

Le Programme de Développement du Droit commercial *présente* *La série de webinaires sur le Partenariat Public-privé*



Le projet a été rendu possible grâce au financement de :



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Études de pré-faisabilité et de faisabilité



Présentateurs pour aujourd'hui



Michael Tran
Bluebird Advisors
(Emplois précédents Banque mondiale, KPMG, et Castalia)



Chris Kane, P.E., Esq.
P3 Collaborative, LLC
(Emplois précédents chez AEWOM, WGI et cabinet juridique privé)





Objectifs du séminaire

- Comprendre le but des études de faisabilité et leurs avantages
- Décomposer les éléments clés de l'analyse de faisabilité pour l'infrastructure
- Trouver des ressources pour des études de pré-faisabilité et de faisabilité
- Comment évaluer la qualité d'une analyse de faisabilité

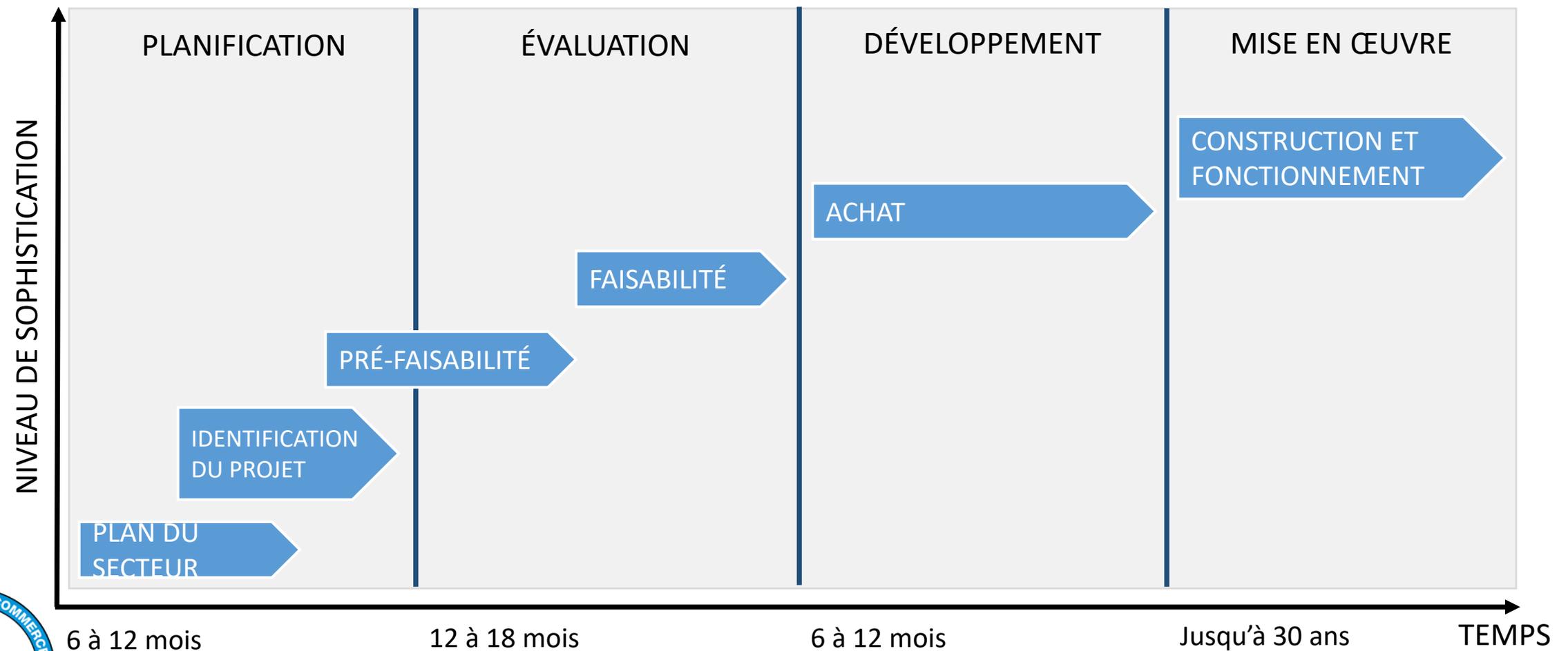


Programme

- Qu'est-ce qu'une analyse de faisabilité ?
- Avantages des études de pré-faisabilité et de faisabilité
- Éléments d'analyse de faisabilité pour l'infrastructure
- Ressources pour analyse de faisabilité
- Évaluer l'analyse de faisabilité



L'analyse de faisabilité devrait être réalisée avant le contrat et l'achat afin de déterminer si le projet est viable.



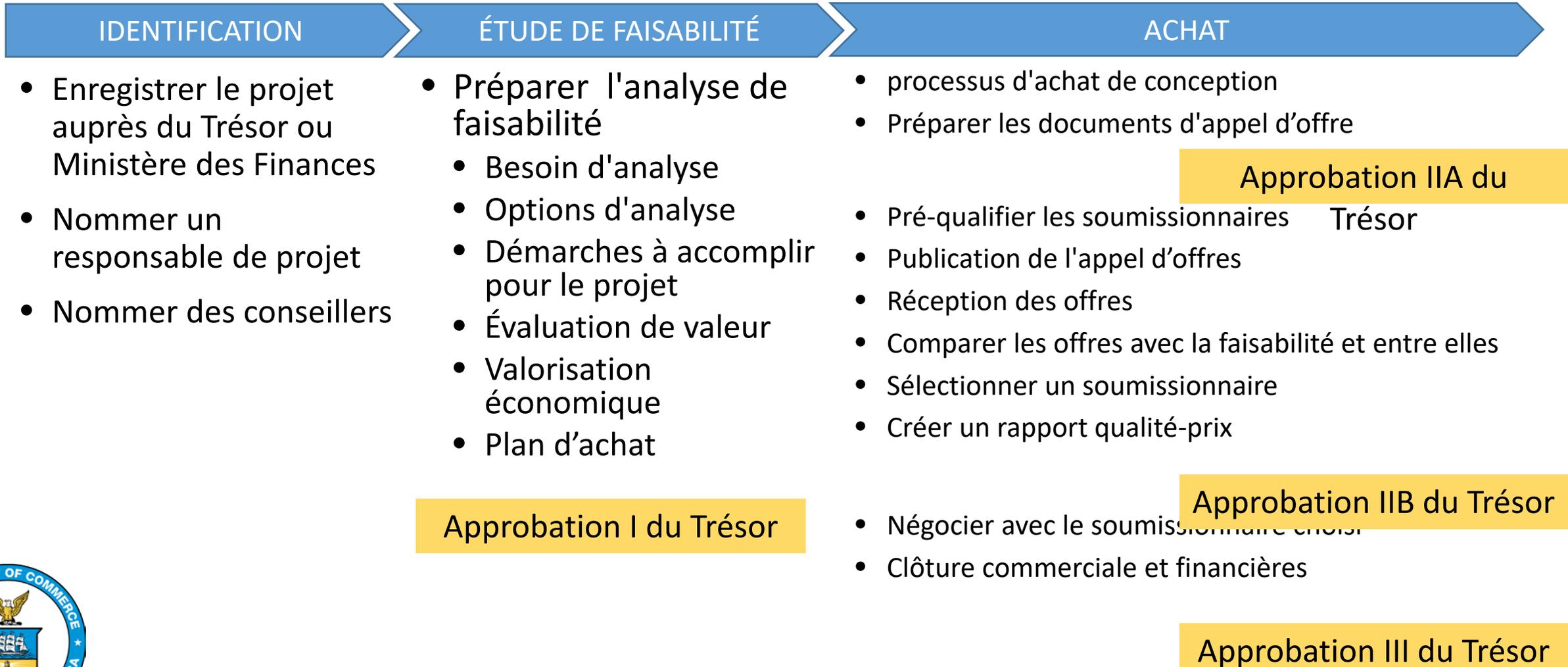


L'analyse de pré-faisabilité et de faisabilité font partie du cycle d'élaboration du projet

