MARCHÉ COMMUN
de l'Afrique orientale et australe

LIGNES DIRECTRICES RELATIVES AU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

Decembre 2014
Lusaka

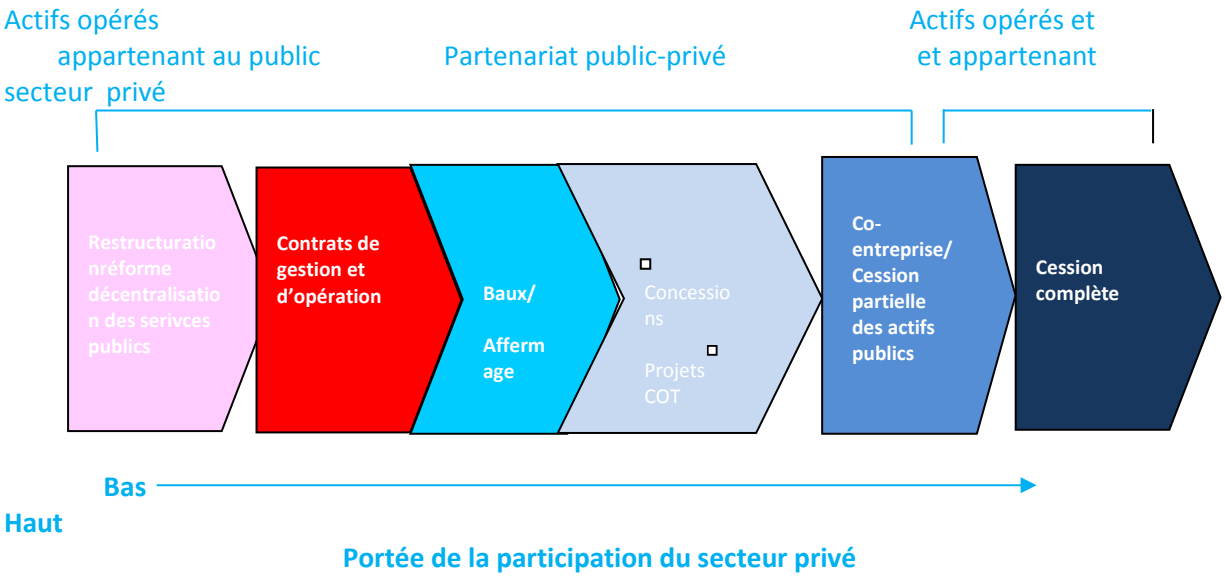
LIGNES DIRECTRICES RELATIVES AU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

1 Objectifs des lignes directrices relatives au PPP

L'objectif principal du Cadre de Partenariats Publics-Privés du COMESA vise à fournir aux États membres, les directives harmonisées susceptibles de faciliter l'harmonisation des PPP dans la région du COMESA afin de s'assurer que les investisseurs privés sont plus ou moins confrontés aux structures PPP similaires dans la région du COMESA.

L'objectif spécifique du Cadre PPP est de fournir l'essentiel des contenus envisagés dans un mécanisme PPP, que les pays peuvent, ensuite, adopter et/ou personnaliser en vue d'harmoniser l'approche PPP dans l'esprit d'intégration régionale.

Les partenariats publics-privés peuvent avoir plusieurs formes qui varient selon le degré d'implication de l'entité privée dans une structure publique traditionnelle. Un partenariat public-privé est habituellement consigné dans un contrat ou accord dans le but d'établir les responsabilités de chaque partie et de répartir, de façon claire, les risques. Le graphique ci-après décrit le spectre de contrats PPP.



2 Justification des PPP dans les Projets d'Energie électrique du COMESA

La capacité installée du COMESA est prévue d'augmenter de 7% par an à concurrence de 188 569 MW à l'horizon 2030, à cet égard, le secteur de l'énergie dans la région du COMESA doit installer une base estimative de 7 500 MW au titre de la nouvelle capacité de production chaque année. Afin de financer, de manière adéquate, le développement du secteur de l'énergie dans la région du COMESA, l'on doit s'attendre à mobiliser les fonds d'environ 40 milliards USD par an.

