المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
Conseil National Économique, Social et Environnemental

PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ

Bulletin N°02

SOMMAIRE

01 Message du Président du CNESE

02 Objectif du séminaire

03 Regard sur les communications

04 Perspectives et champ d'actions

Message du Président du CNESE

Le thème du partenariat public-privé« PPP » qui, bien qu'il ne soit pas nouveau, demeure l'un des paradigmes économiques complémentaires des modèles classiques qui se basent essentiellement sur les ressources de l'Etat pour le financement des projets de développement, dont la loi des marchés publics. Le modèle « PPP » est devenu un choix stratégique pour l'Algérie afin de rationaliser les dépenses publiques et alléger la pression causée par l'utilisation du mode classique basé sur le Trésor public pour le financement, la construction et l'entretien des équipements et des infrastructures publiques.

La participation du secteur privé au financement, à la réalisation et à l'exploitation des infrastructures appartenant à l'État est l'une des solutions susceptibles d'assurer la continuité de la mise en œuvre des programmes de développement envisagés, ainsi que pour garantir des ressources financières aux institutions des secteurs public et privé et œuvrer à en faire un outil efficace qui contribue à trouver des solutions aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux, imposés par la mondialisation.

La réussite de la mise en œuvre de ce modèle complexe exige un ensemble de conditions de base : en premier lieu, le cadre juridique et réglementaire approprié, ainsi qu'une culture de partenariat développée chez les secteurs public et privé, en plus de l'environnement incitatif de partenariat et bien d'autres conditions. Le développement d'une compréhension partagée autour du concept de PPP est une question majeure et primordiale en vue d'assurer une meilleure implantation de ce modèle stratégique dans le contexte socio-économique algérien, et pour laquelle, les efforts doivent être fournis par les deux parties (secteur public et secteur privé).

Objectif

Dans son acception la plus large, la notion de Partenariat Public-Privé (PPP) recouvre tous les contrats de longue durée de la commande publique, liant un tiers privé et une personne publique pour, au minimum ; le financement, la construction et l'entretien d'une infrastructure avec fourniture d'un service d'intérêt général ou d'un service public. Ce dernier pouvant être fourni soit par ledit tiers privé, dans le cadre d'une délégation de service public, soit par la personne publique elle-même.

La réussite de la mise en œuvre du nouveau modèle économique est basée sur un partenariat public-privé et requiert un environnement et des conditions appropriées. Bien que ce modèle, adopté par plusieurs pays émergents, s'impose au regard de la conjoncture économique actuelle, il est tout de même important de l'accompagner par des mesures bien étudiées.

La journée, organisée le 18 Mai 2021, a permis aux : responsables en charge des PPP et des investissements du secteur public et privé, juristes, avocats, conseillers techniques et financiers de mieux maîtriser les nouveaux dispositifs juridiques et institutionnels mis en place, notamment ; pour la préparation, la négociation et les facteurs clés de succès des projets PPP.

En se basant sur des expériences internationales, l'objectif principal de la rencontre est d'avoir une compréhension partagée autour de la gouvernance des PPP, des avantages, des enjeux et défis des PPP, du mécanisme de répartition des risques et leur gestion et du cadre institutionnel et réglementaire des PPP.

Regard sur le séminaire

Outre les représentants des différents départements ministériels, des représentants du patronat, de banques nationales, de compagnies d'assurance et de la société civile ainsi que des chercheurs, des experts de renom ont participé à l'enrichissement du débat, à l'instar du Pr Marcel Boyer, de l'université de Montréal, le Pr Stéphane Saussier de l'Université de la Sorbonne, David Baxter des Etats-Unis d'Amérique ou encore le Dr Atef Madjoub, président de l'Instance générale du partenariat public privé (IGPPP) en Tunisie.

La journée a été modérée par Dr Ryad Boudjemadi, expert dans les énergies renouvelables.

