

ATELIER PARTENARIAT PUBLIC PRIVÉ (« PPP »)

Ministère des Finances

de la République Algérienne Démocratique et Populaire



04 Mai 2015, Alger



CAISSE NATIONALE D'ÉQUIPEMENT
POUR LE DÉVELOPPEMENT



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

Contenu de la Présentation

- I. Présentation IFC et le Groupe Banque Mondiale
- II. Introduction aux PPP
- III. Les PPP vis-à-vis les marchés publics
- IV. Préparation d'un Projet PPP
- V. Due Diligence et identification des risques
- VI. Etudes de cas
- VII. Annexe: Expérience IFC dans la région MENA



I. Présentation IFC et Groupe BM

Le Groupe de la Banque Mondiale

IFC est la branche du Groupe de la Banque mondiale chargée de promouvoir le secteur privé dans les pays en développement



**International Bank
for Reconstruction
and Development
1945**

Financement aux
Gouvernements des
pays en
développement



**International
Finance
Corporation
1956**

*Offre des prêts, des
capitaux propres et des
services consultatifs
pour stimuler
l'investissement du
secteur privé dans les
pays en
développement.*



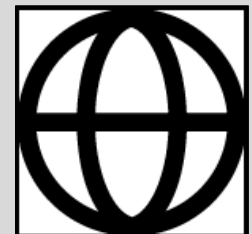
**International
Development
Association
1960**

Financement
concessionnel aux
Gouvernements des
pays les plus pauvres



**Multilateral
Investment
Guarantee
Agency
1988**

Garanties aux
investisseurs
étrangers contre
les risques non
commerciaux



**International
Centre for
Settlement of
Investment
Disputes
1966**

Règle les disputes
entre investisseurs
étrangers et pays
hôtes

La Société Financière Internationale (« International Finance Corporation » ou « IFC »)

Services d'Investissement

IFC est le plus grand fournisseur multilatéral mondial de financement pour les entreprises privées



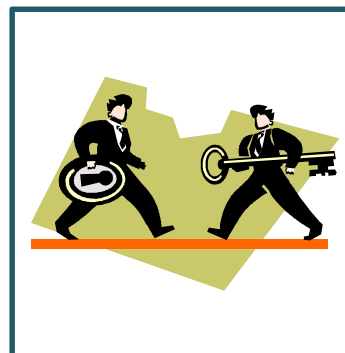
▶ Dette

▶ Capital

▶ Garanties

Services de Conseil

IFC apporte des services d'assistance technique et d'expertise aux gouvernements et aux compagnies privées



▶ **PPP**

▶ Conseil aux Entreprises

▶ Conseil aux Institutions Financières

▶ Conseil aux Gouvernements

- Son effectif est de 3,400 salariés (experts financiers, experts industriels, juristes) basés à Washington DC et dans plus de cinquante bureaux à travers le monde y compris à Alger.



II. Introduction aux PPP

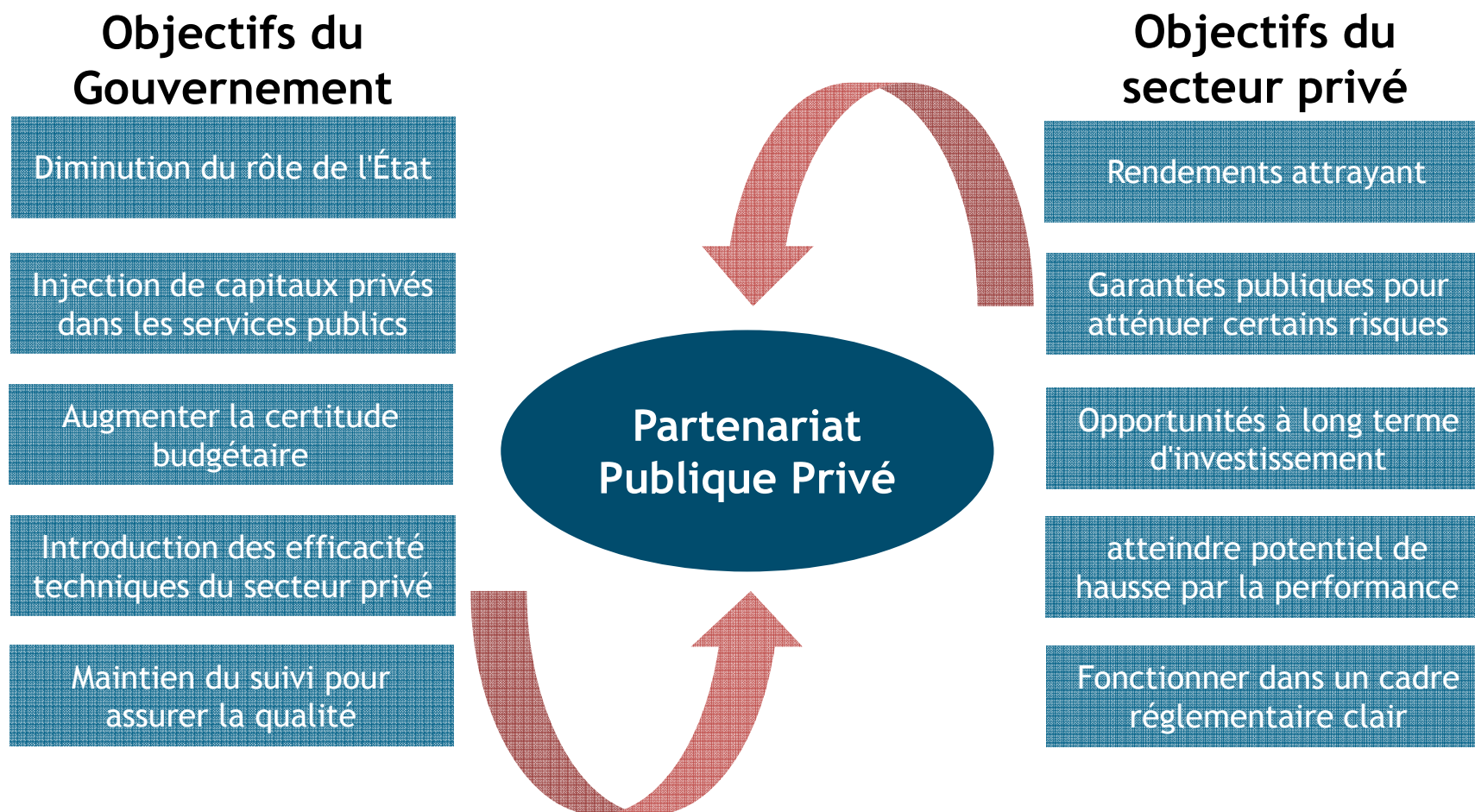
Qu'est ce qu'un PPP?



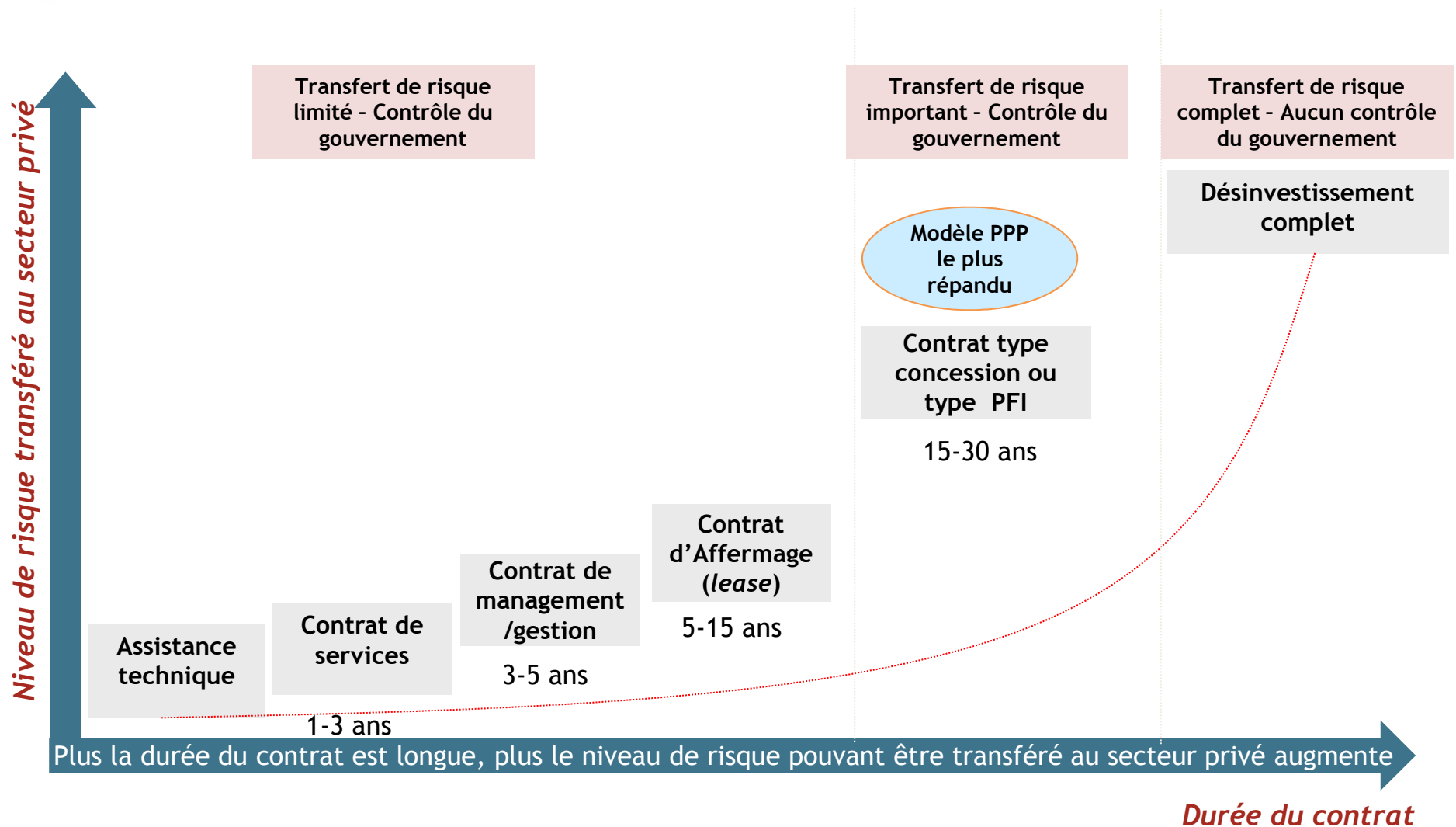
Un partenariat
entre le secteur public
et le secteur privé pour
offrir un service public
de transfert total ou
partiel des risques au
secteur privé