Le secteur public a deux défis majeurs à relever en matière d'investissement idoine pour satisfaire la croissance annuelle de 7% de demande en électricité, à savoir: i) l'insuffisance des capitaux, pour la simple raison qu'il existe d'autres services publics qui se livrent à des concurrences relatives aux financements limités de l'Etat, et ii) le déficit de compétences pour gérer le programmes d'investissements majeurs. Ainsi, les PPP apparaissent de plus en plus comme la solution à ces défis dans la région du COMESA. Les PPP sont définis comme la collaboration, en diverses manières, entre les gouvernements et les entreprises privées (nationales ou étrangères) dans la perspective de construire et/ou d'opérer les installations d'infrastructure. Les PPP des projets énergétiques ont quatre caractéristiques majeures.

i. ils impliquent un partage efficace de risques entre le secteur public et privé;
ii. ils fournissent des services publics;
iii. ils offrent l'optimisation des ressources; et partant,
iv. il s'agit d'un partenariat de longue durée sur plusieurs années.

Les PPP sont appréciés pour leur capacité à attirer l'investissement en capital dans les projets d'infrastructure. L'Egypte a attiré l'investissement privé le plus élevé à travers les PPP dans la région du COMESA. Le Kenya, l'Ouganda et l'île Maurice ont également attiré d'importants capitaux à travers les PPP. Les investissements des PPP dans les États membres du COMESA ont un caractère plus contractuel que législatif.

3 Cadre institutionnel

Les États membres du COMESA disposent de cadres juridiques et institutionnels en matière de PPP. Ces États membres diffèrent selon la taille des pays et leurs méthodes juridiques et institutionnelles respectives relatives à la prestation de services publics, à l'opération et à la gestion des structures publiques, ainsi que leur sophistication en matière de PPP. Dans cette section, nous allons discuter des principaux éléments d'un cadre institutionnel PPP.

3.1 Politique

La mise en place d'une politique nationale constitue le point de départ pour l'élaboration d'un cadre PPP. La politique nationale de PPP doit couvrir généralement ce qui suit.

Les objectifs de la politique sont:

i. encourager l'investissement du secteur privé dans l'infrastructure publique et les services connexes où l'optimisation des ressources au profit du gouvernement peut être clairement démontrée;
ii. encourager l'innovation dans la fourniture de l'infrastructure et la prestation de services connexes;

iii. s'assurer d'une gouvernance rigoureuse dans la sélection des projets PPP et de la concurrence dans l'attribution des contrats;
iv. fournir un cadre et les procédures simplifiées d'application des PPP; et,
v. instaurer l'obligation redditionnelle des résultats.

La portée du programme PP; les points suivants doivent être abordés:

i. Le secteur couvert par le programme PPP, exp., l'énergie, l'eau, les routes, les télécommunications, etc.
ii. Les types des PPP qui sont permis.

Les principes de mise en œuvre du programme PPP sont:

i. *Optimisation des ressource :* il s'agit d'une combinaison de résultats des services à fournir par le secteur privé, assortie du degré de transfert de risques et d'implications financières par le gouvernement;
ii. *Intérêt public :* s'assurer que les services fournis, dans le cadre du projet PPP, ne compromettent pas l'intérêt public;
iii. *Transparence :* il faudra mettre un accent particulier sur la transparence et la divulgation des processus et des résultats tout en reconnaissant la nécessité de protéger la confidentialité commerciale, s'il y a lieu;
iv. *Concurrence :* les PPP doivent être compétitifs en matière de qualité, de prestation de services et de prix;
v. *Répartition de risques :* Le transfert de risques est l'une des répartitions optimales de risques à celui qui est capable de les gérer tout en tenant dûment compte de l'intérêt public;
vi. *Axés sur les résultats :* Les projets doivent être axés sur la spécification du type de services à fournir plutôt que sur la façon dont ils seront fournis dans la perspective de maximiser l'opportunité en matière d'innovation;
vii. *Obligation redditionnelle :* les agences chargées d'obtenir les résultats, y compris, lorsque les PPP sont utilisés pour livrer ces résultats, ne doivent pas imputer ces responsabilités redditionnelles au secteur privé;
viii. *Passation des marchés :* il faut émettre une invitation à l'appel d'offres de sorte à s'assurer de la sélection d'un promoteur privé capable d'entreprendre les prestations dans le but d'optimiser les ressources.

