MARCHÉ COMMUN
de l'Afrique orientale et australe

ÉLABORATION CONJOINTE DES LIGNES DIRECTRICES DE PROJETS

Decembre 2014
Lusaka

ÉLABORATION CONJOINTE DES LIGNES DIRECTRICES DE PROJETS

1. Objectifs de l'élaboration conjointe des lignes directrices de projets

Les lignes directrices visent à fournir un cadre général pour une approche harmonisée de la planification et la mise en œuvre du développement conjoint de projets dans les États membres du COMESA. Les lignes directrices visent à décrire, à un niveau élevé, les questions qui devraient être prises en considération pendant le développement conjoint de projets. Bien que l'accent soit mis sur le développement conjoint de projets, la plupart des informations peuvent être utiles pour tout projet.

En raison de la complexité des questions politiques impliquées dans le développement conjoint de projets dans deux ou plusieurs pays, les lignes directrices visent à mettre en évidence les questions essentielles concernant le développement conjoint de projets. Etant donné qu'en mettant ensemble des ressources les défis portent principalement sur les questions politiques, la ligne directrice sert d'introduction.

2. Questions essentielles dans le développement conjoint

Les questions essentielles dans le développement commun et les rôles, les droits et obligations des propriétaires sont comme suit:

i. Les acteurs - Qui finance le projet ?

ii. Phases du projet ;

iii. Déterminer les droits, obligations ;

iv. Contrôle du développement ;

v. Financement ; et

vi. Gouvernance et prise de décision.

3. Les acteurs - Qui finance le projet ?

Lorsque les acteurs sont principalement les services publics [contrôlés souvent à 100 % par l'État], le développement conjoint est effectué pour atteindre les objectifs suivants.

i. S'assurer que les besoins de base du pays sont réglés. La production d'énergie est située dans l'État membre ayant des producteurs de très faibles coûts [par exemple, l'hydroélectricité à grandes échelles] et dimensionnée pour répondre aux besoins de base des États membres participants ou au moins ceux du principal promoteur.

ii. A long terme, l'usine fait partie intégrante du système de cette installation.

iii. L’équipe du principal promoteur exerce un contrôle considérable.

iv. Le développement conjoint par plus d'un service public est souvent dicté par la nécessité de tirer parti des économies d'échelle.

Dans les cas où les producteurs indépendants sont chargés du développement conjoint, les principales questions sont souvent les suivantes:

i. Le principal promoteur a besoin / cherche des investisseurs ou des colocataires.

ii. Servir les clients aux termes d’APP/ vente sur le marché sur la base d'un marchand.

iii. Le principal promoteur veut construire ou agrandir ses affaires de production ou des activités connexes [des perspectives de long terme].

iv. S’il veut profiter de la vente de sa participation [des perspectives de court terme], il cherchera des droits étendus pour céder sa participation.

v. Le principal promoteur voudra exercer un contrôle pour protéger son investissement.

4. Phases des projets

Les projets ont 3 phases distinctes : 1) La phase de développement [qui s’arrête à la clôture financière], 2) La phase de construction, et 3) la phase d'exploitation [qui se termine à la fin de l'usine]. Au cours de la phase de développement, ce qui suit est nécessaire :

i. Un accord sur le développement du projet est nécessaire pour préciser les rôles, les droits et obligations des participants.

ii. Un accord de développement de projet et un accord d'achat d'actifs exécutés pendant la phase de développement.

iii. Un accord de participation exécuté: 1) à la clôture financière, ou 2) dans le cadre de l'accord de développement du projet.

Les questions clés au cours de la phase de développement sont les suivantes:

i. L'accès aux informations sur le projet [des permis, l'immobilier, les taxes locales, la disponibilité, le coût et le transport de carburant].

ii. Budget de développement.

iii. Budget de construction initial.

iv. budget de fonctionnement Pro forma.

5. Etablissement des droits et obligations

Le principal promoteur ou le commanditaire a le devoir de :

i. Exercer les droits de représentation (normes fiduciaires).

ii. Informer régulièrement tous les autres participants à l'élaboration conjointe.

iii. Le devoir de poursuivre le développement.