Les PPP résultent d'une convergence des objectifs du gouvernement et du secteur privé



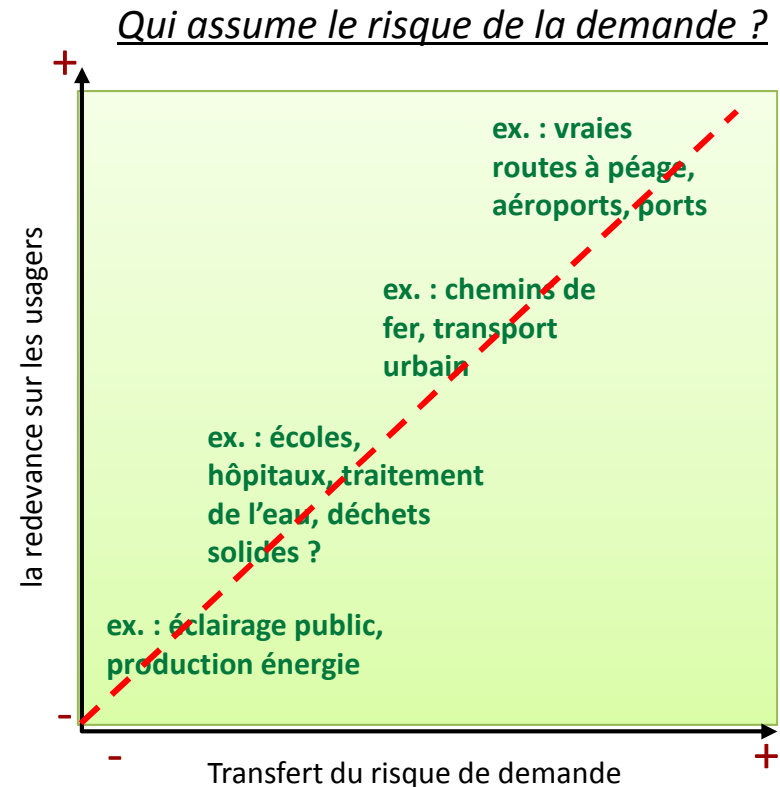
Différents modèles de PPP en fonction de schémas contractuels



Les modalités de rémunération du privé et le transfert du risque de la demande

■ Paiement du partenaire privé par:

1. les **usagers** en contrepartie d'un service rendu;
2. le **secteur public**
 1. en contrepartie d'un **volume/ capacité** fournie (modèle IPP);
 2. conditionné à la **disponibilité** de l'infrastructure et la **réalisation d'un service selon des critères de performance** définis dans un cahier des charges (modèle « Private Finance Initiative » ou « PFI » - paiement à la performance).



Bénéfices des PPP

1. Amélioration de la qualité du service public

- ✓ Dans le cas de projets où le secteur public demeure en charge du service (projets « PFI », secteurs Santé et Education), amélioration de l'environnement (disponibilité de l'infrastructure, services annexes, etc..).

2. Innovation par le recours à l'expertise du secteur privé (secteurs des énergies renouvelables, des télécommunications).

3. Recentrage du secteur public vers son cœur de métier

- ✓ Contrôle des obligations de performance du secteur privé par le secteur public ; et/ou
- ✓ Concentration du secteur public sur les activités de base (Santé et Education) vs activités connexes (construction/gestion des infrastructure et équipements).

4. Plus grande fréquence de projets PPP réalisés dans les délais et le budget par rapport aux projets dans de marchés publics traditionnels

Performance des PPP contre celle des marchés traditionnels au Royaume-Uni et l'Australie

Exécution du projet	Etude	Marchés traditionnels	Marchés PPP
Dépassement de coût	UK	73%	22%
	Australie	35.3%	11.6%
Retard de livraison	UK	70%	24%
	Australie	25.6%	13.2%

Pourcentage de Projets exécutés*	Projets Non-PPP	Projets PPP
A temps	30	76
Dans le budget	27	78
Avec retard	70	24
Hors budget	73	22

* Information des projets Australiens

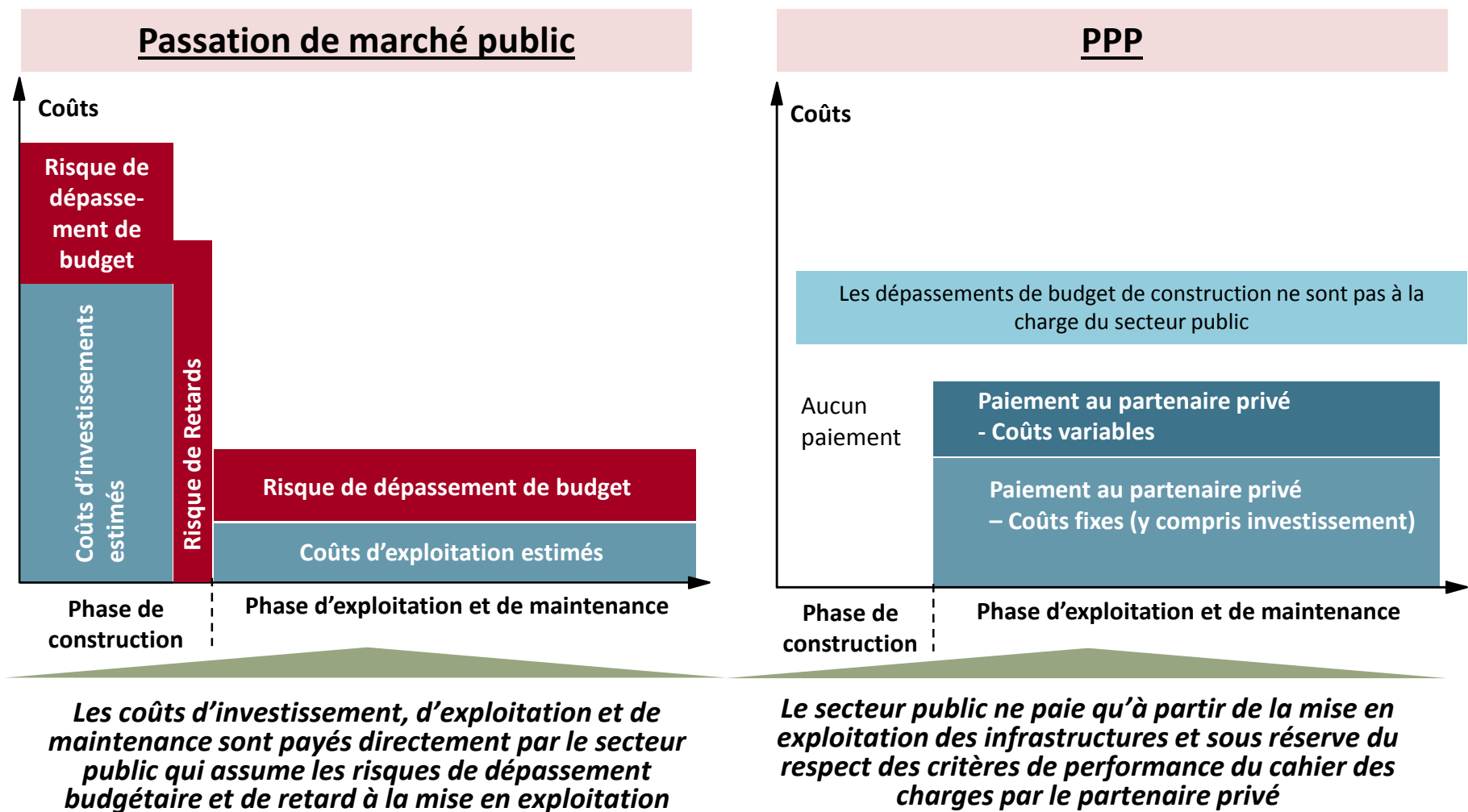
Source: UK Study: NAO Report of 2003 – UK's National Audit Office Report on PPPs

Australia Study: Allen Consulting Group (University of Melbourne) – 2000 – 2007



III. Les PPP vis-à-vis les marchés publics

Contraste du profile de paiement du secteur public entre les modèles de marchés publics et les PPP



Cela se traduit en...

1. **Moins de recours à la dette publique** via la mobilisation du financement privé ;
2. **Etalement des dépenses d'investissement** de l'État sur une longue durée ;
3. **Valorisation du potentiel commercial** de l'infrastructure dont le bénéfice est partagé avec l'État :
 - ✓ Possibilité de maximiser l'utilisation des infrastructures et potentiellement de générer des revenus supplémentaires sans heurter le niveau de service pour les activités principales.
4. **Une dépense publique plus efficiente** tout au long du cycle de vie de l'infrastructure :
 - ✓ Phase de préparation (analyse des coûts d'investissement et d'exploitation, analyse des options de structuration et de leur rapport coût/qualité pour l'État) ;
 - ✓ Phase de construction (maîtrise des coûts et des délais) ;
 - ✓ Phase d'exploitation (maîtrise des coûts et adossement du paiement de l'État à la performance de l'opérateur) ;
 - ✓ Une meilleure intégration des phases conception / construction / exploitation/maintenance sur la durée du contrat permettant une baisse des coûts sur la durée de vie de l'équipement).
5. **Sanctuarisation des dépenses d'exploitation /maintien de la valeur patrimoniale.**

Décider si le PPP est la bonne option?