- La pré-faisabilité et la faisabilité font partie du cycle d'élaboration du projet Chaque pays a ses propres politiques nationales sur la façon de conduire ces études.
- L'étude de **pré-faisabilité** est une étape permettant de déterminer si les projets identifiés sont viables et s'il faut y investir du temps et des ressources supplémentaires.
- Une **étude de faisabilité** va plus loin pour examiner la façon de limiter les risques et les problèmes identifiés au stade de la pré-faisabilité et pour déterminer la viabilité.



Exemple de processus de phase portail d'un PPP exigé par le Trésor d'Afrique du Sud.



La pré-faisabilité et la faisabilité vont améliorer le bilan général du projet.

- L'analyse de faisabilité peut :
 - Épargner du temps et des frais de préparation au gouvernement
 - Séparer les projets viables des projets non viables
 - Mieux affecter les ressources limitées du gouvernement
 - Identifier les écueils fatals qui devront être traités en progressant dans le projet
 - Développer un plan d'achat plus réaliste et plus efficace
 - Limiter les coûts et les retards pendant toute la durée de vie du projet
 - Actualiser l'innovation du secteur privé
 - Attirer des développeurs et investisseurs du secteur privé de meilleure qualité



L'analyse de faisabilité devrait traiter cinq éléments clés d'un projet

	Pré-faisabilité	Faisabilité
 Solution technique et coût	élaborer une solution technique et un ordre de grandeur approximatif	Raffiner la solution technique et finaliser les estimations de coût
 Apports de fonds et financement	Identifier les lacunes de financement et identifier les sources de financement potentielles	Déterminer l'accessibilité et sécuriser les sources de financement
 Politique, juridique et réglementaire	Sonder les règlements et les lois pour identifier les lacunes et les soucis potentiels afférents au projet	Examiner la probabilité d'une modification des lois et règlements requise pour la réussite du projet
 Environnement et social	Identifier les embûches environnementales et sociales et élaborer une stratégie de limitation	Réaliser une évaluation de l'impact environnemental et social et de la stratégie de limitation
 Structure commerciale et modèles de livraison	Évaluer les options de livraison, y compris les PPP	Sélectionner le modèle de livraison et élaborer les conditions commerciales principales



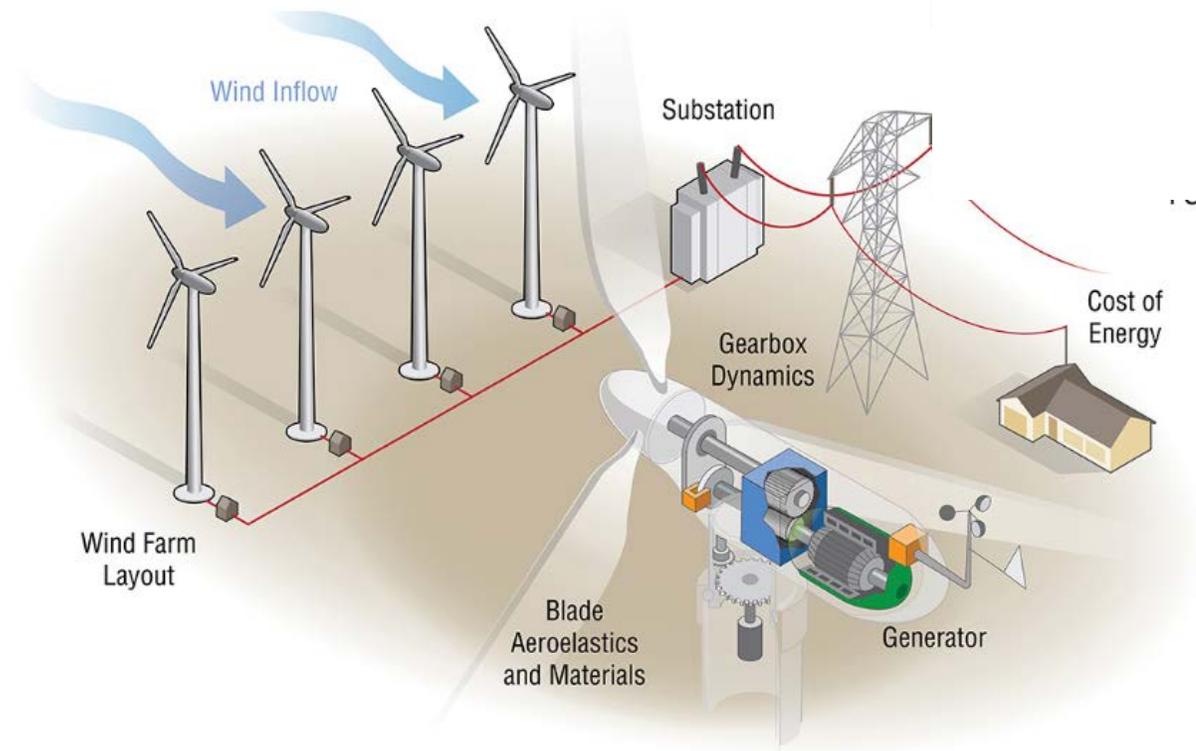
Projet d'énergie éolienne - Étude de cas



- Le projet d'éoliennes est prévu pour une capacité de 150 MW
- Sélection de site préliminaire déterminée à partir d'une carte des vents
- Il faut installer environ 24 kilomètres de lignes de transmission pour le raccordement au réseau
- À 3 millions de \$ le MW installé, c'est un projet de l'ordre de 600 millions de \$



Composants essentiels d'un projet d'énergie éolienne



Simplified schematic of a Wind Turbine Generator. Illustration by Alfred Hicks, NREL



Dans la prochaine section, nous examinerons chaque zone de l'analyse de faisabilité

	Pré-faisabilité	Faisabilité
 Solution technique et coût	élaborer une solution technique et un ordre de grandeur approximatif	Raffiner la solution technique et finaliser les estimations de coût
 Apports de fonds et financement	Identifier les lacunes de financement et identifier les sources de financement potentielles	Déterminer l'accessibilité et sécuriser les sources de financement
 Politique, juridique et réglementaire	Sonder les règlements et les lois pour identifier les lacunes et les soucis du projet	Examiner la probabilité d'une modification des lois et règlements requise pour la réussite du projet
 Environnement et social	Identifier les embûches environnementales et sociales et élaborer une stratégie de limitation	Réaliser une évaluation de l'impact environnemental et social et de la stratégie de limitation
 Structure commerciale et modèles de livraison	Évaluer les options de livraison, y compris les PPP	Sélectionner le modèle de livraison et élaborer les conditions commerciales principales



