

# Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres

28-29 octobre 2020



## RECUEIL DE BONNES PRATIQUES GOUVERNEMENTALES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS DE QUALITÉ DANS LES INFRASTRUCTURES



**Recueil de bonnes pratiques gouvernementales en  
matière d'investissements de qualité dans les  
infrastructures**

## *Table des matières*

<b>Table des matières .....</b>	<b>2</b>
<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
Contexte .....	6
Objet du présent Recueil .....	8
Suivi potentiel du Recueil .....	10
Utilisation des bonnes pratiques .....	11
<b>Exploiter au maximum les effets bénéfiques des infrastructures pour placer la croissance et le développement sur une trajectoire durable .....</b>	<b>14</b>
Planification des infrastructures .....	15
Plans et stratégies d'investissement à long terme .....	15
Consultation et efforts conjoints .....	17
<b>Augmenter l'efficacité économique par rapport au coût du cycle de vie.....</b>	<b>19</b>
Cadre d'action publique et contexte institutionnel .....	20
Environnement économique concurrentiel .....	20
Accès ouvert aux installations de réseau essentielles .....	21
Mécanismes d'application de prix raisonnables .....	21
Développement de projets .....	22
Évaluation et sélection rigoureuses des projets, fondées sur une analyse coûts-avantages .....	22
Évaluation de la rentabilité des investissements .....	23
Appels d'offres concurrentiels axés sur des résultats mesurables définis .....	23
Répartition des risques efficace et transparente.....	24
Mise en œuvre des projets .....	25
Suivi et gestion efficaces des actifs .....	25
Renégociations .....	26
<b>Intégrer les facteurs environnementaux dans l'investissement dans les infrastructures .....</b>	<b>29</b>
Cadre d'action publique et contexte institutionnel .....	30
Alignement des incitations et des mesures adoptées par les pouvoirs publics .....	30
Systèmes de protection efficaces pour les prêts multilatéraux .....	30
Planification des infrastructures .....	31
Alignement de la planification avec les objectifs de protection de l'environnement .....	31
Évaluation et atténuation des incidences dommageables sur l'environnement .....	31
Rôle des écosystèmes naturels dans la prestation de services d'infrastructure utiles .....	32
Développement de projets .....	32
Évaluation environnementale des projets .....	32
Passation des marchés et dépenses indirectes à l'appui des objectifs climatiques et autres objectifs de protection de l'environnement.....	32
Exploitation efficace des ressources .....	33
Mise en œuvre des projets .....	33
Cadres de conformité et surveillance des effets sur l'environnement .....	33
<b>Renforcer la résilience face aux catastrophes naturelles et autres risques.....</b>	<b>36</b>
Cadre d'action publique et contexte institutionnel .....	36
Création d'un environnement favorable aux politiques de promotion de la résilience et de la réduction des risques .....	36
Financement des risques de catastrophe .....	38
Planification des infrastructures .....	39

Accords de coopération pour la gestion des risques et la continuité des infrastructures critiques.....	39
Évaluation de la résilience et des faiblesses des systèmes d'infrastructures .....	40
Développement de projets .....	41
Gestion des risques de catastrophe lors de la conception des projets .....	41
Mise en œuvre des projets .....	41
Publication de rapports complets et réguliers sur les risques .....	41
<b>Intégrer une dimension sociale dans l'investissement dans les infrastructures .....</b>	<b>44</b>
Cadre d'action publique et contexte institutionnel .....	45
Objectifs sociaux du cadre d'action nécessaire à la mise en place d'infrastructures .....	45
Conduite responsable des entreprises .....	45
Accès abordable et inclusif.....	45
Systèmes de protection efficaces pour les prêts multilatéraux .....	46
Bien-être des travailleurs et des collectivités.....	47
Avantages pour les femmes et les filles, les personnes d'âge varié et les personnes handicapées .....	48
Droits et intérêts des peuples autochtones .....	49
Planification des infrastructures .....	50
Effets redistributifs et accessibilité dans la planification.....	50
Mise en œuvre des projets .....	50
Mesures visant à éviter les déplacements de population .....	50
<b>Améliorer la gouvernance des infrastructures.....</b>	<b>53</b>
Cadre pangouvernemental pour la gouvernance des infrastructures .....	54
Vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures .....	54
Équilibre budgétaire, la faisabilité financière et optimisation de la dépense publique .....	55
Passation de marchés publics efficace et efficiente pour les projets d'infrastructures .....	56
Implication transparente, systématique et effective des parties prenantes.....	57
Coordination de la politique en matière d'infrastructures entre les différents niveaux d'administration .....	58
Cadre réglementaire cohérent, efficient et fiable.....	58
Approche mobilisant l'ensemble de l'administration pour gérer les menaces pesant sur l'intégrité.....	59
Prise de décision en matière d'infrastructure reposant sur des données probantes.....	60
Fonction de l'actif assuré tout au long du cycle de vie.....	60
Résilience accrue des infrastructures critiques .....	61
Gouvernance infranationale des infrastructures dans les villes et les régions .....	61
Évaluation des besoins locaux .....	61
Coordination verticale et horizontale .....	62
Capacités au niveau infranational.....	62
Planification et budgétisation dans les villes et régions .....	62
Stratégies d'investissement axées sur les résultats et fondées sur des données probantes .....	63
Conduite responsable des entreprises (CRE) et gouvernance du secteur privé pour les investissements de qualité dans les infrastructures .....	63
Devoir de diligence en matière de CRE pour la gestion des répercussions sociales et environnementales...	63
Gouvernance des investisseurs institutionnels et de leur politique d'investissement .....	64
<b>Mobiliser les moyens financiers et faire face aux obligations associées .....</b>	<b>67</b>
Cadre d'action publique et contexte institutionnel .....	67
Conditions cadres et politiques saines pour les investissements à long terme .....	67
Droits des investisseurs et mécanismes de règlement des différends .....	68
Intervention publique à l'appui des investissements à long terme par les investisseurs institutionnels .....	69
Diversification et innovation en matière d'instruments et de canaux de financement.....	69
Adéquation des cadres juridiques, des mécanismes de financement et des instruments d'atténuation des risques.....	70
Sources de financement diversifiées dans les villes et régions .....	71
Collecte et diffusion systématiques des données relatives aux infrastructures .....	72
Planification des infrastructures .....	73

---

Réserve crédible de projets.....	73
Développement de projets .....	73
Répartition et atténuation efficaces des risques .....	73
Gestion des engagements .....	74
Transparence des projets d'infrastructures financés sur fonds privés.....	74
Accessibilité économique et soutenabilité des investissements.....	74
<b>Appendice : Principes du G20 pour des investissements de qualité dans les infrastructures .....</b>	<b>78</b>

## *Sigles et abréviations*

<b>AEN</b>	Agence pour l'énergie nucléaire
<b>AIE</b>	Agence internationale de l'énergie
<b>BDM</b>	Banques de développement multilatérales
<b>BM</b>	Banque mondiale
<b>CAD</b>	Comité d'aide au développement
<b>CAPP</b>	Comité des assurances et des pensions privées
<b>CC</b>	Comité de la concurrence
<b>CFA</b>	Comité des affaires fiscales
<b>CGE</b>	Comité sur la gouvernance d'entreprise
<b>CMF</b>	Comité des marchés financiers
<b>CPE</b>	Comité de politique économique
<b>CPEN</b>	Comité de la politique de l'économie numérique
<b>CPR</b>	Comité de la politique de la réglementation
<b>CRE</b>	Comité des relations extérieures
<b>CRE</b>	Conduite responsable des entreprises
<b>CRTE</b>	Comité pour la recherche et la technologie en matière d'énergie
<b>CSSP</b>	Comité des statistiques et de la politique statistique
<b>DEV GB</b>	Comité directeur du Centre de développement
<b>EPOC</b>	Comité des politiques d'environnement
<b>ESG</b>	Environnemental, Social et de Gouvernance
<b>FIT</b>	Forum international des transports
<b>FIT/CCRT</b>	Comité conjoint OCDE/FIT de recherche sur les transports
<b>GTI</b>	Groupe de travail du G20 sur les infrastructures
<b>INV</b>	Comité de l'investissement
<b>IQI</b>	Investissements de qualité dans les infrastructures
<b>NDC</b>	Comité chargé des études techniques et économiques sur le développement de l'énergie nucléaire et le cycle du combustible
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>PGC</b>	Comité de la gouvernance publique
<b>RCM</b>	Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des ministres
<b>RDPC</b>	Comité des politiques de développement régional
<b>TC</b>	Comité des échanges

## Introduction

### Contexte

1. Il est bien établi que des investissements dans les infrastructures pertinents, mis en œuvre par le biais de mécanismes appropriés et gérés efficacement tout au long du cycle d'investissement, peuvent contribuer au développement économique et constituent des leviers importants de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), ainsi que des objectifs poursuivis sur le plan social, environnemental et en matière de gouvernance. L'objectif 9 des ODD exhorte explicitement au développement d'« une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain, en mettant l'accent sur un accès universel, à un coût abordable et dans des conditions d'équité ».
2. Lorsque des ressources rares sont consacrées à des projets non satisfaisants qui ne génèrent pas d'avantages nets pour la société, qu'une mauvaise gouvernance entraîne des dépassements de coûts et des retards, ou que des projets conduisent à une dégradation de l'environnement ou à des atteintes aux droits de l'homme, les investissements dans les infrastructures peuvent nuire au développement économique et social, exacerber l'exposition aux risques climatiques et à la pollution atmosphérique, et miner la confiance à l'égard des pouvoirs publics et des institutions. Puisque les investissements se font à long terme et qu'ils entraînent par nature des coûts conséquents, de tels effets peuvent s'inscrire dans la durée. Les investissements de qualité dans les infrastructures s'avèrent critiques pour garantir que ces infrastructures jouent pleinement leur rôle de catalyseur de croissance et de développement durable. Le succès des investissements de qualité dans les infrastructures dépend en grande partie de la manière dont ces investissements sont planifiés, gérés, financés et mis en œuvre à tous les niveaux de l'administration.
3. Des efforts visant à définir et promouvoir les investissements de qualité dans les infrastructures ont été déployés par diverses instances internationales, à commencer par les dirigeants du G7 qui ont approuvé en juin 2016 les Principes d'Ise-Shima du G7 pour des investissements de qualité dans l'infrastructure. Cette démarche a été renforcée par la déclaration des dirigeants du G20 lors du Sommet de Hangzhou en septembre 2016, laquelle reconnaissait la notion d'investissements de qualité dans les infrastructures.
4. Lors de la réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des ministres (RCM) de 2017, les ministres ont réaffirmé l'importance de promouvoir des infrastructures de qualité, qui soient ouvertes et en accès équitable, et ils ont invité l'OCDE à élaborer des lignes directrices et des bonnes pratiques dans ce domaine, en accordant aux principes relatifs aux infrastructures de qualité et aux autres questions connexes approuvés par les instances internationales toute l'attention qu'ils méritent. La question de la qualité des infrastructures est également au cœur d'un important projet horizontal de l'OCDE, lancé en 2019 et intitulé « Des politiques stratégiques au service d'infrastructures durables »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L'approche de l'OCDE en matière d'infrastructures durables et de qualité est une approche globale qui intègre de nombreux concepts et fonctions, comme l'utilité, l'ouverture, l'efficacité, la stabilité, la viabilité financière, l'intégrité, la gouvernance, la transparence, la résilience, la connectivité, les ODD ou encore les objectifs poursuivis sur le plan social, environnemental et en matière de



5. Le développement d'infrastructures de qualité est également une dimension clé de la [Feuille de route du G20 relative aux infrastructures en tant que catégorie d'actif](#) (entérinée par les ministres des Finances et les gouverneurs des banques centrales du G20 en 2018, et ayant comme objectif global l'augmentation des investissements privés dans les infrastructures et la réduction de l'écart dans le financement des infrastructures) et des [Principes de haut niveau du G20 sur l'habitat durable par la planification régionale](#) développés en 2018.

6. Les [Principes du G20 pour des investissements de qualité dans les infrastructures](#) (IQI) (qui proposent d'exploiter au maximum les effets bénéfiques des infrastructures pour placer la croissance et le développement sur une trajectoire durable, d'augmenter l'efficacité économique par rapport au coût du cycle de vie, de renforcer la résilience face aux catastrophes naturelles et autres risques, d'intégrer des facteurs environnementaux et sociaux dans l'investissement dans les infrastructures, et d'améliorer la gouvernance des infrastructures), développés sous la présidence japonaise du G20 et entérinés par les dirigeants du G20 en 2019, offrent un cadre d'autorégulation permettant aux pays de réaliser des investissements dans les infrastructures qui maximisent les retombées économiques, sociales, environnementales et de développement. L'OCDE a appuyé les Principes du G20 en publiant différentes contributions, parmi lesquelles une note de référence sur les dimensions sociales et environnementales des infrastructures de qualité (*OECD Reference Note on Environmental and Social Considerations in Quality Infrastructure*), une note de référence sur la gouvernance des investissements de qualité dans les infrastructures, établie conjointement par l'OCDE et le FMI (*OECD/IMF Reference Note on the Governance of Quality Infrastructure Investment*), et un Recueil de bonnes pratiques à l'appui de l'intégrité et de la transparence dans le développement des infrastructures (*G20 Compendium of Good Practices for Promoting Integrity and Transparency in Infrastructure Development*). À la suite de l'adoption des Principes du G20, il convient de promouvoir leur mise en œuvre, ainsi que leur diffusion dans les pays qui ne font pas partie du G20.

7. Le présent Recueil de bonnes pratiques gouvernementales en matière d'investissements de qualité dans les infrastructures répond à cet ensemble convergent d'initiatives et d'instruments, et par là même au mandat de la RCM de l'OCDE, au projet horizontal « Des politiques stratégiques au service d'infrastructures durables » de l'OCDE et aux *Principes du G20 pour des investissements de qualité dans les infrastructures*.

8. Il aborde également clairement les priorités du G20 pour 2020 liées aux infrastructures et développées sous la présidence saoudienne du G20. Les sections « Augmenter l'efficacité économique par rapport au coût du cycle de vie » et « Renforcer la résilience face aux catastrophes naturelles et autres risques » sont ainsi étroitement liées à la priorité du G20 dans le cadre du programme d'action pour les technologies d'infrastructures (*Infratech*). La section « Mobiliser les moyens financiers et faire face aux obligations associées » correspond quant à elle à l'autre priorité principale du G20 de promotion du rôle des investissements privés et de gestion des défis associés. Au-delà de faire écho aux priorités du G20 telles qu'exprimées dans son Volet financier et, plus particulièrement, par le Groupe de travail du G20 sur les infrastructures, le Recueil répond

---

gouvernance. Elle s'inscrit également dans la lignée des approches du G7, du G20 et de l'APEC, y compris des Principes d'Ise-Shima du G7 pour des investissements de qualité dans l'infrastructure (2016), de la Feuille de route du G20 relative aux infrastructures en tant que catégorie d'actif (2018), de la Déclaration des dirigeants du G20 de 2016 et des Principes du G20 pour des investissements de qualité dans les infrastructures (2019).

à une demande de 2019 du Groupe de travail du G20 sur le développement<sup>2</sup>, de promouvoir une compréhension commune de l'investissement en infrastructures de qualité. Cette demande a été renouvelée en 2020.

9. Le Recueil peut également servir à soutenir les réponses des pays dans le cadre du [G20 Action Plan – Supporting the Global Economy through the COVID-19 Pandemic](#), dans lequel les pays du G20 se sont engagés à redoubler d'efforts pour promouvoir des investissements de qualité dans les infrastructures et à accélérer les efforts de mobilisation des sources privées de financement des infrastructures, afin d'accroître la productivité, de stimuler la croissance et de promouvoir la création d'emplois.

## Objet du présent Recueil

10. L'objectif de ce Recueil de bonnes pratiques est de compiler et de mettre à la disposition des responsables de l'action publique et des professionnels, aussi bien des pays développés que des pays en développement, pour leur usage dans la mesure du possible, en fonction des circonstances et sur une base volontaire, un ensemble cohérent de **bonnes pratiques internationales existantes pluridisciplinaires, visant à favoriser une compréhension commune d'éléments nécessaires pour promouvoir les investissements de qualité dans les infrastructures, et ce, en accord avec les normes internationales.**

11. Le Recueil fournit également un guide opportun pour développer des infrastructures qui soutiennent une reprise forte, résiliente, inclusive et verte après la crise du COVID-19. En outre, il offre des conseils pour rendre les infrastructures plus résilientes aux catastrophes naturelles et à d'autres menaces telles que les pandémies.

12. Le Recueil rassemble les bonnes pratiques applicables de l'OCDE (soit plus de 340) inspirées d'un large éventail de normes et autres documents d'orientation développés par plus de 20 comités de substance et leurs organes subsidiaires (tableau 1). Il s'agit ainsi d'une compilation synthétique et consolidée des connaissances collectives de l'OCDE en matière d'infrastructures de qualité.

---

<sup>2</sup> Bien que ce Recueil réponde à une demande du RCM de 2017, il a également pour but d'appuyer la diffusion des *Principes du G20 pour des investissements de qualité dans les infrastructures*, tel que suggéré par le Groupe de travail du G20 sur le développement, lequel a convenu de « coopérer avec les organisations internationales, comme l'OCDE et les BDM, pour se rapprocher des pays non-membres du G20 afin de promouvoir une compréhension commune de l'enjeu des investissements de qualité dans les infrastructures, y compris par la diffusion d'un Recueil de bonnes pratiques » (point 5.2, *Key Elements of Quality Infrastructure for Connectivity Enhancement towards Sustainable Development*, Groupe de travail du G20 sur le développement).

**Tableau 1. Comités de l'OCDE et autres entités dont les travaux sont repris dans le Recueil**

Comités de l'OCDE	Directions associées
Le Comité des marchés financiers (CMF) et son organe subsidiaire, le Groupe de travail sur le financement des investissements à long terme	Direction des affaires financières et des entreprises (DAF)
Le Comité des affaires fiscales (CFA)	Centre de politique et d'administration fiscales (CTP)
Le Comité des statistiques et de la politique statistique (CSSP)	Direction des statistiques et des données (SDD)
Le Comité de la politique de l'économie numérique (CPEN)	Direction de la science, de la technologie et de l'innovation (STI)
Le Comité de la concurrence (CC)	Direction des affaires financières et des entreprises (DAF)
Le Comité sur la gouvernance d'entreprise (CGE)	Direction des affaires financières et des entreprises (DAF)
Le Comité d'aide au développement (CAD)	Direction de la coopération pour le développement (DCD)
Le Comité de politique économique (CPE)	Direction des politiques économiques (ECO)
Le Comité des politiques d'environnement (EPOC)	Direction de l'environnement (ENV)
Le Comité directeur du Centre de développement de l'OCDE (DEV GB)	Centre de développement (DEV)
Le Comité des assurances et des pensions privées (CAPP)	Direction des affaires financières et des entreprises (DAF)
Le Comité de l'investissement (INV)	Direction des affaires financières et des entreprises (DAF)
Le Comité de la gouvernance publique (PGC) et ses organes subsidiaires, le Groupe de travail des hauts responsables du budget (SBO), le Réseau OCDE des hauts responsables de PPP et d'infrastructures, et les Experts des marchés publics (EMP)	Direction de la gouvernance publique (GOV)
Le Comité des politiques de développement régional (RDPC)	Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE)
Le Comité de la politique de la réglementation (CPR) et son organe subsidiaire, le Réseau des régulateurs économiques (NER)	Direction de la gouvernance publique (GOV)
Le Comité des échanges (TC)	Direction des échanges et de l'agriculture (TAD)
Le Groupe de travail sur la corruption dans le cadre de transactions commerciales internationales	Direction des affaires financières et des entreprises (DAF)
Comités et autres entités	Entités
Le Comité conjoint OCDE/FIT de recherche sur les transports (FIT/CCRT)	Forum international des transports (FIT)
Le Comité chargé des études techniques et économiques sur le développement de l'énergie nucléaire et le cycle du combustible (NDC)	Agence pour l'énergie nucléaire (AEN)
Le Comité pour la recherche et la technologie en matière d'énergie (CRTE)	Agence internationale de l'énergie (AIE)

13. Il constituera par conséquent un outil essentiel pour une meilleure sensibilisation et une diffusion efficace des normes existantes de l'OCDE et autres documents d'orientation relatifs aux infrastructures durables et de qualité. Bien qu'il s'inspire de différentes normes importantes de l'OCDE dont certaines dispositions sont en tout ou en partie pertinentes pour les infrastructures de qualité, le présent Recueil n'a aucunement vocation à remplacer ces normes, lesquelles restent le cadre juridique et politique applicable dans leurs domaines d'action respectifs, et dont la mise en œuvre reste soutenue, en tant que de besoin, par les comités concernés.

14. Les bonnes pratiques du Recueil ont pour objectif d'aider les pays désireux de réaliser des investissements de qualité dans les infrastructures, en conformité avec les Principes du G20 pour des IQI, et ce, tout en tenant compte de leur contexte national et moyennant tous les outils de diffusion utiles. Le Recueil reprend ainsi les six dimensions autour desquelles s'articulent les Principes du G20. Le Recueil inclut par ailleurs une section intitulée « Mobiliser les moyens financiers et faire face aux obligations associées », compte tenu de l'importance critique de la mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre d'investissements de qualité dans les infrastructures, notamment à l'échelle pertinente, et à la lumière des lignes directrices de l'OCDE dans ce domaine (graphique 1).

Graphique 1. Structure du Recueil



## Suivi potentiel du Recueil

15. Parce qu'il rassemble plus de 340 bonnes pratiques et mesures, et s'appuie sur plus de 50 normes et rapports de l'OCDE, le présent Recueil constitue une référence mondiale unique pour les pays souhaitant développer des infrastructures durables et de qualité. Reconnaissant toutefois que le Recueil n'est pas entièrement exhaustif et que le domaine des infrastructures progresse en permanence et qu'il est particulièrement propice aux innovations, le Recueil a vocation à évoluer et à s'adapter afin de prendre en compte les pratiques nouvelles et en mutation et de compléter les éléments manquants. Il pourra ainsi également refléter les modifications apportées aux normes et autres orientations de l'OCDE sous-jacentes, dans la mesure où celles-ci sont soumises à des révisions et mises à jour régulières.

16. Il convient de noter, dans le contexte du projet horizontal « Des politiques stratégiques au service d'infrastructures durables » de l'OCDE, que les résultats attendus pour 2020, en plus du Recueil, comprennent un *Manuel de mise en œuvre pour l'investissement dans les infrastructures de qualité*. Tandis que le Recueil est un outil d'orientation des actions publiques, le Manuel est un outil analytique et opérationnel, se concentrant sur certains problèmes et défis majeurs pour l'investissement dans des infrastructures de qualité, et fournissant des solutions de mise en œuvre à travers des exemples concrets et des études de cas.