1. Établir la nécessité du projet

Examiner les coûts et avantages du projet dans le contexte des objectifs stratégiques du gouvernement ainsi que le budget alloué et l'environnement juridique et réglementaire

2. Revoir les avantages de la participation du secteur privé

Que peut offrir le partenaire privé en termes d'amélioration des opérations, une exploitation plus efficace, de procédés plus innovants, etc.

Le secteur privé doit être intéressé au projet pour assurer la compétition et que l'État puisse donc profiter pleinement des avantages de la participation du secteur privé

3. Assurer une distribution optimale des risques du projet

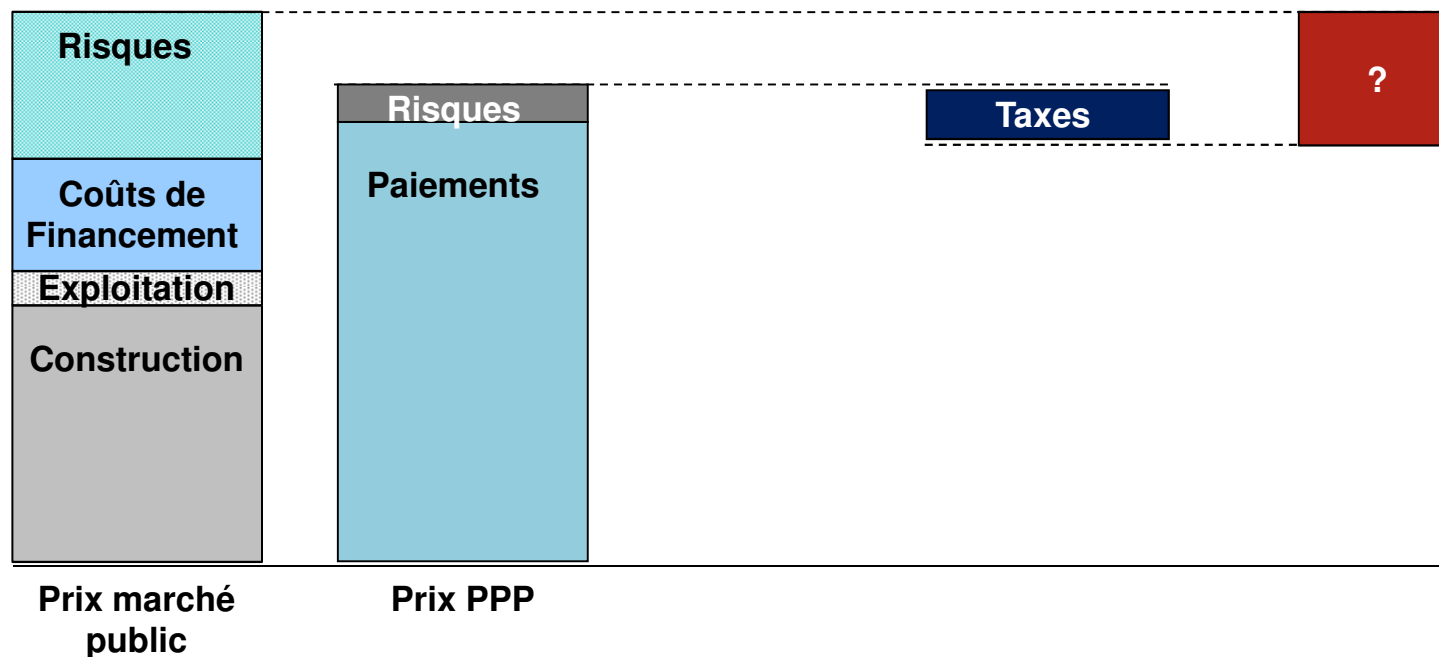
Identifier les risques du projet, déterminer la meilleure façon d'atténuer ceux-ci, et déterminer qui est dans une meilleure position pour les supporter

4. Value for Money?

Quelle est la valeur ajoutée du projet? Et est ce que le projet représente la meilleure façon d'utiliser les ressources de l'État?

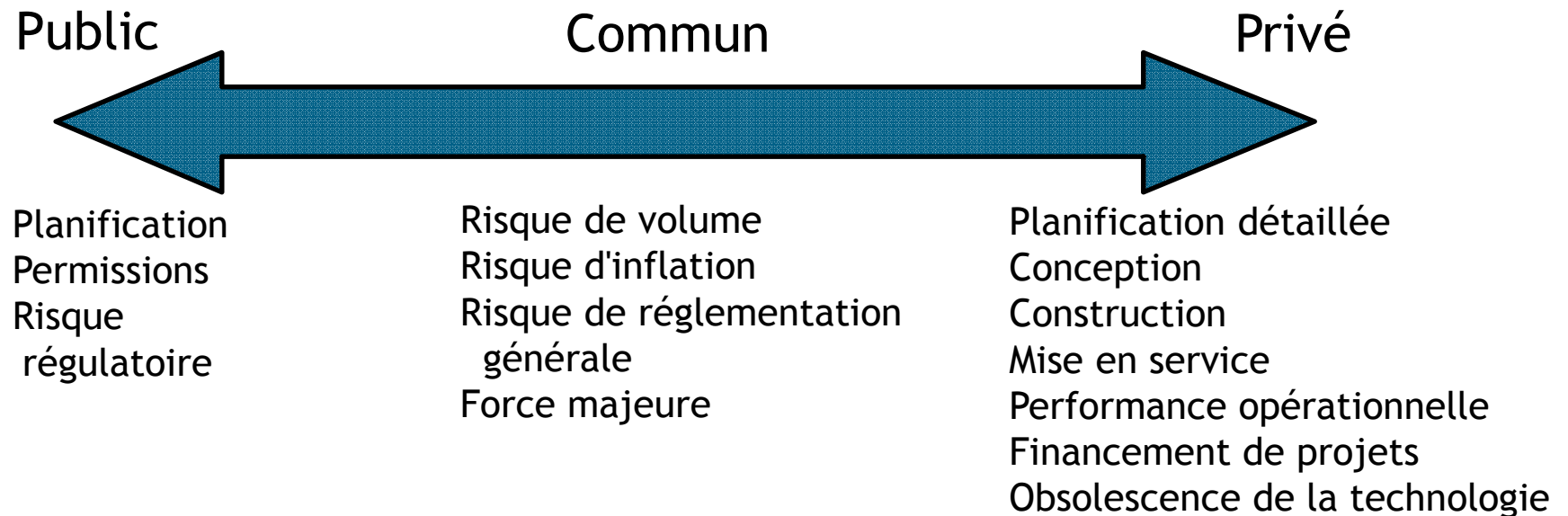
Value for Money: un exercice qui compare le coût entre un contrat de marché public et PPP

Est-ce que l'État est dans une meilleure position avec un PPP?



Répartition efficace des risques est essentielle à la réussite des PPP

« Les risques devraient être alloués à la partie la plus apte à les gérer »



Quels sont les projets qui se prêtent mieux aux PPP?

1. Les projets qui ont moins de risques commerciaux et qui s'« autofinancent »

Généralement, les projets d'aéroports et de ports recouvrent leur coûts et sont rémunérés en monnaie étrangère directement par les usagers, ce qui permet le partenaire privé de payer à l'État une redevance de concession.

2. Les projets qui améliorent l'efficacité

Les projets PPP coûtent généralement moins chers à l'État si le partenaire privé peut améliorer certains processus tel que la conception, la construction ou l'exploitation. Cela peut être basé sur une meilleure technologie, procédés ou gestion. Par exemple, les projets d'éclairage publics dépendent fortement du niveau d'efficacité qui peut être atteint dans le réseau d'éclairage public. Les Sociétés de Services Énergétiques (« ESCO »), remboursent normalement leurs investissements à partir d'un pourcentage des économies réalisées sur leur facture énergétique.

3. Les projets simples

Les projets qui dépendent de plusieurs parties prenantes seront plus difficiles à réaliser que les projets qui nécessitent une coordination moins compliquée. Par exemple un projet d'usine de traitement est plus facile à exécuter qu'une autoroute qui traverse plusieurs municipalités et requiert le déplacement des habitants/agriculteurs.

Préoccupations communes / «mythes» sur les PPP

Préoccupations / «mythes»

Augmentations
des Tarifs

Les contrats de PPP permettent la fixation des tarifs par le gouvernement

Qualité de service
souffre

Gouvernement est responsable de la surveillance réglementaire. Il définit et impose des normes strictes de qualité sur l'opérateur

Gouvernement se
dégage de toute
responsabilité

Le gouvernement continue d'avoir un rôle clé dans toutes les implémentations de projets PPP

Utilisateurs ne
sont pas
impliqués

Des garanties suffisantes sont reflétées dans les contrats et la procédure de préparation des projets PPP pour assurer que les préoccupations des utilisateurs finaux sont prises en compte

On dilapide les
Joyaux de la
Couronne

Prestation de services de haute qualité. Modèles de partenariat avec l'industrie locale sont très répandues et renforce les capacités locales