Il y'a lieu de noter que les synthèses des communications ont été faites par les services du CNESE, sur la base des communications et des débats.

Les PPP en Europe : l'expérience française

Pr. S SAUSSIER, IAE Paris – Université de Paris I Panthéon-Sorbonne

Selon l'Observatoire Economique de la Commande Publique, la réalisation des projets par le biais des marchés publics reste le mode le plus dominant en France. Par exemple, en 2019, environ 110 milliards d'€ de la commande publique a été réalisées par le mode des marchés publics.

Le mode du Partenariat Public-Privé (PPP) occupe une place importante à côté des marchés publics, sous diverses formes, à l'exemple, des contrats globaux à paiement différé (financement privé), les concessions (paiement par l'usager avec transfert du risque de demande) et les marchés de partenariats (paiement par la puissance publique).

Malgré la place qu'occupent les PPP en France, ce mode de financement des projets de service publics a besoin aujourd'hui d'un renouvellement, car le secteur public n'est plus en mesure de répondre aux demandes toujours croissantes de services par les citoyens et les utilisateurs, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. En effet, un retard est enregistré dans les investissements dans les réseaux de santé, de l'éducation ou des transports entraînant la détérioration des infrastructures, d'où la nécessité d'étendre les PPP aux services qui ne sont pas financés par les utilisateurs finals selon le principe de la disponibilité paiement.

L'efficacité des PPP dépasse les positions idéologiques, et requiert la recherche d'expertise, les économies d'échelle, la recherche d'incitations fortes, l'introduction de la concurrence au travers d'appels d'offres, le partage des risques fin, la réduction des interférences politiques, la minimisation des coûts globaux, des incitations renforcées dans la phase de construction.

Le constat enregistré en France comme en Grande-Bretagne est que, dans 90 % des projets PPP, la personne publique se déclare satisfaite ou très satisfaite du respect des coûts des travaux par rapport à ce qui était prévu initialement. Pour ce qui est du respect des délais de mise en service de l'infrastructure, les délais de réalisation ont été respectés ou très bien respectés dans 77 % des cas.

Actuellement, les PPP en France reposent en particulier sur une législation renforcée pour les marchés de partenariat, tel que l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics qui réforme en profondeur les dispositions régissant les marchés publics et les contrats de partenariat public-privé et le décret n°2016-360 du 25 mars 3016 relatif aux marchés publics précise les mesures d'application de l'ordonnance n°2015-899. Cette ordonnance fixe notamment des dispositions particulières relatives aux marchés de partenariat dits de Partenariat Public Privé (PPP), remplaçant les contrats de partenariat (ordonnance du 16 juin 2004). Elle consacre le marché de partenariat comme une catégorie spécifique

de marché public qui « permet de confier à un opérateur économique ou à un groupement d'opérateurs économiques une mission globale » sous maîtrise d'ouvrage privée. Lorsque le marché de partenariat est passé par une personne morale de droit public, il s'agit d'un contrat administratif par détermination de la loi. Il est soumis aux mêmes dispositions générales que les marchés publics classiques à l'exclusion de certaines règles. Ne s'appliquent ainsi pas aux marchés de partenariat les dispositions relatives à l'allotissement, à la durée du contrat, aux prix, à l'exécution financière du contrat et à la sous-traitance. L'accord-cadre de partenariat obéit aux mêmes conditions de passation que les marchés de partenariat. L'évaluation préalable du mode de réalisation du projet (EMRP) et l'étude de soutenabilité budgétaire sont effectuées au moment de la passation de l'accord-cadre de partenariat.

En conclusion, les PPP nécessitent des solutions contractuelles innovantes, des sociétés d'économie mixte à opération unique, des concessions à durée flexible et l'obligation de Performances. Cependant, pour réussir des projets PPP, il est important que certaines conditions fondamentales d'efficacité soient réunies, et notamment, l'assurance d'un niveau de concurrence élevé dans les appels d'offres, la prise en compte de partage des risques dans le montage des contrats, l'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes lors de l'exécution et l'évaluation des contrats et prévoir les modalités qui permettent le changement d'opérateur de renouvellement du contrat.