- Autorisations
- Propriétaires supplémentaires
- Contrat EPC / Multiple Prime
- Contrat O & M
- Immobilier
- Contrats / plan de carburant
- Accord d'interconnexion

Les obligations des participants sont les suivantes:

- Paiement du pourcentage des frais.
- Maintenir la confidentialité (applicabilité des statuts des dossiers ouverts).
- Soutenir le développement [par exemple autorisations, politique (national et locale)].
- Droits d'audit.
- Restriction d'usage privé - Préservation de l'exonération fiscale.
- Frais (développement, administration, succès).

6 Contrôle du développement

La prise de décision au jour le jour devrait être confiée à des principaux promoteurs. Un comité de développement du projet comprenant tous les participants doit être mis en place pour :

i. Faciliter l'échange d'informations ; rétroaction.

ii. Se réunir chaque mois pour discuter des aspects clés du projet.

iii. Coordonner les questions financières relatives au projet - y compris le calendrier des versements, etc.

Certaines décisions exigent une super majorité qualifiée et peuvent ne pas être prises par le commanditaire / promoteur principal à l'exclusion des contributions des autres participants ; ces décisions sont notamment les suivantes :

- La nomination de l'entrepreneur EPC.
- Un accord sur l'exploitation et l'entretien.
- Les décisions qui ont des incidences matérielles néfastes.
- Les achats de biens immobiliers.
- Autres engagements contraignants importants (par exemple carburant, transport).

7 Financement

L'essence de la copropriété est le partage des risques financiers, ceux-ci étant principalement 1) la construction, et 2) l'exploitation à long terme. Plus la gamme de propriétés est diversifié, plus d'informations et de coordination de crédit sera nécessaire.

En général, chaque propriétaire est responsable du financement de sa propriété et n'a pas besoin de l'accord des autres propriétaires. L'objectif est de terminer à une seule date convenue. Il y a toujours de l'incertitude jusqu'à ce que l'accès au capital soit assuré au dernier propriétaire. Il est recommandé d'envisager tôt des accords «pilotes», la zone de l'entreprise et d'autres questions fiscales. Les participants JV doivent lancer des initiatives de financement lorsque les éléments du projet convenus ont une définition claire ; il s'agit de ce qui suit :

i. Les permis,

ii. Les coûts de construction,

iii. L'immobilier,

iv. Les pourcentages de participation [le degré de solvabilité des propriétaires, les plans de financement],

v. Carburant et stratégie de transport de carburant,

vi. Stratégie d'exploitation,

vii. Accord de participation finalisé,

viii. Convention d'achat d'actifs finalisée, et

ix. Réunions de coordination hebdomadaires.

OPTIONS DE FINANCEMENT	
IPP - Commerçants - Vente dans le cadre de PPA	Financement de Projets - Cotés - En catégorie de notation spéculative - Structure de crédit-bail
Exonération d'impôts - Municipalités - Agences d'action commune	Octroi de garanties exonérées de taxes pour 100% des coûts de projets.
IOU – Sur base de cotation – A travers des entités non-réglementées	– Dette et fonds propres d'entreprise – Prêt des Banques Commerciales – Financement de Projets
– Coopératives Electriques	– Co-Banque/RUS – CFC/RUS

Les partenaires devraient encourager que les financements par des capitaux propres bancaires / privés soient organisés en premier lieu. Les transactions des marchés des capitaux exigent la transparence et ne permettent pas facilement de changements. Les transactions où les propriétaires comprennent bien le financement des besoins de leurs copropriétés ont tendance à avoir le moins de perturbations avant la clôture.

8 Gouvernance et prise de décisions

La prise de décision relevant du comité de gestion a une représentation proportionnelle à la propriété. Les décisions de chaque jour sont déléguées au sponsor principal par le Comité de gestion. Les décisions extraordinaires qui peuvent être déléguées à un comité spécial ou traitées par l'ensemble du comité de gestion comprennent ce qui suit :

- les budgets des projets : construction et opérations
- Accords relatifs aux projets, par exemple O & M, carburant
- Contrats d'affiliation
- Restauration, Condamnation, et retraite
- Changements de permis
- Décisions avec effet disproportionné
- Amélioration des immobilisations