Profits aux
dépend du social

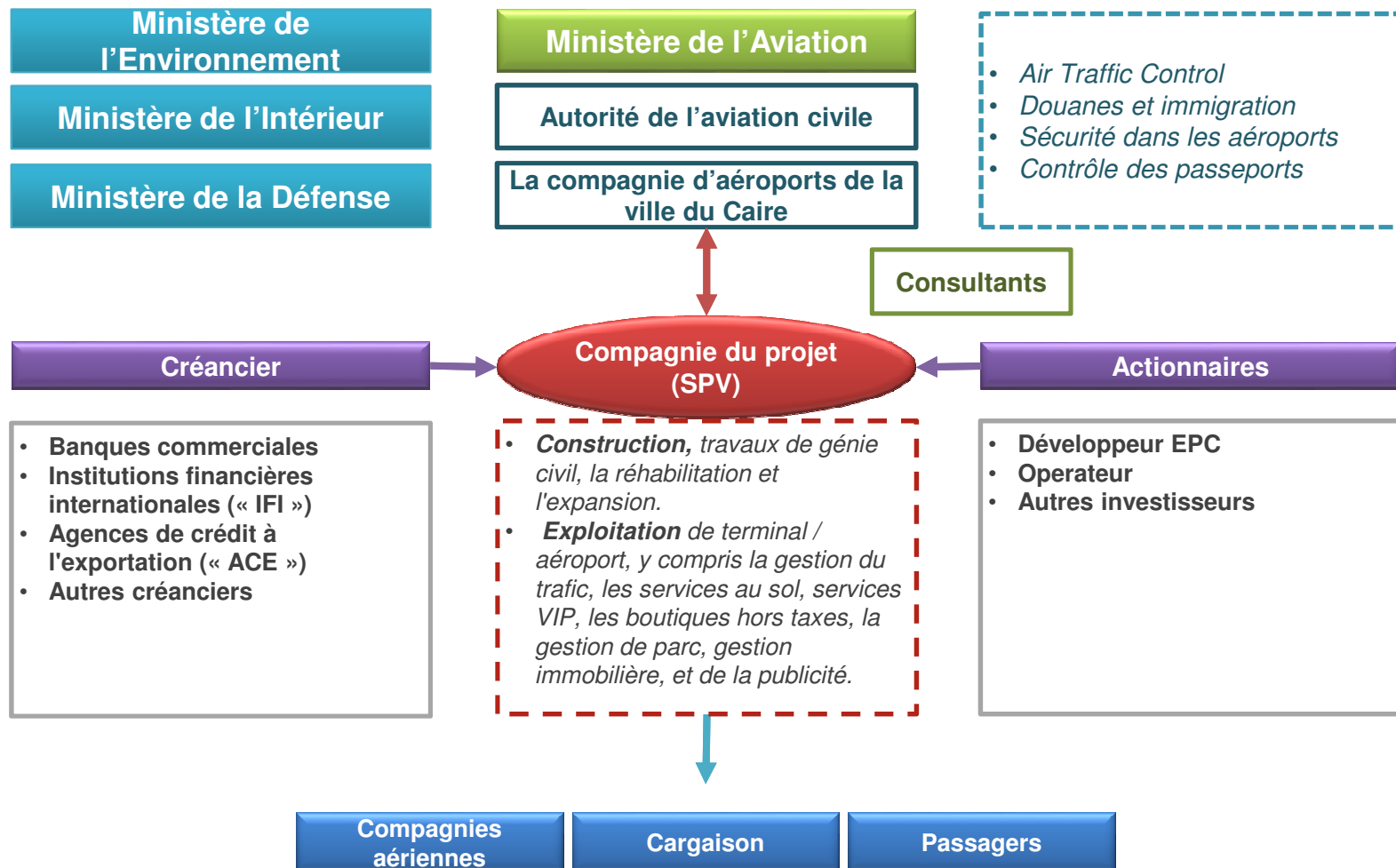
L'expérience montre que les clauses financières bien structurées peuvent inciter les opérateurs à réaliser des économies à un coût minimum de la prestation de services

Faits atténuants

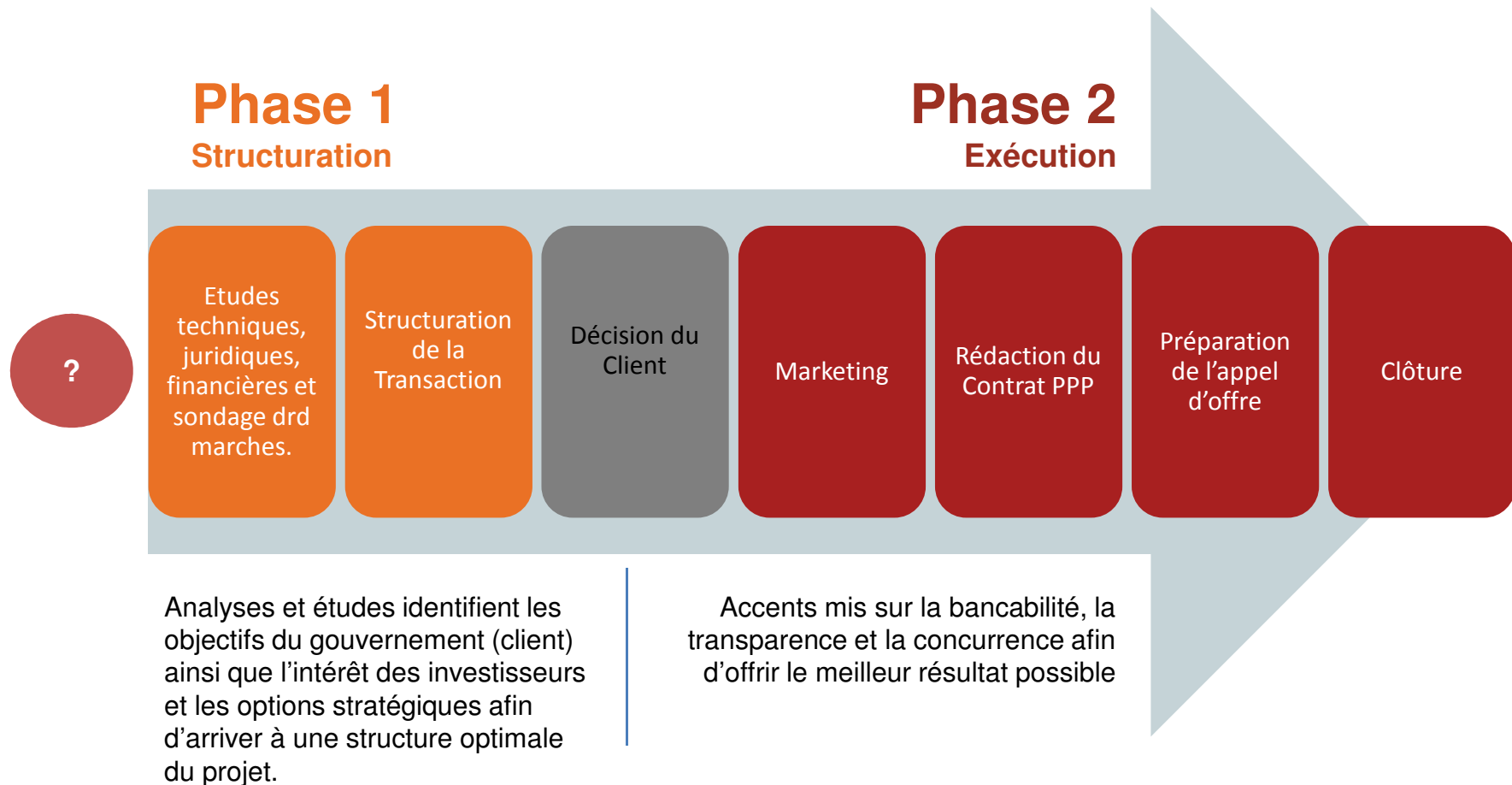


IV. Préparation d'un Projet PPP

Exemple: Les parties prenantes d'un projet d'aéroports

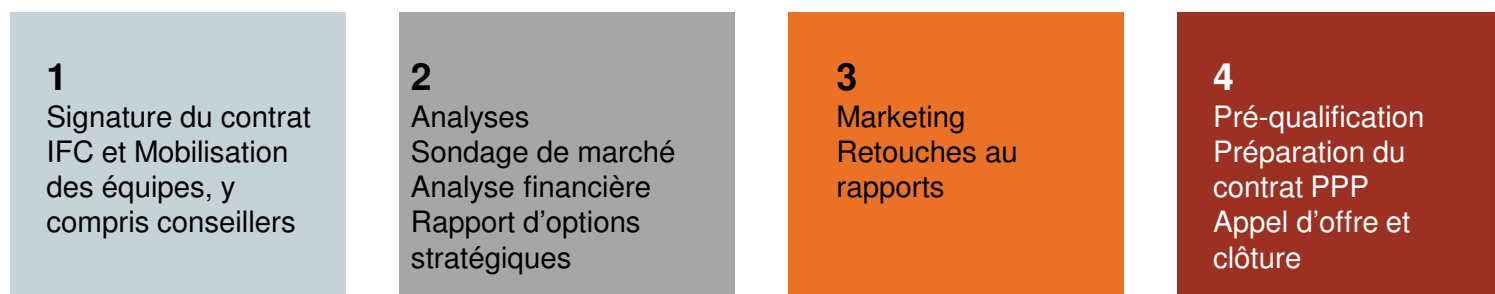
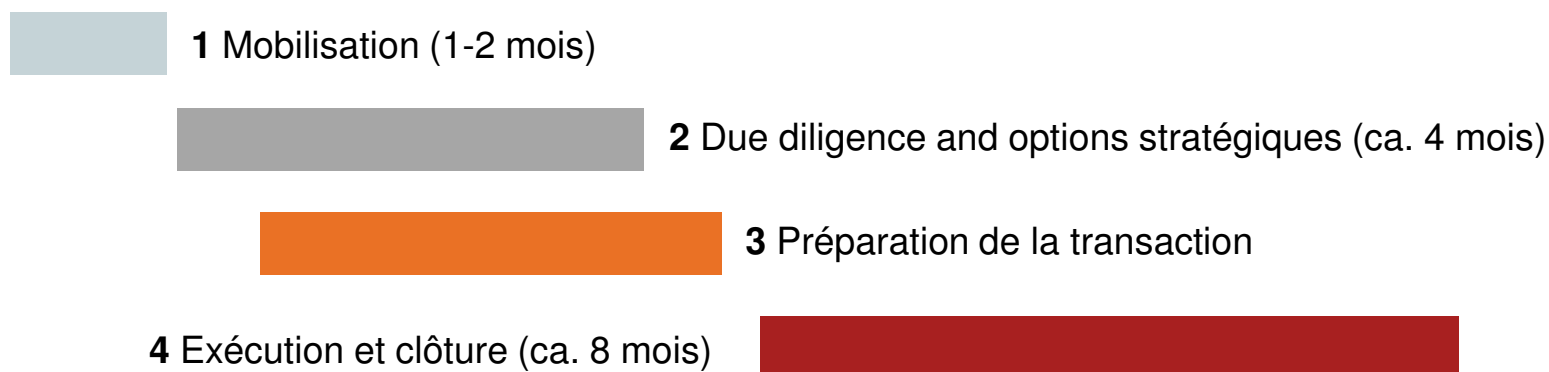