Identifier rapidement la viabilité technique d'un projet et déterminer s'il doit être poursuivi

- Réaliser des dessins conceptuels uniquement et une estimation approximative de l'ordre de grandeur des coûts
- Décider du choix d'une technologie expérimentale ou avérée
- Analyser le fuel et les risques de ressources
- Examiner la disponibilité de la main d'œuvre et les risques
- Vérifier la disponibilité des services publics (eau, électricité, communications)
- Réaliser une analyse de haut niveau de l'accès au site et des conditions du sous-sol
- Examiner la tolérance aux problèmes climatiques et inondations potentielles

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions essentielles de viabilité :

- Quel est le potentiel des vitesses du vent et leur quantité ?
- Quel est le plus proche raccordement à la ligne de transmission ?
- Quels problèmes rencontre-t-on pour acquérir le droit sur le bien ou les servitudes ?
- Quelles sont les conditions de l'infrastructure de transport ?
- Quel est le prix par KWh estimé qu'on pourra collecter ?



Éléments du projet d'énergie éolienne à considérer

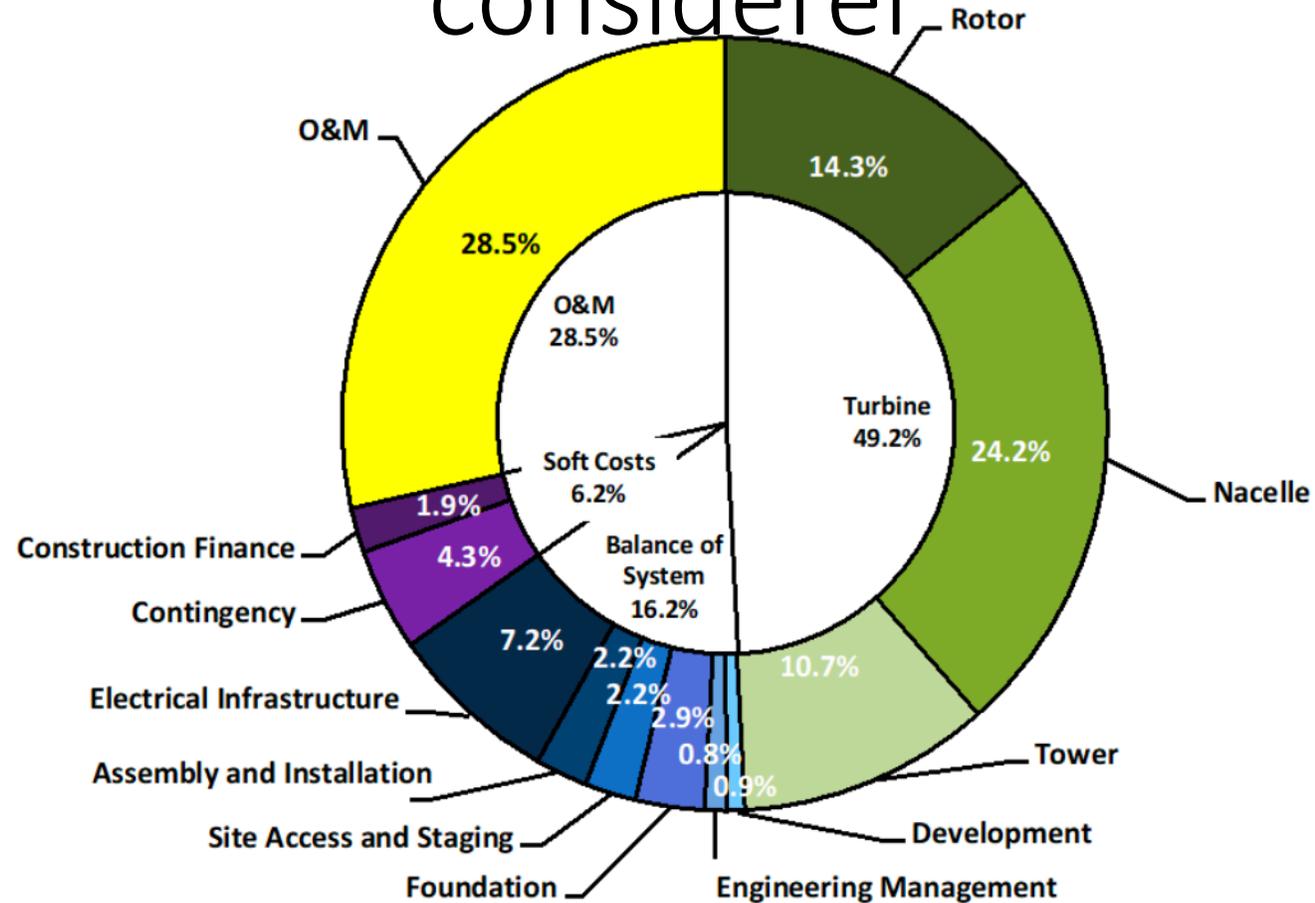


Figure ES1. Component-level LCOE contribution for the 2018 land-based wind reference project

Note: O&M represents operation and maintenance





2018 Cost of Wind Energy Review

Tyler Stehly and Philipp Beiter

National Renewable Energy Laboratory

La pré-faisabilité peut utiliser des estimations de coûts générales provenant des tendances du secteur

Table ES1. Summary of the Land-Based Reference Project using 2.4-megawatt (MW) Wind Turbines

	2.4-MW Land-Based Turbine (\$/kilowatt [kW])	2.4-MW Land-Based Turbine (\$/megawatt-hour [MWh])
Turbine capital cost	1,011	20.8
Balance of system	332	6.8
Financial costs	127	2.6
CapEx	1,470	30.3
Operational expenditures (OpEx) (\$/kW/year [yr])	44	12.1
Fixed charge rate (real) [%]	7.5%	
Net annual energy production (MWh/MW/yr)	3,648	
Net capacity factor (%)	41.5%	
TOTAL LCOE (\$/MWh)	42	



Les études de faisabilité créeront une plus grande confiance et attireront des développeurs et prestataires plus sophistiqués

- Réaliser une conception schématique ou préliminaire et des estimations de coût préliminaires
- Analyse plus détaillée des risques de carburant, disponibilité, prix qualité, augmentations
- Examen de disponibilité de la main d'œuvre, risques de grèves, utilisation de travailleurs étrangers
- Vérifier la disponibilité des services publics d'eau, d'électricité, et de communication
- Réaliser une analyse détaillée de l'accès au site et des conditions du sous-sol
- Analyse des inondations et autres risques naturels adverses potentiels

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions techniques essentielles :

- Quelles conditions de vent peuvent elles être mesurées de façon fiable sur une année ou plus ?
- Les raccordements de la transmission d'électricité au réseau peuvent-ils être sécurisés ?
- Quels sont les choix technologiques probables pour les éoliennes et les structures ?
- Quels sont les risques essentiels concernant les conditions du site, l'accès et la force majeure ?