3.2 Cadre juridique et règlementaire

Les principales caractéristiques d'un cadre juridique convenable visant à concevoir, exécuter et superviser les projets PPP sont[1]:

i. le cadre juridique doit être fondé sur une politique bien définie qui établit les principes et critères fondamentaux selon les régimes PPP qu'il faut adopter;
ii. les différents types de dispositions contractuelles devraient être définis;
iii. le cadre juridique devrait établir un contexte institutionnel qui permet une coordination administrative saine;

[1] Blizchem – Promouvoir le développement des Modèles de PPP dans la région du COMESA.

iv. en particulier, les autorités PPP et leurs rôles et responsabilités respectifs doivent être identifiés, et les éléments suivants doivent être articulés:

- conclure des contrats PPP;
- fournir des conseils et aider à mettre sur pied les projets PPP;
- sélectionner les opérateurs qualifiés du secteur privé;
- fixer les principales modalités relatives aux contrats de PPP; et,
- faire le suivi et l'audit de l'exécution réelle des contrats PPP par le secteur privé.

v. la mise en place des unités spécifiques des PPP, qui peuvent aider à la promotion de ses transactions,

vi. et fournir les informations et les directives relatives à la structure contractuelle, à la passation des marchés et à la gestion du projet;

vii. les règles et règlements doivent être clairement définies dans les dispositions fixant les conditions d'appui financier et économique en faveur des transactions et des autorités pertinentes PPP qui sont responsables à prendre de telles initiatives;

viii. une procédure efficace, transparente et compétitive en matière de passation des marchés abordant des spécificités relatives aux dispositions contractuelles et aux autres formes de délégation des pouvoirs publics;

ix. les conditions précises et concises régissant les différents types de transactions PPP et les modes de rémunération connexes de l'opérateur privé;

x. définition des règles claires relatives à la fixation et la révision des tarifs, ainsi qu'aux normes réglementaires, techniques, environnementales et de sécurité et à la mise en place d'une Autorité de Régulation indépendante destinée au secteur concerné, dotée de ressources consacrées à l'arbitrage entre différentes parties prenantes;

xi. les accords standards bien définis de PPP et les autres documents d'orientation devraient être disponibles;

xii. La mise en place d'un processus clair sur le règlement de différends, y compris la capacité d'appliquer les modalités du contrat et les mesures correctives du Prêteur en cas de faillite ou d'insolvabilité.

3.3 Responsabilités

Les organismes impliqués dans les PPP varient d'autant plus que chaque État membre a une structure gouvernementale différente. Cependant, les organismes suivants sont habituellement impliqués:

Ministère des Finances – sa responsabilité en matière de politique PPP dans beaucoup de juridictions, réside avec le Trésor public ou les portefeuilles des finances.

Ministères du secteur – il s'agit des Ministères chargés de l'infrastructure, notamment, de l'Énergie, de l'Habitat et du Transport; les Ministères de prestation de services, à savoir, le Ministère de la Santé peut être également faire partie. Chaque projet PPP dans la plupart des juridictions relève de la responsabilité du Ministère pertinent du Secteur, sauf décision contraire du gouvernement. Le Ministère du Secteur est aidé par l'Unité PPP dans les bonnes pratiques liées au concept de la mise en œuvre du projet.

Ministères transectoriels – il s'agit des Ministères chargés du Commerce, de la Justice et de l'Environnement. Ces ministères sont responsables de l'approbation règlementaire, ainsi que de l'élaboration des lois et réglementations.

Agences de Régulation – Dans le secteur de l'énergie, les États membres du COMESA ont, soit un Régulateur indépendant, ou les règlements sont formulés au sein du Ministère. La tendance consiste à approuver le projet et à réglementer les aspects techniques et de tarification pour le cycle de vie du projet.

Unité PPP – Développer une Unité de base PPP pour servir d'agence centrale dotée de compétences spécialisées est de plus en plus fréquent. Le Ministère des Finances joue un rôle prépondérant sur les questions de financement, et ce rôle doit être préservé; par conséquent, l'Unité PPP est normalement placée sous la tutelle du Ministère des Finances. Toutefois, certains États membres ont établi des Agences de privatisation, dans ce cas, l'Unité PPP peut être, alors, placée sous ces Agences /Ministère compétent. L'Unité PPP doit être au centre du processus d'approbation des PPP tout en possédant l'expertise nécessaire pour faciliter de tel processus.

3.4 Supervision du programme et gouvernance

Les processus internes solides et la gouvernance assurent certains contrôles, mais doivent être renforcés par un contrôle extérieur:

Législature – les rôles peuvent porter sur la définition du cadre et des limites, et la revue de l'état d'avancement et l'approbation.

Agences d'audit – il s'agit de la régularité /de la conformité et de politiques d'audit.