Les étapes de préparation d'un projet PPP



Calendrier Typique (12-18 mois)

Mois



Engagement des parties prenantes

Calendrier Typique (en détail)

Phase 1 (Structuration)

Phase 2 (Exécution)

Mois:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Signature du mandate avec le conseiller de la transaction	Conseiller, Client														
Mobilisation de l'équipe	Conseiller														
Due diligence juridique	Conseiller juridique														
Etude techniques	Conseiller technique														
Etude environnementales et sociale	Conseiller technique														
Préparation du modèle financier	Conseiller financier														
Finalisation du rapport de due diligence	Consultants														
Structuration de la transactions	Conseiller, Client														
Marketing aux investisseurs	Conseiller														
Pré-qualification des investisseurs	Conseiller														
Finalisation du DAO	Conseiller														
Ouverture de la salle de données (« Data room ») aux investisseurs	Conseiller														
Soumission des offres	Soumissionnaires														
Evaluation des offres et adjudication	Conseiller, Client														
Signature du contrat PPP	Client, Adjudicataire														

Le rôle de l'unité PPP

- 1. Fournit le soutien aux ministères pour identifier les projets PPP potentiels;**
- 2. Fournit l'expertise PPP aux ministères de tutelles, spécialement pour l'exécution de projet PPP pilotes;**
- 3. Devient l'interlocuteur and coordinateur principal entre les différents ministères, le ministère des finances et les autres parties prenantes;**
- 4. Présente les projets PPP au comité de PPP ou au cabinet ministériel pour la structuration et la prise de décision finale;**
- 5. Fait le suivi des projet et résout les problèmes; et**
- 6. Fournit le renforcement des capacités aux unités satellites de PPP.**

L'unité PPP est normalement située au ministère des finances ou la ou elle aurait une forte influence sur les ministères de tutelles.

L'établissement d'une unité PPP n'est pas a prérequis pour l'exécution de projets PPP mais l'engagement de l'équipe de projet et l'État est très important pour la réussite du programme.

Le besoin d'introduire une loi PPP

- **Définit le cadre institutionnel et réglementaire**
 - *Les critères de sélection de projets;*
 - *Les parties prenantes du projet, les comités, les principaux acteurs et le processus d'approbation respectif;*
 - *Les procédures de pré-qualification et les critères d'appel d'offres;*
 - *La procédure d'appel d'offre;*
 - *Les principales dispositions du contrat, y compris la valeur des cautionnements de soumission et garanties de bonne exécution.*
- **Clarifie aux investisseurs:**
 - *Les clauses contractuelles principales;*
 - *Les droits et obligations du secteur public/privé;*
 - *Le type de garantie requis; et*
 - *Les procédure de règlement de différends ou résiliation de contrat.*

La loi PPP n'est pas un prérequis pour l'exécution de projets PPP a condition qu'il y ait un cadre juridique satisfaisant en place (ex. l'Egypte)



V. Due Diligence et identification des risques

Large gamme de choses à vérifier ...

ASPECTS JURIDIQUES ET REGLEMENTAIRES

- **Autorisations du Concédant**
- **Droit applicable**
- La résolution des conflits
- L'immunité souveraine
- Le risque d'expropriation
- **Contrats existants**
- Personnel existants
- **Les obligations environnementales**
- **Le droit d'hypothéquer les actifs**
- **Les taxes**

ASPECTS TECHNIQUES

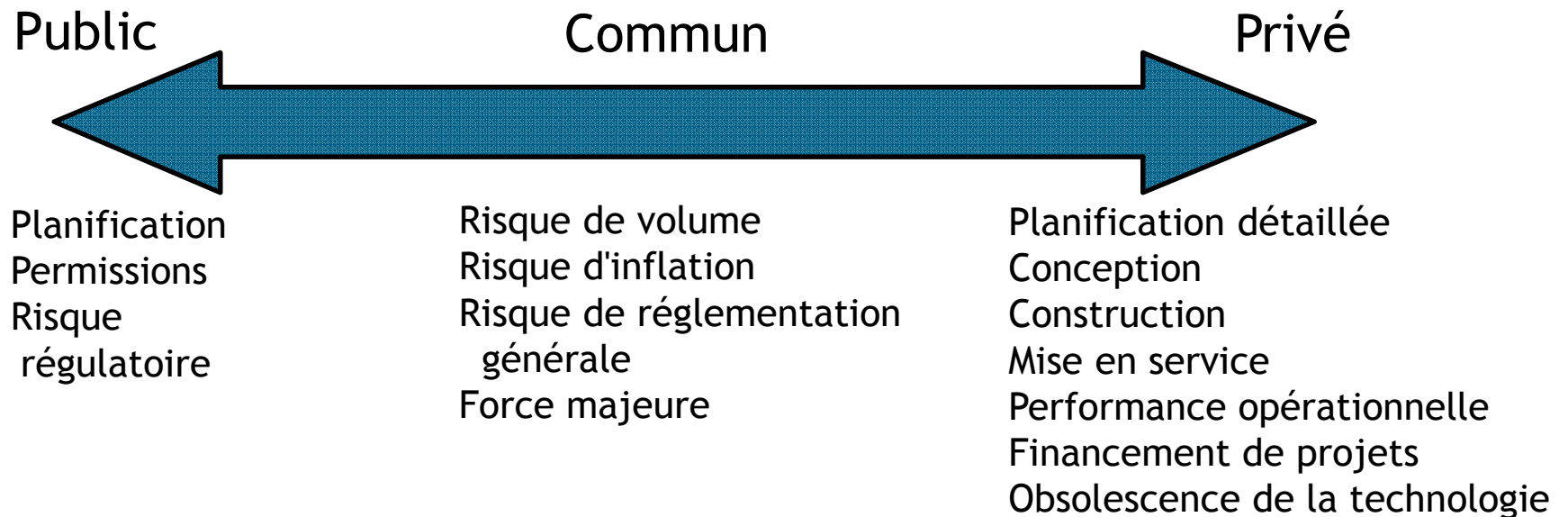
- **Prévisions de la demande/trafic**
- **L'analyse des coûts**
 - Construction
 - Exploitation
 - Entretien
 - Réhabilitation
 - Les cautions
 - Assurances
- La conception
- **Les déclencheurs d'expansion**
- Les déclencheurs de réhabilitation
- Le personnel
- **La technologie**
- Définir:
 - Les critères de Pré-qualification;
 - Les critères de performance et les paramètres à mesures.

ASPECTS COMMERCIAUX

- **La portée** du projet
 - Quels services inclure ou pas et pourquoi?
 - Modalité de contrat
- **Durée** du projet
- **Conception**
- **Personnel**
- **Sources de Revenus**
 - État
 - Usagers
 - Ex. pour les aéroports (taxes, parking, boutiques, routes aériennes)
- Paiement d'une redevance de concession à l'État?
- **Les tarifs sont réglementés ou pas?**
- **Compte séquestre** des revenus à utiliser pour les besoins futurs de réhabilitation?
- **Avenants, changement de loi, des retards, défaillance, résiliation, arbitrage, etc.**

La structuration de la transaction doit refléter une répartition efficace des risques

« Les risques devraient être alloués à la partie la plus apte à les gérer »



Rôle du Secteur Privé

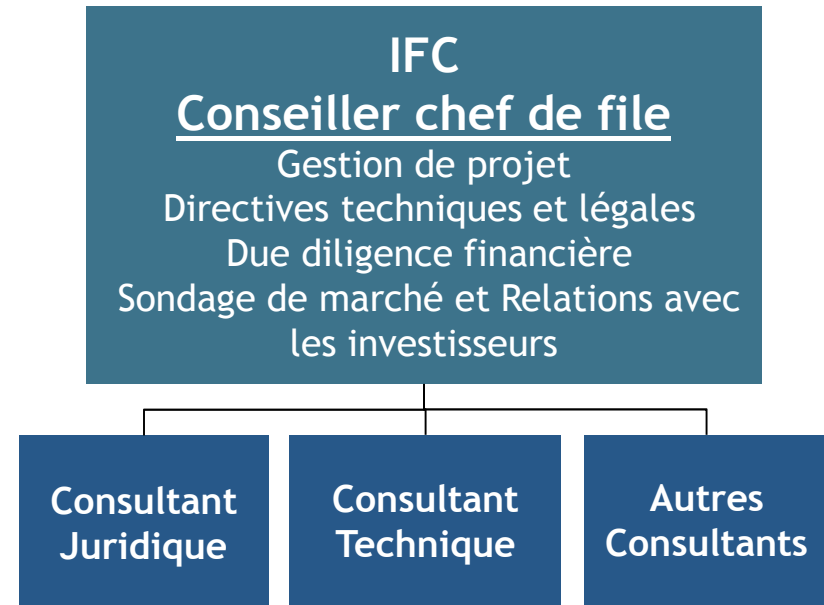
Type de Contrat		Contrat de gestion	Contrat d'Affermage	BOT	Concession	Privatisation
Type de rémunération		Redevance	Paiement a la Performance	Paiement a la Performance	Paiement par les usagers	Transfer du risque/profits
Exploitation et entretien des actifs	Possession des actifs				✓	✓
	Financement		✓	✓	✓	✓
	Exploitation	✓	✓	✓	✓	✓
	Entretien	✓	✓	✓	✓	✓
Investissement	Financement			✓	✓	✓
	Conception			✓	✓	✓
	Construction			✓	✓	✓

Les contrats de Performance

- Le concept est de développer un contrat qui identifie les livrables requis et les paramètres de performance pour lier directement le paiement du partenaire privé à la livraison satisfaisante de ces paramètres;
- L'accent est sur les résultats obtenue et non pas le processus d'exécution des travaux/opérations...
- Les contrats basés sur la performance permettent au secteur privé suffisamment de flexibilité d'améliorer l'exécution des projets (ex. choix de technologie, personnel utilisé, la conception, etc...)
- Les paramètres les plus commun incluent: la disponibilité, la fiabilité, la satisfaction des usagers et l'efficacité du processus (ex. les économies réalisées).