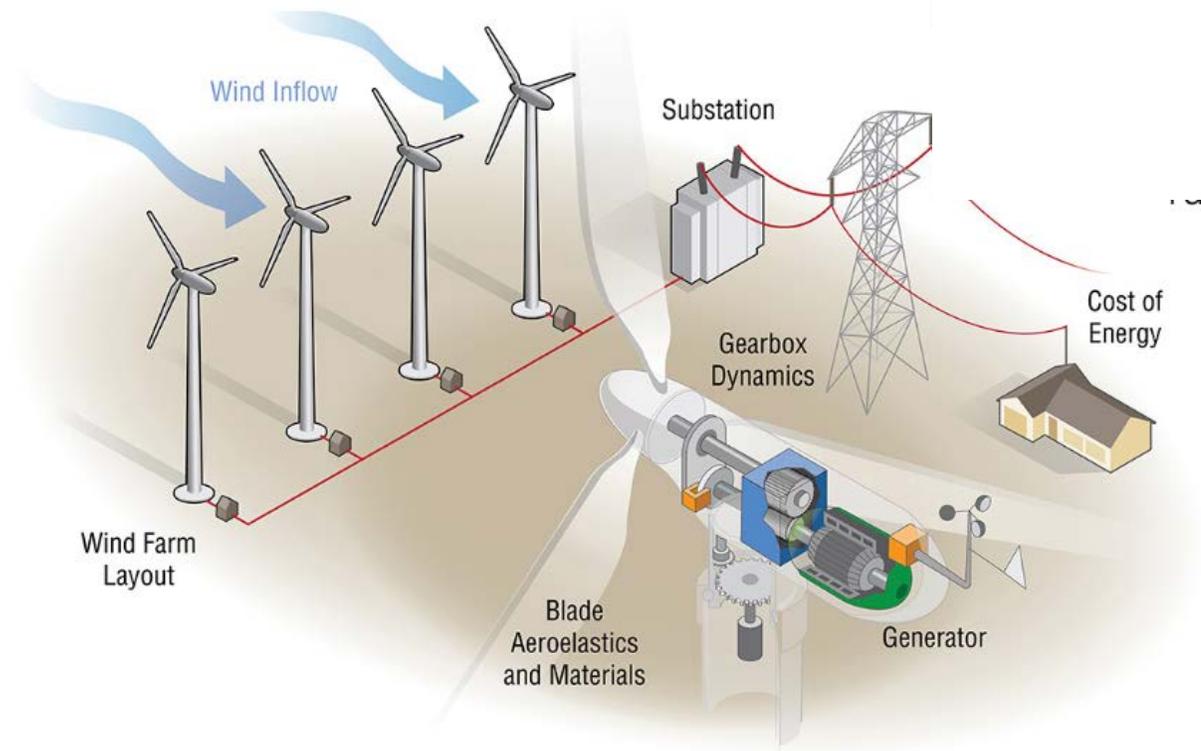


L'évaluation du potentiel de source d'énergie du vent et la capacité du réseau sont essentiels à la faisabilité

- Habituellement les sites sont sélectionnés en fonction d'un atlas des vents et validés à partir de mesures faites sur place par les données d'une tour météorologique à long terme ou permanente.
- La collecte de données spécifiques au site sur la vitesse du vent et sa direction est vitale pour déterminer le potentiel du site afin de financer le projet.
- Les vents locaux sont souvent surveillés pendant un an ou plus, des cartes des vents détaillées sont établies, en même temps que des études rigoureuses des capacités du réseau.



La faisabilité nécessite une estimation d'ingénierie préliminaire complète



Simplified schematic of a Wind Turbine Generator. Illustration by Alfred Hicks, NREL



Au stade pré-faisabilité, on se concentre sur l'accessibilité du projet, est-il abordable?

- On identifie les sources de financement, ce qui peut comprendre les frais d'utilisateur, le revenu des taxes ou du budget, les prêts MDB, les taxes sur le gaz, les paiements de services publics, etc.
- On compare les coûts et les profils de financement sur la durée pour identifier des lacunes de financement et identifier des options de financement qui permettent de les combler.
- L'objectif est de comprendre le caractère abordable et de commencer à sécuriser des sources de financement
- Une estimation approximative de l'ordre de grandeur accompagne les sources de financement potentielles

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions essentielles de financement :

- Quelles sont les sources de financement potentielles pour le projet?
- Combien les utilisateurs sont-ils susceptibles de payer pour l'électricité ?
- Quel est le niveau estimé de participation du gouvernement ?
- Le profil de financement correspond-il au profil de coût du projet ?
- Quelles sources de financement sont-elles disponibles pour faire correspondre les fonds avec les coûts ?



L'objectif est d'établir un plan de fonds et financement complet pour développer le projet

- Élaborer un modèle financier
- Raffiner les estimations de sources de financement
- Évaluer les options et conditions de financement
- Engager les investisseurs (MDB, DFI, investisseurs privés) à évaluer l'intérêt de fournir le financement
- Démarre le cycle du budget avec le Ministère ou le Département des Finances

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions essentielles de financement :

- Quel est le coût pour les clients ? Si le coût n'est pas abordable, combien faudra-t-il de subvention ?
- Le service est-il un interlocuteur solvable capable d'attirer du financement ? Le projet a-t-il besoin d'une garantie du gouvernement ?
- Quelles sont les conditions de financement du projet? Rendent-elles le projet abordable ?
- Les investisseurs sont-ils intéressés par le projet ?
- Quel est le processus et le délai pour obtenir une contribution du gouvernement ?