17. Bien que dans sa phase actuelle le Recueil ne reprenne que les normes et autres orientations de l'OCDE, il pourrait dans une phase de suivi, inclure également les bonnes pratiques développées par d'autres économies non-OCDE ou d'autres organisations internationales, ainsi que par des études de cas (telles que celles rassemblées par le « Global Infrastructure Hub »). L'objectif ultime de ce Recueil pourrait donc être de devenir un outil dynamique, mis à jour de façon régulière afin de refléter les évolutions des instruments internationaux et les bonnes pratiques émergentes, et de progressivement étendre son champ d'action à d'autres économies. Dans cette nouvelle phase de développement, et en fonction de la disponibilité des ressources, le Recueil pourrait ainsi être enrichi grâce à une ou plusieurs des actions suivantes :

- développement d'une version en ligne dédiée et conviviale, permettant la diffusion des bonnes pratiques auprès d'un public plus large de parties prenantes et qui pourra être régulièrement mis à jour et complété ;
- envisager l'intégration du Recueil à la plateforme multilatérale de préparation des projets SOURCE ([www.sif-source.org](http://www.sif-source.org)), dirigée et financée par les banques de développement multilatérales.
- extension du Recueil de bonnes pratiques afin d'inclure celles d'autres économies non-OCDE et d'autres organisations internationales, y compris du G20, de l'APEC et de pays en développement ;
- création d'outils visant à faciliter la mise en œuvre volontaire de ces bonnes pratiques, comme une liste de contrôle, avec éventuellement des variantes internationales, régionales ou thématiques ;
- intégrer les travaux d'autres organisations internationales telles que le « Global Infrastructure Hub (GIH) », notamment en ce qui concerne les études de cas ;
- mise en place d'un forum visant à recueillir les commentaires et apports de différentes communautés (dont les propriétaires et les gestionnaires d'actifs) qui appliquent ces bonnes pratiques ;
- mise en place d'une assistance spécifique orientée sur les politiques et le renforcement des capacités (p. ex. des examens des politiques et l'organisation de séminaires) pour les pays intéressés.

## Utilisation des bonnes pratiques

18. Le présent Recueil rassemble des bonnes pratiques considérées comme pertinentes pour soutenir les investissements de qualité dans les infrastructures et s'appuie principalement sur un éventail varié de normes et d'orientation développées par différents comités de l'OCDE<sup>3</sup> ou des entités associées. Ces bonnes pratiques s'appuient également sur des documents complémentaires produits spécifiquement pour le G20<sup>4</sup>. Le Recueil

---

<sup>3</sup> Les comités de substance l'OCDE auxquels sont attribuables des bonnes pratiques ou mesures spécifiques sont identifiés par la présence de leur sigle entre crochets à la suite du nom des pratiques ou mesures concernées. Ces sigles seront enlevés lors de la publication.

<sup>4</sup> Par exemple : le Recueil de bonnes pratiques à l'appui de l'intégrité et de la transparence dans le développement des infrastructures (G20 Compendium of Good Practices for Promoting Integrity and Transparency in Infrastructure Development), développé par le Groupe de travail anticorruption du G20 avec le soutien de l'OCDE ; la note de référence sur les dimensions sociales et environnementales des infrastructures de qualité (OECD Reference Note on Environmental and Social Considerations in Quality Infrastructure) ; la note de référence sur la gouvernance des investissements de qualité dans les infrastructures, établie conjointement par l'OCDE et le FMI (OECD/IMF Reference Note on the Governance of Quality Infrastructure Investment) ; les Principes G20/OCDE de haut niveau sur le financement des investissements à long terme par les investisseurs institutionnels ; la note d'orientation du G20 et de l'OCDE sur la diversification des instruments financiers pour les infrastructures et les PME (G20/OECD Guidance Note on Diversification of Financial Instruments for Infrastructure and SMEs) ; et la note de référence des banques de développement multilatérales relative à la transposition de principes d'investissement dans des

constitue ainsi une source unique très complète de pratiques et de mesures associées dont l'adoption peut être envisagée, par les pays désireux de réaliser des investissements de qualité dans les infrastructures, dans la mesure du possible, en fonction des circonstances et sur une base volontaire et dans le respect des déclarations et principes de portée internationale.<sup>5</sup>

19. Dans certains cas, lorsque des normes ou autres orientations plus spécifiques de l'OCDE sont disponibles, les bonnes pratiques sont complétées par des mesures spécifiques pour faciliter leur mise en œuvre ou adapter leur utilisation à des secteurs particuliers. Bien que la majorité des bonnes pratiques s'appliquent aux gouvernements nationaux et infranationaux, un certain nombre de mesures s'avèrent particulièrement pertinentes pour les donateurs et les partenaires en développement, étant donné l'importance de la mise en œuvre d'investissements de qualité dans les infrastructures dans les pays en développement.

20. Les bonnes pratiques couvrent l'ensemble du cycle de vie des infrastructures, de l'élaboration d'un cadre d'action publique et d'un contexte institutionnel appropriés, en passant par leur planification, jusqu'aux phases de développement et de mise en œuvre des projets (graphique 2). Dans la plupart des cas, les bonnes pratiques présentées ici suivent la structure des étapes du cycle de vie auxquelles elles se rapportent.

21. Toutes les étapes du cycle de vie ne sont cependant pas représentées pour chaque dimension et certains éléments des Principes du G20 peuvent ne pas être entièrement repris dans le Recueil. Cette approche reflète en partie la nature unique de chaque dimension, ainsi que le caractère vivant du Recueil, lequel s'appuie sur des bonnes pratiques existantes. Les aspects souffrant d'un déficit relatif en matière d'orientations seront à terme renforcés à mesure que les comités ou autres organes développeront des normes ou autres orientations dans les domaines applicables.

**Graphique 2. Cycle de vie des infrastructures**



22. Dans chaque section, les bonnes pratiques sont précédées d'un préambule ayant pour objet de fournir des informations de contexte et de permettre d'établir un lien direct avec le Principe du G20 correspondant. La terminologie décrivant les bonnes pratiques

infrastructures de qualité en pratique de passation des marchés (Translating Quality Infrastructure Investment [IQI] Principles into Procurement Practices).

<sup>5</sup> Incluant les *Principes d'Ise-Shima du G7 pour des investissements de qualité dans l'infrastructure*, la *Feuille de route du G20 relative aux infrastructures en tant que catégorie d'actif*, et les *Principes du G20 pour des investissements de qualité dans les infrastructures*.

---

respecte, dans la plupart des cas, la terminologie employée dans les instruments sous-jacents. Il peut toutefois arriver que des bonnes pratiques très proches aient été développées par plusieurs comités de l'OCDE. Afin d'éviter un trop grand nombre de doublons, le Recueil intègre donc soit la version d'un seul des comités soit une version hybride mêlant les formulations de différents comités. Dans ce cas, tous les comités ayant développé des orientations similaires à une bonne pratique spécifique seront mentionnés.

23. Certaines bonnes pratiques concernent plusieurs dimensions des investissements de qualité dans les infrastructures, avec parfois quelques légères divergences. Ces éventuelles répétitions sont le reflet de l'interdépendance qui existe entre ces sept dimensions et ne devraient que renforcer leur pertinence. Cette organisation permet également à quiconque s'intéresse à une dimension spécifique de bénéficier d'un tableau plus complet des bonnes pratiques fondamentales.

24. Compte tenu de la nature du Recueil et de son rôle dans la communication et la diffusion des normes et orientations existantes de l'OCDE, et de son évolution attendue en tant qu'outil dynamique, il est publié sous la responsabilité du Secrétaire général.



## *Exploiter au maximum les effets bénéfiques des infrastructures pour placer la croissance et le développement sur une trajectoire durable*

(Section correspondant à la 1<sup>re</sup> dimension des [Principes du G20 pour des IOI](#) disponibles en annexe)

L'objectif des investissements de qualité dans les infrastructures est d'exploiter au mieux les retombées économiques, sociales, environnementales et celles sur le développement, et de créer un cercle vertueux d'activités économiques, tout en garantissant une discipline budgétaire saine.

Des infrastructures de qualité contribuent à la fois au bien-être de l'être humain et au développement économique et social en favorisant une croissance inclusive et durable, la création d'emplois, et l'accès aux services essentiels. Les retombées économiques des investissements de qualité dans les infrastructures ne se limitent pas à une relance immédiate de l'économie et à une création directe d'emplois, mais incluent également des effets d'entraînement sur l'économie dans son ensemble et des améliorations de la productivité qui renforcent la croissance à long terme. Afin de produire des avantages globaux, le développement des investissements publics devrait prioritairement viser à générer des bénéfices élevés pour la société (généralement mesurés, dans les analyses socio économiques, par des ratios avantages/coûts élevés).

Les ouvrages et services d'infrastructure doivent s'inscrire dans une démarche de développement durable et être largement disponibles, accessibles et inclusifs, et au bénéfice de tous. Par ailleurs, en renforçant l'accessibilité des infrastructures et leur connectivité régionale, nationale et mondiale, dans le cadre d'un consensus entre les pays, les investissements de qualité dans les infrastructures peuvent contribuer à la création d'un cercle vertueux d'activités économiques. Les infrastructures de qualité sous-tendent notamment les objectifs suivants :

- permettre l'accès à une eau de boisson salubre et à l'assainissement, deux facteurs fondamentaux de la santé et de la productivité de l'économie ;
- limiter les risques d'inondation et développer l'approvisionnement d'eau par l'amélioration des moyens de stockage pour les différents usages de l'eau (irrigation, activités manufacturières, industrie hydroélectrique, etc.) ;
- améliorer l'accès à une électricité propre et à faible taux d'émission ;
- assurer des transports à faible taux d'émission à la fois fiables et accessibles, un facteur clé de l'amélioration des conditions de vie des populations et de la productivité de l'économie ;
- élargir l'accès à l'internet et aux services de télécommunications qui accroissent la connectivité et génèrent des opportunités économiques ;
- assurer la prestation de services sociaux (services de santé, éducation, offre de logements abordables, etc.), lesquels sont essentiels au développement humain et à la réduction des inégalités ;
- construire des villes durables, inclusives et agréables à vivre ;



- améliorer la connectivité transnationale, essentielle à l'appui du commerce, de l'intégration dans les chaînes de valeur régionales et mondiales, et de la croissance inclusive ;
- garantir l'exploitation durable des ressources naturelles et développer des sociétés écologiquement responsables et sobres en carbone.

Pour parvenir à de tels résultats, les investissements dans les infrastructures doivent s'inscrire, d'une part, dans une démarche de responsabilité partagée à long terme pour la planète, en accord avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030, les stratégies de développement locales et nationales, et les engagements internationaux applicables, et, d'autre part, dans le cadre de larges consultations, d'efforts conjoints et de partage des retombées. La mobilisation de ressources nationales s'avère fondamentale pour s'attaquer au déficit de financement des infrastructures. Une assistance au renforcement des capacités, y compris aux fins de la préparation de projets, doit être fournie aux pays en développement avec le concours d'organisations internationales et régionales ainsi que les agences de développement.

## Planification des infrastructures

### Plans et stratégies d'investissement à long terme

**1.1 Développer et publier des plans d'investissement à long terme, compatibles avec un cadre budgétaire sain (y compris en termes de transparence de la dette publique hors bilan et des risques budgétaires des projets), après réalisation d'une étude d'impact appropriée et d'une analyse coûts-avantages des projets. [CMF/CAPP]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Garantir que les plans d'investissement et les cadres réglementaire, judiciaire et fiscal associés sont transparents et cohérents, et qu'ils contribuent à un développement et à une croissance durables. [CMF/CAPP]
- Identifier, évaluer et gérer avec prudence les risques en matière de viabilité à long terme et autres risques budgétaires, en définissant clairement, en classant par catégorie, en expliquant et en chiffrant les risques budgétaires, y compris les engagements conditionnels, de manière à éclairer les examens et les débats relatifs aux choix de politique fiscale adoptés dans le budget. [PGC]
- Assurer la viabilité à long terme des décisions d'investissements dans les infrastructures face aux incertitudes et aux évolutions perturbatrices (progrès technologiques, changements climatiques, etc.) par l'application de méthodes de prospective stratégique comme la planification de scénarios. [FIT/CCRT]

**1.2 Aligner les plans d'équipement en infrastructure avec les objectifs de l'Accord de Paris et des contributions déterminées au niveau national (CDN)<sup>6</sup>, en intégrant les objectifs de développement durable (ODD) aux plans de développement des infrastructures et en assurant la cohérence avec les stratégies économiques et de développement nationales des pays concernés, et avec la stratégie globale relative aux ODD. [CAD, EPOC, PGC, INV, RDPC]**

<sup>6</sup> Ceci s'applique uniquement aux parties de l'Accord de Paris.

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique<sup>7</sup> :

- Prendre en compte les retombées suivantes lors de la planification des projets d'infrastructures :
  - création de nouveaux emplois à l'occasion de la construction, de l'exploitation et de l'entretien des ouvrages, tandis que les retombées favorables de l'infrastructure stimulent l'économie et font croître la demande de main-d'œuvre ;
  - transfert de technologies et savoir-faire de pointe à titre facultatif et dans des conditions consensuelles ;
  - meilleure répartition des ressources, renforcement des capacités, mise à niveau des compétences et hausse de la productivité dans les économies locales ;
  - amélioration du potentiel de croissance économique et, en conséquence, élargissement de la base d'investisseurs, stimulation de l'investissement privé et consolidation des paramètres fondamentaux de l'économie ; et
  - renforcement des échanges, de l'investissement et du développement économique.
- Promouvoir le développement durable et la connectivité, notamment par les biais suivants :
  - un investissement dans les infrastructures sur la base de facteurs économiques, environnementaux et sociaux ainsi que d'éléments liés à la gouvernance, et guidé par le sens de la responsabilité partagée à l'égard de la planète sur le long terme, conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030, aux stratégies nationales et locales de développement et aux engagements internationaux y afférents, et dans le cadre de vastes consultations, efforts conjoints et avantages partagés ;
  - des ouvrages et services liés aux infrastructures, s'inscrivant dans une démarche de développement durable, et devant être largement disponibles, accessibles et inclusifs et au bénéfice de tous ;
  - tout cercle vertueux d'activités économiques qui gagnerait à un renforcement de l'accessibilité des infrastructures et de leur connectivité nationale, régionale et mondiale, fondé sur un consensus entre les pays ;
  - une mobilisation des ressources en interne pour remédier au déficit de financement des infrastructures ;
  - une aide aux pays en développement afin de renforcer leurs capacités, notamment en matière de préparation de projets, avec la participation des organisations internationales ;

---

<sup>7</sup> À titre d'exception, cette liste de mesures est directement tirée des *Principes du G20 pour des IQI*, et ce, alors même que des travaux complémentaires sont actuellement menés par l'OCDE pour identifier des bonnes pratiques associées.

- des investissements de qualité dans les infrastructures qui supposent également de s'adapter aux conditions propres aux pays et de se conformer aux lois et réglementations locales.

### **1.3 Concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'investissement adaptées aux territoires ciblés. [RDPC]**

#### ***Consultation et efforts conjoints***

### **1.4 Rechercher des relations de complémentarité et réduire les conflits entre stratégies sectorielles. [RDPC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Favoriser les effets de synergie prenant la forme de relations de complémentarité afin d'exploiter au mieux les investissements publics. [RDPC]
- Recourir à des cadres stratégiques d'investissement public dans le but d'assurer la concordance des objectifs à l'échelle des ministères et des différents niveaux de gouvernement. [RDPC]
- Réduire au minimum les obstacles administratifs grâce à des mécanismes de coordination tels que des comités et des programmes interministériels, entre autres, et à l'harmonisation des règles programmatiques. [RDPC]
- Constituer des réserves communes d'investissement à l'échelle des organismes publics / ministères afin de faciliter l'examen d'un ensemble plus large de priorités. [RDPC]

### **1.5 Impliquer les parties prenantes des secteurs publics, privés et de la société civile dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies d'investissement public, afin d'en améliorer la valeur économique et sociale, et d'assurer la redevabilité des acteurs publics. [RDPC, PGC, INV]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Associer efficacement les parties prenantes, à tous les niveaux de gouvernement, à l'évaluation des besoins et à l'élaboration d'une politique d'investissement au début du cycle d'investissement, et, à un stade plus avancé, aux processus de remontée de l'information et d'évaluation. [RDPC]
- Soumettre les données relatives aux projets, aux dépenses et aux résultats en matière d'investissement public à un certain niveau d'examen du public de façon à promouvoir la transparence et la redevabilité. [RDPC]
- Assurer une mobilisation précoce et significative des parties prenantes auprès des communautés touchées conformément aux normes internationalement reconnues. Lorsqu'un projet d'infrastructure fait intervenir plusieurs autorités, y compris d'une même région, il faut veiller à ce que les objectifs du projet soient largement partagés et s'appuient sur des accords officiels et sur des mécanismes de règlement des différends. [INV]
- Nouer des relations avec de nouveaux types de parties prenantes, comme les promoteurs immobiliers et les investisseurs institutionnels à long terme. [RDPC]

### Normes et autres sources principales

Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement [[OECD/LEGAL/0402](#)]

Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures [[OECD/LEGAL/460](#)]

OECD (2017) Getting Infrastructure Right: A framework for better governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>

Rapport sur la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement [[C\(2019\)14/REV3](#)]

Principes G20/OCDE de haut niveau sur le financement des investissements à long terme par les investisseurs institutionnels (2013) <https://www.oecd.org/finance/principles-long-term-investment-financing-institutional-investors.htm>

Recommandation du Conseil sur le Cadre d'action pour l'investissement [[OECD/LEGAL/0412](#)]

Recommandation du Conseil concernant l'évaluation des projets, plans et programmes ayant des incidences sensibles sur l'environnement [[OECD/LEGAL/0172](#)]

Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales [[OECD/LEGAL/0144](#)]

Décision du Conseil sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales [[OECD/LEGAL/0307](#)]

Recommandation du Conseil relative au Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises [[OECD/LEGAL/0443](#)]

OCDE/La Banque mondiale/ONU Environnement (2018), Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264308114-en>, <https://doi.org/10.1787/9789264308114-en>

OCDE (2017), Investing in Climate, Investing in Growth, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264273528-en>, <https://doi.org/10.1787/9789264273528-en>

OCDE (2019), OECD Reference Note on Environmental and Social Considerations in Quality Infrastructure, <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/OECD-Reference-Note-on-Environmental-and-Social-Considerations.pdf>

## *Augmenter l'efficacité économique par rapport au coût du cycle de vie*

(Section correspondant à la 2<sup>e</sup> dimension des [Principes du G20 pour des IOI](#) disponibles en annexe)

Les infrastructures ont la capacité d'assurer une amélioration du bien-être social sur le long terme, à condition toutefois que les investissements s'inscrivent dans une exploitation efficace des ressources publiques et privées sur l'ensemble du cycle de vie des projets. Des infrastructures mal planifiées, exécutées ou gérées peuvent représenter un gaspillage de ressources et ne générer que des retombées positives très limitées, voire nulles. Les investissements dans les infrastructures économiquement efficaces au cours de leur cycle de vie doivent présenter un retour sur investissement aussi bien pour les usagers que pour les contribuables, tout en tenant en compte des externalités positives et négatives.

L'efficacité économique des infrastructures exige un cadre juridique et réglementaire stable et prévisible qui réduit les risques associés à l'investissement et permet aux acteurs économiques de prendre des décisions éclairées. Le cas échéant, la mise en place de mécanismes appropriés de fixation des prix peut favoriser une utilisation plus efficace des infrastructures existantes, mais aussi contribuer à définir un approvisionnement adapté en infrastructures. Lors de l'étape de planification des projets, les choix doivent être guidés par une évaluation rigoureuse privilégiant les critères d'efficacité économique, ainsi que la durabilité sociale et environnementale des projets, et ce, à chaque étape de leur cycle de vie (planification, investissement, exploitation, maintenance et démantèlement). Les projets doivent également s'accompagner de stratégies visant à limiter les risques de retards et de dépassements de coûts.

Les processus concurrentiels de passation des marchés conçus afin d'améliorer l'intensité et l'efficacité de la concurrence sont des facteurs clés dans le développement d'infrastructures de qualité. En outre, la prise en compte des coûts sur l'ensemble du cycle de vie ou le coût total de possession dans la préparation des projets et la passation des marchés s'avèrent essentiels pour garantir que les projets d'infrastructures présentent le meilleur rapport qualité/coûts possible. La prise en compte des coûts et risques sociaux et environnementaux contribue justement à la réalisation de cet objectif. Pour assurer l'efficacité économique des projets lors de leur phase opérationnelle, il est primordial de mettre en place des processus d'exploitation, de surveillance et de maintenance efficaces (y compris par le biais de technologies innovantes). Une maintenance défaillante peut notamment entraîner une dégradation rapide de la qualité des infrastructures, mener à des travaux de réfection coûteux et occasionner une interruption des services de première nécessité. D'éventuelles renégociations pourraient enfin susciter des coûts supplémentaires et nuire par là même à la rentabilité des investissements ; il convient donc d'éviter cette pratique autant que possible.