La Valeur Ajoutée d'IFC comme Conseiller de Transaction

- Idéalement placée pour équilibrer les objectifs du gouvernement, les intérêts des consommateurs, et la bancabilité du projet;
- Réputation d'objectivité, d'indépendance et de transparence. IFC soutien le secteur public et renforce sa crédibilité auprès des investisseurs stratégiques;
- Forte relation avec la communauté de l'investissement mondial, grâce à notre travail avec les investisseurs et les opérateurs clés à travers tous les secteurs;
- Connaissances des marchés locaux acquise en travaillant sur plusieurs projets au moyen orient et le nord d'Afrique et à travers nos bureaux locaux y compris en Alger.





VI. Etudes de cas de PPP

Etude de Cas – Aéroport de Médine (Arabie Saoudite) – (1/2)

Contexte:

- Conception, réhabilitation, construction, exploitation et entretien d'un aéroport de 8 MPPA (Phase 1) sur une durée de 25 ans;
- Le partenaire privé est responsable de la production et la collecte de tous les revenus;
- Phase 2: capacité ciblée de 14MPPA en 2020 avec des travaux supplémentaires (ex. nouvelles piste).

Objectifs:

- Impliquer le secteur privé pour améliorer l'infrastructure de l'aéroport pour répondre à la croissance du trafic et améliorer les niveaux de service;
- Promouvoir Médine comme « moyen d'entrée / sortie » pour les passagers de pèlerinage pour compléter le rôle joué par l'aéroport international de King Abdulaziz à Jeddah;
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques internationales dans les opérations et services;
- Générer des revenus, l'emploi et l'activité économique dans la région environnante.



Aéroport de Médine (2/2)

Structure du projet:

- Concession de 25 ans;
- Arrangement BOT;
- Concession de toutes les activités de l'aéroport (piste et terminal de l'aérogare);
- Paiement:
 - Paiement initial de 11 millions de dollars à l'Autorité générale de l'aviation civile ("GACA"); et
 - Partage de 54.5% of des revenus bruts avec GACA.

Résultats et impacts du projet:

- Adjudicataire – Consortium de TAV Holdings (Turquie), Al Rajhi Holding Group (Arabie Saoudite) and Saudi Oger (Arabie Saoudite)
- Mobilisation de \$1.4 milliards d'investissement privé
- Aéroport avec certification LEED (silver) – une première dans la région
- La conception de l'aéroport est innovante en termes de l'efficacité énergétique, le recyclage, la minimisation des émissions de CO2, la réutilisation de l'eau, les véhicules électriques.

Etude de Cas – Usine de traitement des eaux usées à New Cairo (Egypte) – (1/2)

Contexte:

- En 2006, IFC a signé un protocole d'entente avec le ministère des Finances pour soutenir son unité PPP pour la mise en œuvre de cinq projets pilotes, y compris l'usine de traitement des eaux usées de New Cairo;
- En 2007, IFC a été nommé à structurer le PPP pour la conception, le financement, la construction, l'exploitation et l'entretien d'une usine de traitement des eaux usées de 250.000 m³/jour de capacité à New Cairo.



Objectifs:

- Fourniture d'un assainissement adéquat à New Cairo pour répondre aux besoins présents et la croissance prévue de la population;
- Mise en œuvre d'un modèle de transaction PPP qui peut être reproduit dans d'autres parties du secteur de l'eau; et
- Mobilisation de financement du secteur privé et de son savoir-faire.

Usine de traitement de New Cairo (2/2)

Structure du projet:

- BOT de 20 ans;
- Paiement: le gouvernement paie les frais de traitement trimestriels qui incluent:
 - Une partie fixe (exploitation, dette, rendement);
 - Une partie variable (frais variables d'exploitation).



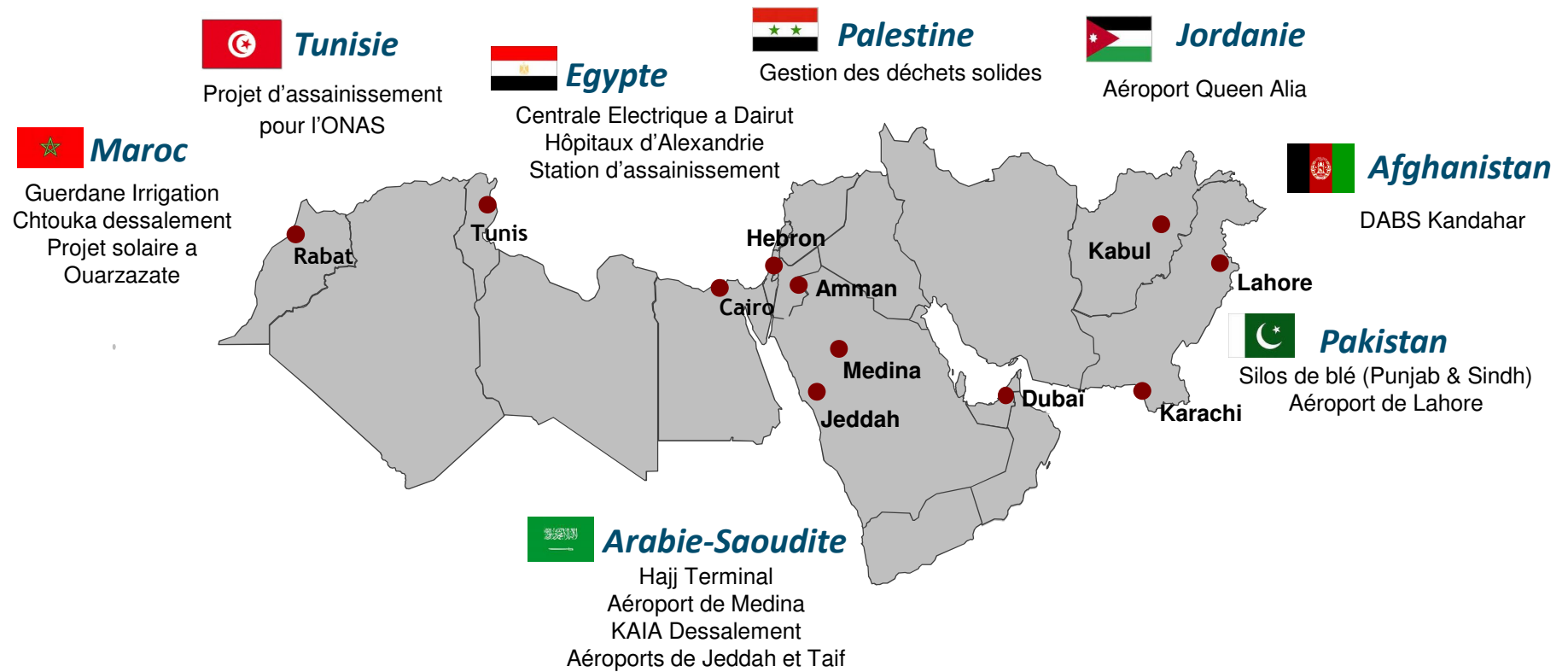
Résultats et impacts du projet:


- En Juin 2009, des cinq offres soumis pour le projet, Orasqualia Consortium, composé d'Orascom Construction Industries, Aqualia et Aqualia Infrastructure, a été choisi comme adjudicataire;
- Un prix de 0,31 \$ US par m³ d'eaux usées traitées a été atteint;
- L'investissement privé mobilisé était de ca. 140 millions \$ US;
- La Clôture financière du projet a été réalisée en Février 2010;
- L'usine de traitement a été construite dans les délais et a commencé ses opérations en 2013.



VII. Annexe: Expérience IFC dans la région MENA

IFC dans la région MENA





Contrat de gestion de 4 ans pour soutenir et améliorer la performance financière et opérationnelle du centre d'opération de DABS Kandahar


Attribué en Août 2014 à « Power Generation Solutions » en coordination avec Afghanistan Group Holding

\$27.5 million de fonds mobilise par USAID

300,000 personnes and 10,000 entreprises avec accès a un meilleure service d' électricité

Réduction de pertes techniques et commerciales de **7%** par an après la première année d'opération.

Afghanistan: DABS Kandahar



Contrat PPP pour l'exploitation et la maintenance du site de décharge Al-Minya et deux autres stations de transfert a Hébron and Tarqoumiya.