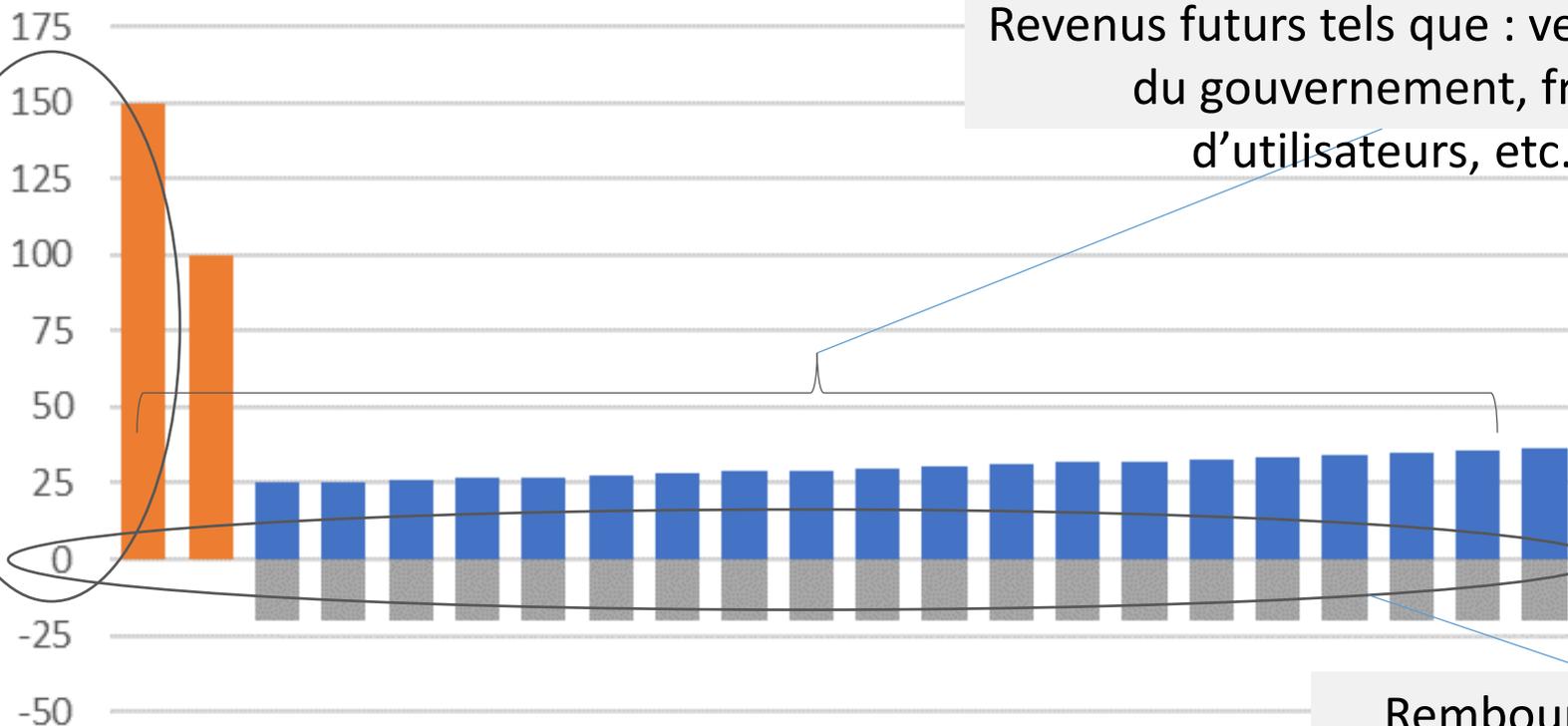
Le financement est levé au départ et remboursé avec des flux de paiement futurs

Financement levé au départ en fonction des revenus futurs

Funding vs. Financing

Revenus futurs tels que : versements du gouvernement, frais d'utilisateurs, etc.

Revenus futurs



Remboursement du financement sur la durée

Financing Raised Future Funding Financing Repayment



La différence essentielle entre l'apport de fonds et le financement est que le financement devra être remboursé avec des apports de fonds

Sources centrales de fonds

- Frais d'utilisateurs (péages, paiements de services publics, etc.)
- Budget du gouvernement
- Fonds spéciaux (fonds pour les routes, etc.)
- Subventions en vue du développement

Sources de fonds annexes

- Développement de propriété
- Location d'un droit de passage
- Vente de terrain
- Crédits d'impôt

Financement du développement

- Banques de développement multilatérales
- DFI bi-latérales
- Banques de développement nationales

Financement privé

- Marchés de capitaux
- Banques d'investissement
- Investisseurs institutionnels
- Assurance
- Fonds propres



Identifier les barrières principales au projet, une approche dès le départ

- Examen général de la **législation propice** et de toute restriction à la méthode d'achat
- Évaluation du **Système judiciaire** et des mécanismes de résolution des litiges
- Exploration des plans de zone restrictifs et des **Lois d'utilisation des terres**
- Examen détaillé des risques liés aux cas de **Force Majeure** (grèves, retards de transport, guerre, terrorisme, etc.)
- **Analyse des obstacles majeurs** réglementaires ou gouvernementaux (changement de régime, impôts, environnement, fluctuations du cours des devises, risque d'expropriation)

Étude de cas d'énergie éolienne –
Questions juridiques essentielles :

- Quels sont les **droits de préemption de l'état** pour les terres nécessaires ?
- Quelle est la **loi actuelle** en ce qui concerne les partenariats Public-privé ?
- Quelles sont les lois concernant la **main d'œuvre et les transports** ?
- Y a-t-il des dangers en ce qui concerne le droit du gouvernement à **exproprier** ?
- Y a-t-il acceptation de **l'arbitrage international** pour la résolution des litiges commerciaux ?



Législation et réglementation propices

- Essentiels au choix de la méthode de livraison
- Les lois relatives aux achats sont-elles souples ?
- « L'achat à la meilleure valeur » est un facteur essentiel - le prix et d'autres facteurs
- Règles de transparence et d'équité
- Lois et pratiques anti corruption



Un cadre juridique et réglementaire adéquat permettra au projet de réussir

- Analyser les amendements nécessaires à une législation pour qu'elle soit propice en termes de méthodes d'achat, financement, expropriation, etc.
- Déterminer le système judiciaire préféré, le choix des lois et des mécanismes de résolution des litiges
- Évaluer les besoins et probabilités de changements dans le plan de zone et les lois d'utilisation des terres
- Analyse détaillée des risques liés aux cas de Force Majeure (grèves, retards de transport, guerre, terrorisme, etc.)
- Évaluer les risques réglementaires et gouvernementaux (changement de régime, taxes, environnement)
- Évaluer le risque de devises ou ses fluctuations, et les risques d'expropriation

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions juridiques essentielles :

- Les lois permettent-elles un contrat d'achat d'électricité à long terme ?
- Le gouvernement est-il susceptible de changer de régime avant qu'un contrat soit fermement en place ?
- Quelle est la situation dans le pays en termes de sabotage, terrorisme, vol ?
- Quel est le régime fiscal applicable, et sa probabilité de modification ?
- Quels sont les taux de change actuels et leur stabilité ?





Une détermination précoce des embûches potentielles à un projet permet au gouvernement d'envisager des stratégies de limitation

- Identifier les embûches critiques qui pourraient représenter des blocages importants pour le développement du projet ou devenir trop coûteux à résoudre
- Voir si le projet affecte des habitats sensibles d'un point de vue environnemental, qu'ils soient désignés ou non comme tels
- Voir si le projet affecte des terres culturelles ou litigieuses, ou des terres utilisées pour un règlement ou une activité de production

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions environnementales et sociales essentielles :

- Y a-t-il des zones de passage d'oiseaux proches du site prévu pour le projet, ou est-il situé sur une voie de migration d'une espèce protégée ?
- Y -t-il des conflits non résolus sur la terre : le terrain est-il détenu traditionnellement par un peuple indigène ?
- Y a-t-il des peuplements importants dans la zone qui devraient être déplacés en dehors de la zone tampon / zone de projection ?



Les gouvernements ont besoin d'une stratégie pour traiter les problèmes environnementaux et sociaux qui peuvent décourager les investisseurs internationaux

- Examiner les exigences environnementales et sociales et le besoin d'une évaluation de l'impact environnemental et social
- Pour le financement international, les gouvernements devraient envisager d'aligner cette évaluation et les plans de gestion sur le volet Environnement et social de la Banque Mondiale, les normes de performance IFC ou leur équivalent.