D’autres questions de gouvernance qui doivent être prises en considération par les partenaires JV sont les suivantes:

i. Structure de fonctionnement pour la gestion d'actifs / opérations.
ii. Principes fondamentaux d’expédition - Chaque participant a droit à son pourcentage de l'énergie, la capacité et les services auxiliaires.
iii. La responsabilité collective et individuelle par rapport à la responsabilité collective.
iv. Affectation - transfert des intérêts. Lesquels sont autorisés et lesquels nécessitent le consentement ?
v. Expansion – Les droits collectifs ou les droits qui reviennent au partenaire principal ou le partenaire principal accorde le droit de préemption/option.
vi. L’ensemble de sûretés – Les copropriétaires sont des locataires en commun, dont chacun possède un intérêt individu non divisé dans les actifs du projet ou autre version?
vii. Impact d'un financement des colocataires : financement exonéré d'impôt par opposition au financement de projets.
viii. Dilemme de défaillance en matière de paiement - L'essence de la copropriété est le risque financier partagé.

9 Avantages / Incitations de projets communs

Les avantages du développement commun de projets sont comme suit :

i. Il facilite l'élaboration de grands projets de production à travers la mise en commun des ressources financières par les partenaires ainsi que la sécurisation de grands marchés avec les accords de prélèvement à long terme. Les économies d'échelle se traduisent par une baisse des coûts unitaires de l'électricité.
ii. Le calendrier des grands projets y compris la préparation, les contrats de construction, l'exécution de programmes, le traitement des données et des rapports, prend généralement plusieurs années. Par conséquent, les projets communs sont surtout utiles pour traiter les questions à moyen terme ou à long terme.
iii. Le développement commun des projets fournit une grande capacité de transfert de savoir-faire et renforce les capacités des experts.
iv. La relation (intégration) qui découle d'un développement conjoint de projets d'énergie favorise les échanges au-delà de l'électricité à travers les relations de travail qui résultent de ces projets.
v. Les projets communs sont susceptibles de générer des programmes pertinents de sécurité qui peuvent ne pas avoir lieu si les différents pays doivent entretenir et exploiter tous seuls un grand établissement.
vi. L’inter-connectivité de transmission est augmentée en mettant un accent sur le développement conjoint de projets.
vii. L'inter-commerce est une importante ressource [d'électricité] développée au moyen du développement commun de la coopération politique favorable aux projets.

10 Exemples de développement commun de projets dans la région COMESA

PAYS	PROJET
Ethiopie / Djibouti	Une transmission de 232 kV de la ligne d'interconnexion de l’Ethiopie

PAYS	PROJET
	à Djibouti - transmet jusqu'à 50 MW.
	Des plans en cours pour construire une deuxième ligne d'interconnexion de transmission.
Ethiopie / Kenya	Ligne électrique de transmission de l'Ethiopie au Kenya.
Ethiopie / Soudan	Ligne électrique de transmission de l'Ethiopie au Soudan.
Burundi / RDC / Rwanda	Rusizi I - centrale hydroélectrique [80 MW]
	Rusizi III - centrale hydroélectrique [145 MW]
	Rusizi VI - centrale hydroélectrique [267 MW]
Burundi / Rwanda / Tanzanie	centrale hydroélectrique de Rusumo [80 MW]
RDC / Zambie	Ligne de Transmission (220 kV) reliant la ligne de la RDC et la Zambie.
Swaziland / Mozambique / Afrique du Sud	MOTRACO - une ligne d'interconnexion de transmission de l'Afrique du Sud au Swaziland et au-delà au Mozambique.
Zambie / Zimbabwe / Botswana / Namibie	ZIZABONA – ligne de transmission (330 kV) reliant la Zambie, le Zimbabwe, le Botswana et la Namibie.
Zambie / Tanzanie	Ligne de Transmission (220 kV) reliant la Zambie et la Tanzanie.
Zambie / Zimbabwe	Centrale hydroélectrique de Batoka Gorge - prévision d'une centrale hydroélectrique de 600 MW qui sera construite conjointement par la Zambie et le Zimbabwe.

Certaines des lignes d'interconnexion de transmission observées ci-dessus ne sont pas des propriétés conjointes, tandis que certaines sont détenues conjointement et exploitées conjointement.