Partenariats Public-Privé : L'expérience Tunisienne

Atef MAJDOUB
Président de l'IGPPP Tunisie

Les contrats de Concession en Tunisie (Personne Publique /Personne privée) concernent la gestion d'un service public ou l'utilisation et l'exploitation des domaines ou des outillages publics ainsi que la réalisation, la modification ou l'extension des constructions, ouvrages et installations. La rémunération est perçue sur les usagers.

Par contre, les contrats de PPP (Personne Publique /Personne privée) concernent le financement, la conception, la réalisation, la transformation, la maintenance, et le cas échéant, l'exploitation d'ouvrages, d'équipements, d'infrastructures et de biens immatériels nécessaires pour assurer les besoins de la personne publique. La contrepartie est payée par la personne publique.

Parmi les principales innovations apportées au cadre juridique depuis 2019 :

1) l'élargissement de la mission du partenaire privé à l'exploitation du service public en cas de besoin dans les contrats de PPP et aux collectivités locales dans les contrats de concession;

2) la promotion de l'initiative privée à travers l'adoption de dispositions incitatives aux initiateurs des offres spontanées, dans le cas du Gré à Gré et s'il n'y a pas d'engagements financiers directs ou indirects de l'Etat, une marge de préférence à l'étape de l'évaluation des offres allant jusqu'à 20% et la personne publique est tenue d'examiner la possibilité de la réalisation du projet ou l'exercice de l'activité, objet de

l'offre dans le cadre d'une concession et doit informer son titulaire de son sort par écrit, dans un délai maximum de quatre-vingt-dix (90) jours;

3) l'adoption de mesures spécifiques pour les concessions relatives aux petits projets, dans le cas où le montant des investissements du projet ne dépasse pas quinze (15) millions de dinars (DT) et les concessions sont dédiées aux jeunes promoteurs (diplômés moins de 35 ans) comme une concurrence exclusive entre ce type d'investisseurs;

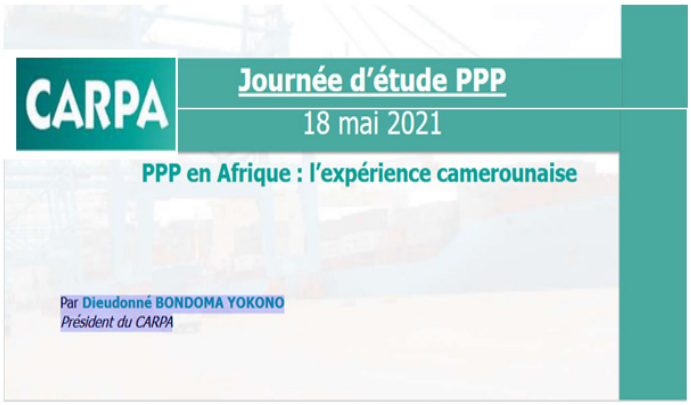
4) l'encouragement de la participation des PME tunisiennes à travers la fixation du pourcentage minimal de 15%, pour les activités de sous-traitées prévues dans les concessions au profit des petites et moyennes entreprises tunisiennes;

5) le renforcement des mécanismes d'accompagnement et d'assistance technique au profit des autorités concédantes pour la préparation des projets à travers la mise à la disposition d'un mécanisme d'assistance technique auprès de l'IGPPP;

6- la mise en place d'un mécanisme de référé précontractuel administratif : Possibilité de faire des recours auprès de l'IGPPP pour les phases d'ouverture des plis et de dépouillement des offres avec des délais raisonnables.