## Cadre d'action publique et contexte institutionnel

### Environnement économique concurrentiel

**2.1 Promouvoir un environnement économique concurrentiel et des conditions de concurrence équitables afin d'encourager le développement d'infrastructures rentables en soumettant ces activités à de véritables pressions commerciales, en éliminant les obstacles inutiles à l'entrée et en mettant en œuvre une saine réglementation de la concurrence. [INV]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Lorsque coexistent des prestataires privés d'infrastructures et des opérateurs historiques à capitaux publics, des mesures spéciales peuvent être nécessaires pour assurer des conditions égales de concurrence, mais aussi pour limiter les possibilités d'interventions ad hoc et de pratiques illicites. À ces fins, il est important de mettre en place des normes strictes de gouvernance d'entreprise qui instaurent une séparation claire entre les fonctions d'actionnaire et les autres missions qui incombent à l'État. Par ailleurs, toutes les lois et réglementations applicables aux entreprises privées devraient également s'appliquer aux entreprises publiques. [INV, CGE]
- Adopter le modèle de la base d'actifs régulés en cas d'absence de concurrence ou lorsque la demande n'est pas majoritairement endogène. [FIT/CCRT]
- Réformer et libéraliser le cadre réglementaire des services d'infrastructure physique, comme les services de construction, d'architecture et d'ingénierie. [TC]

Les mesures suivantes, spécifiques au **secteur du haut débit**, sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Promouvoir une concurrence efficace et la poursuite de la libéralisation dans les infrastructures, les services de réseau et les applications face à la convergence entre différentes plateformes technologiques qui fournissent des services à haut débit, et maintenir des politiques transparentes et non discriminatoires à l'égard des marchés. [CPEN]
- Appliquer des mesures visant à atténuer les obstacles à l'investissement et à accroître la sécurité juridique. De telles mesures consistent notamment à simplifier les obligations en matière de licence, supprimer les restrictions aux investissements étrangers, assurer des interconnexions efficaces et efficaces entre les différents acteurs, faciliter et harmoniser l'acquisition des droits de passage, et encourager le co-investissement et le partage de réseaux. [CPEN]
- Promouvoir des politiques et réglementations technologiquement neutres à l'égard des technologies concurrentes et en développement, de manière à encourager l'interopérabilité, favoriser l'innovation et élargir le choix, en tenant compte du fait que la convergence des plateformes et des services nécessite la réévaluation des cadres réglementaires en vue d'assurer leur cohérence. [CPEN]

## **2.2. Envisager avec soin, le cas échéant, une participation du secteur privé dans la fourniture d'infrastructures. [INV]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Introduire une norme comptable publique transparente définissant la rentabilité des investissements comme principal objectif du recours aux investissements privés. [FIT/CCRT]
- Mobiliser les acteurs et institutions de financement privés pour diversifier les sources de financement et renforcer les capacités, tout en garantissant que les acteurs publics disposent des informations et capacités suffisantes pour exercer une surveillance efficace des opérateurs du secteur privé. Impliquer des acteurs et des institutions de financements privés aux opérations d'investissement devrait être un moyen de renforcer les capacités des gouvernements, aux différents niveaux, et de profiter de leur expertise grâce à de meilleures évaluations ex ante des projets, à une analyse plus solide du marché et des risques de crédit, et à la recherche d'économies d'échelle et d'efficacité. [RDPC]

La mesure suivante, spécifique au secteur du haut débit, est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Reconnaître le rôle premier du secteur privé dans l'extension de la couverture et de l'utilisation du haut débit, épaulé par des initiatives des pouvoirs publics qui s'attachent à ne pas fausser le fonctionnement du marché. Les gouvernements devraient évaluer le degré de disponibilité et de diffusion des services à haut débit résultant du jeu du marché, afin de déterminer si des initiatives publiques sont indiquées et, le cas échéant, comment elles devraient être articulées. [CPEN]

### **Accès ouvert aux installations de réseau essentielles**

## **2.3 Garantir un accès aux installations de réseau essentielles pour les nouveaux entrants sur le marché de manière transparente et non discriminatoire. [CC]**

### **Mécanismes d'application de prix raisonnables**

## **2.4 Recourir, au cas échéant, à des mécanismes de fixation des prix flexibles et appropriés pour les services d'infrastructure (p. ex. : redevances d'utilisation ou péages de congestion) afin d'encourager une utilisation plus efficace des infrastructures et de permettre de définir des niveaux pertinents d'approvisionnement en infrastructures. [CFA, CPE, FIT/CCRT]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Une gestion efficace de la demande peut constituer une alternative potentielle à l'investissement dans de nouveaux actifs. Il est important, notamment dans un contexte de contraintes budgétaires, que les décideurs réfléchissent à la manière dont peut être gérée efficacement la demande d'infrastructures rares. [FIT/CCRT]

Les mesures suivantes, spécifiques au secteur de l'eau, sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Envisager une diversification des flux de recettes et une exploitation de nouvelles sources de financement, lorsqu'il y a lieu et en accord avec les objectifs d'action publique. Il pourrait s'agir, dans un premier temps, d'associer les recettes tirées de la tarification de l'eau, des transferts budgétaires et des transferts internationaux (les « 3Ts ») pour recouvrer les coûts d'investissement, de fonctionnement et de maintenance des infrastructures de l'eau autant que possible et là où cela est efficient. [EPOC]
- Envisager la mise en place d'instruments de tarification, lorsque cela est approprié et applicable, en les associant à d'autres instruments (par exemple, réglementaires ou volontaires, ou d'autres instruments économiques), pour gérer les ressources en eau (en particulier la conservation de l'eau), réduire progressivement les externalités négatives (p. ex. : surexploitation ou pollution) et améliorer la viabilité financière des infrastructures et des services de l'eau. [EPOC]

## Développement de projets

### *Évaluation et sélection rigoureuses des projets, fondées sur une analyse coûts-avantages*

**2.5 Investir dans des processus rigoureux d'évaluation et de sélection des projets qui privilégient l'efficacité socioéconomique (en intégrant les avantages et coûts économiques, sociaux, budgétaires et environnementaux, y compris les externalités) et prendre en compte non seulement les coûts initiaux, mais aussi les coûts inhérents au cycle de vie complet des projets (planification, conception, financement, construction, exploitation maintenance et éventuel démantèlement). [PGC, FIT/CCRT, INV, RDPC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Réaliser systématiquement des analyses coûts-avantages ex ante des projets d'infrastructures qui intègrent toutes les incidences positives aussi bien que négatives des investissements potentiels, y compris mais sans s'y limiter, les avantages et coûts économiques, environnementaux, de santé, des déplacements de population, des accidents et de la maintenance. [CPE, FIT/CCRT, EPOC, RDPC]
- Adopter des processus et critères de décision privilégiant les projets présentant un rendement social élevé aux projets à forte visibilité. [CPE]
- Soumettre les documents relatifs aux projets à une analyse indépendante et impartiale afin de vérifier les principales hypothèses formulées et contrôler la crédibilité des projections de dépenses et recettes. [PGC, CPE]
- Prendre en compte les avantages économiques plus généraux dans l'évaluation des projets jugés importants (et non de l'ensemble des projets). Les lignes directrices relatives à l'évaluation des projets devraient être complétées afin d'inclure des méthodologies d'estimation des effets économiques plus généraux. [FIT/CCRT]
- Publier systématiquement des analyses ex ante et ex post des coûts-avantages pour permettre un examen par des parties prenantes externes. [CPE, FIT/CCRT]



- Lors de l'évaluation des projets, explorer des options susceptibles de réduire au minimum les besoins actuels et futurs en financements, tout en opérant les arbitrages et en exploitant les synergies entre les objectifs d'action et entre les enjeux à court et long termes. [EPOC]
- Mettre sur pied un mécanisme indépendant d'examen de l'efficience et du rapport coût-efficacité des investissements. [EPOC]

### **Évaluation de la rentabilité des investissements**

#### **2.6 Étudier avec soin différents modes de passation des marchés sur la base de la rentabilité des investissements par rapport aux coûts sur l'ensemble du cycle de vie des projets. [PGC, FIT/CCRT, INV]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Utiliser des méthodologies spécifiques pour l'évaluation de la rentabilité des investissements, consistant entre autres à créer un outil permettant une analyse comparative des options de prestation de services et à contrôler si la durée et l'échelle des projets sont adaptées, si ces projets sont innovants, s'appuient sur une base légale appropriée, un transfert de risques pertinent et une conception financière solide, respectent des exigences de fonctionnement et de construction, et permettent une meilleure intégration des activités de conception. [INV]
- Promouvoir le financement privé d'infrastructures au titre d'une amélioration de la rentabilité des investissements relativement aux coûts sur l'ensemble du cycle de vie. [FIT/CCRT]
- Stimuler l'innovation par le biais d'alliances ou par une participation anticipée des sous-traitants. [FIT/CCRT]
- Comparer les avantages et inconvénients des partenariats public-privé avec d'autres formes de participation de capitaux privés dans les projets d'infrastructures. [FIT/CCRT]

### **Appels d'offres concurrentiels axés sur des résultats mesurables définis**

#### **2.7 Recourir aux appels d'offres concurrentiels, maximiser la participation des fournisseurs qualifiés, et limiter l'utilisation d'appels d'offres de gré à gré et les exceptions. [PGC, CC, INV]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Éviter de favoriser des soumissionnaires spécifiques en faisant en sorte que les dossiers d'appels d'offres et les critères d'éligibilité ne soient pas, dans leur conception, trop restrictifs ou établis sur mesure. [PGC, CC, INV]
- Veiller à ce que l'attribution des marchés ou des concessions d'infrastructures soit conçue de manière à garantir l'équité procédurale, la non-discrimination et la transparence. [CC, INV]
- En mettant en œuvre des exigences de transparence s'appliquant aux appels à la concurrence, examiner soigneusement quelles sont les informations qui seront

rendues publiques et éviter de divulguer des informations sensibles du point de vue de la concurrence qui pourront faciliter à l'avenir les soumissions concertées. [CC]

- S'assurer que l'évaluation des appels d'offres et les décisions d'attribution des marchés prennent en compte les coûts sur l'ensemble du cycle de vie des propositions (y compris les phases de planification, conception, construction, exploitation, maintenance et démantèlement). [BDM]
- S'appuyer sur des critères transparents prenant en compte à la fois la tarification (y compris les coûts sur l'ensemble du cycle de vie) et la qualité afin de garantir la rentabilité des investissements aux phases de mise en œuvre et d'exploitation des infrastructures. [PGC]
- Mettre en place des procédures visant à identifier et traiter les offres anormalement basses. [BDM]
- Définir les contrats en termes de résultats à fournir au public et publier les décisions sur la base de références précises et vérifiables aux critères définis, et ce, afin de renforcer la transparence et contribuer à lutter contre la corruption, tout en encourageant les entreprises à proposer des solutions plus novatrices et efficaces. [INV, CC]
- Intégrer la réputation et les compétences confirmées dans les critères de sélection pour les partenariats public-privé. [FIT/CCRT]

### **Répartition des risques efficace et transparente**

#### **2.8 Garantir une répartition des risques transparente et adaptée dans la structuration des projets. [CMF/CAPP, PGC, FIT/CCRT]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Définir des procédures dédiées afin de recenser et de répartir clairement les risques entre les acteurs publics et privés. [PGC]
- En cas de recours à des partenariats public-privé pour l'exécution de projets d'infrastructures, veiller à ce que les risques soit transférés aux parties les plus aptes à les gérer. [PGC]
- Éviter de transférer le risque lié à la demande aux partenariats public-privé lorsqu'il dépend principalement de facteurs exogènes et ne peut pas être bien géré par un opérateur privé (par exemple, si les niveaux de services n'ont pas une incidence importante sur la demande). [FIT/CCRT]
- Prendre en compte les compromis existant entre le coût et la certitude de la mise en œuvre des projets (contrats à prix forfaitaire / à délai fixe). Rechercher la certitude de tous paramètres s'avère inefficace et entraîne à terme des coûts d'infrastructure plus élevés. [FIT/CCRT]
- Le cas échéant, regrouper et financer les partenariats public-privé de manière croisée afin de réduire les risques relatifs à la demande, le cas échéant. [FIT/CCRT]
- Investir davantage dans la préparation initiale des projets afin d'éviter une tarification des risques inefficace par les fournisseurs. [FIT/CCRT]

- Mettre en place des mesures ciblées visant à réduire les incertitudes pour les fournisseurs par la communication de volumes plus importants de données et à adopter des procédures dissipant les incertitudes (p. ex. : dialogue compétitif). [FIT/CCRT]

## Mise en œuvre des projets

### *Suivi et gestion efficaces des actifs*

#### **2.9 Optimiser les coûts sur le cycle de vie et de la qualité des actifs par un suivi, une exploitation et une maintenance efficaces. [PGC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Développer des cadres de suivi intégrant des obligations en termes de systèmes d'indicateurs de performance, de collecte de données et de notification pour les réseaux d'infrastructures et les partenariats public-privé, aux niveaux national et infranational. [PGC, RDPC]
- Habilitier les autorités de régulation chargées des réseaux d'infrastructures à collecter des données sur l'état des actifs et les besoins de maintenance, et définir en conséquence des indicateurs de performance pour garantir que les niveaux de services ne se dégradent pas au fil du temps et qu'un provisionnement suffisant est affecté aux activités de maintenance et de remplacement. [PGC]
- Dresser un état des lieux des actifs existants, assurer leur maintenance et rechercher les gains potentiels d'efficacité. [PGC]
- Étayer la prise de décision sur l'accessibilité économique<sup>8</sup> des nouveaux projets et réduire autant que possible les risques pesant sur la viabilité des finances publiques en mesurant et en publiant les engagements de dépenses pluriannuels, dont les coûts de fonctionnement et de maintenance. [PGC]

La mesure suivante, spécifique au secteur de l'eau, est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Améliorer le système d'information, le contrôle des flux et l'utilisation d'indicateurs de performance dans la gestion des réseaux de distribution d'eau. [RDPC]

---

<sup>8</sup> Le concept d'accessibilité économique doit être envisagé en tenant compte de l'ensemble des coûts du cycle de vie des projets d'infrastructure; du point de vue du gouvernement ceci signifie que les projets peuvent être réalisés en tenant compte des contraintes budgétaires actuelles et futures; du point de vue des utilisateurs finaux ceci s'entend de leur capacité et de leur volonté de payer les tarifs ou autres frais d'utilisation associés à l'accès et à l'utilisation de l'infrastructure (extrait de la Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures).

### **Renégociations**

#### **2.10 Limiter le recours aux renégociations pour les partenariats public-privé et, si elles s'avèrent inévitables, établir des cadres et stratégies prévisibles pour les gérer au mieux. [FIT/CCRT, PGC, INV]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Établir des cadres prévisibles, y compris au niveau des contrats, définissant les circonstances dans lesquelles des renégociations peuvent être envisagées, afin d'introduire la flexibilité nécessaire à la réussite de contrats d'infrastructure à long terme. [INV, PGC]
- Élaborer des stratégies pour une gestion efficace des renégociations. [PGC]
- Veiller à ce que les renégociations soient menées de façon transparente et qu'elles soient assujetties aux procédures ordinaires applicables à la conclusion de partenariats public-privé. [PGC]
- Confier éventuellement à un organisme indépendant (désignation d'un arbitre dédié) la tâche de statuer sur la légitimité de la renégociation d'un partenariat public-privé. [FIT/CCRT]

### Normes et autres sources principales

Recommandation du Conseil sur le Cadre d'action pour l'investissement [[OECD/LEGAL/0412](#)]

Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures [[OECD/LEGAL/460](#)]

OECD (2017) Getting Infrastructure Right: A framework for better governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>

Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé [[OECD/LEGAL/0392](#)]

Recommandation du Conseil sur les marchés publics [[OECD/LEGAL/0411](#)]

OECD/IMF (2019), Reference Note on the Governance of Quality Infrastructure Investments, <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/OECD-IMF-Reference-Note-on-Governance-of-Quality-Infrastructure-Invest.pdf>

OECD (2016), G20/OECD Guidance Note on Diversification of Financial Instruments for Infrastructure and SMEs, <https://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/G20-OECD-Guidance-Note-Diversification-Financial-Instruments.pdf>

Recommandation du Conseil concernant les Principes pour la participation du secteur privé aux infrastructures [[OECD/LEGAL/0349](#)]

Recommandation du Conseil sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [[OECD/LEGAL/0396](#)]

OECD (2016), The Role of Economic Regulators in the Governance of Infrastructure, <https://doi.org/10.1787/9789264272804-en>

OCDE (2018), Boîte à outils de l'OCDE sur le contrôle et la mise en œuvre de la réglementation <https://doi.org/10.1787/9789264303959-en>

ITF (2017), Strategic Infrastructure Planning: International Best Practice, <https://doi.org/10.1787/4142787d-en>

FIT (2017), « Mesurer les avantages socio-économiques des transports », Rapports de table ronde du FIT, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789282108239-fr>

ITF (2018), Private Investment in Transport Infrastructure: Dealing with Uncertainty in Contracts, <https://www.itf-oecd.org/private-investment-transport-infrastructure-uncertainty>

Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement [[OECD/LEGAL/0402](#)]

OECD (2018), Responding to the Infrastructure Challenge: Governing Public-Private Partnerships (PPPs) at the Subnational Level, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264304864-en>

Rapport sur la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement [[C\(2019\)14/REV3](#)]

Recommandation du Conseil concernant l'évaluation des projets, plans et programmes ayant des incidences sensibles sur l'environnement [[OECD/LEGAL/0172](#)]

Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales [[OECD/LEGAL/0144](#)]

Décision du Conseil sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales [[OECD/LEGAL/0307](#)]

Recommandation du Conseil relative aux Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques [[OECD/LEGAL/0414](#)]

Recommandation du Conseil concernant le développement du haut débit [[OECD/LEGAL/0322](#)]

Recommandation du Conseil concernant la séparation structurelle dans les secteurs réglementés [[OECD/LEGAL/0310](#)]

OCDE (2017), *Les politiques d'échanges de services dans une économie mondialisée*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264288065-fr>

OECD (2018), « Bridging the Rural Digital Divide », Documents de travail de l'OCDE sur l'économie numérique, n° 265, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/852bd3b9-en>

OECD//La Banque mondiale/ONU Environnement (2018), *Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264308114-en>

OECD (2015) *Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance*, <https://doi.org/10.1787/9789264231122-en>

Recommandation du Conseil sur l'eau [[OECD/LEGAL/0434](#)] incluant les Principes de l'OCDE sur la gouvernance de l'eau

OECD (2018) *Implementing the OECD Principles on Water Governance: Indicator framework and evolving practices*, <https://doi.org/10.1787/9789264292659-en>

OCDE (2018), *Analyse coûts-avantages et environnement : Avancées théoriques et utilisation par les pouvoirs publics*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264300453-fr>

OECD (2018), *Economic Outlook for Southeast Asia, China and India 2018 - Update: Promoting Opportunities in E-commerce*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264302990-en>

OECD/UN-ECLAC/CAF (2013), *Latin American Economic Outlook 2014*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2014-en>

OECD/CAF/UN ECLAC (2018), *Latin American Economic Outlook 2018: Rethinking Institutions for Development*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/leo-2018-en>

OECD (2018), *Road and Rail Infrastructure in Asia: Investing in Quality, The Development Dimension*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264302563-en>

Banque africaine de développement et al. (2019), *Multilateral Development Banks' Reference Note, Translating Quality Infrastructure Investment (QII) Principles into Procurement Practices*, [https://www.mof.go.jp/english/international\\_policy/convention/g20/annex6\\_3.pdf](https://www.mof.go.jp/english/international_policy/convention/g20/annex6_3.pdf)

## *Intégrer les facteurs environnementaux dans l'investissement dans les infrastructures*

*(Section correspondant à la 3<sup>e</sup> dimension des [Principes du G20 pour des IQI disponibles en annexe](#))*

Les investissements de qualité dans les infrastructures sont essentiels à une mise en œuvre réussie des ODD et des objectifs poursuivis sur le plan social, environnemental et en matière de gouvernance, y compris les mutations profondes prévues par l'Accord de Paris<sup>9</sup> pour limiter les risques climatiques, à la sécurité hydrique et alimentaire, à la protection de la biodiversité terrestre et marine, et à la préservation des services écosystémiques. Adopter les politiques climatiques fondamentales les plus pertinentes est une condition essentielle à l'alignement des incitations, et notamment à l'accélération des réformes du soutien inefficace aux combustibles fossiles qui encouragent une consommation excessive. Et plus précisément, dans la mesure où la population urbaine devrait représenter 70 % de la population mondiale en 2050, des investissements de qualité dans les infrastructures seront nécessaires pour développer et renouveler les infrastructures urbaines, en mettant l'accent sur les énergies propres, les transports durables, les bâtiments verts, l'eau et de l'assainissement.

Les décisions prises en matière de localisation, de type, de conception et de délai d'exécution des aménagements infrastructurels peuvent avoir de graves incidences sur l'environnement. Des infrastructures de mauvaise qualité peuvent ainsi contribuer à la pollution de l'air, au changement climatique, à une modification de la quantité et de la qualité de l'eau, à une érosion de la biodiversité et à une dégradation des écosystèmes. Les décisions en matière de planification des infrastructures, de sélection et conception des projets, et de passation des marchés devraient par conséquent intégrer des considérations environnementales. Les incidences sur l'environnement devraient par ailleurs être surveillées et contrôlées sur l'ensemble du cycle de vie des projets. Les plans d'investissements dans les infrastructures qui prennent en compte les objectifs environnementaux et qui assurent une réserve visible de projets pérennes, attractifs pour les investisseurs et qui internalisent les externalités positives et négatives sur le cycle de vie des infrastructures, s'avèrent essentiels, d'une part, pour renforcer les effets positifs des investissements, tout en empêchant ou en limitant les incidences négatives et, d'autre part, pour stimuler le développement d'infrastructures durables.

Il est également important que les gouvernements encouragent une conduite responsable des entreprises, laquelle permet de se prémunir contre les effets nuisibles des investissements sur la société et l'environnement. En matière d'impact des investissements dans les infrastructures sur l'environnement, la transparence doit être la règle auprès de l'ensemble des parties prenantes, et ce, grâce à une diffusion renforcée des informations relatives à l'environnement.

---

<sup>9</sup> Ceci s'applique uniquement aux parties de l'Accord de Paris.

## Cadre d'action publique et contexte institutionnel

### Alignement des incitations et des mesures adoptées par les pouvoirs publics

**3.1 Aligner les incitations au développement d'infrastructures de qualité qui prennent en compte les externalités et le contexte national et qui encouragent les investissements dans les infrastructures sobres en carbone et résilientes, avec l'appui d'instruments de marché et des marchés publics. [EPOC, AIE/CRTE, AEN/NDC, FIT/CCRT, INV]**

**3.2 Veiller à ce que les politiques en matière d'infrastructures et en matière d'environnement, permettent le développement de systèmes d'infrastructures vertes, et notamment les infrastructures de transports durables et infrastructures exploitant de l'électricité à faible taux d'émission, résistantes aux changements climatiques et économes en énergie et en ressources. [INV]**

**3.3 Examiner les politiques d'aménagement du territoire, les normes techniques, les réglementations et les politiques économiques afin de s'assurer qu'elles sont propices à l'adaptation au changement climatique. [EPOC]**

### Systèmes de protection efficaces pour les prêts multilatéraux<sup>10</sup>

**3.4 Améliorer la mise en œuvre effective de systèmes de protection environnementale et sociale par les institutions financières internationales et dans les pays en développement. [CAD]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Soutenir et guider les banques de développement et les institutions de financement du développement (IFD) dans l'accroissement des capacités de gestion des risques sociaux et environnementaux. [CAD]
- Soutenir et guider les banques de développement et les IFD dans l'application des systèmes nationaux (lorsque cela est possible), dans la sensibilisation aux réformes nécessaires et dans l'assistance technique pour un renforcement des systèmes nationaux. [CAD]
- Soutenir et guider les banques de développement dans une harmonisation « par le haut » des systèmes de protection, y compris par rapport aux investisseurs commerciaux et aux fournisseurs émergents de financement du développement. [CAD]
- Soutenir et guider les banques de développement et les IFD dans la surveillance, d'une part, de la conformité aux systèmes de protection et, d'autre part, de la performance sociale et environnementale. [CAD]

---

<sup>10</sup> Ce volet s'avère tout aussi pertinent pour la dimension sociale. Les bonnes pratiques et mesures applicables sont donc reprises dans la section intitulée « Intégrer une dimension sociale dans l'investissement dans les infrastructures ». Les dimensions sociales et environnementales sont traitées conjointement, dans la mesure où les institutions financières internationales regroupent les mesures de protection sociales et environnementales dans un même ensemble intégré.



