-dessus présentent les orientations à définir pour une stratégie de négociation et établissent les fondements juridiques du processus contractuel. Le guide réalisé par l'IEPF présente de façon plus détaillée l'ensemble de ces éléments. Les études de cas des pays complètent cette présentation avec des exemples concrets. Elles illustrent les conditions de la réussite de la mise en œuvre des processus contractuels :

- La maîtrise des concepts et des processus contractuels,
- L'accompagnement stratégique des institutions publiques dans la préparation et dans la négociation des contrats,
- Le développement de capacités pour les équipes en charge de la négociation et du contrôle.

L'organisation industrielle du secteur est en recomposition permanente tant dans les pays développés que dans les pays en développement, les règles de régulation ne sont pas non plus totalement stabilisées même si la majeure partie des économies concernées ont choisi en la matière un mode de régulation institutionnel en créant des organismes de régulation spécifiques ou multisectoriels. Plus généralement, la mise en œuvre des partenariats publics-privés se situe dans un processus de libéralisation du secteur de l'électricité qui est encore loin d'être achevé et dont le bilan reste mitigé. La maîtrise des processus contractuels et des différentes dimensions illustrées dans le guide de l'IEPF participent aux conditions de réussite des partenariats publics-privés.

Références

BEZANCON (X), DERUY (L), FISZELSON (R), FORNACCIARI (M), *Les nouveaux contrats de partenariat public-privé. Analyses juridiques, problèmes financiers et comptables, conseils pratiques*, Paris, Moniteur, 2005, 248 p., ann. Index, Guides juridiques

BOUGRAIN (F), CARASSUS (J), COLOMBARD-PROUT (M), *Partenariat public-privé et bâtiment en Europe: quels enseignements pour la France? Retour d'expériences du Royaume-Uni, d'Italie, du Danemark et de France*, Paris, Presses de l'ENPC, 2005, 271 p., bibliogr.

CHATELUS (G), PERROT (JY) (dir.), *Financement des infrastructures et des services collectifs, le recours au partenariat public-privé, les enseignements des expériences françaises dans le monde*, Paris, Presses de l'ENPC, 2000, 389 p.

CHEVALIER J-M, *Les grandes batailles de l'énergie: petit traité d'une économie violente*, Paris, Gallimard, 2004.

INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE, LUCAS DE LEYSSAC (C), BABUSIAUX (C), *Régie, marché, partenariat, délégation: quelle compétition pour l'amélioration du service public? Comparabilité, transparence, réversibilité*, Paris, La Documentation française, 2005, 179 p., tabl.

INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE, Marceau LONG (dir.), *Négocier, gérer et contrôler une délégation de service public*, Paris, Documentation française (La), 1999, 189 p., tabl., schémas.

INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE, DEXIA, *Partenariats public-privé: Mode d'emploi juridique et approche économique* Paris, la documentation Française 2006, 283 p, tab., schémas.

LÉVÊQUE François, *Économie de la réglementation*. Paris, La Découverte, 2004.

LÉVY Denis, GED Anne, *Partenariat public privé dans le secteur de l'électricité. Maîtriser les relations contractuelles entre collectivités publiques et opérateurs privés – Volume I*, Collesction Points de Repère, n° 15, Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF), 2007, 118 p.

http://www.iepf.org/docs/publication/PPP_vol1_sect_electricite.pdf

LIGNIÈRES (P), *Partenariats publics privés*, Paris, Litec, 2000, 361 p., graph., Litec affaires finances.

MARAIS (du) Bertrand, *Droit public de la régulation économique*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2004.



Institut de l'énergie et de l'environnement
de la Francophonie
IEPF

L'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF) est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). Il est né en 1988 de la volonté des chefs d'État et de gouvernement des pays francophones de conduire une action concertée visant le développement du secteur de l'énergie dans les pays membres. En 1996, cette action a été élargie à l'Environnement. Basé à Québec (Canada), l'Institut a aujourd'hui pour mission de contribuer au renforcement des capacités nationales et au développement de partenariats dans les domaines de l'énergie et de l'environnement.

Institut de l'énergie et de l'environnement
de la Francophonie (IEPF)
56, rue Saint-Pierre, 3^e étage
Québec (QC) G1K 4A1 Canada
Téléphone: (1 418) 692 5727
Télécopie: (1 418) 692 5644
Courriel: iepf@iepf.org
Site Web: www.iepf.org



50%



Imprimé avec des encres végétales sur du papier dépourvu d'acide et de chlore et contenant 50% de matières recyclées dont 15% de matières post-consommation.

Imprimé en janvier 2008

Les fiches techniques PRISME

(Programme International de Soutien à la Maîtrise de l'Énergie) sont publiées par l'IEPF.

Directrice de la publication:

Fatimata DIA Touré, directrice, IEPF

Comité éditorial:

Sibi Bonfils, directeur adjoint, IEPF

Jean-Pierre Ndoutoum, responsable de programme, IEPF

Supervision scientifique et technique:

Maryse Labriet, Environnement Énergie Consultants

Rédaction:

Denis Levy, consultant

consult@denis-levy.fr

Anne Ged, Solving-France

anne.ged@solving-france.com

Édition et réalisation graphique:

Communications Science-Impact