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions environnementales et sociales essentielles :

- Quels sont les impacts environnementaux et sociaux principaux qui pourront inquiéter les prêteurs potentiels ?
- Quelles sont les règles locales, nationales pour autoriser l'acquisition de terre et la relocalisation ?
- Quelles évaluations précoces peuvent-elles être faites par le gouvernement pour limiter les risques pour les investisseurs futurs ?



Intégrer des considérations environnementales et sociales dans la conception pourra aider à réduire les actions futures de résolution de ces problèmes

- Établir des critères pour l'optimisation de la conception en fonction d'une hiérarchie de limitation environnementale et sociale (éviter / minimiser / compenser / équilibrer)
- Envisager des aspects environnementaux et sociaux similaires des sites associés (p.ex. Lignes de transmission, sous-stations, route d'accès, etc.), quelle que soit la source du financement, car ils peuvent jouer sur la faisabilité du projet

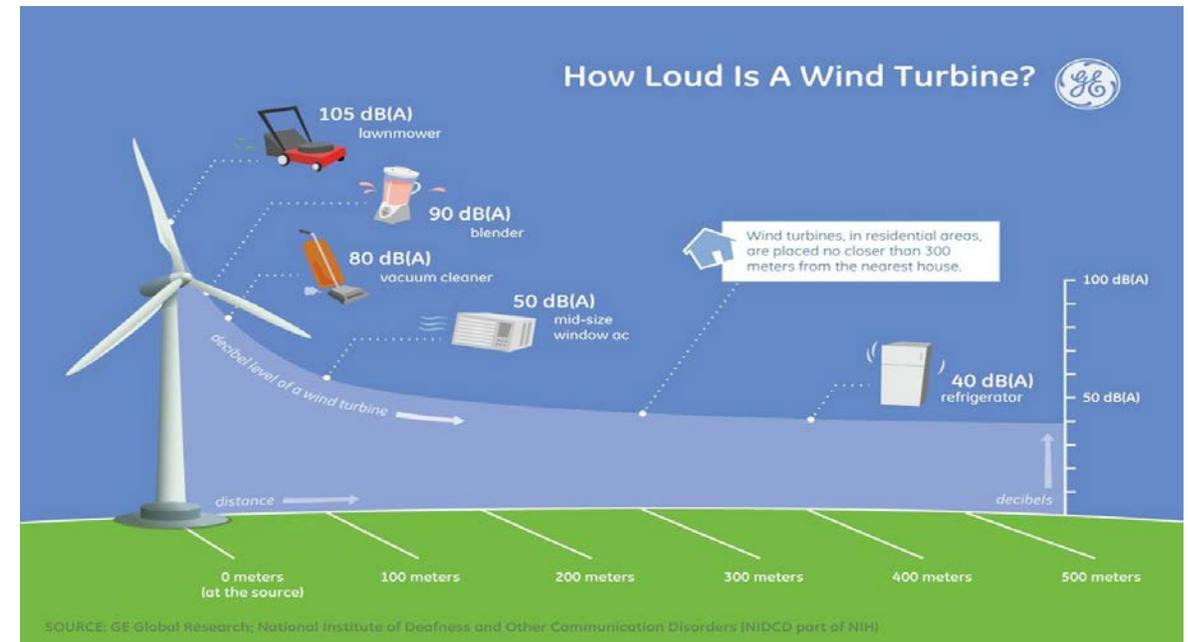
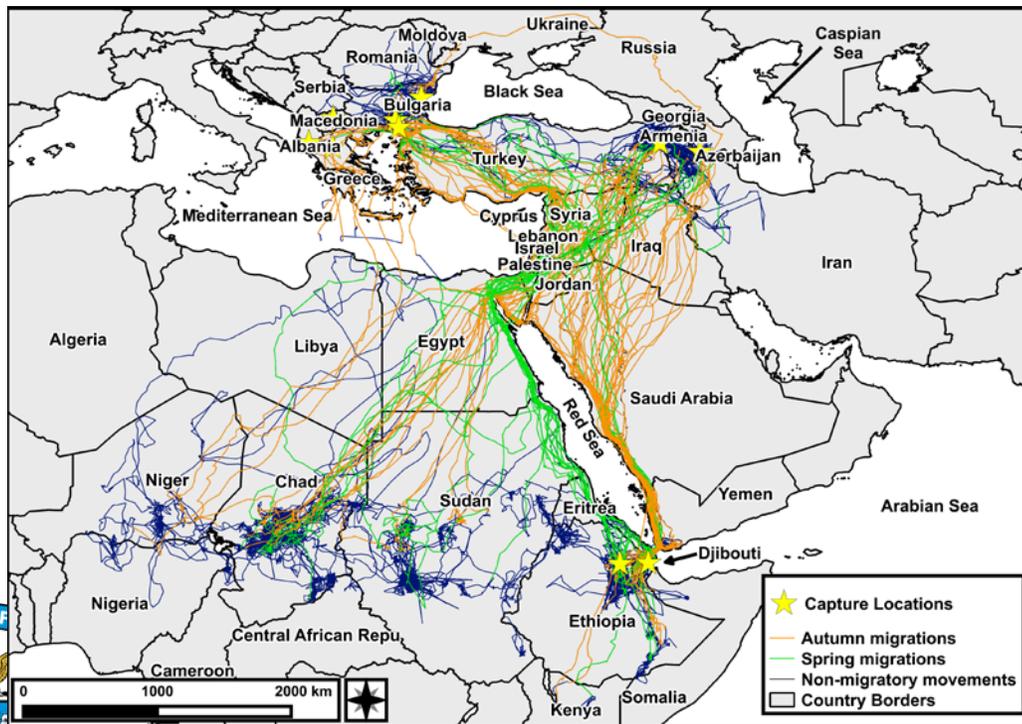
Étude de cas d'énergie éolienne – Questions environnementales et sociales essentielles :

- Y a-t-il des dispositifs pour éviter les risques aviaires (tels que des appareils en hauteur ou répulsifs) ?
- Les parties prenantes ont-elles pris un engagement auprès des communautés locales pour leur présenter le projet et ses impacts environnementaux et sociaux potentiels ainsi que des mesures de gestion ?
- Une étude de la biodiversité a-t-elle été entreprise pour comprendre l'impact sur la faune et la flore spécifiques et quelles mesures seraient nécessaires pour compenser ou équilibrer ces impacts ?