- Promouvoir l'adoption des normes et principes de la conduite responsable des entreprises (CRE) afin de mettre en place une approche des infrastructures fondée sur les risques relativement aux questions sociales et environnementales. [INV]

## Planification des infrastructures

### **Alignement de la planification avec les objectifs de protection de l'environnement**

**3.5 Repenser la planification à tous les niveaux de gouvernement afin d'aligner les projets d'infrastructures avec les objectifs climatiques et de développement à long terme, ainsi qu'avec les objectifs de biodiversité et autres objectifs environnementaux. [EPOC]**

**3.6 Intégrer au développement et à la mise en œuvre des plans et programmes publics des considérations environnementales substantielles, notamment en termes d'utilisation des sols, aux niveaux national et infranational, par le biais d'une évaluation environnementale stratégique. Ces considérations environnementales doivent être clairement inscrites dans le cycle de vie des projets d'infrastructures. [EPOC]**

**3.7 Aligner les stratégies d'investissement avec les objectifs environnementaux à long terme et renforcer la transparence des réserves de projets d'infrastructures. [EPOC]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Envisager, lorsqu'il y a lieu, d'accélérer le traitement des investissements dans les projets d'infrastructure qui contribuent à la réduction, aux niveaux cibles, des intensités énergétiques et de carbone pour les économies, en donnant la priorité au déploiement de projets et domaines à valeur élevée et à haute importance stratégique. [EPOC]

**3.8 Intégrer des critères environnementaux, y compris les coûts et avantages externes, pour la sélection et l'établissement des priorités parmi les projets. [EPOC, FIT/CCRT]**

### **Évaluation et atténuation des incidences dommageables sur l'environnement**

**3.9 Coordonner le champ et les procédures des évaluations appropriées et ponctuelles de l'impact sur l'environnement, à titre de contribution aux processus de planification et de prise de décision, garantissant ainsi une prise en compte précoce des mesures nécessaires pour éviter, limiter ou atténuer les incidences sur l'environnement et améliorer la qualité environnementale. [EPOC]**

**3.10 Gérer l'impact des infrastructures sur la biodiversité et les écosystèmes conformément à la hiérarchie des mesures d'atténuation : 1. Éviter, 2. Réduire, 3. Restaurer, et 4. Compenser. [EPOC]**

### **Rôle des écosystèmes naturels dans la prestation de services d'infrastructure utiles**

**3.11 Évaluer et appuyer le rôle des écosystèmes naturels (solutions reposant sur la nature), comme les zones humides, les forêts et les récifs coralliens, dans la prestation de services d'infrastructure pour remplacer ou compléter les infrastructures physiques ou de génie civil. [EPOC]**

## **Développement de projets**

### **Évaluation environnementale des projets**

**3.12 Recourir aux évaluations environnementales dans le cadre des processus de planification et de prise de décision pour tous les projets susceptibles d'avoir de fortes incidences sur l'environnement. [EPOC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Intégrer des solutions de substitution à l'évaluation des incidences sur l'environnement, de sorte que des analyses approfondies des projets, plans et programmes puissent être réalisées dans l'optique de parvenir à la meilleure option environnementale possible. [EPOC]
- Envisager d'instaurer, le cas échéant, des procédures d'évaluation environnementale pour les projets, plans et programmes susceptibles d'avoir d'importants effets transfrontières. [EPOC]
- Mettre en œuvre, dans les cas appropriés, des mesures pratiques pour informer le public et pour permettre à ceux qui peuvent être touchés de participer aux stades appropriés de la prise de décisions concernant les projets, plans et programmes. [EPOC]
- Rendre transparents les résultats des évaluations environnementales auprès des investisseurs afin de promouvoir les marchés financiers verts. [EPOC]

La mesure suivante, spécifique au secteur de l'eau, est susceptible de compléter cette bonne pratique:

- Identifier, évaluer et entreprendre de réduire les risques liés aux investissements qui portent atteinte à l'intégrité naturelle des cours d'eau, lacs, aquifères et zones humides, à leurs conditions hydromorphologiques, à la capacité des bassins à retenir l'eau de manière naturelle ou au fonctionnement des écosystèmes. [EPOC]

### **Passation des marchés et dépenses indirectes à l'appui des objectifs climatiques et autres objectifs de protection de l'environnement**

**3.13 S'appuyer sur les pratiques en matière de marchés publics et les dépenses indirectes via les entreprises publiques, les institutions de financement du développement, les organismes de crédit à l'exportation et les investissements publics pour mettre les investissements dans les infrastructures en phase avec les objectifs de protection de l'environnement. [EPOC]**

### **3.14 Intégrer les performances environnementales comme facteur concurrentiel dans les procédures de passation des marchés. [RDPC, PGC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Inclure les critères environnementaux dans les procédures d'évaluation des appels d'offres (p. ex. : intensité en carbone des soumissions ou projections des effets sur la pollution atmosphérique locale ou sur la biodiversité). [PGC, RDPC]
- Intégrer les risques et effets environnementaux identifiés dans les critères de sélection et d'octroi, les spécifications techniques, les normes, les indicateurs clés de performance et les obligations contractuelles. [BDM]
- Exiger des soumissionnaires qu'ils proposent, dans le cadre de leurs offres, des stratégies de gestion de la santé et de la sécurité, de protection sociale et environnementale, et des plans détaillés de mise en œuvre destinés à gérer les principaux risques liés aux projets. L'adéquation de ces plans et stratégies doit être analysée dans le cadre de l'évaluation des appels d'offres, abordée (s'il y a lieu) au cours des discussions précontractuelles, et intégrée à part entière dans le plan de gestion sociale et environnementale des fournisseurs. [BDM]
- Dans la mesure du possible, sélectionner des fournisseurs et consultants principaux présentant de solides références en matière d'environnement (y compris des certifications internationales et de bons résultats dans ces domaines), et faisant la preuve d'une conformité continue avec les normes, directives, réglementations et lois applicables. [BDM]

#### **Exploitation efficace des ressources**

**3.15 Appliquer une approche reposant sur l'économie circulaire à la conception des infrastructures, et ce, afin de promouvoir une exploitation efficace des ressources et leur réutilisation, tout en renforçant la résilience des zones les plus vulnérables. [RDPC]**

## **Mise en œuvre des projets**

#### **Cadres de conformité et surveillance des effets sur l'environnement**

**3.16 Développer des cadres de conformité rationnels et transparents visant à limiter les coûts sociaux et environnementaux. [CPE]**

**3.17 Introduire des mesures pratiques de surveillance des effets sur l'environnement que peuvent avoir les projets, plans et programmes ayant été soumis à des procédures d'évaluation de l'impact sur l'environnement ou d'évaluation environnementale stratégique. [EPOC]**

### Normes et autres sources principales

OCDE (2015), Lignes directrices pour l'investissement dans une infrastructure énergétique propre : Faciliter l'accès aux énergies propres en faveur du développement et de la croissance verte, <https://doi.org/10.1787/9789264212664-en>

OECD (2017), Investing in Climate, Investing in Growth, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264273528-en>

OECD/ OCDE/La Banque mondiale/ONU Environnement (2018), Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264308114-en>

Recommandation du Conseil sur le Cadre d'action pour l'investissement [OECD/LEGAL/0412]

OECD (2019), Reference Note on Environmental and Social Considerations in Quality Infrastructure, <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/OECD-Reference-Note-on-Environmental-and-Social-Considerations.pdf>

OECD (2018), Developing Robust Project Pipelines for Low-Carbon Infrastructure, <https://doi.org/10.1787/9789264307827-en>

OCDE (2018), Analyse coûts-avantages et environnement : Avancées théoriques et utilisation par les pouvoirs publics, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264300453-fr>

Recommandation du Conseil concernant l'évaluation des projets, plans et programmes ayant des incidences sensibles sur l'environnement [OECD/LEGAL/0172]

Recommandation du Conseil sur l'eau [OECD/LEGAL/0434]

ITF (2016), Adapting Transport to Climate Change and Extreme Weather: Implications for Infrastructure Owners and Network Managers, ITF Research Reports, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789282108079-en>

OECD/IEA/NEA/ITF (2015), Aligning Policies for a Low-carbon Economy, <https://doi.org/10.1787/9789264233294-en>

Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales [OECD/LEGAL/0144]

Décision du Conseil sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales [OECD/LEGAL/0307]

Recommandation du Conseil relative au Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises [OECD/LEGAL/0443]

Recommandation du Conseil sur l'amélioration des performances environnementales des marchés publics [OECD/LEGAL/0311]

OECD (2015), Going Green: Best Practices for Sustainable Procurement, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/governance/ethics/Going\\_Green\\_Best\\_Practices\\_for\\_Sustainable\\_Procurement.pdf](https://www.oecd.org/governance/ethics/Going_Green_Best_Practices_for_Sustainable_Procurement.pdf)

OECD (2019), Managing Environmental Risks in Development Banks and Development Finance Institutions – What Role for Donor Shareholders?, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ca0f0d4f-en>

OECD (2019) Financing climate objectives in cities and regions to deliver sustainable and inclusive growth, <https://doi.org/10.1787/23097841>

OECD (2018), Blended Finance Principles, OECD Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/OECDBlended-Finance-Principles.pdf>

Banque africaine de développement et al. (2019), Multilateral Development Banks' Reference Note, Translating Quality Infrastructure Investment (QII) Principles into Procurement Practices, [https://www.mof.go.jp/english/international\\_policy/convention/g20/annex6\\_3.pdf](https://www.mof.go.jp/english/international_policy/convention/g20/annex6_3.pdf)

## *Renforcer la résilience face aux catastrophes naturelles et autres risques*

*(Section correspondant à la 4<sup>e</sup> dimension des [Principes du G20 pour des IQI](#) disponibles en annexe)*

Garantir la résilience des infrastructures face aux événements météorologiques extrêmes, aux catastrophes naturelles, aux pandémies et autres types de risques contribuera à réduire les pertes directes et les coûts de perturbation indirects. Par ailleurs, alors que la fréquence et l'intensité des événements météorologiques extrêmes augmentent à travers le monde, renforcer la résilience des infrastructures s'avère essentiel à la préservation des acquis en matière de développement, à la protection des vies, et à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Étant donné que les conditions géographiques et météorologiques varient grandement d'un pays ou d'une région à l'autre, il conviendra d'adapter les efforts visant à améliorer la résilience des infrastructures au contexte local. Les menaces d'origine humaine, comme le terrorisme ou les cyberattaques, peuvent également affaiblir les réseaux d'infrastructures critiques, au point de provoquer d'importantes perturbations des chaînes d'approvisionnement et de mettre en danger la santé et la sécurité de la population.

Adapter les infrastructures à ces menaces potentielles par le biais d'une gestion solide des risques de catastrophe peut permettre de réduire la perte de vies humaines, les dégâts matériels et les interruptions des services socio-économiques essentiels. Cela peut également contribuer à une baisse du niveau de pauvreté, à un accroissement de la sécurité énergétique et à la préservation des ressources naturelles, lesquels constituent tous des facteurs importants dans la réalisation d'avantages économiques à long terme. Les programmes de protection des infrastructures doivent encourager la coopération entre les gouvernements et les acteurs impliqués dans l'exploitation des infrastructures critiques, et viser à limiter les perturbations subies par les systèmes d'infrastructures en raison de l'exposition aux risques.

Les investissements « préventifs » ont un rôle majeur dans l'amélioration de la résilience car ils permettent de réduire les coûts et les pertes de manière globale. Promouvoir les approches écosystémiques peut également aider à renforcer le niveau de résilience et offrir des avantages supplémentaires par rapport aux approches traditionnelles de renforcement de la résilience des infrastructures.

### **Cadre d'action publique et contexte institutionnel**

#### **Création d'un environnement favorable aux politiques de promotion de la résilience et de la réduction des risques**

**4.1 Créer un cadre politique favorable aux infrastructures résilientes face aux catastrophes et aux événements climatiques, encourageant l'adoption de réglementations et de politiques publiques capables de renforcer la résilience face au changement climatique en influant sur la sélection des acteurs privés de différents secteurs (p. ex. : codes et règles de construction, cadres pour l'aménagement du territoire, et incitations pour des systèmes d'alerte rapide). [EPOC, CAD]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Veiller à ce que les décideurs aient accès à des informations de haute qualité et à des données cohérentes, et soient en mesure de les exploiter afin d'éclairer la planification des infrastructures. Les facteurs d'incertitude applicables devraient être clairement communiqués et des orientations devraient être fournies sur la manière de les intégrer au processus de prise de décision. [EPOC, CAD]
- Promouvoir les investissements dans les infrastructures résilientes et encourager l'adoption d'instruments pour l'intégration systématique de la résilience dans les domaines déterminants de l'action publique, et notamment : (i) les cadres d'aménagement du territoire; (ii) les évaluations des politiques et des projets d'infrastructures (y compris les évaluations environnementales stratégiques et les évaluations d'impact environnemental) ; et (iii) les normes réglementaires et économiques (p. ex. : codes de construction). [EPOC, CAD]
- Promouvoir une divulgation des informations relatives aux risques climatiques matériels adaptée au contexte national, afin de renforcer la sensibilisation aux risques liés au climat et d'encourager les efforts visant à leur réduction. [EPOC, CAD]
- Impliquer les parties prenantes à chaque étape du cycle de vie des infrastructures pour en renforcer la résilience. Les processus de prise de décision caractérisés par la participation des communautés (p. ex. : communautés locales, autochtones, côtières isolées, insulaires, etc.), peuvent améliorer de manière globale la résilience dans les zones les plus vulnérables. [RDPC]

#### **4.2 Intégrer les incidences du changement climatique et les risques de catastrophe dans les politiques applicables à la planification, la budgétisation, la conception, la construction (rénovation et reconstruction y compris), l'exploitation et la maintenance des infrastructures publiques. [EPOC, CAD]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Assurer un accès aux informations (p. ex. : données et projections climatiques) pour appuyer la prise de décision. [EPOC]
- Veiller à ce que les acteurs concernés (dont les entreprises publiques de services collectifs, les associations professionnelles et les régulateurs) disposent des capacités suffisantes pour comprendre et gérer les risques climatiques et de catastrophes, et faciliter les partenariats intersectoriels afin de mieux analyser et traiter les interdépendances des infrastructures. [EPOC]
- Prendre en compte les risques potentiels climatiques et de catastrophes pour la conclusion d'investissements publics. [EPOC, PGC]
- Évaluer la nécessité de rénover ou gérer différemment les infrastructures existantes en prenant en compte le changement climatique (p. ex., en augmentant la hauteur de ponts ou en protégeant ou améliorant les réseaux de drainage naturels). [EPOC, CAD]
- Envisager de recourir à des approches écosystémiques, y compris à des infrastructures naturelles, en complément ou en remplacement des infrastructures

traditionnelles (« grises »), afin de renforcer la résilience face aux effets négatifs du changement climatique. [EPOC]

- Réévaluer les mesures et approches de gestion des infrastructures dans l'optique d'améliorer la résilience (par exemple, en modifiant les programmes de maintenance ou en adoptant un modèle de gestion adaptative et tournée vers l'avenir). [EPOC]

La mesure suivante, spécifique au secteur de **l'énergie nucléaire**, est susceptible de compléter cette bonne pratique ::

- Dans le cas d'installations nucléaires existantes, considérer la probabilité d'événements météorologiques extrêmes dus au changement climatique comme une condition nécessaire pour les licences d'exploitation à long terme. Dans le cas de nouvelles installations, les événements de ce type sont généralement déjà pris en compte lors des étapes de conception et de sélection du site. Dans la mesure où les installations nucléaires sont conçues pour offrir une durée d'exploitation au long terme, les considérations de sécurité et de résilience sont systématiquement intégrées à toutes les étapes de conception, de délivrance d'autorisation, de construction et d'exploitation. [AEN/NDC]

### **Financement des risques de catastrophe**

**4.3 Mettre sur pied une stratégie pour la gestion des conséquences financières des catastrophes qui encourage une approche intégrée de la gestion financière des risques de catastrophe à tous les niveaux de gouvernement, garantit un niveau suffisant de ressources pour l'évaluation des risques de catastrophe, prévoit la coopération et la coordination entre les organisations des secteurs publics et privés, et évalue les niveaux appropriés de rétention et de transfert des risques. [CAPP]**

**4.4 Promouvoir des processus complets d'évaluation des risques qui permettent d'estimer l'exposition aux risques et d'identifier les vulnérabilités financières. [CAPP]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Faire en sorte que des données sur les biens, les vulnérabilités structurelles, les aléas et les pertes antérieures, nécessaires à l'évaluation chiffrée de l'exposition potentielle soient produites, recueillies, partagées et rendues publiques. [CAPP]

**4.5 Favoriser la gestion efficace des conséquences financières des catastrophes par tous les segments de la population et de l'économie, et encourager le développement de marchés du transfert de risques pour les risques de catastrophe. [CAPP]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Mettre en place un cadre de réglementation et de surveillance du secteur financier qui assure sa solidité, son ouverture et son efficacité, et lui permette de disposer de capacités financières suffisantes pour prendre en charge les risques de catastrophes, notamment en facilitant le transfert de risques vers les marchés de l'assurance ou de la réassurance et les marchés financiers nationaux et internationaux. [CAPP]



- Faire en sorte que l'assurance contre les catastrophes et les dispositifs d'indemnisation incitent à une réduction des risques dans les secteurs public et privé. [CAPP]

**4.6 Envisager un soutien des donateurs et des partenaires en développement aux petits États insulaires en développement (PEID) pour renforcer leur résilience face au changement climatique et aux catastrophes naturelles, en facilitant l'accès à des mécanismes de transfert du risque et de financement innovants (assurances, fonds pour aléas, lignes de crédit conditionnelles, etc.). [CAD]**

## Planification des infrastructures

### Accords de coopération pour la gestion des risques et la continuité des infrastructures critiques

**4.7 Établir un programme de protection des infrastructures critiques<sup>11</sup> pour aider les propriétaires et exploitants de systèmes d'infrastructures critiques à coopérer avec les pouvoirs publics dans la gestion des aléas représentant des risques majeurs. [PGC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Mettre en place une structure de gouvernance multisectorielle chargée de la résilience des infrastructures stratégiques. [PGC]
- Comprendre les interdépendances complexes et les facteurs de vulnérabilités entre systèmes d'infrastructures pour hiérarchiser les actions en faveur de la résilience et adopter des méthodologies et critères de référence pour l'identification des fonctions, actifs et systèmes critiques dans lesquels investir en priorité pour renforcer la résilience. [PGC]
- Instaurer une relation de confiance entre les pouvoirs publics et les opérateurs en assurant un échange d'informations sur les risques, y compris par la mise en place de plateformes de partage d'informations sur les infrastructures critiques pour une compréhension approfondie et commune des risques et des facteurs de vulnérabilité, en mettant l'accent sur la sécurité et la confidentialité des données partagées. [PGC]
- Nouer des partenariats et engager un dialogue permanent entre les pouvoirs publics et les opérateurs d'infrastructures critiques des secteurs publics et privés, en vue de convenir d'une vision commune et d'objectifs réalistes en matière de résilience. [PGC]
- Définir un dosage des politiques permettant de hiérarchiser les mesures de résilience efficaces par rapport aux coûts tout au long du cycle de vie, et inciter les opérateurs à investir dans la résilience et à atteindre les objectifs en la matière sur la base d'une analyse coûts-avantages. [PGC]

<sup>11</sup> Les infrastructures critiques sont des systèmes, biens, installations et réseaux qui assurent des services essentiels au fonctionnement de l'économie, ainsi qu'à la sécurité et au bien-être de la population (source : Boîte à outils de l'OCDE sur la gouvernance de la résilience des infrastructures critiques).

- Contrôler la mise en œuvre des politiques à l'appui de la résilience des infrastructures critiques et évaluer l'avancement dans la réalisation des objectifs en matière de résilience, avec un cadre de suivi clair pour les opérateurs. [PGC]
- Envisager une coopération avec les pays voisins sur les politiques à l'appui de la résilience des infrastructures critiques, lorsqu'il y a lieu, si ces dernières ont une dimension transfrontalière. [PGC]

La mesure suivante, spécifique au secteur des infrastructures d'information critiques, est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Élaborer une stratégie nationale pour la gestion des infrastructures d'information critiques recueillant l'engagement de tous les intéressés. [CPEN]

### **Évaluation de la résilience et des faiblesses des systèmes d'infrastructures**

**4.8 Évaluer les facteurs de vulnérabilité des actifs et réseaux d'infrastructures critiques face aux menaces telles que les événements météorologiques extrêmes, les cyberattaques, les tremblements de terre, les inondations, les tsunamis, les incendies, les pandémies, et les attaques terroristes. [FIT/CCRT, CPEN]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Adopter de nouveaux outils d'aide à la décision (comme la planification de scénarios ou l'analyse des options réelles) afin d'évaluer la robustesse des systèmes d'infrastructures critiques et d'identifier les incertitudes dans l'évaluation des actifs. [FIT/CCRT]
- Mettre en place un processus systématique et cyclique permanent pour l'évaluation du risque de sécurité numérique, visant à estimer les conséquences que les menaces, conjuguées aux vulnérabilités, pourraient avoir sur les activités économiques et sociales en jeu, et à éclairer le processus décisionnel afférent au traitement du risque. [CPEN]

**4.9 Mettre l'accent sur la résilience des systèmes, plutôt que se cantonner à la conception d'infrastructures robustes, en évaluant comment limiter les conséquences potentielles de l'indisponibilité d'un actif. [FIT/CCRT]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Développer des plans de continuité des services en cas de perturbation des actifs d'infrastructures critiques. Il convient ainsi de mettre en place des plans de continuité des services rigoureux, lesquels doivent inclure des mécanismes de réorientation des opérations, le recours à d'autres modes d'action et des plans visant à une remise en service rapide. [PGC, FIT/CCRT]
- Adopter, sur la base d'une évaluation du risque de sécurité numérique, un plan de préparation et de continuité visant à limiter les conséquences négatives des incidents de sécurité numérique, et appuyer la continuité et la résilience des activités économiques et sociales. Ce plan doit avoir pour objet de préciser les mesures de prévention, de détection, de notification, de réponse et de reprise des activités après un incident de sécurité numérique. [CPEN]

La mesure suivante, spécifique au secteur des transports, est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Repenser la gestion des infrastructures de transport redondantes. Toute évaluation de la robustesse des réseaux doit prendre en compte leur exploitation en période de crise, ainsi que la reprise des activités suite à une défaillance des liaisons critiques, l'absence d'itinéraires de substitution et l'importance de chaque liaison, pondérée par la demande. [FIT/CCRT]

## Développement de projets

### *Gestion des risques de catastrophe lors de la conception des projets*

#### **4.10 Intégrer une gestion solide des risques de catastrophe à l'étape de conception des investissements dans les infrastructures. [PGC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Identifier, lors de la préparation d'un projet, les types de risques à prendre en compte dans sa conception et ceux qui pourraient nuire à sa mise en œuvre. Une fois ces risques identifiés, analyser la probabilité qu'ils se concrétisent et l'ampleur des conséquences, puis développer les plans et stratégies de gestion des risques appropriés. [BDM]
- Établir un plan complet de gestion des risques de catastrophe lié à la conception des infrastructures et à leur maintenance. [PGC]
- Chercher à éviter ou limiter les risques dès l'étape de conception des projets. Cela peut passer par la conception même des installations, le mode de construction ou la sélection des sites les plus adaptés. [BDM]

## Mise en œuvre des projets

### *Publication de rapports complets et réguliers sur les risques*

#### **4.11 Établir des rapports réguliers et exhaustifs en matière de risques pour appuyer l'évaluation des performances de gestion des risques et demander des comptes aux parties concernées. [BDM]**

### Normes et autres sources principales

Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs [[OECD/LEGAL/0405](#)]

OECD (2018), Climate-resilient Infrastructure, OECD Environment Policy Papers, No. 14, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4fdf9eaf-en>

OECD (2018), Innovative Approaches to Building Resilient Coastal Infrastructure, OECD Environment Policy Papers, No. 13, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9c8a13a0-en>

Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures [[OECD/LEGAL/460](#)]

OECD (2017), Getting Infrastructure Right: A framework for better governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>

OECD (2019), Good Governance for Critical Infrastructure Resilience, Chapter 5: Policy Toolkit on Governance of Critical Infrastructure Resilience, OECD Reviews of Risk Management Policies, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/02f0e5a0-en>

OCDE/La Banque mondiale (2016), Climate and Disaster Resilience Financing in Small Island Developing States, Éditions OCDE et Banque internationale pour la reconstruction et le développement / La Banque mondiale, Paris et Washington, D.C., <https://doi.org/10.1787/9789264266919-en>

OECD (2018), Resilient Infrastructure for a Changing Climate, Input Document for the G20 Climate Sustainability Working Group, [http://www.g20.utoronto.ca/2018/oecd\\_-\\_resilient\\_infrastructure\\_for\\_a\\_changing\\_climate.pdf](http://www.g20.utoronto.ca/2018/oecd_-_resilient_infrastructure_for_a_changing_climate.pdf)

OECD (2019), Reference Note on Environmental and Social Considerations in Quality Infrastructure, <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/OECD-Reference-Note-on-Environmental-and-Social-Considerations.pdf>

OCDE/La Banque mondiale/ONU Environnement (2018), Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264308114-en>

OECD (2019), Financing climate objectives in cities and regions to deliver sustainable and inclusive growth. <https://doi.org/10.1787/23097841>

ITF (2016), Adapting Transport to Climate Change and Extreme Weather: Implications for Infrastructure Owners and Network Managers, ITF Research Reports, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789282108079-en>

NEA (forthcoming), Climate Change: assessment of the vulnerability of nuclear power plants and cost of adaptation.