ANNEXE A – Cadre d'un Développement commun de Projets entre Etats Membres

1 Généralités

Parties

[Nom du principal Etat membre] ("_____"), et [Nom de l'autre Etat membre] ("Partie B"), collectivement avec [principale Partie], les "Parties."

Nom du Projet

[Insérer la description du Projet.]

Portée de développement

Les activités de développement comprennent toutes les tâches nécessaires telles que le développement, le financement, la construction, l'exploitation et l'appropriation du projet et la conclusion d'accords et d'autres documents connexes. Le programme de développement et le budget de développement seront préparés, convenus, et attachés à l'Accord de développement commun (l'Accord).

Financement de projets sans recours

Les parties ont l'intention d'obtenir un financement de projets sans recours ou à recours limité pour le projet et les parties reconnaissent également que les actifs de la Société-projet seront tenus en garantie par les établissements de crédit conformément aux accords de financement.

Durée de l'Accord

L'accord prend effet à compter de la date de son exécution et restera en vigueur jusqu'à ce que le premier des 4 événements suivants se produise : (1) l'efficacité de l'Accord des actionnaires, (2) le retrait de toutes les Parties sauf une, (3) l'accord mutuel des Parties met fin à l'accord, et (4) [insérer la date] (la « date butoir»).

2 Gestion

Comité de gestion

Un comité de gestion composé de [nombre] représentants de chacune des Parties devra gérer et superviser l'ensemble du processus de développement et tenir les Parties au courant de tous les aspects importants de l'évolution, et dans le cadre du projet.

Si une partie se retire du projet ou de l'Accord en conformité avec les termes de l'Accord, le représentant de cette partie retirée est définitivement retiré du Comité de gestion.

Les décisions du Comité de gestion

Le vote affirmatif de tous les représentants doit être requis pour les décisions du Comité de gestion en ce qui concerne l'approbation des modifications au budget de développement et au programme de développement, l'approbation des appels de fonds à l'égard des montants du déficit, et en ce qui concerne les modalités et conditions de l'accord des actionnaires et tout document de projet matériel ou tout accord de financement.

Si le vote affirmatif de tous les représentants ne peut pas être obtenu par le comité de gestion à l'égard de toute question indiquée ci-dessus, alors la question est renvoyée dans les 7 jours pour règlement à une réunion composée d'un représentant de la direction de chacune des Parties, pour que chaque représentant ait tous les pouvoirs nécessaires pour résoudre le problème.

Toutes les autres décisions à l'égard du projet requièrent le vote affirmatif des représentants qui représentent plus de 50 % de la participation d'intérêts. Les représentants de chaque Partie voteront chacun par une voix à laquelle sera accordé le pourcentage de pondération égal à celui de l'intérêt de participation de cette Partie dans le projet.

Réunions du Comité de gestion

Les réunions du Comité de gestion doivent être tenues au moins [par mois] [tous les deux mois] [tous les trois mois], sauf décision contraire du Comité de gestion, et à d'autres moments qui peuvent être déterminés par le Président du Comité de gestion, sur notification écrite au moins 14 jours avant à toutes les Parties.

3 Equipe de développement et gestionnaire de projet

Principal promoteur

[Principale partie] agira comme le principal promoteur et coordonnera les activités des Parties.

Gestionnaire de projet

[Principale partie] nommera et supervisera le gestionnaire de projet. Le gestionnaire de projet est responsable de l'exécution quotidienne du processus de développement. Le gestionnaire de projet doit tenir le Comité de gestion pleinement informé de toutes les questions concernant le développement du projet et doit tenir des registres de tous les aspects importants du processus de développement.

Équipe de développement

Une équipe de développement désignée parmi les représentants des Parties sera responsable du développement du projet sous la supervision générale du gestionnaire de projet et [principale partie], et en conformité avec le programme de développement et les dispositions de l'Accord. Les Parties désignent un personnel qualifié qui fera partie de l'équipe de développement lorsque des postes vacants se présentent ou lorsque le gestionnaire de projet a déterminé qu'il est nécessaire de remplacer les membres existants.