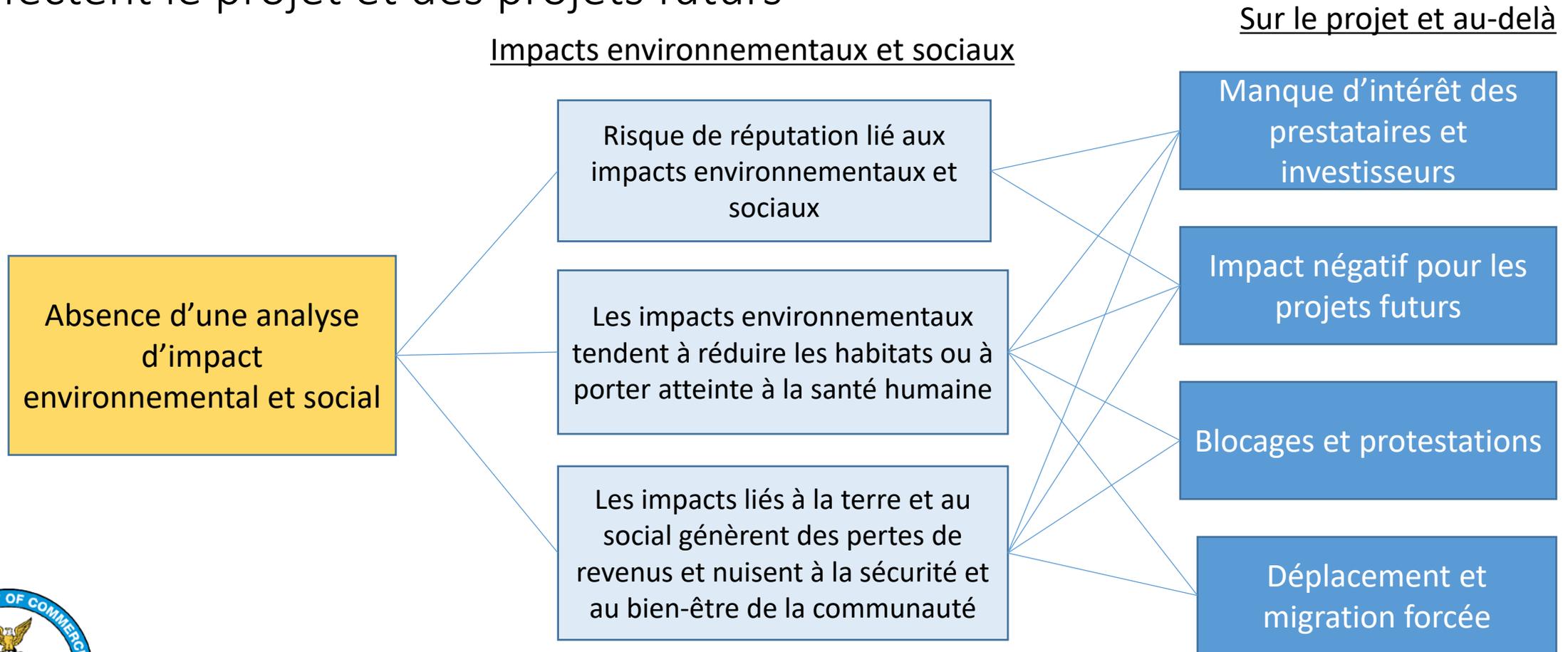
Le volet Environnement et social est essentiel à la faisabilité du projet, en particulier parce qu'il peut être coûteux et limiter l'intérêt des investisseurs

Les risques aviaires et corridors de migration des oiseaux ont un impact environnemental considérable dans les projets d'énergie éolienne



Les projets éoliens ont un impact en termes de nuisance sonore pour les résidents proches et nécessitent de larges zones de terrain

Les considérations environnementales et sociales ne concernent pas uniquement les prêteurs mais créent une chaîne d'évènements qui affectent le projet et des projets futurs



Évaluer les modèles de livraison qui permettent un niveau de transfert de risque optimal vers le secteur privé et la viabilité du projet

- Anticiper les buts du secteur public - financement, fiabilité, durabilité, sécurité, calendrier
- Examiner les différentes approches de livraison ainsi que la législation existante ou la législation propice nécessaire
- Examen préliminaire des capacités et ressources techniques, juridiques et financières du secteur public

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions commerciales essentielles :

- Quel est le modèle d'achat habituel du gouvernement ?
- Quelles méthodes alternatives faudrait-il explorer (PPP ?)
- Quels sont les risques essentiels du projet, quels risques devraient-ils être conservés et lesquels transférer ?
- Le gouvernement comprend-t-il ses responsabilités et ses risques ?



Engager des prestataires et des investisseurs sera déterminant pour décider des conditions commerciales et du modèle de livraison

- sonder le niveau d'intérêt du secteur privé et sa capacité d'innovation
- Déterminer la volonté du secteur privé à assumer des risques
- Établir la probabilité d'une concurrence dans le secteur
- Déterminer des méthodes de livraison alternatives préférées

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions commerciales essentielles :

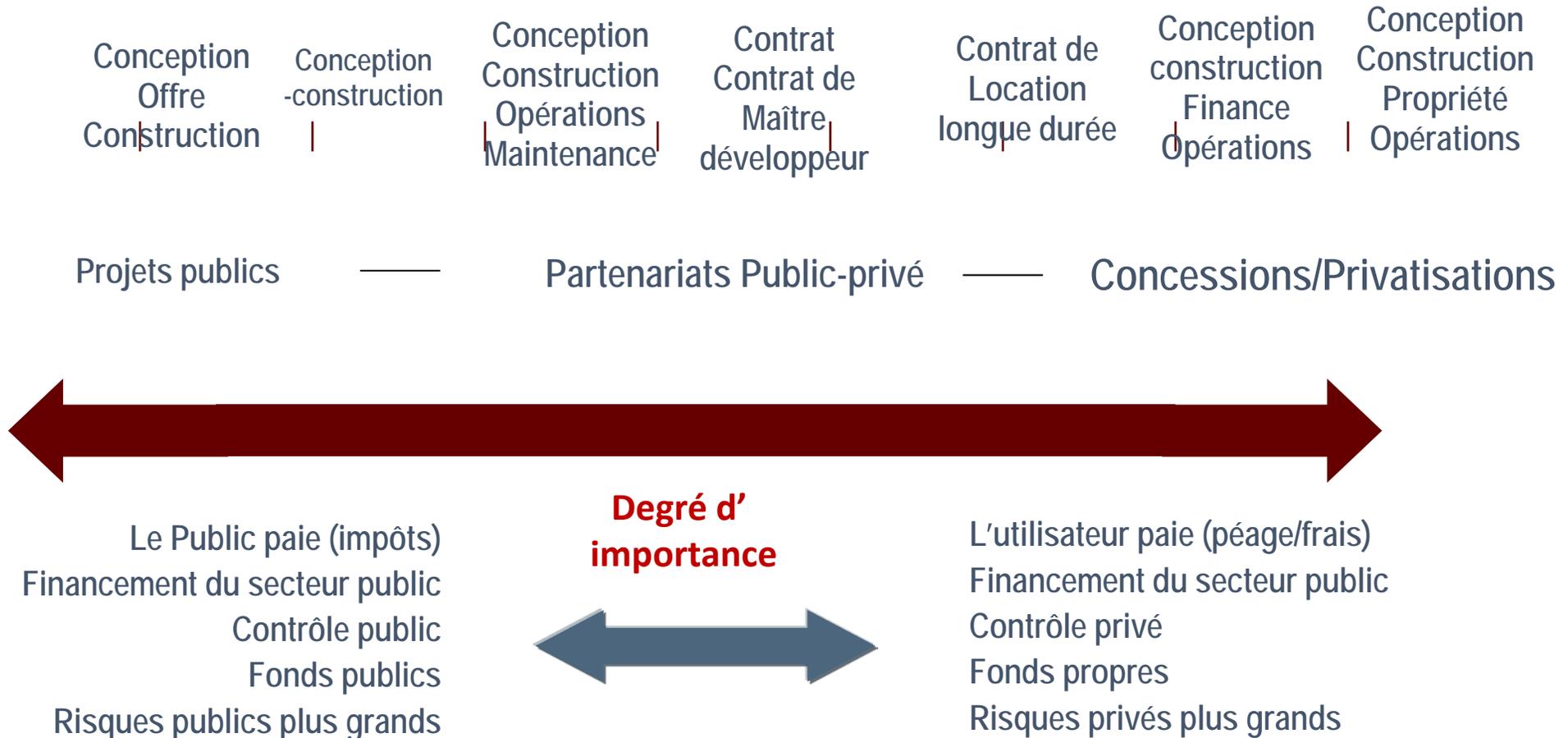
- Quel est l'intérêt du secteur privé dans le projet ?
- Quels risques sont des préoccupations majeures pour les prestataires et les investisseurs ?
 - Par exemple, le gouvernement ou le service public est-il solvable et capable d'équivalence ?
- Quelles sont les principales conditions commerciales telles que le risque de paiement, de conception, construction, fonctionnement, et maintenance ?