Recommandation du Conseil sur la gestion du risque de sécurité numérique pour la prospérité économique et sociale [[OECD/LEGAL/0415](#)]

Recommandation du Conseil sur la sécurité numérique des activités critiques [[OECD/LEGAL/0456](#)]

Recommandation du Conseil sur les stratégies de financement des risques de catastrophe [[OECD/LEGAL/0436](#)]

Banque africaine de développement et al. (2019), Multilateral Development Banks' Reference Note, Translating Quality Infrastructure Investment (QII) Principles into Procurement Practices, [https://www.mof.go.jp/english/international\\_policy/convention/g20/annex6\\_3.pdf](https://www.mof.go.jp/english/international_policy/convention/g20/annex6_3.pdf)

## *Intégrer une dimension sociale dans l'investissement dans les infrastructures*

*(Section correspondant à la 5<sup>e</sup> dimension des [Principes du G20 pour des IQI](#) disponibles en annexe)*

Exécutés intelligemment, les investissements dans les infrastructures peuvent générer des avantages pour les communautés locales et devenir une source d'emplois de qualité, de nouvelles compétences et d'une amélioration dans l'accès aux services disponibles. Toutefois, ces projets d'infrastructures s'accompagnent souvent de risques sanitaires, environnementaux ou de sécurité, liés aux importants travaux d'ingénierie nécessaires, ainsi que de risques socioéconomiques liés aux déplacements de population et aux atteintes aux droits de l'homme. Ces problèmes se posent généralement avec plus d'acuité dans les économies émergentes ou en développement où la subsistance des populations a tendance à dépendre davantage de l'environnement local. S'ils ne sont pas traités correctement, à défaut de pouvoir être évités, ces risques peuvent avoir des incidences non négligeables en particulier pour les populations vulnérables ou marginalisées (y compris les peuples autochtones), lesquelles n'ont des moyens que très limités de faire entendre leur voix. À cet égard, l'OCDE a publié un projet de note de référence sur les dimensions sociales et environnementales des infrastructures de qualité (OECD Reference Note on Environmental and Social Considerations for Quality Infrastructure), enrichie des apports de la Banque mondiale et s'appuyant sur le Cadre environnemental et social (CES) établi par la Banque mondiale, qui propose une série de mesures visant à renforcer les retombées sociales et les droits sociaux des investissements de qualité dans les infrastructures<sup>12</sup>.

Les investissements de qualité dans les infrastructures doivent avoir vocation à renforcer les effets positifs des investissements tout en empêchant ou limitant les effets négatifs. Ils ne doivent porter atteinte ni à la santé, à la sécurité, aux droits et aux besoins des travailleurs qui participent à la mise en œuvre des infrastructures, ni aux communautés affectées par ces infrastructures (et pas uniquement les communautés censées bénéficier des infrastructures). Tous les travailleurs doivent bénéficier d'une égalité des chances dans l'accès aux emplois créés par les investissements dans les infrastructures et dans le développement de compétences, et être traités et rémunérés de façon juste, digne et non discriminatoire. Il est également important que les gouvernements encouragent une conduite responsable des entreprises, laquelle permet de se prémunir contre les effets nuisibles des investissements sur la société et l'environnement.

Par ailleurs, les avantages des infrastructures de qualité doivent être inclusifs et accessibles à tous, et notamment aux groupes vulnérables et mal desservis, comme les femmes, les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées. Un accès ouvert aux services d'infrastructure doit être garanti sans aucune discrimination sociale, et ce, par le biais d'une véritable consultation des communautés touchées et d'un processus de prise de décision

---

<sup>12</sup> Dans les sections suivantes, les bonnes pratiques tirées de cette note de référence sont identifiées par le sigle « OCDE », alors que les apports de la Banque mondiale sont signalés par la présence du sigle « OCDE/BM ».

inclusif. Il est également nécessaire d'intégrer un principe d'équité entre les sexes dans la planification stratégique, la hiérarchisation et la gestion des projets d'infrastructures.

## Cadre d'action publique et contexte institutionnel

### **Objectifs sociaux du cadre d'action nécessaire à la mise en place d'infrastructures**

**5.1 Développer des cadres d'action publique pour le développement d'infrastructures qui intègrent des considérations sociales et environnementales, y compris relativement aux interactions (compromis et relations de complémentarité) entre les différents objectifs, et ce, afin d'assurer la cohérence des politiques. [PGC, EPOC]**

### **Conduite responsable des entreprises**

**5.2 Établir et mettre en œuvre un cadre juridique et réglementaire adapté, assurant la protection de l'intérêt public et soutenant le respect des normes de conduite responsable des entreprises (CRE) sur toute la durée du cycle de vie des projets d'infrastructures, y compris dans les domaines liés aux droits de l'homme et aux droits des travailleurs, à l'environnement et aux mesures anti-corruption. [INV]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Exiger des acteurs du secteur privé, ainsi que des entreprises publiques participant à la mise en œuvre de projets d'infrastructure, qu'ils se conforment aux normes internationales en matière de CRE, afin de prendre en compte un tableau plus complet des risques et de leurs incidences, et ce, dans la mesure où les risques sociaux et environnementaux des projets d'infrastructures sont souvent sous-estimés. [INV]
- Promouvoir auprès des entreprises l'exercice d'un devoir de diligence fondé sur les risques, permettant d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles de leurs activités, et de rendre compte des mesures prises pour y remédier. [INV]
- Mettre à disposition des investisseurs, et de toute personne ou communauté subissant les effets négatifs de projets d'infrastructures, des procédures juridiques efficaces, sécurisées, accessibles au public et faisant l'objet de financements suffisants, ainsi que des mécanismes non judiciaires de règlement des conflits. [INV]

### **Accès abordable et inclusif**

**5.3 Établir des cadres réglementaires et des mécanismes fiscaux permettant une fixation de prix abordables pour les populations à faible revenu afin de garantir une intégration et un accès juste dans l'utilisation des infrastructures. [DEV GB, INV, CPEN, EPOC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Parvenir à un équilibre entre accessibilité économique et recouvrement des coûts dans la fixation des prix, afin d'optimiser la contribution des investissements dans

les infrastructures dans le développement. Dans les cas où une tarification fondée sur le recouvrement des coûts était possible et politiquement acceptable, les investissements ont souvent connu une augmentation. Lorsque le niveau d'accessibilité économique est faible, un subventionnement public peut être envisagé. [INV]

- Lorsqu'elles sont nécessaires, évaluer régulièrement et individuellement l'efficacité et la durée des subventions publiques, ainsi que leur coût pour la collectivité, et ce, en prenant en compte les performances et l'efficacité des fournisseurs. [INV]
- Mettre en place une planification financière stratégique qui assure l'adéquation entre les ressources financières et les objectifs d'action, ainsi que l'accessibilité économique pour les catégories vulnérables de la société, notamment par des mesures ciblées ad hoc. [EPOC]

Les mesures suivantes, spécifiques au **secteur des télécommunications**, y compris le **secteur du haut débit**, sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Promouvoir l'accessibilité des services à haut débit à toutes les collectivités, quelle que soit leur situation géographique, à des conditions équitables et à des tarifs concurrentiels, pour que se concrétisent pleinement les avantages de ces services. [CPEN]
- Dans la mesure où les charges administratives (impôts, par exemple) contribuent à une augmentation du coût final des services à haut débit et des appareils de TIC, envisager des mesures visant à baisser les coûts et à optimiser l'adoption des services à haut débit. Ces mesures pourraient notamment consister à développer des régimes fiscaux plus simples, plus neutres et plus transparents, à ne pas imposer des charges excessives à quelque partie que ce soit, à éviter la mise en place de taxes sectorielles et à prévoir des redevances administratives proches des coûts réels pour la prestation des services concernés. [CPEN]
- Envisager, si nécessaire, la mise en place de programmes d'assistance et de services subventionnés visant à assurer l'accessibilité économique des communications pour les populations à faible revenu. [CPEN]

### **Systèmes de protection efficaces pour les prêts multilatéraux** <sup>13</sup>

#### **5.4 Améliorer la mise en œuvre effective de systèmes de protection environnementale et sociale par les institutions financières internationales et dans les pays en développement.** [CAD]

<sup>13</sup> Ce volet s'avère tout aussi pertinent pour la dimension environnementale. Les bonnes pratiques et mesures applicables sont donc reprises dans la section intitulée « Intégrer les facteurs environnementaux dans l'investissement dans les infrastructures ». Les dimensions sociales et environnementales sont traitées conjointement, dans la mesure où les institutions financières internationales regroupent les mesures de protection sociales et environnementales dans un même ensemble intégré.



Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Soutenir et guider les banques de développement et les institutions de financement du développement (IFD) dans l'accroissement des capacités de gestion des risques sociaux et environnementaux. [CAD]
- Soutenir et guider les banques de développement et les IFD dans l'application des systèmes nationaux (lorsque cela est possible) dans la sensibilisation aux réformes nécessaires et dans l'assistance technique pour un renforcement des systèmes nationaux. [CAD]
- Soutenir et guider les banques de développement dans une harmonisation « par le haut » des systèmes de protection, y compris par rapport aux investisseurs commerciaux et aux fournisseurs émergents de financement du développement. [CAD]
- Soutenir et guider les banques de développement et les IFD dans la surveillance, d'une part, de la conformité aux systèmes de protection et, d'autre part, de la performance sociale et environnementale. [CAD]
- Promouvoir l'adoption des normes et principes de la conduite responsable des entreprises (CRE) afin de mettre en place une approche des infrastructures fondée sur les risques relativement aux questions sociales et environnementales. [INV]

### **Bien-être des travailleurs et des collectivités**

#### **5.5 Promouvoir de bonnes conditions de travail et un cadre de travail sûr et sain pour les travailleurs impliqués dans la mise en œuvre d'infrastructures. [OCDE]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Respecter les normes internationales en matière de sécurité et d'hygiène industrielles, et promouvoir ces enjeux sur le lieu de travail. [OCDE]
- Encourager le traitement juste, la non-discrimination et l'égalité des chances des travailleurs participant aux projets d'infrastructures. [OCDE/BM]
- Assurer la protection des travailleurs participant aux projets d'infrastructures, y compris les travailleurs vulnérables comme les femmes, les personnes handicapées, les travailleurs migrants, les travailleurs contractuels, les travailleurs détachés et les employés de fournisseurs principaux, le cas échéant. [OCDE/BM]
- Empêcher le recours à toute forme de travail forcé ou de travail des enfants. [OCDE/BM]
- Respecter les principes de liberté syndicale et de négociation collective des travailleurs participant aux projets d'infrastructures, conformément aux dispositions prévues par le droit national. [OCDE/BM]
- Donner aux travailleurs participant aux projets d'infrastructures les moyens de signaler tout problème lié à leurs conditions de travail. [OCDE/BM]

## **5.6 Protéger la santé et la sécurité des communautés locales, et contribuer à assurer leur bien-être et leur développement. [OCDE]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Instaurer un échange efficace avec les collectivités dès le départ des projets, conformément aux normes internationales. [OCDE]
- S'appuyer, lorsque cela est possible, sur la population active locale pour le développement des projets d'infrastructures. [OCDE]
- S'assurer que les communautés locales bénéficient d'un accès aux services d'infrastructure. [OCDE]
- Veiller à ce que les infrastructures de logement social abordables bénéficient aux groupes qui en ont le plus besoin sur les marchés les plus tendus, et qu'elles soient encadrées par des règles facilitant la mobilité sociale et géographique. [OCDE]
- Coordonner le développement des services d'infrastructure et de logement. [OCDE]
- Anticiper et éviter les effets négatifs sur la santé et la sécurité pour les communautés touchées au cours du cycle de vie des projets, aussi bien dans les circonstances habituelles qu'exceptionnelles. [OCDE/BM]
- Promouvoir la qualité et la sécurité, et les considérations liées au changement climatique, dans la conception et la construction des infrastructures (barrages y compris). [OCDE/BM]
- Éviter ou réduire l'exposition des communautés aux risques d'accidents de la route, à la circulation, aux maladies et aux matières dangereuses liés à l'exécution des projets. [OCDE/BM]
- Mettre en place des mesures efficaces pour répondre aux situations d'urgence. [OCDE/BM]
- Veiller à ce que la protection des personnels et des biens soit assurée de sorte à éviter ou limiter les risques pour les communautés touchées. [OCDE/BM]

### **Avantages pour les femmes et les filles, les personnes d'âge varié et les personnes handicapées**

## **5.7 S'assurer que les femmes et les filles bénéficient des avantages des infrastructures en leur garantissant une égalité d'accès aux emplois bien rémunérés et aux services, et en limitant les risques pour leur sécurité. [OCDE]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Intégrer le principe d'équité entre les sexes dans les stratégies, les politiques et les projets d'infrastructures sur l'ensemble du cycle de vie des projets. [OCDE]
- Développer une meilleure compréhension des besoins et préférences des femmes en matière d'infrastructures, ainsi que des tendances (sur le plan de l'urbanisation, par exemple), des évolutions de la participation des femmes dans la main-d'œuvre,

de la croissance du travail à temps partiel, de la part de familles monoparentales et des migrations. [OCDE]

- Réaliser des évaluations de l'impact sur la situation des femmes afin de déterminer l'impact qu'auront les projets d'infrastructures sur l'accès des femmes à ces infrastructures et sur leur utilisation, et de contribuer à leur bien-être et à leur autonomisation économique. [OCDE]
- Limiter les risques, notamment du point de vue de la sécurité, liés à l'utilisation des infrastructures et auxquels les femmes sont particulièrement exposées. [OCDE]
- Assurer la participation des femmes dans la conception des plans et stratégies d'infrastructures, et dans leur mise en œuvre, y compris en renforçant leur présence aux postes de décision. [OCDE]
- Prendre en compte le bien-être du personnel féminin dans les chaînes d'approvisionnement des infrastructures. [OCDE]
- Veiller à ce que les processus de consultation impliquent des femmes de milieux socioéconomiques différents. [OCDE]
- Développer la collecte de données afin d'obtenir un tableau de l'équité entre les sexes en termes d'accès et d'utilisation des infrastructures (selon une définition au sens large) au sein des pays et entre les pays, ainsi que des incidences du développement d'infrastructures sur l'environnement et la santé des femmes. [OCDE]

#### **5.8 Prendre en compte les différences d'âge et les personnes handicapées. [OCDE]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Appliquer des lignes directrices ou quotas relatifs à l'emploi de personnes handicapées pour les projets d'infrastructures. [OCDE]
- Mettre en œuvre les principes universels de conception afin de garantir que les infrastructures sont accessibles aux personnes de tous âges et quel que soit leur handicap. [OCDE]
- S'assurer que les processus de consultation intègrent des personnes de différents groupes d'âge et des personnes handicapées. [OCDE]

#### **Droits et intérêts des peuples autochtones**

#### **5.9 Assurer le respect des droits et intérêts des peuples autochtones, et veiller à ce qu'ils bénéficient des avantages découlant des infrastructures. [OCDE]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Veiller à ce que le processus de développement se déroule dans le respect le plus complet des droits des peuples autochtones, de leur dignité, de leurs aspirations, de leur identité, de leur culture et de leurs moyens de subsistance basés sur l'exploitation des ressources naturelles. [OCDE/BM]
- Protéger l'accès aux terres et autres ressources nécessaires à la subsistance des peuples autochtones, à leur bien-être et à leur mode de vie. [OCDE]

- Prévenir les effets négatifs des projets d'infrastructures sur les peuples autochtones ou, lorsqu'ils sont inévitables, atténuer, limiter et/ou compenser ces effets. [OCDE/BM]
- Promouvoir les possibilités et avantages en termes de développement durable pour les peuples autochtones d'une manière à la fois accessible, inclusive et culturellement appropriée. [OCDE/BM]
- Améliorer la conception des projets et promouvoir un appui local des peuples autochtones affectés par le projet en nouant des relations pérennes avec eux, basées sur une consultation efficace, et ce, tout au long du cycle de vie des projets. [OCDE/BM]
- Obtenir le consentement libre, préalable et éclairé des peuples autochtones affectés par le projet dans les situations spécifiques où ils pourraient être particulièrement vulnérables. [OCDE/BM]

## Planification des infrastructures

### Effets redistributifs et accessibilité dans la planification

**5.10 Évaluer les effets redistributifs des investissements potentiels et leurs incidences sur les disparités économiques régionales. [FIT/CCRT]**

**5.11 Inclure des mesures d'accessibilité, consistant à faciliter l'accès des personnes aux biens, services et activités, dans les phases de planification des transports et dans les méthodes d'évaluation. [FIT/CCRT]**

## Mise en œuvre des projets

### Mesures visant à éviter les déplacements de population

**5.12 Éviter les réinstallations involontaires de population ou, lorsqu'elles sont inévitables, les minimiser dans le cadre de l'acquisition de terres pour les projets d'infrastructures en envisageant d'autres solutions dès la phase de conception. [OCDE/BM]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Organiser de véritables consultations avec les communautés touchées. [OCDE]
- Éviter toute expulsion forcée. [OCDE/BM]
- Limiter les incidences sociales et économiques négatives inévitables dues à l'acquisition de terres ou aux restrictions d'utilisation des sols (a) en offrant rapidement une compensation pour la perte d'actifs au coût de remplacement et (b) en aidant les personnes déplacées dans leurs efforts d'amélioration, ou au moins de restauration, de leurs conditions et niveau de vie, en termes réels, aux niveaux antérieurs au déplacement ou aux niveaux prévalents avant le début de la mise en œuvre des projets, en fonction des niveaux les plus élevés. [OCDE/BM]
- Améliorer les conditions de vie des personnes pauvres et vulnérables faisant l'objet d'un déplacement physique, par la mise à disposition de logements adéquats dont

---

la jouissance est garantie, et par l'accès aux services et installations appropriés. [OCDE/BM]

- Élaborer et mettre en œuvre des opérations de réinstallation sous la forme de programmes de développement durable, et prévoir les investissements nécessaires pour permettre aux personnes déplacées de tirer directement parti des avantages des projets, à hauteur de ce que permet la nature des projets. [OCDE/BM]
- Veiller à ce que l'organisation et la mise en œuvre des opérations de réinstallation fassent l'objet d'une diffusion appropriée de l'information, d'une véritable consultation et d'une participation informée des personnes affectées. [OCDE/BM]

### Normes et autres sources principales

OECD (2019), OECD Reference Note on Environmental and Social Considerations in Quality Infrastructure, <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/OECD-Reference-Note-on-Environmental-and-Social-Considerations.pdf>

Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales [OECD/LEGAL/0144]

Décision du Conseil sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales [OECD/LEGAL/0307]

Recommandation du Conseil relative au Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises [OECD/LEGAL/0443]

Recommandation du Conseil concernant le développement du haut débit [OECD/LEGAL/0322]

OECD (2019), Sustainable Connectivity: Closing the Gender gap in Infrastructure, OECD Environment Policy Paper No. 15, <https://doi.org/10.1787/6350ba66-en>

FIT (2016), Inégalité de revenus, inclusion sociale et mobilité, Éditions OCDE, Paris <https://doi.org/10.1787/g2g7ae77-en>

ITF (2018), Strategic Investment Packages, <https://www.itf-oecd.org/strategic-investmentpackages>

OCDE (2016), Multi-Dimensional Review of Peru: Volume 2, In-Depth Analysis and Recommendations, Les voies de développement, Éditions OCDE, Paris, extrait de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264264670-en>

OECD/UN-ECLAC/CAF (2013), Latin American Economic Outlook 2014, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2014-en>

OCDE/CEPAL (2011), Perspectives économiques de l'Amérique latine 2012 : Transformation de l'État et développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/leo-2012-fr>

OCDE/BID (2016), Broadband Policies for Latin America and the Caribbean: A Digital Economy Toolkit, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251823-en>

OCDE (2018), « Bridging the Rural Digital Divide », Documents de travail de l'OCDE sur l'économie numérique, n° 265, Éditions OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/going-digital/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>

OECD (2018), Bridging the rural digital divide, OECD Digital Economy Papers, No. 265, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/852bd3b9-en>

OCDE (2019), « Sustainable Connectivity: Closing the Gender gap in Infrastructure », *OECD Environment Policy Paper*, n° 15, Éditions OCDE, Paris

## *Améliorer la gouvernance des infrastructures*

(Section correspondant à la 6<sup>e</sup> dimension des [Principes du G20 pour des IQI](#) disponibles en annexe)

Pour que des infrastructures soient considérées comme des infrastructures de qualité, il convient de sélectionner soigneusement le type d'infrastructure à construire et le meilleur moyen de les mettre en œuvre. Une bonne gouvernance, aussi bien dans les secteurs publics que privés, s'impose ainsi comme une condition préalable à la réalisation d'infrastructures de qualité, et ce, en garantissant que les investissements dans les infrastructures sont en phase avec les objectifs d'action publique, répondent aux besoins économiques et sociaux, prennent en compte les préoccupations des parties prenantes, permettent d'éviter les effets environnementaux, budgétaires et sociaux négatifs, et assurent la rentabilité des investissements pour les usagers et les contribuables. À l'inverse, les lacunes de la gouvernance sont l'une des raisons essentielles pour lesquelles les projets d'infrastructures ne respectent pas les objectifs fixés en termes de délais, de budget et de prestation de services.