En conclusion et pour développer un modèle de PPP efficace, il est important que certaines mesures soient mises en place, notamment ; la stabilité politique pour une meilleure visibilité auprès des investisseurs et bailleurs de fonds nationaux et internationaux, l'adhésion de toutes les parties prenantes, la mise à niveau des compétences à l'échelle nationale et régionale et l'instauration d'un fonds pour le développement des PPP. Mais il faut assurer, aussi ; l'harmonisation des textes juridiques y compris les textes sectoriels, la bonne communication avec les investisseurs, le bon suivi de l'exécution des contrats à travers la mise en place d'un système d'information efficace tout en assurant l'équilibre entre l'efficacité d'une part et le respect des principes de la bonne gestion d'autre part.

Partenariats Public-Privé : L'expérience Tunisienne



,Dr D. BONDOMA YOKONO

Président du CARPA , Cameroun

Les PPP au Cameroun ont connu une certaine évolution depuis l'introduction des Délégations de Service Public (concessions, affermages) dans certaines lois sectorielles, vers les années 1998 (PPP de 1ère génération) jusqu'à l'arrivée de la loi dédiée aux PPP en 2006, fixant le régime général des contrats de partenariat (PPP de 2ème génération).

Les secteurs d'activités, disposant de leurs lois propres sur les PPP (concessions, affermages), sont généralement ceux où des investissements de grande envergure sont déjà construits par l'Etat et nécessitent par la suite une exploitation efficiente notamment pour les secteurs de l'électricité, de l'eau, des ports, des télécommunications et de l'audiovisuel.

Depuis 2007, tous les autres secteurs (routes, autoroutes, chemins de fer, centres commerciaux, santé, etc...) utilisent la loi de 2006 sur le régime général des contrats de partenariat.

Le Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat (CARPA) est un acteur majeur de la procédure en même temps que le Ministre des Finances et le Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

Au sens de la loi de 2006, fixant le régime général des contrats de partenariat, le Contrat de Partenariat est un contrat par lequel l'Etat ou l'un de ses démembrements confie à un tiers, pour une période déterminée, en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, la responsabilité de tout ou partie de l'une des phases d'un projet d'investissement qui comprennent la conception des ouvrages ou équipements nécessaires au service public, le financement, la construction, la transformation des ouvrages ou des équipements, l'entretien ou la maintenance et l'exploitation ou la gestion. Le projet doit cependant être d'une très grande envergure technique et financière.

Régime général des Contrats de Partenariat au Cameroun

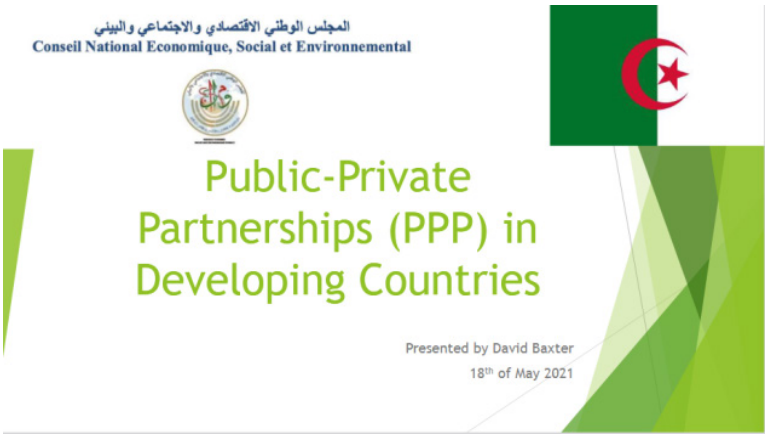
·Loi 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat

·Loi 2008 fixant le régime fiscal, financier et comptable applicables aux contrats de partenariat

·Décret publié en 2008 portant organisations et fonctionnement du Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat, modifié et complété par le décret publié en 2012.

·Décret publié en 2008 précisant les modalités d'application de la loi 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat, modifié et complété par le décret publié en 2014.