Autres parties prenantes - la transparence est importante pour les parties prenantes extérieures afin de leur permettre de jouer le rôle de supervision. Les bonnes pratiques en matière de divulgation sont:

- placer le contrat avec un minimum de rédactions dans le domaine public; les perceptions de la confidentialité ont changé, et maintenant, beaucoup correspondent aux valeurs en dollars, aux seuils spécifiques liés au partage de risques, à la propriété intellectuelle en termes de gestion des risques ou à la propriété intellectuelle en matière de structuration de l'appel d'offres, en général;
- placer les résumés du projet et/ou du contrat dans le domaine du projet;
- mettre les études rationalisant le projet en tant que PPP dans le domaine public – description du projet, comment le projet était sélectionné, pourquoi le PPP a été adopté & comment le projet était attribué; et,
- rendre périodiquement compte sur la performance, notamment sur une série de services, les *KPI* et les objectifs, les évaluations et les audits de la performance.

4 Leçons apprises des PPP

4.1 Facteurs cruciaux de succès

Les facteurs cruciaux de succès sont présentés dans le tableau ci-dessous.

FACTEUR	EXPLICATION
Implication permanente du gouvernement	Le secteur public doit continuer à fixer les normes et faire le suivi de la sécurité, de l'efficacité et de la qualité du produit, et établir les systèmes par lesquels les citoyens ont l'accès adéquat aux produits et aux services dont ils ont besoin.
Un cadre réglementaire fiable	La réglementation fournit l'assurance au partenaire privé que le système règlementaire comporte la protection de l'expropriation, de l'arbitrage des différends commerciaux, ainsi que le respect des accords contractuels, puis rend légitime le recouvrement des coûts et le bénéfice proportionnel aux risques pris.
Satisfaire aux exigences clés de la formation	Ces exigences sont connexes à la dépendance des ressources, à l'engagement, à la symétrie, à la symétrie de l'objectif commun, à la communication intensive, à l'alignement de la capacité de coopération, à l'apprentissage, et aux cultures convergentes de travail. L'excellence individuelle, l'importance, l'interdépendance, l'investissement, l'information, l'intégration, l'institutionnalisation, et l'intégrité en tant que facteurs clés de collaboration efficace.
Quatre C dans la sélection de partenaire	Le quatre C, à savoir, compatibilité, capacité, engagement (*commitment en anglais)* et contrôle sont aussi cruciaux pour une présélection efficace des partenaires d'alliance. L'important est que la notion de compatibilité, qui implique l'identification des forces complémentaires, des faiblesses et d'engagement tel que reflété dans l'engagement officiel au délai, d'énergie et de ressources nécessaires.
Une vision commune et la relation de confiance entre les partenaires	Certaine des contraintes traditionnelles constituant des obstacles à la réalisation efficace d'un PPP, est le problème de résistance causé par le changement de position des partenaires et les mesures réductionnistes inculquant des normes compétitives au lieu de normes coopératives, ainsi que les différences culturelles entre les partenaires privés et publics.
S'assurer que les intérêts multiples des principaux participants sont négociés de manière compétente et bien conclus	Les partenariats semblent être mieux justifiés lorsque: les voies traditionnelles de travailler indépendamment ont un impact limité sur un problème; les objectifs spécifiques prévus peuvent être fixés d'un commun accord par les collaborateurs potentiels; il existe une expertise complémentaire pertinente aux niveaux des deux secteurs; les intérêts à long terme de chaque secteur sont réalisés; et les contributions d'expertise aux différents secteurs sont raisonnablement équilibrées.

Source: Jamali, D. (2004) Mécanismes efficaces et d'échec des partenariats publics et privés dans les pays en développement :

4.2 Leçons apprises

Les PPP sont complexes, et ils continueront à être émaillés des problèmes. Les gouvernements doivent tirer parti des échecs de privatisation, des systèmes d'appel d'offres et des anciennes relations entre les entreprises et le gouvernement. Certaines des leçons apprises sont soulignées ci-dessous.

Questions politiques

La plupart des projets PPP efficaces en [Afrique] sont le résultat d'un engagement politique très fort. Dans les pays où les cadres juridiques et règlementaires régissant ces projets ne sont pas entièrement élaborés, l'appui politique est important pour le succès des projets PPP. Les exemples des PPP en Afrique qui ont bénéficié d'un champion politique sont : le projet de route à péage N4 dont la promotion était faite à l'époque par Mpumalanga Premier, Mathews Phosa; la fourniture de l'électricité et de l'eau au Gabon; la concession du port de Maputo et les terminales de contenaires au port de Dar es Salaam.