Une bonne gouvernance n'est possible que si les institutions, processus, normes d'interaction et dispositifs de surveillance appropriés sont mis en place, lesquels permettent de garantir que la prise de décision en matière d'infrastructures s'appuie sur des données factuelles et des considérations de responsabilité. Des cadres de gouvernance solides, réactifs et coordonnés sur l'ensemble du cycle de vie des infrastructures, de la conception à la construction et à l'exploitation, sont des facteurs essentiels pour assurer la concrétisation à terme des avantages escomptés dans le cadre de la phase de sélection des projets. Il convient également de permettre un accès aux informations et données pertinentes à l'appui de la prise de décision en matière d'investissement, ainsi que de l'évaluation et de la gestion des projets. La *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures* [[OECD/LEGAL/0460](#)], permet de s'assurer que les pays investissent dans des projets pertinents, d'une façon à la fois fiscalement transparente, présentant un rapport coût-efficacité optimal, garantissant la rentabilité des investissements et suscitant la confiance des investisseurs, des usagers et des citoyens.

Du fait du pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires sur les décisions d'investissement, des sommes élevées impliquées, et des multiples étapes et parties prenantes participant au processus, les investissements dans les infrastructures sont particulièrement sujets aux pratiques frauduleuses et à la corruption, et chaque étape du cycle de vie des investissements présente des risques considérables en matière d'intégrité. La fraude et la corruption dans les projets d'infrastructures entraînent une augmentation des coûts sociaux et économiques, notamment sous la forme d'un détournement des ressources, de coûts excessifs, de baisse de la qualité, d'une inadéquation des services ou encore d'atteintes à la santé et à l'environnement, et peuvent miner la confiance des citoyens à l'égard des pouvoirs publics. Les gouvernements doivent par conséquent se prémunir contre les menaces en matière d'intégrité, et ce, à chaque étape du cycle de vie des investissements dans les infrastructures, y compris par le biais de mesures de lutte contre la corruption, associées à une transparence renforcée. Puisque les risques pesant sur l'intégrité sont particulièrement présents durant la phase de passation des marchés, l'ouverture et la transparence des marchés publics doivent ainsi être garanties, de sorte que les projets

d'infrastructures soient sûrs et efficaces, et assurent la rentabilité des investissements, mais également de sorte que les investissements ne soient pas détournés à d'autres fins.

Bien que les investissements de qualité dans les infrastructures génèrent d'importants avantages économiques et sociaux, ils doivent être transparents et viables en termes de finances publiques. Un niveau élevé de la dette souveraine contractée pour financer des infrastructures peut générer des coûts de financement excessifs, entraîner une réaffectation des ressources consacrées aux dépenses sociales et contribuer à l'instabilité économique et financière. Les gouvernements, donneurs et prêteurs, publics comme privés, devraient ainsi s'assurer que la dette publique contractée pour financer les investissements dans les infrastructures (y compris par le biais d'un financement privé dans le cadre de partenariats public-privé) reste à un niveau viable et que les engagements conditionnels de l'État sont évalués de manière complète et n'entraînent pas de risques budgétaires trop importants. Pour atteindre ces objectifs, il convient ainsi de disposer d'institutions de gouvernance bien conçues et efficaces.

Les villes et régions sont en moyenne à l'origine de près des deux tiers des investissements publics dans les pays de l'OCDE et de près de 40 % à l'échelle mondiale. Une gouvernance infranationale des infrastructures au niveau des villes et régions constitue par conséquent un levier important du déploiement des investissements de qualité dans les infrastructures, et présente des défis spécifiques en termes de coordination et de capacités. La *Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement* [[OECD/LEGAL/0402](#)] contient des conseils pratiques à cet égard.

Le développement, le financement et le déploiement d'infrastructures impliquent enfin souvent un certain niveau de participation du secteur privé. La participation des acteurs du secteur privé et des entreprises publiques doit être conditionnée à l'adoption des normes de conduite responsable des entreprises (CRE) et les organisations impliquées dans le financement d'infrastructures doivent exercer un devoir de diligence en matière de CRE. Les investisseurs institutionnels et les entreprises engagées dans le financement et le développement des infrastructures doivent par ailleurs adopter les pratiques de gouvernance appropriées.

## Cadre pangouvernemental pour la gouvernance des infrastructures <sup>14</sup>

### *Vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures*

**6.1 Définir une vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures reposant sur des ambitions communes de développement national et infranational, en renforçant le capital économique, naturel, social et humain essentiel au bien-être, à la croissance durable et inclusive, à la compétitivité et à la prestation de services publics. [PGC]**

**6.2 Appuyer la vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures sur une évaluation rigoureuse des besoins en infrastructures aux niveaux national et infranational, et de la façon dont il convient de hiérarchiser ces besoins par ordre de priorité ainsi que d'y répondre. [PGC]**

---

<sup>14</sup> La *Recommandation de Conseil sur la gouvernance des infrastructures* est reprise dans son intégralité dans le présent Recueil, moyennant quelques corrections mineures d'ordre stylistique afin de respecter la cohérence du document.



**6.3 Veiller à ce que la vision stratégique à long terme en matière d'infrastructures fasse l'objet d'un suivi, soit adaptable et soit révisée de façon périodique de manière à prendre en compte l'impact des progrès technologiques et l'évolution des besoins en infrastructures. [PGC]**

**6.4 S'assurer que la vision stratégique soit viable sur le plan budgétaire, soit en adéquation avec les dotations budgétaires et concorde avec le cadre de dépenses à moyen terme, lequel assure les parties intéressées de l'existence de ressources stables sur plusieurs années. [PGC]**

**6.5 Établir un cadre institutionnel applicable aux infrastructures transparent, cohérent, fiable et légitime et permettant une reddition de comptes, au sein duquel les institutions concernées se voient doter de mandats clairs et cohérents, de pouvoirs de décision étendus, de capacités et de compétences adaptées et de ressources financières suffisantes. [PGC]**

**6.6 Veiller à ce que la vision stratégique résulte d'un large consensus politique et d'un processus d'implication des parties prenantes, reposant sur des hypothèses claires, et faisant l'objet d'une coordination appropriée entre tous les ministères et organismes sectoriels en tenant compte des synergies entre les secteurs. [PGC]**

Les mesures complémentaires suivantes peuvent également être adoptées :

- Coordonner la planification des infrastructures avec l'aménagement de l'espace et d'occupation des sols, ainsi qu'avec d'autres domaines d'action horizontaux (p. ex. : logement, environnement, industrie, agriculture, eau, énergie ou santé) afin que toutes les actions engagées se renforcent mutuellement. [PGC, RDPC, EPOC]
- S'assurer que les politiques et les investissements sont intégrés dans les différents secteurs composant l'infrastructure économique et dans de multiples domaines d'action (« ensembles de mesures stratégiques en faveur de l'investissement »), et ce, afin de contribuer à l'essor de la croissance économique régionale. [FIT/CCRT]

**6.7 Veiller à ce que la vision stratégique contribue activement à la réalisation d'un objectif de développement durable et inclusif en ligne avec les objectifs d'action publique à long terme, et notamment les engagements nationaux et internationaux en matière de protection de l'environnement, de résilience face aux changements climatiques et de réduction des émissions de gaz à effets de serre, de droits de l'homme, d'inclusion sociale, d'égalité femmes-hommes, de disparités régionales et de liaisons entre zones urbaines et rurales. [PGC]**

### **Équilibre budgétaire, la faisabilité financière et optimisation de la dépense publique**

**6.8 Élaborer un cadre de budgétisation des investissements solide, transparent et permettant la reddition de comptes, et recenser, mesurer et actualiser et présenter de façon périodique les dépenses en infrastructures annuelles et pluriannuelles concernant tant le développement de nouvelles infrastructures que la maintenance, la rénovation, l'adaptation à l'évolution des besoins et le démantèlement des actifs existants. [PGC]**

**6.9 Veiller à ce que l'enveloppe budgétaire globale allouée aux investissements dans les infrastructures soit durable à moyen et à long terme, en tenant compte du niveau global d'endettement et des objectifs d'action publique, en mesurant, diffusant et suivant les engagements de dépenses pluriannuels, y compris les engagements hors bilan résultant de projets d'infrastructure. [PGC]**

**6.10 Étayer la prise de décision sur l'optimisation de la dépense publique et la faisabilité financière des nouveaux projets d'infrastructure, pour les usagers et le budget de l'État, et réduire autant que possible les risques pesant sur la viabilité des finances publiques en mesurant, publiant et prenant en compte l'intégralité des coûts supportés tout au long du cycle de vie de l'actif. [PGC]**

**6.11 Appliquer des procédures rigoureuses d'évaluation et de sélection des projets qui tiennent dûment compte de l'efficacité socioéconomique aux niveaux national et infranational (en mesurant les coûts et avantages sur les plans économique, social, budgétaire, environnemental et climatiques), et prenant en compte l'ensemble du cycle de vie du projet, sachant que lorsqu'un projet dépasse un seuil d'investissement élevé, il est particulièrement important de recourir à un organe transparent, indépendant et impartial pour évaluer le chiffrage du projet, la viabilité budgétaire, le calendrier, la gestion des risques et la gouvernance. [PGC]**

**6.12 Sélectionner le mode de réalisation (autrement dit, les modalités de fourniture et de financement de l'infrastructure) en ayant à l'esprit l'optimisation de la dépense publique et la répartition optimale des risques entre les parties, sans être soumis à un biais institutionnel, opérationnel ou comptable en faveur d'un mode de réalisation en particulier. [PGC]**

**6.13 Assurer une répartition transparente et adéquate des risques lors de la préparation du projet, ainsi qu'un plan complet, détaillé et approuvé de gestion, de suivi et d'atténuation des risques durant le cycle de vie du projet. [PGC]**

**Passation de marchés publics efficace et efficiente pour les projets d'infrastructures**

**6.14 Appliquer des procédures de passation de marchés ouvertes, neutres, concurrentielles et transparentes, et limiter le recours aux exceptions et à la sollicitation d'une source unique, notamment dans le cas des services professionnels connexes. [PGC]**

**6.15 Promouvoir la concurrence, la viabilité, ainsi que des chaînes d'approvisionnement responsables en sélectionnant les prestataires sur la base de critères reposant à la fois sur la qualité et sur le prix et incluant, le cas échéant, une évaluation des coûts, avantages et impacts potentiels tout au long du cycle de vie de l'actif. [PGC]**

**6.16 Adopter une approche fondée sur les risques sur l'intégralité du cycle de passation de marché des projets, et élaborer, lorsque cela est possible, des outils pour illustrer les progrès, recenser tout type de risques et les porter à la connaissance de l'unité compétente, et prévoir un point d'intervention quand la prévention ou l'atténuation est possible. [PGC]**

**6.17 Évaluer rigoureusement les modes de réalisation possibles à l'aune de critères clairs préalablement établis reposant sur les caractéristiques du projet, la répartition optimale des risques et l'utilisation d'outils d'analyse du rapport coût-efficacité pour comparer les solutions de prestations de services. [PGC]**

**6.18 Veiller à ce que le personnel chargé de la passation de marchés publics soit doté des capacités requises pour assurer constamment l'optimisation des ressources de façon efficiente et efficace en offrant aux fonctionnaires chargés de la passation de marchés publics des possibilités d'évolution de carrière attractives, compétitives et fondées sur le mérite et en leur fournissant des outils pour améliorer leurs capacités et leurs compétences. [PGC]**

Les mesures complémentaires suivantes peuvent également être adoptées :

- Dispenser aux responsables des marchés publics, contrôleurs et enquêteurs à tous les niveaux de l'administration une formation sur les techniques d'identification des comportements suspects et des éléments inhabituels lors des soumissions qui peuvent être révélateurs d'une collusion. [CC]

**6.19 Instaurer un dialogue transparent et régulier avec les fournisseurs et les associations professionnelles afin de présenter les stratégies de la passation de marchés publics (planification, portée, mode de réalisation identifié, méthode de passation de marché, obligations et critères de sélection, notamment) et de bien cerner les capacités du marché, tout en traitant les risques potentiels de pratiques collusoires. [PGC]**

**6.20 Mettre en place des relations contractuelles équilibrées, et rendre les prestataires responsables du cahier des charges et des normes professionnelles, et, le cas échéant, définir une stratégie solide et transparente de renégociation des contrats de façon à tenir compte de l'évolution du contexte. [PGC]**

**6.21 Intégrer les marchés publics dans les processus généraux de gestion des finances publiques, de budgétisation des investissements et de prestation de services publics. [PGC]**

**Implication transparente, systématique et effective des parties prenantes**

**6.22 Proposer et appliquer des mesures « volontaristes » en matière de diffusion d'informations sur les projets d'infrastructure, notamment en ce qui concerne les effets potentiels à court et long terme, et permettre des échanges continus, sociaux et ouverts reposant sur une large assise, inclusifs et impliquant les parties prenantes dans la planification, la prise de décision et le contrôle. [PGC]**

**6.23 Introduire des processus de consultation qui soient en adéquation avec les caractéristiques spécifiques du projet (taille, sensibilité politique, aspects environnementaux, population touchée, par exemple), afin de tenir compte de l'intérêt général et des avis des parties intéressées en procédant en amont à une cartographie et une analyse rigoureuses des parties prenantes, propres à garantir un bon rapport coût efficacité des efforts déployés pour impliquer les groupes concernés dans la prise de décision. [PGC]**

**6.24 Permettre un dialogue constructif entre les parties prenantes et les usagers et les populations locales concernées de façon à ce qu'elles collaborent durant toutes les phases du cycle de vie du projet et qu'elles échangent leurs vues sur les principales conséquences économiques, budgétaires, environnementales et sociales du projet. [PGC]**

**Coordination de la politique en matière d'infrastructures entre les différents niveaux d'administration**

**6.25 Concevoir et appliquer des stratégies d'investissement adaptées aux territoires ciblés. [PGC, RDPC]**

**6.26 Adopter des instruments efficaces pour assurer la coordination entre les niveaux d'administration national et infranational, comme des accords de cofinancement, des contrats entre niveaux d'administrations, des dispositifs de consultation formelle, une collaboration entre des organismes ou représentants nationaux et certains services infranationaux, ou d'autres formes régulières de dialogue et de coopération entre administrations. [PGC, RDPC]**

**6.27 Créer des incitations à la coordination entre les administrations régionales ou locales ou rechercher des éléments favorables à celle-ci pour mettre en adéquation l'investissement public avec la zone géographique pertinente, notamment sous la forme de contrats, de plates-formes de dialogue et de coopération, de partenariats spécifiques d'investissement public, d'autorités mixtes, ou de fusions de collectivités régionales ou municipales. [PGC, RDPC]**

La mesure complémentaire suivante peut également être adoptée :

- Concevoir des plateformes de dialogue et de coopération entre collectivités territoriales (et les incitations correspondantes), y compris des mécanismes transnationaux lorsqu'il y a lieu. [PGC, RDPC, DEVGB]

**6.28 Renforcer les capacités d'investissement public et promouvoir l'apprentissage en matière d'action publique à tous les niveaux d'administration, veiller à ce que ces derniers disposent des ressources financières et des compétences professionnelles adéquates, et d'un cadre institutionnel solide pour garantir une bonne coordination verticale et horizontale. [PGC, RDPC]**

**Cadre réglementaire cohérent, efficient et fiable**

**6.29 Définir clairement les objectifs de politique publique recherchés et déterminer si l'instrument réglementaire est nécessaire et dans quelles conditions il peut être le plus efficace et le plus efficient pour atteindre ces objectifs. [PGC]**

**6.30 Réfléchir à d'autres moyens que la réglementation et faire ressortir les avantages et les inconvénients des différentes approches analysées pour établir laquelle est la meilleure. [PGC]**

**6.31 Favoriser la coordination entre les instances réglementaires supranationales, nationales et infranationales. [PGC]**

**6.32 Fournir des outils reposant sur des données probantes destinés à éclairer les décisions en matière de réglementation, tels que consultation des parties prenantes, analyse d'impact économique, social et environnemental et évaluation ex post. [PGC]**

**6.33 Procéder à l'examen systématique des réglementations en vigueur applicables aux projets d'infrastructures, en prenant notamment en compte les coûts et les avantages, afin de s'assurer que la réglementation reste à jour, justifiée, cohérente et efficace par rapport à son coût, et qu'elle réponde aux objectifs de politique recherchés. [PGC]**

**6.34 Promouvoir la bonne gouvernance des organismes de réglementation de façon à assurer une fixation des tarifs à un niveau viable, une bonne qualité globale de la réglementation, une amélioration de la confiance du marché, et à contribuer à la réalisation globale des objectifs d'action publique (indépendance, responsabilité, champ d'action, application, capacité et dotation en ressources). [PGC]**

**Approche mobilisant l'ensemble de l'administration pour gérer les menaces pesant sur l'intégrité**

**6.35 Garantir une gestion des risques pesant sur l'intégrité fondée sur une approche axée sur les risques pour cartographier, atténuer et remédier aux risques de fraude, d'entente, d'abus, de corruption, de pression morale et de captation aux différentes phases du cycle de vie du projet d'infrastructure afin d'élaborer des mécanismes de contrôle adaptés. [PGC]**

**6.36 Parvenir à un degré de transparence adéquat tout au long du cycle de vie du projet, en donnant accès à des données décloisonnées, ouvertes et de bonne qualité, de façon à garantir que les informations importantes sont communiquées en temps opportun et mises à la disposition du public. [PGC]**

**6.37 Promouvoir l'intégrité des fonctionnaires et des entreprises soumissionnaires et leur fournir des capacités et des directives telles que des règles et des orientations claires en matière de prévention et de gestion des conflits d'intérêts. [PGC]**

La mesure complémentaire suivante peut également être adoptée :

- Les lois et réglementations des pays Membres permettent aux autorités de suspendre, à un niveau approprié, l'accès aux contrats publics ou autres avantages octroyés par les pouvoirs publics, y compris les marchés publics et les marchés financés par l'aide publique au développement, des entreprises qui ont été convaincues de corruption d'agents publics étrangers en violation de leur loi nationale et que, dans la mesure où les pays Membres appliquent pour les marchés publics des sanctions aux entreprises convaincues de corruption d'agents publics nationaux, ces sanctions soient appliquées de la même manière en cas de corruption d'agents publics étrangers. [GTC]

**6.38 Assurer un contrôle et une supervision efficaces tout au long du cycle de vie du projet passant moyennant une gestion efficace et efficiente des risques, des activités de contrôle interne et un audit indépendant. [PGC]**

**6.39 Veiller à la mise en place de dispositifs efficaces de mise en application, prévoyant des circuits clairement définis pour signaler des actes répréhensibles, protéger les lanceurs d'alerte et veiller à ce que les mécanismes de signalement et les dispositifs de protection couvrent toutes les parties prenantes, les salariés des secteurs public et privé, et les citoyens. [PGC]**

**6.40 Veiller à ce que les risques pesant sur l'intégrité soient bien compris, en intégrant, dans le cycle de vie du projet d'infrastructure, la conduite responsable des entreprises et le devoir de diligence à titre préventif dans la conduite des affaires. [PGC]**

**Prise de décision en matière d'infrastructure reposant sur des données probantes**

**6.41 Définir et clairement répartir les responsabilités institutionnelles en matière de consolidation, de diffusion, d'analyse, et d'évaluation des données et veiller à mettre à disposition les ressources financières et les compétences professionnelles nécessaires à la mise en œuvre et à l'utilisation des technologies numériques et de l'analytique des données. [PGC]**

**6.42 Mettre en place des systèmes qui assurent une collecte, un stockage et une gestion systématique des données pertinentes sur l'intégralité du cycle de vie de l'infrastructure. [PGC]**

**6.43 Recourir à des données ouvertes en matière d'infrastructures, en communiquant régulièrement et en temps opportun les données importantes au public dans un format lisible par ordinateur, normalisé, accessible, réutilisable et compréhensible, et veiller à communiquer et à impliquer efficacement les parties prenantes afin de promouvoir le dialogue et l'apprentissage. [PGC]**

**6.44 Mettre à profit les technologies numériques et l'analytique de données pour réduire la charge administrative, accroître la transparence, comprendre les résultats, éclairer la prise de décisions et prendre des mesures préventives de façon à répondre aux risques et à adapter les activités de contrôle. [PGC]**

**6.45 Encourager la production de données aux échelons national et infranational pertinents et veiller à leur intégration afin d'éclairer les stratégies d'investissement et produire des données probantes aux fins de la prise de décision. [PGC]**

**Fonction de l'actif assuré tout au long du cycle de vie**

**6.46 Optimiser les coûts sur le cycle de vie et la qualité de l'actif en veillant à l'efficacité des dispositifs de définition des prix et de la qualité, de la conception, de la budgétisation, du suivi, de l'exploitation, de la maintenance et du démantèlement des projets, en prenant régulièrement en compte l'évolution des besoins et des techniques. [PGC]**

**6.47 Suivre la performance des actifs à l'aune d'objectifs de prestation de services et de résultats attendus prédéfinis. [PGC]**

**6.48 Examiner régulièrement la valeur et la dépréciation des actifs, ainsi que leur impact sur les comptes publics. [PGC]**

**6.49 Préparer et gérer efficacement la fin des contrats d'infrastructures (marchés publics, PPP et contrats de concession) et la transition vers le nouveau dispositif, quel qu'il soit, en s'assurant qu'une évaluation ex post de l'optimisation de la dépense publique est réalisée et qu'elle est utilisée dans le processus décisionnel. [PGC]**

**Résilience accrue des infrastructures critiques**

**6.50 Mettre en place une structure de gouvernance multisectorielle et multi-niveaux chargée de la résilience des infrastructures stratégiques, suivre la mise en œuvre et les progrès dans la réalisation des objectifs de résilience, et définir un dispositif de responsabilisation pour les opérateurs d'infrastructures critiques. [PGC]**

**6.51 Adopter différentes méthodologies et indicateurs afin de comprendre les interdépendances complexes et les facteurs de vulnérabilités entre systèmes d'infrastructures pour hiérarchiser les actions en faveur de la résilience. [PGC]**

**6.52 Instaurer une relation de confiance entre les pouvoirs publics et les opérateurs en assurant un échange d'informations sur les risques. [PGC]**

**6.53 Nouer des partenariats en vue de convenir d'une vision commune et d'objectifs en matière de résilience réalistes. [PGC]**

**6.54 Définir un dosage des politiques permettant de hiérarchiser les mesures de résilience efficaces par rapport aux coûts tout au long du cycle de vie. [PGC]**

**6.55 Coordonner les politiques publiques notamment avec les pays voisins de façon à prendre en compte les relations d'interdépendance transfrontalière dans les systèmes d'infrastructures stratégiques.<sup>15</sup> [PGC]**

**6.56 Définir les conditions et les spécifications à même de promouvoir des infrastructures résilientes face aux multiples aléas, y compris les risques de nature climatique.**

## **Gouvernance infranationale des infrastructures dans les villes et les régions**

**Évaluation des besoins locaux**

**6.57 Assortir la planification des infrastructures d'une évaluation des besoins locaux dans les villes et les régions. [RDPC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Veiller à ce que les choix d'investissement en infrastructures s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur l'évaluation des spécificités régionales (ou locales), des avantages comparatifs, du potentiel de croissance, d'innovation et de création d'emplois, et des considérations en matière d'équité et de viabilité environnementale. [RDPC]
- Faire en sorte que les stratégies d'investissement soient axées sur les résultats (des objectifs d'action clairement définis en amont), réalistes et éclairées (c'est-à-dire

<sup>15</sup> Avec la même interprétation que dans les paragraphes 10 et 18 ci-dessus.