Partenariats public-privé (PPP) dans les pays en développement



,David Baxter

Expert international en PPP, USA

Les PPP peuvent donner aux gouvernements des pays en développement l'avantage de mobiliser des sources supplémentaires de financement des infrastructures publiques, d'adopter une flexibilité dans l'allocation et la hiérarchisation des ressources fiscales, de bénéficier de l'expertise technique et l'innovation, d'assurer une gestion et une exploitation efficaces du projet basées sur des incitations et la capacité d'administrer l'actif ou service tout au long du cycle de vie du projet.

Pour réussir le développement d'un modèle de PPP efficace, les pays en développement sont appelé à mettre en œuvre des réformes juridiques qui créeront des environnements favorables (cadres juridiques), compétitifs et transparents.

Cinq piliers peuvent être mis en œuvre pour mieux maitriser les projets PPP dans les pays en développement, à savoir :

·Capacité seuil – Cela devrait inclure l'établissement, la planification des seuils et la gestion des risques pour éviter les dommages structurels du projet ;

·Capacité d'adaptation – il est important que les partenariats aient la capacité de réduire les dommages causés par un événement indésirable même si les coûts dépassent les seuils définis initialement pour les projets ;

·Capacité de récupération - Il s'agit de la capacité du projet à récupérer rapidement les retards et à retrouver l'état normale ou meilleur qu'avant l'événement ;

·Capacité d'anticipation - Ceci est lié à la capacité d'une équipe de projet à anticiper les menaces imprévues dans les projets ;

·Capacité de transformation – Il s'agit de la capacité d'une équipe de gestion de projet à transformer son mode de fonctionnement pour faire face aux situations catastrophiques attendues.

Il est important que les gouvernements des pays en développement, et plus précisément dans la région MENA, se concentrent de plus en plus sur la nécessité de diversifier leurs économies afin d'éviter une dépendance excessive aux revenus du pétrole et du gaz, notamment avec le déficit de financement des infrastructures causé par la baisse des prix du pétrole sur le marché mondial. Cependant, l'amélioration de l'environnement réglementaire et du cadre juridique, favorisant la concurrence et la transparence, reste une condition majeure pour que les PPP puissent être un outil de développement efficace pour atteindre les objectifs de développement durable dans ces pays.

Les gouvernements doivent harmoniser leurs priorités nationales en termes de projets PPP avec les visions nationales de développement, pour permettre au secteur privé de contribuer efficacement

dans la réalisation des objectifs, car le secteur privé peut aider les gouvernements dans les domaines de l'innovation, de la mobilisation des ressources et du financement pour l'atteinte de leurs objectifs plus rapidement et plus efficacement.

Il y a nécessité pour les gouvernements de la région de se concentrer également sur les PPP sociaux qui améliorent l'accès au logement, à l'éducation et à la santé, et ce pour répondre plus efficacement aux besoins sociaux des régions.

Il est recommandé au gouvernement des pays en voie de développement d'instaurer une approche intégrée et structurée pour réussir le montage des contrats PPP, et que le secteurs public et privé travaillent conjointement pour développer un mécanisme de répartition plus transparent et plus équilibré des risques pour les projets PPP.

Défis et embûches dans l'évaluation des PPP

,Pr Marcel Boyer

Professeur émérite, Canada

Défis et embûches dans l'évaluation des PPP

Marcel Boyer Ph.D., O.C., C.Q., MSRC
CIRANO, Université de Montréal
TSE, Université de Toulouse I Capitole

Conseil National Économique, Social et Environnemental d'Algérie
18 mai - 1 juin 2021

BOYER, M., "Défis et embûches dans l'évaluation des PPP : Pour un secteur public efficace et efficient", CIRANO 2020s-25 (révisé mai 2021), 43 pages. https://cirano.qc.ca/files/publications/2020s-25.pdf

BOYER, M., « Erreurs méthodologiques dans l'évaluation des projets d'investissement », *Revue Française d'Économie* XXXIII (2018/4), avril 2019, 49-80. https://www.cairn.info/revue-francaise-d-economie-2018-4-page-49.htm