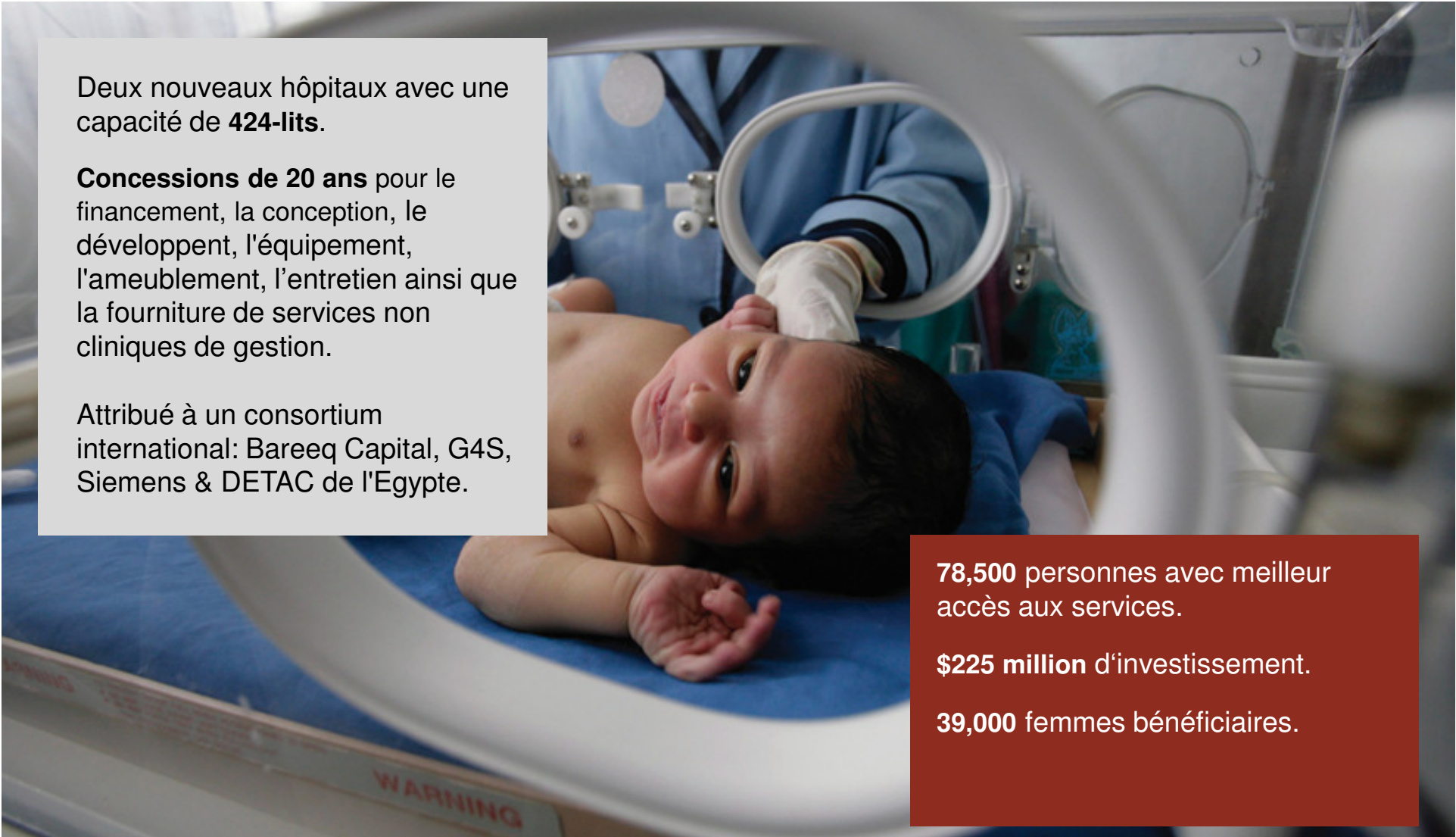
1^{er} PPP en Cisjordanie

Attribué en septembre 2013 a un consortium Grecque, W.A.T.T. S.A.-MESOGEOS S.A.

840,000 personnes avec meilleur accès aux services

Réduction des émissions de gaz à effet de serre de **13 400 tonnes de CO2**.

Cisjordanie: Projet de Gestion de Déchets Solides



Deux nouveaux hôpitaux avec une capacité de **424-lits**.

Concessions de 20 ans pour le financement, la conception, le développement, l'équipement, l'ameublement, l'entretien ainsi que la fourniture de services non cliniques de gestion.

Attribué à un consortium international: Bareeq Capital, G4S, Siemens & DETAC de l'Egypte.

78,500 personnes avec meilleur accès aux services.

\$225 million d'investissement.

39,000 femmes bénéficiaires.

Egypte: Deux Hôpitaux pour l'Université d'Alexandrie



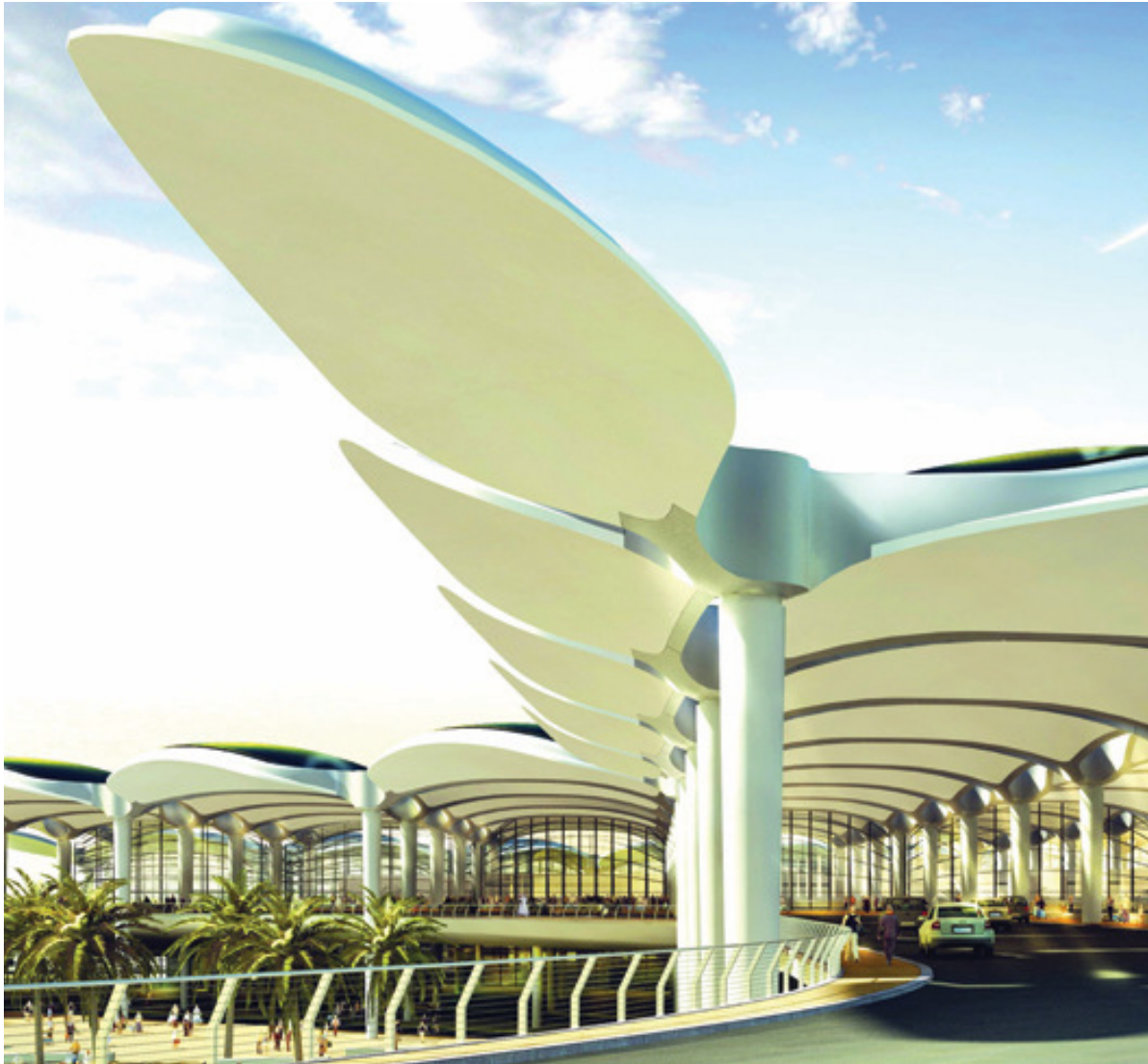
- Nouvelle station de traitement des eaux usées de capacité de 250.000 m³/jour.
- **BOT de 20 ans** pour la construction, l'exploitation, et le transfert de la station.
- Attribuée a Orasqualia (un consortium entre Orascom Construction Industries de l'Egypte et Aqualia de l'Espagne).
- Opérationnelle depuis 2013.

1,000,000 personnes avec meilleur accès aux services

\$120 million d'investissement.

497,900 femmes bénéficiaires.

Egypte: Nouvelle station de traitement des eaux usées à New Cairo



Concession de 25 ans pour la conception, construction, exploitation et financement d'un nouveau terminal d'aéroport.

Nouveau terminal inauguré en 2013.