fondées sur des preuves de la capacité de la région ou de la localité à faire un usage fructueux des investissements), et anticipatives (les investissements étant à même de positionner les régions et les territoires en termes de compétitivité et de développement durable dans le contexte des tendances mondiales). [RDPC]

### **Coordination verticale et horizontale**

#### **6.58 Renforcer la coordination verticale et horizontale pour investir à l'échelon pertinent. [RDPC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Renforcer les dispositifs de gouvernance pluri-niveaux afin de garantir un alignement des stratégies et des priorités d'investissement entre les niveaux d'administration national et infranational. [RDPC]
- Encourager les stratégies d'investissement intersectorielles intégrées à l'échelle locale pour tirer parti des relations de complémentarité entre différents secteurs. [RDPC]
- Proposer des incitations formelles au développement de la coopération entre collectivités territoriales, et particulièrement dans les zones métropolitaines et fonctionnelles. [RDPC]
- Favoriser une mutualisation des ressources, humaines et financières, afin d'investir à l'échelon pertinent et ainsi de réaliser des économies d'échelle. Les gouvernements infranationaux doivent par ailleurs chercher à mutualiser la passation des marchés et développer la passation des marchés en ligne, notamment dans les petites municipalités et à l'échelle métropolitaine. [RDPC]

### **Capacités au niveau infranational**

#### **6.59 Identifier les priorités et les contraintes les plus fortes afin de renforcer les capacités des villes et des régions. [RDPC]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Mettre l'accent sur le renforcement des capacités infranationales en matière d'investissements dans les infrastructures, notamment dans l'utilisation d'instruments financiers complexes, par l'adoption d'une approche différenciée ciblant un éventail de besoins dans différents types de régions et territoires. [RDPC]

### **Planification et budgétisation dans les villes et régions**

#### **6.60 Intensifier la coordination entre la planification et la budgétisation dans les villes et régions. [RDPC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Encourager le développement de cadres pour les dépenses à moyen terme au niveau infranational et intensifier la coordination entre la planification et la budgétisation. [RDPC]



- Évaluer les coûts d'exploitation et de maintenance des investissements dans les infrastructures, et anticiper les besoins de financement futurs. Prendre en compte le cycle de vie complet des investissements dans les infrastructures dès la conception des projets. [RDPC]
- Mieux coordonner le contrôle et l'évaluation avec la budgétisation et l'élaboration des politiques publiques. [RDPC]

### **Stratégies d'investissement axées sur les résultats et fondées sur des données probantes**

#### **6.61 Mettre l'accent sur les résultats et promouvoir les enseignements tirés de l'expérience. [RDPC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Encourager la production de données à l'échelon infranational pertinent pour éclairer les stratégies d'investissement et fournir des éléments concrets aux fins de la prise de décision. Ces données peuvent être recueillies par les organismes chargés des statistiques mais aussi par le biais des dossiers administratifs, d'autres sources de données et des citoyens eux-mêmes. [RDPC]
- Clarifier les résultats à obtenir au moyen d'investissements dans les infrastructures et mettre en œuvre des mécanismes pour produire ces résultats, notamment des stratégies d'investissement axées sur les résultats intégrant des objectifs d'action clairement définis, des procédures d'appel d'offres bien conçues, des systèmes de suivi efficaces, des évaluations en aval de qualité, une réflexion continue sur les choix d'investissement en vue de leur amélioration, des échanges actifs et un processus d'apprentissage mutuel continu entre les parties prenantes impliquées dans l'investissement public. [RDPC]

### **Conduite responsable des entreprises (CRE) et gouvernance du secteur privé pour les investissements de qualité dans les infrastructures**

#### **Devoir de diligence en matière de CRE pour la gestion des répercussions sociales et environnementales**

#### **6.62 Renforcer l'exercice d'une conduite responsable des entreprises et gérer les répercussions sociales et environnementales à chaque étape, de la conception du projet à son déploiement. [INV]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Exiger le respect du devoir de diligence en matière de CRE et permettre un dialogue constructif entre les parties prenantes et les collectivités et personnes concernées, dès le début des projets. [INV]
- Intégrer le devoir de diligence en matière de CRE dans le financement des infrastructures, y compris dans les procédures de passation des marchés. [INV]
- Faciliter une évaluation plus compétente des risques sociaux et environnementaux (lesquels sont souvent sous-estimés dans les projets d'infrastructures) en exigeant

des acteurs du secteur privé et des entreprises publiques qu'ils se plient aux normes en matière de CRE. [INV]

- Mettre à disposition des collectivités susceptibles de subir les effets négatifs de projets d'infrastructures des procédures de réparation efficaces, sécurisées, accessibles au public et faisant l'objet de financements suffisants, y compris des mécanismes judiciaires et non judiciaires de règlement des conflits. [INV]

### **Gouvernance des investisseurs institutionnels et de leur politique d'investissement**

#### **6.63 Les comités de direction des investisseurs institutionnels doivent veiller à ce que leurs politiques d'investissement prennent en compte la nature et l'échéance des engagements, et adoptent une approche prudente. [CMF/CAPP]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Les comités de direction des investisseurs institutionnels doivent collectivement disposer des compétences nécessaires à la conception, l'évaluation, la surveillance et l'examen de leurs politiques d'investissement, y compris de leur affectation à des actifs à long terme. [CMF/CAPP]
- Les comités de direction des investisseurs institutionnels doivent veiller à ce que le personnel affecté à la gestion des investissements, et tout autre gestionnaire d'actifs externe, dispose des capacités nécessaires à la mise en œuvre des politiques d'investissement et gère ces investissements conformément aux objectifs établis. [CMF/CAPP]
- Les comités de direction des investisseurs institutionnels doivent veiller à ce que les institutions soient en mesure d'identifier, mesurer, surveiller et gérer les risques liés aux actifs à long terme, et tout autre type de risque à long terme (y compris social, environnemental ou en matière de gouvernance) susceptible d'avoir des répercussions sur leurs portefeuilles. [CMF/CAPP]
- Les comités de direction des investisseurs institutionnels doivent veiller à ce que les conflits d'intérêt susceptibles d'influencer leurs décisions ou touchant les personnes ou entités impliquées dans la gestion des investissements (y compris d'éventuels actifs à long terme) soient clairement identifiés et examinés de façon appropriée. [CMF/CAPP]
- Les comités de direction des investisseurs institutionnels doivent respecter leur obligations fiduciaires à l'égard des propriétaires ou bénéficiaires ultimes des actifs dont ils ont la charge. [CMF/CAPP]
- Les autorités réglementaires et de contrôle supervisant les investisseurs institutionnels et autres acteurs de la chaîne de gestion des investissements doivent contrôler les pratiques de gouvernance, les relations d'influence, les rémunérations et les mécanismes de gestion des risques qui sous-tendent les investissements à long terme, et, lorsqu'il y a lieu, prendre sans tarder les mesures appropriées. [CMF/CAPP]

### Normes et autres sources principales

Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures  
[[OECD/LEGAL/460](#)]

OECD (2017), Getting Infrastructure Right: A framework for better governance,  
<https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>

Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de  
gouvernement [[OECD/LEGAL/0402](#)]

Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la gouvernance publique des  
partenariats public-privé [[OECD/LEGAL/0392](#)]

Recommandation du Conseil sur les marchés publics [[OECD/LEGAL/0411](#)]

Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique [[OECD/LEGAL/0435](#)]

OECD (2017) Integrity Framework for Public Infrastructure, adapted from OECD (2016),  
Integrity Framework for Public Investment, <https://www.oecd.org/corruption/ethics/Integrity-Framework-For-Public-Infrastructure-Brochure.pdf>

Recommandation du Conseil sur la Gouvernance budgétaire [[OECD/LEGAL/0410](#)]

Recommandation du Conseil visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics  
étrangers dans les transactions commerciales internationales [[OECD/LEGAL/0378](#)]

OECD/IMF (2019), Reference Note on the Governance of Quality Infrastructure Investments,  
<https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/OECD-IMF-Reference-Note-on-Governance-of-Quality-Infrastructure-Invest.pdf>

OECD (2019), G20 Compendium of Good Practices for Promoting Integrity and  
Transparency in Infrastructure Development, <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/G20-Compendium-of-Good-Practices-in-Infrastructure-Development.pdf>

Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales  
[[OECD/LEGAL/0144](#)]

Décision du Conseil sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises  
multinationales [[OECD/LEGAL/0307](#)]

Recommandation du Conseil relative au Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une  
conduite responsable des entreprises [[OECD/LEGAL/0443](#)]

OCDE (2015), Principes G20/OCDE de haut niveau sur le financement des investissements à  
long terme par les investisseurs institutionnels, <https://www.oecd.org/finance/principles-long-term-investment-financing-institutional-investors.htm>

OECD (2016), The Role of Economic Regulators in the Governance of Infrastructure,  
<https://doi.org/10.1787/9789264272804-en>

OCDE (2015), Lignes directrices pour l'investissement dans une infrastructure énergétique propre : Faciliter l'accès aux énergies propres en faveur du développement et de la croissance verte, <https://doi.org/10.1787/9789264212664-en>

OCDE (2018), Boîte à outils de l'OCDE sur le contrôle et la mise en œuvre de la réglementation, <https://doi.org/10.1787/9789264303959-en>

ITF (2017), Strategic Infrastructure Planning: International Best Practice, <https://doi.org/10.1787/4142787d-en>

ITF (2018), Strategic Investment Packages, <https://www.itf-oecd.org/strategicinvestment-packages>

ITF (2018), Private Investment in Transport Infrastructure: Dealing with Uncertainty in Contracts, <https://www.itf-oecd.org/private-investment-transport-infrastructure-uncertainty>

OECD (2018) Responding to the Infrastructure Challenge: Governing Public-Private Partnerships (PPPs) at the Subnational Level, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264304864-en>

Recommandation du Conseil concernant l'évaluation des projets, plans et programmes ayant des incidences sensibles sur l'environnement [OECD/LEGAL/0172]

Recommandation du Conseil sur l'eau [OECD/LEGAL/0434], incluant les Principes de l'OCDE sur la gouvernance de l'eau OECD

Recommandation du Conseil concernant le développement du haut débit [OECD/LEGAL/0322]

OCDE/La Banque mondiale/ONU Environnement (2018), Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264308114-en>

OECD (2015) Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance, <https://doi.org/10.1787/9789264231122-en>

OECD (2018) Implementing the OECD Principles on Water Governance: Indicator framework and evolving practices, <https://doi.org/10.1787/9789264292659-en>

Recommandation du Conseil sur le Cadre d'action pour l'investissement [OECD/LEGAL/0412]

OECD (2019) Financing climate objectives in cities and regions to deliver sustainable and inclusive growth, <https://doi.org/10.1787/23097841>

## *Mobiliser les moyens financiers et faire face aux obligations associées*

Pour accompagner la croissance démographique, le développement économique et la transition vers un avenir sobre en carbone et résilient face au changement climatique, il convient d'investir massivement dans les infrastructures appropriées. Historiquement, la majorité des investissements dans les infrastructures étaient réalisés dans le cadre de budgets publics. Toutefois, même si les pouvoirs publics joueront un rôle majeur en accompagnant le développement des infrastructures de qualité, l'ampleur des ressources nécessaires dépasse largement les capacités de financement du secteur public dans la plupart des pays.

L'apport de financements privés sera donc essentiel pour garantir les investissements nécessaires, sous réserve que la rentabilité de ces investissements puisse être établie et que des normes comptables transparentes soient appliquées. En 2017, dans les seuls pays de l'OCDE, les investisseurs institutionnels (fonds de pension, sociétés d'assurance et fonds de réserve publics pour les retraites) détenaient 63 700 milliards USD d'actifs (OCDE, 2019). Le principal enjeu n'est donc pas la disponibilité des fonds, mais la capacité à les orienter vers les investissements de qualité dans les infrastructures.

Il convient par ailleurs de noter que le recours à des financements privés peut contraindre à des engagements sur le long terme (dans le cadre de paiements contractuels à des prestataires privés d'infrastructures ou de l'octroi de subventions, par exemple) ou entraîner des risques budgétaires (comme des éléments de passif éventuels, associés aux garanties publiques). Il est donc essentiel que ces engagements soient correctement évalués, répertoriés dans la documentation budgétaire et dûment contrôlés.

Les politiques visant à mobiliser l'épargne à long terme et permettre son utilisation dans le cadre du financement d'investissements dans les infrastructures par des investisseurs institutionnels à long terme peut contribuer à combler ce déficit de financement. Ces mesures doivent s'accompagner d'un développement des marchés financiers et des instruments appropriés afin d'encourager le financement par l'emprunt et par l'apport de fonds propres. Il convient également d'adopter les cadres de fourniture d'infrastructures nécessaires afin de faciliter les modes de financement privé, comme les partenariats public-privé. La mise en place d'instruments efficaces de répartition et d'atténuation des risques peut par ailleurs contribuer à une baisse des coûts de financement des infrastructures. Par le biais d'approches hybrides de financement et de cofinancement, les pouvoirs publics et les institutions de financement du développement peuvent également exploiter leurs propres ressources de manière ciblée afin de mobiliser des volumes plus importants de capitaux privés. Les pouvoirs publics doivent quant à eux prendre en amont des mesures pour attirer les investisseurs privés en assurant une réserve crédible de projets rentables et en mettant à disposition les instruments d'atténuation des risques pertinents.

### **Cadre d'action publique et contexte institutionnel**

#### **Conditions cadres et politiques saines pour les investissements à long terme**

##### **7.1 Établir des conditions cadres intégrant des politiques macroéconomiques rationnelles, une application cohérente et efficace du droit ou encore des cadres de**

### **réglementation et de surveillance favorables au financement d'investissements à long terme. [CMF/CAPP<sup>16</sup>]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Veiller à ce que le cadre réglementaire financier (y compris les règles d'évaluation, les éventuels ratios de fonds propres fondés sur les risques et autres mesures prudentielles) applicable aux investisseurs institutionnels prenne en compte les profils de risques particuliers des actifs à long terme, et notamment des infrastructures. Ce cadre doit également intégrer l'horizon d'investissement et la période de détention habituelle de ces investisseurs, tout en favorisant leur solidité et leur solvabilité, ainsi que la protection des consommateurs et une plus grande stabilité financière. [CMF/CAPP]
- Garantir la stabilité de l'environnement fiscal et des politiques associées et ne pas créer d'obstacles aux investissements à long terme pour les investisseurs institutionnels, y compris aux investissements transnationaux. [CMF/CAPP]
- Évaluer l'efficacité des politiques fiscales pour le financement d'infrastructures, en prenant en compte le traitement fiscal de la dette et des fonds propres dans la structure du capital. [CMF/CAPP]

### **7.2 Adopter des politiques permettant aux investisseurs institutionnels à long terme d'orienter le financement vers les infrastructures de qualité. [CMF/CAPP]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Promouvoir le développement de l'épargne à long terme par le biais de politiques de mobilisation de l'épargne. Ces stratégies peuvent prendre en compte le recours à des mécanismes par défaut, comme la participation automatique ou, le cas échéant, des engagements contraignants. [CMF/CAPP]
- Assurer la cohérence des éventuelles restrictions appliquées par les investisseurs institutionnels aux investissements à long terme avec les objectifs en matière de diversification et de réglementation financière. Ces restrictions doivent faire l'objet d'un examen régulier et, le cas échéant, être assouplies sous réserve des sauvegardes nécessaires, et notamment de mécanismes solides de gouvernance et de gestion des risques, d'une surveillance efficace et d'une diversification appropriée. [CMF/CAPP]

### **7.3 Favoriser le développement de marchés financiers en monnaie locale (y compris de marchés d'actions, d'obligations et de dérivés) et leur intégration avec les marchés financiers internationaux. [CMF/CAPP]**

#### **Droits des investisseurs et mécanismes de règlement des différends**

### **7.4 Assurer, dans le système d'investissement, la protection des droits fondamentaux des investisseurs, notamment en leur garantissant des possibilités d'indemnisation justes et rapides en cas d'expropriation et un accès aux mécanismes de règlement des**

<sup>16</sup> Bien qu'il soit ici fait référence au Comité des marchés financiers (CMF) et au Comité des assurances et des pensions privées (CAPP), la source des bonnes pratiques et mesures présentées dans cette section reste le Groupe de travail G20/OCDE sur les investissements à long terme, organe subsidiaire du CMF et du CAPP.

différents, et ce, tout en préservant la capacité de régulation des pouvoirs publics dans le sens de l'intérêt général. [CMF/CAPP]

**7.5 Mettre en place des mécanismes de règlement des différends permettant de traiter rapidement et impartialement les contentieux qui peuvent naître à tout moment au cours d'un projet d'infrastructure.** [CMF/CAPP]

**Intervention publique à l'appui des investissements à long terme par les investisseurs institutionnels**

**7.6 Encourager le développement de partenariats et de plateformes d'investissement permettant aux pouvoirs publics, aux banques de développement nationales et aux banques de développement multilatérales de tirer le meilleur parti des investissements privés.** [CMF/CAPP]

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Mettre en œuvre le cadre réglementaire nécessaire pour que les organismes et instruments de placement collectif puissent orienter de manière rationnelle et durable le financement des investissements à long terme. [CMF/CAPP]
- Dans les marchés marqués par une faible participation des investisseurs institutionnels, assurer une prise en compte par les pouvoirs publics, les banques nationales de développement et les organismes multilatéraux de développement de la nécessité d'établir et de promouvoir des instruments de placement collectif pour les investissements à long terme, et appuyer d'autres mécanismes favorisant ce type d'investissements, comme les obligations de projet ou les actifs titrisés, ainsi que les stratégies d'atténuation des risques. [CMF/CAPP]
- Favoriser les mécanismes de collaboration entre investisseurs, ainsi que la mise en commun du capital, notamment pour les petits investisseurs institutionnels et entre les investisseurs et les autres parties prenantes (p. ex. : établissements bancaires, banques de développement multilatérales et banques de développement nationales). [CMF/CAPP]

**7.7 Envisager des mesures d'atténuation des risques pour les projets d'investissement à long terme visant à répartir les risques de manière plus appropriée et à générer les avantages associés. De tels mécanismes d'atténuation des risques peuvent inclure des garanties de crédit et de revenus, des provisions pour les premières pertes, des subventions publiques ou la mise en place de financements intérimaires par le biais de concours directs.** [CMF/CAPP]

**Diversification et innovation en matière d'instruments et de canaux de financement**

**7.8 Encourager la multiplication des canaux de financement par l'emprunt pour les projets d'infrastructures, notamment par le biais de canaux non bancaires, y compris la syndication des prêts via les marchés financiers, le développement d'un marché de financement de projets dynamique, une relance ou une utilisation innovante des obligations sub-souveraines ou des obligations de projet d'infrastructures en monnaie locale, la titrisation ou encore la formation de consortiums de prêt.** [CMF/CAPP]

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Promouvoir le développement d'obligations de projet en matière d'infrastructures afin d'optimiser le financement par les investisseurs institutionnels. [CMF/CAPP]

### **7.9 Faciliter la mise en place de marchés dynamiques d'actions non cotées en matière d'infrastructures. [CMF/CAPP]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Examiner la capacité des fonds communs de placement en actions à accéder aux actifs d'infrastructures sur les marchés locaux, mais aussi l'adéquation des actifs entièrement nouveaux avec les modèles commerciaux existants, ainsi que les législations locales qui régissent ces instruments. [CMF/CAPP]

**7.10 Encourager, d'une part, la formation d'un marché secondaire transparent et fiable pour les infrastructures, et, d'autre part, le développement de produits spécifiques visant à améliorer l'accès au financement des infrastructures par le marché, y compris par le biais de nouveaux instruments favorisant la participation des investisseurs (emprunts ou fonds propres, publics et privés) dans les projets d'infrastructures, et par le recyclage de capitaux grâce à la titrisation. [CMF/CAPP]**

**7.11 Faciliter les canaux d'investissements privés dans des actifs d'infrastructures résilients et sobres en carbone, en renforçant les circuits d'investissement grâce à l'association d'instruments nouveaux et existants (p. ex. : obligations vertes ou transitoires), aux institutions, aux partenariats et au renforcement des capacités dans les investissements directs. [EPOC, RDPC]**

### **Adéquation des cadres juridiques, des mécanismes de financement et des instruments d'atténuation des risques**

**7.12 Établir un cadre juridique et institutionnel approprié régissant la mise en œuvre de partenariats public-privé afin de faciliter la réalisation d'investissements dans les infrastructures. [CMF/CAPP, PGC]**

**7.13 Développer une gouvernance et des cadres innovants (y compris, si possible, de nouvelles formes de partenariats public-privé et de sukuk <sup>17</sup>) afin d'assurer la durabilité des infrastructures et faciliter le financement privé. [CMF/CAPP]**

**7.14 Envisager l'adoption d'approches innovantes pour le financement d'infrastructures, comme le recyclage d'actifs, la récupération des plus-values foncières, les districts spéciaux d'évaluation ou le financement par accroissement de la valeur foncière. [CMF/CAPP, RDPC]**

---

<sup>17</sup> Les Sukuk, l'équivalent islamique des obligations, sont similaires aux titres adossés à des actifs et diffèrent des obligations conventionnelles de plusieurs façons. Alors qu'une obligation conventionnelle est une promesse de rembourser une dette avec un taux d'intérêt spécifique, les Sukuk doivent être structurés de manière à garantir l'existence d'un actif sous-jacent. Le capital n'est pas garanti et le rendement pour les investisseurs est lié à la performance des actifs sous-jacents. Les Sukuk ressemblent au financement de partenariats public-privé par lequel les investisseurs financent les actifs, puis les possèdent (ce qui conduit à une véritable titrisation) et, finalement, les transfèrent à maturité au gouvernement (source: FMI (2017), «Islamic Finance Factsheet», <https://www.imf.org/external/themes/islamicfinance/>)



**7.15 Promouvoir une source de paiements<sup>18</sup> fiable et à long terme pour les projets d'infrastructures (y compris par le biais des modèles de flux de trésorerie appropriés) de sorte à garantir des flux de recettes suffisants pour attirer les investissements privés. [CMF/CAPP]**

**7.16 Favoriser les mécanismes de financement mixte tirant parti d'un volume restreint de financements publics de développement pour mobiliser des volumes importants de capitaux privés. [CMF/CAPP, CAD]**

**7.17 Garantir la mise à disposition d'instruments d'atténuation des risques appropriés, sous la forme d'instruments de marché (assurances, par exemple), d'un soutien multilatéral ou encore, le cas échéant, de mesures soutenues par les pouvoirs publics (garanties d'État, par exemple) tout en évaluant les risques budgétaires, dont les éléments de passif éventuel liés à ces mesures. [CMF/CAPP, CRE, PGC]**

**7.18 Promouvoir des mécanismes de répartition des risques à la fois coopératifs, ciblés et transparents, impliquant les différentes parties prenantes financières actives dans le secteur des infrastructures (banques de développement multilatérales, banques de développement nationales, établissements bancaires, entreprises, investisseurs institutionnels, pouvoirs publics, etc.), classant ces différents acteurs en fonction de leur profil de risques et des objectifs institutionnels, et favorisant les actions conjointes, la titrisation et l'optimisation des bilans. [CMF/CAPP]**

**7.19 Examiner les besoins et instruments de financement des petits projets d'infrastructures, lesquels peuvent être différents de ceux des projets d'infrastructure de grande envergure. [CMF/CAPP]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Promouvoir les instruments d'investissement à impact social et sur le développement, et de regroupement de projets, et former des réseaux d'investisseurs avec les autorités et les partenaires locaux. [CMF/CAPP]

### **Sources de financement diversifiées dans les villes et régions**

**7.20 Mobiliser les acteurs et institutions de financement privés pour diversifier les sources de financement et renforcer les capacités des villes et régions. [RDPC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

---

<sup>18</sup> Dans le cas des projets de partenariats public-privé, le *paiement* prend en compte la manière dont les investissements et les dépenses d'exploitation sont amortis sur la durée afin d'indemniser les partenaires privés ayant fourni les emprunts et fonds propres nécessaires au projet. À terme, les infrastructures publiques peuvent uniquement être payées soit par les utilisateurs des infrastructures sur la base de redevances d'utilisation directes (comme les péages dans le cas des autoroutes), soit par les contribuables, par le biais de versements réguliers des pouvoirs publics aux partenaires privés. Dans le cas des projets de partenariats public-privé, le *financement* correspond à la levée de fonds initiale nécessaire pour couvrir les frais de conception et de construction, mais aussi les premières phases d'exploitation des infrastructures, que ce soit par le biais d'emprunts ou de fonds propres, privés comme publics (source : FMI [2019], PPP Fiscal Risk Assessment Model, PFRAM 2.0).