Programme de développement

Le gestionnaire de projet doit produire un programme d'activités pour le développement du projet, qui doit énoncer les activités à mener au cours du processus de développement, la date à laquelle ou la période de temps pendant laquelle, chacune de ces activités doit être réalisée et, le cas échéant, quelles Parties ou quelles personnes sont responsables de activités.

Budget de développement

Le gestionnaire de projet doit produire un budget pour les dépenses engagées ou devant être engagées par les parties ou au nom des parties au cours du processus de développement ; ce budget devra refléter une ventilation détaillée des coûts de développement prévus et des frais différés.

4 Coûts du projet

Coûts en général

Chaque Partie supportera ses propres dépenses et frais directs et indirects, y compris les coûts internes et des dépenses engagées dans le cadre du projet, le processus de développement, et l'exécution des obligations de la partie en vertu de l'Accord. Aucune partie ne peut prétendre au remboursement de tous les frais et dépenses encourus dans le cadre du projet, sauf pour le remboursement en conformité avec les termes de l'accord pour les coûts préalables, les frais reportés et les coûts de développement.

Coûts préalables

Les Parties établiront un calendrier expliquant les coûts internes et les frais de tiers mutuellement convenus et les dépenses liées au projet engagées avant la date de l'Accord.

Frais différés

Les parties conviennent que le coût interne à chaque Partie de fournir un représentant pour siéger au comité de gestion, et d'autres personnes travaillant spécifiquement sur le développement du projet et les frais de déplacement et débours de ces personnels, sera financé par la Partie pendant le processus de développement et encouru jusqu'à la clôture financière. Chaque Partie doit signaler ces frais différés et présenter chaque mois une comptabilité de ces coûts au Comité de gestion pour approbation.

Coûts de développement

Les coûts de développement sont les coûts raisonnables et prudents engagés par les Parties dans la mesure prévue dans le budget de développement et approuvée par le gestionnaire de projet dans le cadre de l'élaboration du projet, y compris les frais permettant au gestionnaire de projet et à l'équipe de développement de travailler spécifiquement sur le projet, les dépenses remboursables et les frais de tiers engagés pour le compte de l'équipe de développement ou les Parties.

Financement des coûts de développement

Chaque Partie doit payer sa quote-part de tous les coûts de développement engagés par les parties à compter de la date d'entrée en vigueur. Le gestionnaire du projet doit déterminer, avant le début de chaque [trimestre], les coûts de développement prévus pour ce [trimestre] et notifier à chaque partie sa part respective de ces coûts de développement pour cette période (chacun, un « appel de fonds »). Pour déterminer le montant de chaque appel de fonds, le gestionnaire de projet doit tenir compte des coûts de développement supposés venir à échéance pendant la période correspondante, conformément au budget de développement alors en vigueur, aux liquidités restantes à partir des appels de trésorerie antérieurs et au montant des frais de développement non remboursés que chaque Partie a dépensés. Chaque Partie doit payer le montant de l'appel de fonds au plus tard 7 jours après la réception de l'appel de fonds.

Développement des Frais de remboursement

Chaque Partie envoie une facture au gestionnaire de projet chaque mois en ce qui concerne les coûts de développement énumérés ci-dessus. Le paiement sera effectué dans les 30 jours suivant la réception de ces factures dans la mesure où les fonds sont disponibles. Si une partie est en retard dans le paiement d'un appel de fonds, le gestionnaire de projet aura le droit de compenser les arriérés contre tout remboursement des frais de développement ou d'autres sommes dues à cette Partie en vertu de l'Accord.

A la clôture financière, dans la mesure où les fonds sont disponibles et autorisés à être utilisés à cette fin, la Société de projet doit effectuer les paiements suivants aux parties: (1) le remboursement de tous les coûts antérieurs encourus par chaque Partie; (2) le remboursement de tous les frais différés ; et (3) le paiement des frais de développement de chaque partie.

5 Participation des Parties

Intérêt de participation

Les intérêts de participation initiaux respectifs des parties sont les suivants : [à compléter]

Société de Projet

Au plus tard à la clôture financière, [principale partie] établira une Société de Projet qui possédera et exploitera le projet. Lors de la formation de cette dernière, chaque partie attribuera à la société de projet tous les contrats, permis et autres droits relatifs au projet. Immédiatement avant la clôture financière, les parts détenues par la Société du projet seront ajustées de telle sorte qu'elles sont détenues par les Parties dans la même proportion que leur participation.