Continuum de livraison du projet

Analyse des Alternatives



Le modèle de livraison approprié doit respecter les objectifs du gouvernement et ceux du secteur privé.

- Examiner les approches de livraison préférées ainsi que la législation existante ou la législation propice nécessaire
- Sélectionner des approches d'achat ou de livraison alternatives
- Réaliser un examen sensé du secteur et rassembler les avis du secteur privé
- Établir un intérêt concurrentiel du secteur pour les approches alternatives préférées

Étude de cas d'énergie éolienne – Questions essentielles de livraison :

- Quelle méthode de livraison sera la mieux adaptée au secteur et au gouvernement ?
- Le Gouvernement est-il désireux de payer pour les bons conseillers ?
- Le projet peut-il s'auto-financer au moyen d'un contrats d'achat d'électricité ?
- Le mécanisme d'arbitrage international peut-il être incorporé ?



Le Gouvernement devrait inviter à participer des conseillers qui sont experts dans chaque domaine essentiel de l'analyse de faisabilité

Conseillers financiers et commerciaux

- Peuvent évaluer les options d'apports de fonds et financement
- Déterminer le caractère abordable
- Évaluer les modèles de livraison et les risques

Conseillers Environnement et social

- Évaluent les risques environnementaux et sociaux d'un projet
- Élaborent des évaluations d'impact
- Créent des stratégies de limitation

Conseillers techniques

- Développent des solutions techniques et les estimations de coût
- Élaborent le calendrier du projet
- Analysent les besoins et la demande (p.ex. Étude du trafic)

Conseillers juridiques

- Examinent les barrières juridiques et réglementaires au projet
- Identifient des stratégies pour l'approbation juridique et réglementaire/les modification de la mise en œuvre
- Rédigent les documents du contrat



Le Gouvernement peut envisager de financer l'analyse de faisabilité à partir d'agences multilatérales et bilatérales de développement

- Les études de pré-faisabilité peuvent coûter de 50 \$ à 150 000 \$ si on fait appel à des conseillers internationaux
- Les études de faisabilité peuvent coûter de 250 000 à 750 000 \$ en fonction de la complexité du projet

Sélectionner les options de financement pour l'analyse de faisabilité



USTDA
U.S. TRADE AND DEVELOPMENT AGENCY



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



Asian Development Bank



PPIAF
Enabling Infrastructure Investment



Problèmes essentiels de l'évaluation des études de faisabilité

Hypothèses

- Les hypothèses correspondent-elles à la situation actuelle ? Les hypothèses nécessitent-elles une modification pour la situation actuelle ?
- Les hypothèses ont-elles été validées par le secteur privé ou d'autres parties prenantes ?

Résultats

- Les résultats sont-ils logiques ?
- Comment les résultats se comparent-ils face à l'indice de référence du projet ? Certains résultats se détachent-ils du lot ?
- Quelles sont les actions ou étapes suivantes pour le gouvernement ?

Risques essentiels

- Quels sont les risques essentiels pour la viabilité du projet ?
- Les hypothèses sont-elles réalistes et faut-il les modifier par rapport à la situation actuelle ?
- De quelle manière les résultats sont-ils affectés par l'analyse de sensibilité ?

Harmonisation aux objectifs

- Les résultats et recommandations de l'analyse de faisabilité sont-ils harmonisés aux objectifs du gouvernement ?
- Le projet répond-t-il aux objectifs du secteur privé ? A-t-il exprimé un intérêt pour le projet ?

Options

- L'analyse de faisabilité a-t-elle envisagé toutes les options disponibles pour le gouvernement ?
- Certaines options ont-elles été exclues dans analyse qualitative ou quantitative détaillée ? Si oui, pourquoi ?



Merci.



Mike Tran et Chris Kane



AMÉLIORER LE CONTEXTE JURIDIQUE DES ENTREPRISES DANS LE MONDE

Département américain du Commerce | CLDP

Webinaires à venir

Élaboration d'une étude de cas PPP

Le processus PPP nécessite un important volume de temps et de ressources. Pour s'assurer que ces ressources sont dépensées de manière adéquate, il est important de s'assurer que les PPP disposent d'une analyse commerciale et sont financièrement judicieuses afin de continuer. Dans ce webinaire, nous apprendrons comment structurer un dossier commercial pour un PPP.

Pré-qualification et évaluation du PPP

Le processus PPP nécessite un important volume de temps et de ressources. Pour s'assurer que ces ressources sont dépensées de manière adéquate, il est important de bien établir les procédures de pré-qualification et d'évaluation pour le processus d'appel d'offres. Les Gouvernements rencontrent souvent des difficultés dans la phase de pré-qualification et d'évaluation. Ce webinaire fera parcourir le processus de conception de l'évaluation aux participants, afin de s'assurer que la meilleure offre soit sélectionnée.

Propositions spontanées

Lorsqu'elles sont utilisées de façon appropriée, les propositions spontanées sont un moyen par lequel le secteur privé peut proposer des solutions innovantes à un problème. Ce webinaire fournira un aperçu de la façon dont les procédures doivent être mises en œuvre au niveau de l'agence, pour établir des priorités ou limiter les types de propositions reçues, des politiques de confidentialité à respecter, des procédures d'évaluation transparentes, et du remboursement équitable des frais pour une proposition acceptée.





Tel : +1 202 482 2400



1401 Constitution Avenue,
NW, Washington,
DC 20230



www.cldp.doc.gov



Lindsey Scannell
Avocat senior
Portefeuille Asie-Pacifique
Lscannell@doc.gov



Mohammed Loraoui
Avocat Conseil
Portefeuille Énergie Afrique
MLoraoui@doc.gov