- Impliquer des acteurs et des institutions de financements privés dans des investissements dans les infrastructures infranationales afin de renforcer les capacités des gouvernements, aux différents niveaux, et de profiter de leur expertise grâce à de meilleures évaluations ex ante des projets, à une analyse plus solide du marché et des risques de crédit, et à la recherche d'économies d'échelle et d'efficacité. [RDPC]

### **Collecte et diffusion systématiques des données relatives aux infrastructures**

**7.21 Promouvoir une collecte des données d'infrastructures à l'échelle internationale, accompagnée de l'adoption d'un modèle définissant les ensembles d'informations à collecter (au niveau macro aussi bien que micro), et notamment des données quantitatives sur les performances et les flux de trésorerie passés au niveau des projets, et des données qualitatives sur les caractéristiques des projets et les questions relatives à la durabilité. [CMF/CAPP, CSSP]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Encourager le développement d'une ventilation plus approfondie des données existantes sur les investissements et les stocks de capital liés aux infrastructures, par type d'actif, par industrie et par secteur (institutionnel). [CSSP]
- Œuvrer à une normalisation et à une harmonisation des documents relatifs aux projets, et des approches en matière d'analyse des infrastructures et d'estimation de leur valeur. [CMF/CAPP]
- Élaborer une définition internationalement admise de ce que constitue une « infrastructure ». [CSSP]
- Encourager les investisseurs institutionnels à faire état de toute allocation récente d'actifs à long terme et de leurs performances, en respectant des méthodes et des classifications normalisées, tout en garantissant la confidentialité de toute information propriétaire ou commerciale sensible. [CMF/CAPP]
- Appuyer les initiatives visant à créer des références en matière d'infrastructures, lesquelles permettront ensuite d'établir les infrastructures en tant que catégorie d'actifs. Ces références doivent décrire les caractéristiques des investissements et les propriétés des instruments d'emprunt et de fonds propres, afin d'aider les investisseurs à mener à bien les procédures d'allocation stratégique des actifs et de comparaison des engagements. [CMF/CAPP]

**7.22 Encourager une diffusion plus exhaustive des données environnementales (notamment liées au climat, à l'eau, aux polluants et à la biodiversité) par les institutions engagées dans le développement et le financement d'infrastructures, y compris par l'adoption des recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD). [EPOC]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Veiller, le cas échéant, à ce que les investisseurs institutionnels diffusent des informations suffisamment détaillées sur l'adéquation entre leurs stratégies d'investissement et leur horizon d'investissement, et sur la manière dont ils gèrent les risques à long terme. [CMF/CAPP]

## Planification des infrastructures

### Réserve crédible de projets

**7.23 Constituer une réserve crédible de projets afin d'attirer davantage d'investisseurs et de favoriser la concurrence, en permettant ainsi aux investisseurs potentiels, d'une part, de définir leurs stratégies sur la base d'un portefeuille conséquent d'opportunités plutôt que par projet individuel et, d'autre part, de mieux répartir une partie des coûts associés à l'évaluation des projets d'infrastructures au niveau national. [CMF/CAPP, EPOC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- S'appuyer sur différents critères pour sélectionner les projets les plus pertinents, parmi lesquels : 1) les projets dont on estime qu'ils généreront d'importants avantages en termes de productivité de l'économie ; 2) les projets qui répondent à des priorités identifiées à long terme ou des objectifs stratégiques établis ; 3) les projets proposant des modes de réalisation différents et dont le profil favorise une plus grande participation du secteur privé dans le développement et le déploiement d'infrastructures publiques ; 4) les projets qui satisfont aux exigences d'une analyse socioéconomique, y compris d'une évaluation des externalités positives et négatives ; 5) les projets qui présentent un objectif bien défini et des possibilités concrètes de mise en œuvre ; et 6) les projets dont la fiabilité des sources de recettes est avérée et qui sont appuyés par les examens environnementaux appropriés. [CMF/CAPP]
- Concevoir des ensembles de mesures échelonnées en faveur de l'investissement, lesquels tiennent compte des interdépendances et renforcent la résilience d'une manière impossible à égaler lorsque les projets sont examinés de manière individuelle. [CAD]

## Développement de projets

### Répartition et atténuation efficaces des risques

**7.24 Prendre en compte la nature des investissements (en zone verte / zone de friche et nationaux/étrangers) et leurs caractéristiques risque/rendement dans l'identification des mécanismes pertinents de financement et de mobilisation des ressources. [CMF/CAPP]**

**7.25 Regrouper les actifs pour atteindre l'objectif d'échelle, en faisant appel aux investisseurs institutionnels, y compris par le biais de consortiums de différents petits projets de partenariats public-privé. [CMF/CAPP]**

La mesure suivante est susceptible de compléter cette bonne pratique :

- Dans le cas des partenariats public-privé, envisager les regroupements entre secteurs ou entre juridictions afin de favoriser les économies d'échelle et attirer les opérateurs, mais aussi, le cas échéant, le dégroupage afin de stimuler la concurrence et les évaluations comparatives (p. ex. : en divisant une région de grande taille, comme une ville, en zones plus petites afin d'établir des contrats avec chacune d'entre elles). [RDPC]

### **7.26 Garantir une répartition des risques transparente et adaptée dans la structuration des projets. [CMF/CAPP, PGC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Recourir à des mesures de réduction des risques d'investissement uniquement de manière ciblée, de sorte à ne pas compromettre la réalisation des objectifs de rentabilité dans le recours aux investissements privés. [FIT/CCRT]
- Appliquer des mesures de réduction des risques sans condition préalable d'engagement de financement privé ex ante des investissements. Les financements privés devraient être le résultat d'une évaluation des options de marchés publics, et non l'approche par défaut. [FIT/CCRT]

**7.27 Faciliter les investissements durables et de qualité dans les infrastructures, soit en limitant les risques par le biais de garanties et de produits d'assurance, participations publiques et autres formes de rehaussement de crédit, soit en abaissant les coûts de transaction par le biais de dispositifs propres à favoriser les transactions, comme le stockage des prêts (mutualisation des transactions), et ce, tout en prenant en compte l'impact des risques budgétaires. [EPOC, RDPC]**

## **Gestion des engagements**

### **Transparence des projets d'infrastructures financés sur fonds privés**

**7.28 Faire figurer et expliquer dans la documentation budgétaire les programmes publics financés par des moyens non conventionnels (partenariats public-privé, par exemple), même dans les cas où (pour des raisons de comptabilité) ils peuvent ne pas affecter directement les finances publiques pendant la période couverte par la documentation budgétaire. [PGC]**

**7.29 Traiter le projet de façon transparente dans le cadre du processus budgétaire et s'assurer que la documentation budgétaire répertorie l'ensemble des coûts et éléments de passif éventuel. [PGC]**

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- Veiller attentivement à ce que la transparence budgétaire des partenariats public-privé s'applique à l'ensemble du secteur public. [PGC]
- S'assurer que tous les éléments de passif éventuel pertinents figurent dans le budget, dans l'examen semestriel et dans les états financiers annuels. [PGC]
- Lorsque cela est possible, divulguer le volume total d'éléments de passif éventuel et les classer par catégorie en fonction de leur nature. Si elles sont disponibles, les informations rétrospectives sur les défaillances doivent être communiquées pour chaque catégorie. Dans les cas où les éléments de passif éventuel ne peuvent être quantifiés, ceux-ci doivent être répertoriés et décrits en détail. [PGC]

### **Accessibilité économique et soutenabilité des investissements**

**7.30 Veiller à ce que les projets soient abordables et que l'enveloppe globale des investissements soit soutenable. [PGC]**

---

Les mesures suivantes sont susceptibles de compléter cette bonne pratique :

- S'assurer que le cadre de planification des investissements offre une évaluation prudente (i) des coûts et avantages des investissements ; (ii) de l'accessibilité économique pour les investisseurs publics et/ou les utilisateurs sur le long terme (y compris relativement aux coûts récurrents) ; (iii) des degrés de priorité respectifs des divers projets ; et (iv) de la rentabilité globale des investissements. [PGC]
- Évaluer les décisions d'investissement indépendamment du mécanisme de financement correspondant (que ce soit par un mode d'acquisition traditionnel de capital ou par un modèle de financement privé, comme les partenariats public-privé). [PGC]

**7.31 Veiller à ce que les bailleurs de fonds pour le développement utilisent des instruments de financement qui contribuent à aider les pays en développement qui présentent un risque de surendettement à améliorer leur niveau d'endettement, et évitent d'avoir recours à des mécanismes de financement susceptibles de compromettre la viabilité de la dette. [CAD]**

### Normes et autres sources principales

OECD (2016), G20/OECD Guidance Note on Diversification of Financial Instruments for Infrastructure and SMEs, <https://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/G20-OECD-Guidance-Note-Diversification-Financial-Instruments.pdf>

OCDE (2017), Selected Good Practices for Risk Mitigation and Allocation in Infrastructure in APEC Economies, Rapport de l'OCDE en coopération avec le Global Infrastructure Hub et la Banque asiatique de développement, Paris, <http://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/Selected-Good-Practices-for-Risk-allocation-and-Mitigation-in-Infrastructure-in-APEC-Economies.pdf>

OCDE (2015), Principes G20/OCDE de haut niveau sur le financement des investissements à long terme par les investisseurs institutionnels, <https://www.oecd.org/finance/principles-long-term-investment-financing-institutional-investors.htm>

OECD (2014), Report on Effective Approaches to Support Implementation of G20/OECD High-level Principles on Long-term Investment Financing by Institutional Investors, <https://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/G20-OECD-Report-Effective-Approaches-LTI-Financing-Sept-2014.pdf>

OECD (2015), Infrastructure Financing Instruments and Incentives: A Taxonomy, <http://www.oecd.org/finance/private-pensions/Infrastructure-Financing-Instruments-and-Incentives.pdf>

Recommandation du Conseil concernant les Principes pour la participation du secteur privé aux infrastructures [OECD/LEGAL/0349]

Recommandation du Conseil sur le Cadre d'action pour l'investissement [OECD/LEGAL/0412]

OECD (2018), Blended Finance Principles, OECD Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/OECD-Blended-Finance-Principles.pdf>

OECD (2018), Developing Robust Project Pipelines for Low-Carbon Infrastructure, Green Finance and Investment, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307827-en>

Feuille de route de Tri Hita Karana pour le financement mixte, [https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/\\_THK%20Roadmap%20booklet%20A5.pdf](https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/_THK%20Roadmap%20booklet%20A5.pdf)

ITF (2018), Private Investment in Transport Infrastructure: Dealing with Uncertainty in Contracts, <https://www.itf-oecd.org/private-investment-transport-infrastructure-uncertainty>

OECD (2018), Climate-resilient Infrastructure: Policy Perspectives, OECD Environment Policy Paper No. 14, OECD Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/environment/cc/policy-perspectivesclimate-resilient-infrastructure.pdf>

OECD (2019) Financing climate objectives in cities and regions to deliver sustainable and inclusive growth, <https://doi.org/10.1787/23097841>

Recommandation du Conseil sur l'information environnementale [OECD/LEGAL/0296]

Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé [[OECD/LEGAL/0392](#)].

Recommandation du Conseil sur la Gouvernance budgétaire [[OECD/LEGAL/0410](#)]

OCDE (2002), « Transparence budgétaire : Les meilleures pratiques de l'OCDE », *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, vol. 1/3, <https://doi.org/10.1787/budget-v1-art14-fr>

OECD (2019), Annual Survey of Large Pension Funds and Public Pension Reserve Funds, [www.oecd.org/finance/survey-large-pension-funds.htm](http://www.oecd.org/finance/survey-large-pension-funds.htm)

OECD (2018), Subnational Public-Private Partnerships: Meeting Infrastructure Challenges, OECD Multilevel Governance Studies, <https://doi.org/10.1787/9789264304864-en>

## *Appendice : Principes du G20 pour des investissements de qualité dans les infrastructures\**

### **Preamble**

- *Infrastructure is a driver of economic prosperity and provides a solid basis for strong, sustainable, balanced and inclusive growth and sustainable development, which are the key goals of the G20 and critical for promoting global, national and local development priorities. Nonetheless, the world still faces a massive gap in financing for investment in new and existing infrastructure, which could generate a serious bottleneck to economic growth and development or provision of secure and reliable public services. In this vein, the G20 has stressed the need to scale up infrastructure investment. Efforts have been made to find concrete ways to mobilize more private capital, such as the Roadmap to Infrastructure as an Asset Class (“Roadmap”) endorsed by Leaders in 2018.*
- *The G20 has also highlighted the importance of the quality of infrastructure investment, including in the Leaders’ Communiqué at the 2016 Hangzhou Summit, and in the Roadmap. In infrastructure, quantity and quality can be complementary. A renewed emphasis on quality infrastructure investment will build on the past G20 presidencies’ efforts to mobilize financing from various sources, particularly the private sector and institutional sources including multilateral development banks, thereby contribute to closing the infrastructure gap, develop infrastructure as an asset class, and maximizing the positive impacts of infrastructure investment according to country conditions.*

### **Principles for Promoting Quality Infrastructure Investment**

- This document sets out a set of voluntary, non-binding principles that reflect our common strategic direction and aspiration for quality infrastructure investment.

**Principle 1: Maximizing the positive impact of infrastructure to achieve sustainable growth and development**

#### *1.1 Setting off a virtuous circle of economic activities*

- The aim of pursuing quality infrastructure investment is to maximize the positive economic, environmental, social, and development impact of infrastructure and create a virtuous circle of economic activities, while ensuring sound public finances. This virtuous circle can take various forms. New jobs are created during construction, operation and maintenance of infrastructure, while positive spillover effects of infrastructure stimulate the economy and

---

\* Les Principes du G20 étant un document officiel du G20 et non de l’OCDE n’ont pas été traduits et sont reproduits dans leur version originale en anglais.



lead to more demand for jobs. Advanced technology and know-how may be transferred voluntarily and on mutually agreed-upon terms. This can result in better allocation of resources, enhanced capacities, skills upgrade and improvement of productivity for local economies. This impetus would improve the potential for economic growth, leading to widening of the investor base, crowding-in more private investment, and resulting in further improvement in economic fundamentals. This would facilitate trade, investment, and economic development. All these expected outcomes of the investment should be considered in the project design and planning.

### *1.2 Promoting sustainable development and connectivity*

- Infrastructure investment should take into account economic, environmental and social, and governance aspects, and be guided by a sense of shared, long-term responsibility for the planet consistent with the 2030 Agenda for Sustainable Development, national and local development strategies, and relevant international commitments, and in the spirit of extensive consultation, joint efforts and shared benefits. The facilities and services of infrastructure should have sustainable development at their core and need to be broadly available, accessible, inclusive and beneficial to all. A virtuous circle of economic activities would be further secured through enhancing accessibility to, and national, regional, and global connectivity of, infrastructure, based on consensus among countries. Domestic resource mobilization is critical to addressing the infrastructure financing gap. Assistance for capacity building, including for project preparation, should be provided to developing countries with the participation of international organizations. Quality infrastructure investment also needs to be tailored to individual country conditions and consistent with local laws and regulations.

## **Principle 2: Raising Economic Efficiency in View of Life cycle Cost**

Quality infrastructure investment should attain value for money and remain affordable with respect to life cycle costs, by taking into account the total cost over its life cycle (planning, design, finance, construction, operation and maintenance (O&M), and possible disposal), compared to the value of the asset as well as its economic, environmental and social benefits. Using this approach helps choose between repairing or upgrading an existing infrastructure or launching a new project. Project preparation, as set out in the *G20 Principles for the Infrastructure Project Preparation Phase* is crucial in this regard.

**2.1 The life cycle costs and benefits of infrastructure investments should be taken into consideration in ensuring efficiency.** Construction, O&M and possible disposal costs should be estimated from the onset of the project preparation stage. The identification of mechanisms to address cost overruns and cover ongoing O&M costs is critical to ensure financial sustainability at project level. Cost-benefit analysis should be used over the life cycle of infrastructure projects.

**2.2 Infrastructure projects should include strategies to mitigate the risks of delays and cost overrun, and those in post-delivery phases.** Necessary elements to achieve this objective can include: (i) broad stakeholder engagement throughout the project; (ii) expertise in planning, operations, and risk allocation/mitigation; and (iii) application of appropriate safeguards and instruments.

**2.3 Innovative technologies should be leveraged through the life cycle of infrastructure projects, where appropriate, to raise economic efficiency for existing and new infrastructure.** Advanced technologies are an important component for new and existing assets and can help to improve data availability to monitor infrastructure use, performance, and safety.

### **Principle 3: Integrating Environmental Considerations in Infrastructure Investments**

Both positive and negative impacts of infrastructure projects on ecosystems, biodiversity, climate, weather and the use of resources should be internalized by incorporating these environmental considerations over the entire process of infrastructure investment, including by improving disclosure of these environment related information, and thereby enabling the use of green finance instruments. Infrastructure projects should align with national strategies and nationally determined contributions for those countries determined to implement them, and with transitioning to long-term low emissions strategies, while being mindful of country circumstances.

**3.1 These environmental considerations should be entrenched in the entire life cycle of infrastructure projects.** The impact on the environment of the development, operation and maintenance, and possible disposal of the infrastructure project should be continuously assessed. Ecosystem-based adaptation should be considered.

**3.2 The environmental impact of infrastructure investment should be made transparent to all stakeholders.** This will enhance the appreciation of sustainable infrastructure projects and increase awareness of related risks.

### **Principle 4: Building Resilience against Natural Disasters and Other Risks**

Given the increasing number and heightened magnitude of natural disasters and slow onset of environmental changes, we face the urgent need to ensure long-term adaptability and build resilience of infrastructure against these risks. Infrastructure should also be resilient against human-made risks.

**4.1 Sound disaster risk management should be factored in when designing infrastructure.** A comprehensive disaster risk management plan should influence the design of infrastructure, the ongoing maintenance and consider the re-establishment of essential services.

**4.2 Well-designed disaster risk finance and insurance mechanisms may also help incentivize resilient infrastructure through the financing of preventive measures.**

### **Principle 5: Integrating Social Considerations in Infrastructure Investment**

Infrastructure should be inclusive, enabling the economic participation and social inclusion of all. Economic and social impacts should be considered as an important component when assessing the quality of infrastructure investment, and should be managed systematically throughout the project life cycle.

**5.1 Open access to infrastructure services should be secured in a non-discriminatory manner for society.** This is best achieved through meaningful consultation and inclusive decision-making with affected communities throughout the project life cycle, with a view to securing non-discriminatory access to users.

**5.2 Practices of inclusiveness should be mainstreamed throughout the project life cycle.** Design, delivery, and management of infrastructure should respect human rights and the needs of all people, especially those who may experience particular vulnerabilities, including women, children, displaced communities or individuals, those with disabilities, indigenous groups, and poor and marginalized populations.

**5.3. All workers should have equal opportunity to access jobs created by infrastructure investments, develop skills, be able to work in safe and healthy conditions, be compensated and treated fairly, with dignity and without discrimination.** Particular consideration should be given to how infrastructure facilitates women's economic empowerment through equal access to jobs, including well-paying jobs, and opportunities created by infrastructure investments. Women's rights should be respected in labor market participation and workplace requirements, including skills training and occupational safety and health policies.

**5.4 Safe and healthy occupational conditions should be put in place, both at the infrastructure site and in the surrounding communities.** Maintaining occupational safety and health conditions would also present a huge economic advantage worldwide.

#### **Principle 6: Strengthening Infrastructure Governance**

Sound infrastructure governance over the life cycle of the project is a key factor to ensure long-term cost-effectiveness, accountability, transparency, and integrity of infrastructure investment. Countries should put in place clear rules, robust institutions, and good governance in the public and the private sector, reflecting countries' relevant international commitments, which will mitigate various risks related to investment decision-making, thus encouraging private-sector participation. Coordination across different levels of governments is needed. Capacity building is also key in ensuring informed decision-making and effectiveness of anti-corruption efforts. In addition, improved governance can be supported by good private sector practices, including responsible business conduct practices.

**6.1 Openness and transparency of procurement should be secured to ensure that infrastructure projects are value for money, safe and effective and so that investment is not diverted from its intended use.** Transparent, fair, informed and inclusive decision-making, bidding and execution processes are the cornerstone of good infrastructure governance. Greater transparency, including on terms of financing and official support will help ensure equal footing in the procurement process. A wide range of stakeholders such as users, local population, civil society organizations and private sector, should be involved.

**6.2 Well-designed and well-functioning governance institutions should be in place to assess financial sustainability of individual projects and prioritize among potential infrastructure projects subject to available overall financing.** In addition to project-level financial

sustainability, the impact of publicly funded infrastructure projects, and of possible contingent liabilities<sup>19</sup>, on macro-level debt sustainability, needs to be considered and transparent, given that infrastructure investment can have significant impact on public finance. This will contribute to attaining value for money that considers life cycle cost, promoting fiscal sustainability, saving fiscal space for future potential projects, and crowding in more private investments. A functionally integrated and transparent decision-making framework for infrastructure investments that considers both O&M and new investments to ensure efficient resource allocation.

**6.3 Anti-corruption efforts combined with enhanced transparency should continue to safeguard the integrity of infrastructure investments**, which are potentially large-scale, complex, long-term, and with a wide range of stakeholders. Infrastructure projects should have measures in place to mitigate corruption risks at all project stages.

**6.4 Access to adequate information and data is an enabling factor to support investment decision-making, project management and evaluation.** Access to information and data needs to be available in-country to help undertake cost and benefit analyses, supports government decision-making and policy monitoring, and facilitates project preparation processes and management.

---

<sup>19</sup> Contingent liabilities, as defined by the IMF 2019 revised Fiscal Transparency Code, are payment obligations whose timing and amount are contingent on the occurrence of a particular discrete/uncertain future event or series of future events.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