Rôles d'Affiliation

[Principale partie] ou ses partenaires fourniront des services liés aux opérations, à l'entretien et à la gestion de projet pour le projet. [Partie B] et ses partenaires auront l'occasion de fournir des contrats d'approvisionnement de carburant, à condition que ces dispositions soient commercialement raisonnables et rentables.

6 Mesures correctives

Retrait volontaire

Une Partie peut se retirer à tout moment en donnant un préavis écrit au moins 30 jours aux autres parties en précisant la date effective de ce retrait. Aucune partie ne peut être autorisée à se retirer si un tel retrait entraînerait un cas de défaillance ou de disqualification par les parties restantes ou la société de projet.

Retrait obligatoire

À l'avènement et pendant la durée d'un événement de défaillance à l'égard d'une Partie, le Comité de gestion peut exiger, par notification écrite, que cette partie défaillante se retire de l'Accord et du projet.

Dilution

Si une partie défaillante n'a pas reçu l'ordre de se retirer de l'Accord et du projet, alors immédiatement avant la clôture financière et par un vote de la partie ou des parties ayant une participation supérieure à 50%, la participation de la partie défaillante et son droit correspondant de souscrire à des fonds propres dans l' entreprise du projet sont réduits de telle sorte que la participation de l'autre partie correspond au pourcentage des coûts de développement et aux coûts antérieurs payés par chacune des Parties en ce qui concerne le total des coûts de développement et les coûts antérieurs déployés par toutes les parties.

Poursuite des mesures correctives

Le retrait d'une partie défaillante ou la réduction de son intérêt de participation ne doivent pas porter atteinte au droit de la Partie non défaillante à des dommages-intérêts pour rupture de contrat et d'autres droits et recours en vertu de l'Accord et de la loi en vigueur.

7 Confidentialité et autres dispositions

Confidentialité

Toutes les informations confidentielles doivent être maintenues par chaque Partie dans la plus stricte confidentialité et ne peuvent pas être communiquées à des tiers, sauf dans la mesure raisonnablement nécessaire par cette Partie pour l'exécution et l'accomplissement de ses obligations en vertu de l'Accord.

En outre, aucune partie ne peut divulguer un communiqué de presse ou tout autre commentaire public sur le projet, le processus de développement, les termes de l'Accord ou les activités de l'Accord.

Indemnisation générale

Chaque Partie s'engage à indemniser, défendre et dégager de toute responsabilité l'autre partie et la société de projet à l'égard de toutes les réclamations faites contre l'une d'elles par toute personne qui revendique des intérêts, droits, frais ou coûts liés à l'Accord, au projet ou à la Société de projet par ou à travers cette Partie.

Affectation

Aucune partie ne peut vendre, céder ou autrement transférer, volontairement ou par la force de la loi, une partie de ses droits en vertu de l'Accord, ou se départir du contrôle d'un cessionnaire de son intérêt, à l'exception d'une cession de tous les droits ou une cession à une entité qui est entièrement détenue par cette Partie, ou est sous propriété commune avec cette dernière.

Loi en vigueur

L'accord sera régi et interprété conformément aux lois de [insérer la juridiction].

Règlement des différends

Dans les cas où un litige, une controverse ou une revendication est incapable d'être réglé entre les parties endéans [nombre de jours, normalement 30] jours après l'avis de contestation, ce différend peut être soumis à l'arbitrage. Tous les conflits seront réglés exclusivement et définitivement par arbitrage, quelle que soit l'ampleur ou le montant en litige ou si ce différend serait autrement considéré comme justifié ou mûr pour un règlement par un tribunal ou un tribunal arbitral. Chaque arbitrage sera régi par les règles d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale. Chaque arbitrage doit être tenu à [insérer la juridiction].

Dommages consécutifs

Aucune partie ou ses partenaires ne seront tenus responsables envers toute autre partie ou la Société de projet pour tout dommage spécial ou pour pertes ou dommages indirects.

Exclusivité

[Langue à fournir lorsque le concept sera convenu].