CIRANO

Université de Montréal

Dans les analyses relatives au choix du mode de réalisation des grands projets d'investissements publics, dont les grands projets d'infrastructure, entre le mode MOP (maîtrise d'ouvrage publique, ou CSP comparateur secteur public, ou mode conventionnel) et le mode PPP (partenariat public privé), deux grands groupes de défis et embûches nous interpellent. Ce ne sont pas les seuls défis et embûches d'importance, mais ce sont ceux qui sont le plus omniprésents. D'abord, l'évaluation elle-même des investissements : la prévision (incertaine) des coûts et bénéfices du projet, l'identification et la gestion des risques réels et financiers, la flexibilité managériale (options réelles) dans la réalisation du projet et dans la gestion de l'équipement ainsi que le ou les coûts du capital et le ou les taux d'actualisation appropriés. Ensuite, l'évaluation des « contrats » ou plus généralement de la « gouvernance » MOP vs. PPP en information imparfaite et incomplète : le rôle et la puissance des incitations à la performance, à l'efficacité et à l'efficience. Il est important de souligner et de bien comprendre que ces problèmes organisationnels, contractuels ou de gouvernance ne sont pas propres au mode PPP mais qu'ils sont aussi présents dans le mode conventionnel CSP ou MOP, bien que sous une forme quelque peu différente.

Nombre de travaux témoignent d'une compréhension profondément déficiente de l'analyse économique de la valeur d'un projet public, d'une compréhension inadéquate voire erronée des règles de la finance moderne, en plus d'erreurs de logique analytique qui rendent lesdits rapports pratiquement irrécupérables.

Nombre de documents et rapports témoignent également d'une conception quelque peu mécanique des grands projets et ne font pas suffisamment ressortir la nature essentielle des mécanismes incitatifs mis en place dans la réalisation de projets de grande envergure et, en particulier, les engagements contractuels de performance et les engagements financiers que l'on retrouve dans un contrat de PPP bien ficelé.

Plus précisément, les analyses passent souvent sous silence le mécanisme de rémunération du partenaire privé lequel prévoit des déductions liées à la non-performance du partenaire privé dans sa prestation de service. L'existence de ces déductions et leur incidence financière incitent les créanciers du partenaire privé à assurer un suivi périodique de sa performance afin de préserver leur intérêt financier. Ces analyses passent souvent sous silence également le fait que le capital de réputation et de compétence démontrées est de loin l'actif le plus important d'une entreprise active en PPP et que ce capital se dépréciera très rapidement s'il est mal entretenu et maintenu.

1.Le choix du mode de réalisation MOP vs. PPP

En somme, les éléments suivants seront déterminants pour la rentabilité d'un projet réalisé en mode PPP par rapport au même projet réalisé en mode MOP : les capacités, compétences et incitations relatives du partenaire privé et du secteur public à gérer les risques réels associés au projet ; les capacités, compétences et incitations relatives du partenaire privé et du secteur public à réaliser le projet à moindres coûts ainsi que le niveau de concurrence entre les partenaires privés potentiels. Encore une fois, les enjeux liés aux capacités, compétences et incitations sont présents tant dans le mode PPP que dans le mode MOP. On l'oublie trop souvent.

2. L'identification des risques et leur gestion

Pour bien comprendre la nature et le rôle de la gestion des risques, il est utile de distinguer les risques dits « réels » et le risque dit « de marché » ou systématique.

Les risques réels sont les risques qui peuvent avoir un impact sur les cashflows d'un projet ou d'une entreprise indépendamment des fluctuations de l'activité économique en général.

Le risque systématique ou de marché est un commun à toutes les entreprises et à tous les projets, tributaire en quelque sorte d'une demande et d'une offre sur le ou les marchés de risques systématiques.