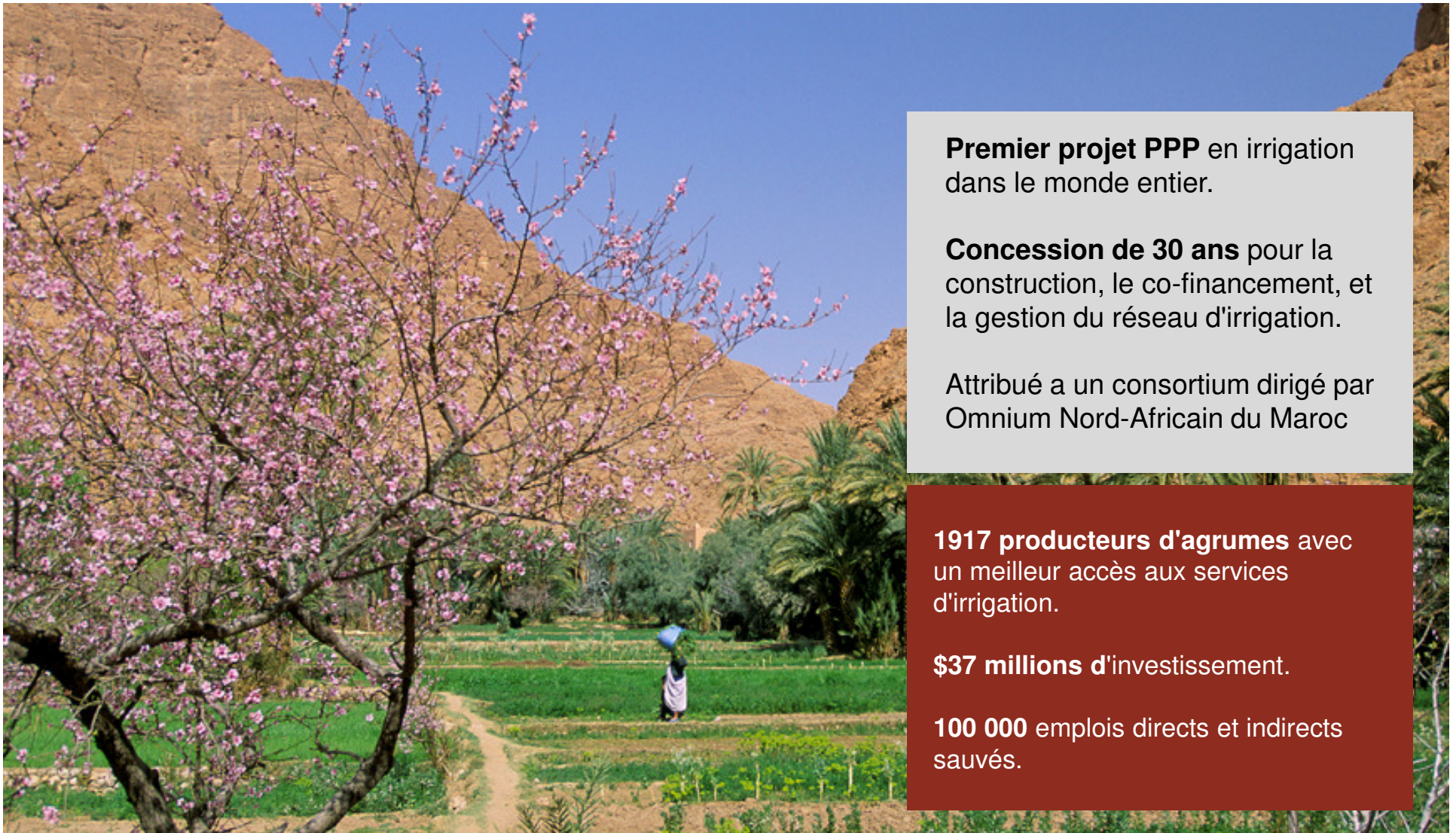
Attribué au consortium de « Airport International Group ».

12.000.000 personnes par an desservis par le nouveau terminal.

\$ 675 000 000 en investissements privés.

54,58 % des revenus bruts au gouvernement

Jordanie: Aéroport International de Queen Alia (« QAIA »)



Premier projet PPP en irrigation dans le monde entier.

Concession de 30 ans pour la construction, le co-financement, et la gestion du réseau d'irrigation.

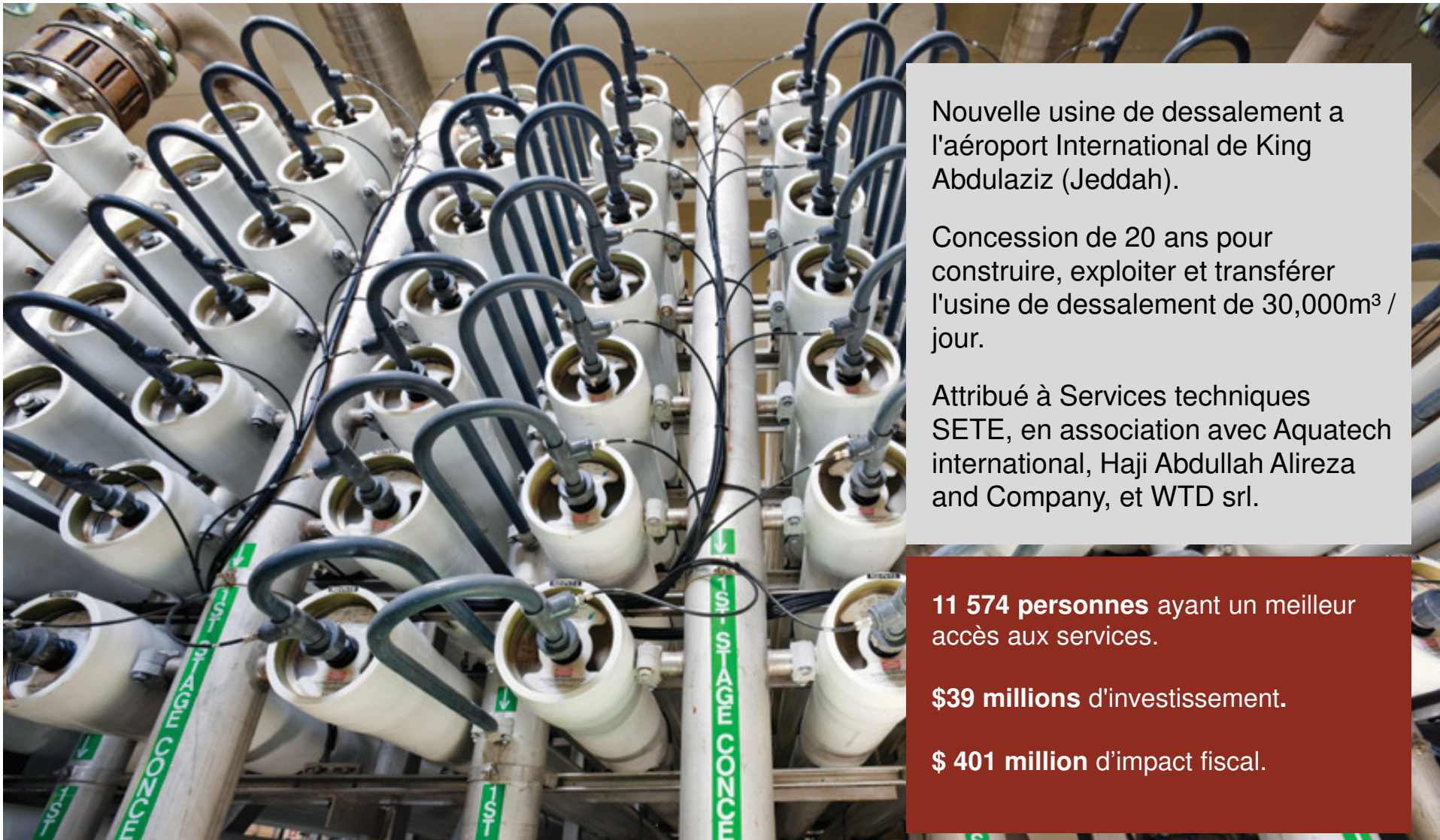
Attribué à un consortium dirigé par Omnium Nord-Africain du Maroc

1917 producteurs d'agrumes avec un meilleur accès aux services d'irrigation.

\$37 millions d'investissement.

100 000 emplois directs et indirects sauvés.

Maroc: Projet d'irrigation à Guerdane



Nouvelle usine de dessalement a l'aéroport International de King Abdulaziz (Jeddah).

Concession de 20 ans pour construire, exploiter et transférer l'usine de dessalement de 30,000m³ / jour.

Attribué à Services techniques SETE, en association avec Aquatech international, Haji Abdullah Alireza and Company, et WTD srl.

11 574 personnes ayant un meilleur accès aux services.

\$39 millions d'investissement.

\$ 401 million d'impact fiscal.

Arabie Saoudite: Station de Dessalement a l'aéroport de Jeddah

Nouveau terminal de "Hajj" a l'aéroport international de King Abdulaziz (Jeddah).

Concession de 20 ans pour construire, transférer, et exploiter le nouveau terminal.

Attribué à Saudi Binladin Group en association avec Aéroports de Paris Management.

5,8 millions de personnes avec un meilleur accès aux services.

\$310 million d'investissement.

\$ 25 million d'impact fiscal par an résultant des coûts de traitement réduits.

Arabie Saoudite: Le terminal du « Hajj » a l'aéroport de Jeddah





Concession de 25 ans pour la construction, l'exploitation et le transfert de l'aéroport Prince Mohammed Bin Abdulaziz (aéroport de Médine).

Nouvelle aérogare et installations de passagers pour 2015.

Attribué à TIBAH, un consortium de la Turquie et l'Arabie saoudite

8.000.000 personnes ayant un meilleur accès aux services.

\$1,4 milliard d'investissement.

\$ 7 milliards d'impact fiscal.

Arabie Saoudite: Aéroport de Médine

Nos Contacts



Muneer Ferozie

Regional Manager
IFC Advisory Services in PPPs - MENA

The Gate - DIFC - West 10th Floor
P.O. Box 118071, Dubai, UAE
Tel: + 971 4 360 1000
Fax: +971 4 360 1010
Email: mferozie@ifc.org
www.ifc.org



Malak Draz

Investment Officer
IFC Advisory Services in PPPs

Nile City Towers, North Tower.
2005C, Corniche El Nil, Cairo, Egypt.
Tel: +202-2461-4361
Fax: +202-2461-9130
Email: mdraz@ifc.org
www.ifc.org



Redouane G. Benamadi

Senior Investment Officer
IFC Financial Institutions Group
Operations - MENA

The Gate - DIFC - West 10th Floor
P.O. Box 118071, Dubai, UAE
Tel: + 971 4 360 1000
Fax: +971 4 360 1010
Email: gbenamadi@ifc.org
www.ifc.org