3. L'entretien et le maintien à long terme des ouvrages

Pour réaliser une analyse de l'entretien et du maintien à long terme d'un ouvrage, il nous faut faire appel à deux ensembles de considérations ou de facteurs : la qualité de la construction (matériaux et agencements) et les incitations à entretenir et à maintenir l'ouvrage en bonne condition de fonctionnement. Une chose est certaine : il n'y a rien de mécanique ou d'automatique dans l'évolution de la qualité fonctionnelle d'un ouvrage sur le long terme et il n'y a pas de loi physique qui nous permette de prédire la qualité, à long terme, de l'ouvrage.

4. Les coûts à actualiser

Pour mieux cerner la méthodologie d'évaluation des coûts de projets d'investissements, considérons les définitions suivantes. Ces définitions et valeurs permettent une représentation stylisée, faisant abstraction de la complexité des détails contractuels, du cadre méthodologique des évaluations comparatives des modes de réalisation envisagés des grands projets.

PPP en Algérie : l'expérience du port de Béjaia

Halim KASMI

PDG EP de Béjaia

Le montage du contrat PPP en 2005 entre l'EP Béjaia et la société Singapourienne PORTEK Systems and Equipment (PSE) qui a donné naissance à la joint-venture BMT (Bejaia Mediterranean Terminal) spécialisée dans le fonctionnement, l'exploitation et la gestion du terminal à conteneurs (traitement des conteneurs), et ce sur la base d'une décision prise par le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) en Mai 2004. Le but de BMT est de créer et de gérer un terminal à conteneurs au port de Bejaia, autrement dis ; charger et décharger les navires (manutention), l'acconage (travail sur le parc a centenaire) et éventuellement la logistique.

Les statistiques concernant l'évolution des indicateurs de performance, présentées par l'intervenant montre que l'entreprise EP Béjaia, a réalisée un certain nombre d'avantages notamment ; en matière d'acquisition de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles connaissances et des compétences managériales ainsi qu'en matière d'amélioration de l'activité de conteneurisation grâce à l'acquisition de nouvelles technologies, d'augmentation du volume de trafic, de réduction du temps d'escale, d'amélioration de la cadence de traitement des navires (la productivité) et de création de nouveaux emplois.

La réalisation de ce partenariat a permis à l'EPB d'exercer son activité de conteneurisation dans les normes universelles, en introduisant de nouvelles méthodes, de nouvelles technologies, et un nouveau système informatique.

Selon l'intervenant, le succès du partenariat se traduit par l'atteinte de presque tous les objectifs fixés au préalable, et que la coentreprise BMT a été un succès dans la réalisation du premier terminal à conteneurs en Algérie disposant de portiques et peut être considérée comme une option stratégique de développement et l'un des leviers privilégiés de la croissance.

La journée d'étude a abouti à un ensemble de recommandations centrées notamment sur les points suivants :

1.Le modèle PPP constitue un choix stratégique pour l'Algérie qui intègre la diversification des modes de financement, notamment pour les grands projets, afin d'alléger la pression sur le Trésor public ;

2.La nécessité d'accélérer l'élaboration du cadre réglementaire dédié aux PPP afin de mieux encadrer la préparation, le suivi et l'évaluation des programmes et projets PPP en Algérie ;

3.La mise en place d'un organe chargé des PPP, qui doit être placé sous la tutelle du Premier Ministère, afin de renforcer son autorité concernant la gestion des programmes et projets PPP ;

4.La nécessité d'adapter les programmes de formation supérieure pour permettre l'inclusion de nouvelles matières, en relation avec le concept de PPP dans certaines disciplines universitaires (droit, finance, gestion, économie....) ;

5.La nécessité d'impliquer tous les acteurs des secteurs public et privé ainsi que les experts dans le processus de l'enrichissement du cadre juridique et réglementaire des PPP.

Pour plus d'information, consulter le site web du CNESE : www.cnese.dz

Télécharger le bulletin

Télécharger le vidéo du séminaire