L'expérience de la *Northern Electricity* en Namibie est un exemple classique que l'engagement politique s'avère indispensable. Le Ministère namibien de l'Administration régionale et locale et de l'Habitat, ayant attribué un contrat à la Northern Electricity en 1996 en vue d'opérer une série d'actifs appartenant à l'Etat, la Northern Electricity avait fourni un service fiable et bénéfique dans la zone rurale où les autorités locales perdaient d'environ 1 million USD, chaque année. Toutefois, le nouveau Conseil de Surveillance de l'Energie électrique mis en place, n'a pas renouvelé le contrat de Northern Electricity malgré leur succès.

Politique tarifaire

Plusieurs gouvernements se tournent vers les PPP ou la privatisation lorsqu'ils ne peuvent plus se permettre de continuer à fournir les services gratuits ou moins chers, ou effectuer les dépenses en capital nécessaires pour étendre les prestations. Permettre aux entreprises d'augmenter rapidement les prix des services publics anciennement peu coûteux, peut déclencher une insurrection politique. Mais en ignorant les forces du marché et supprimer totalement l'augmentation des prix peut obliger les entreprises à se retirer des arrangements PPP.

En Afrique du Sud, l'introduction de l'E-péage dans le cadre d'expansion du nouveau réseau routier de Johannesburg a donné lieu à la réaction négative du public, qui mit en déroute l'instauration du système de péage pendant 3 ans, et jusqu'à ce jour, le système n'est pas entièrement opérationnel. Depuis lors, le prix a été fixé en dessous de 500R, ce qui peut ne pas répondre aux prévisions de recettes de PPP qui a attribué le contrat.

La plupart des services publics en Afrique sont confrontés au problème de recouvrement des recettes en raison, soit des tarifs trop bas ou d'une pauvre culture de paiement ou les deux. En Ouganda, en Zambie et au Zimbabwe, les gouvernements augmentent les prix d'eau et d'électricité avant la privatisation dans le but de réduire l'écart de financement des entreprises et d'attirer les acquéreurs stratégiques. La restructuration de 10 ans des secteurs de l'eau et de l'électricité du Gabon avant la privatisation signifiait que l'entreprise française Vivendi était, en fait, en mesure de réduire les prix lorsqu'elle a commencé à fournir l'eau et l'électricité. Au Pérou et au Guatemala, les gouvernements ont octroyé des subventions au secteur privé pour qu'il puisse étendre les services à des zones rurales très peu peuplées.

La politique tarifaire peut également être compromise par le fait que le Régulateur ne dispose pas souvent d'informations exactes sur les coûts des fournisseurs, et le fait de traduire les frais fixes en facturation par unité pose les hypothèses complexes et les analyses de comptabilité. L'Unité PPP de

l'Afrique du Sud a appris l'importance de tarification et de prix abordable à travers des contrats de la prison d'APOPS. Une partie du problème est que cette Unité n'avait pas bien calculé ce qui pourrait bénéficier en termes de son Cadre budgétaire à moyen terme, et les spécifications très élevées ont également affecté les coûts.

Corruption

La corruption constitue un grand problème qui affecte la passation de marchés publics en Afrique. En raison de leur aspect complexe, les PPP offrent une plus grande latitude de manipulations par les entreprises étrangères ou locales ou par les hauts fonctionnaires d'Etat, qui sont compliquées pour les systèmes publics et d'anticorruption sur le terrain. La privatisation offre, en effet, la possibilité d'avoir des entreprises lucratives créées par les anciens amis ou des proches parents des responsables gouvernementaux, qui ont pris la relève . EIle offre, en outre, la possibilité de percevoir les pots-de-vin liés à l'attribution des concessions ou des baux. Par exemple, lorsqu'il était révélé que les 12 compagnies multinationales qui ont accordé les pots-de –vin à l'ancien patron du projet d'infrastructure hydraulique dans les hauts plateaux de Lesotho, selon le procureur de Lesotho, ces entreprises étaient, elles-mêmes, les principales instigatrices à initier les dessous de table.

Transfert et Gestion de risques

Le gouvernement préférerait un PPP dans lequel les entreprises supporteraient tous les coûts et risques connexes à la demande anticipée réduite, à la réglementation, à la fluctuation de devises, pour un prix et un bénéfice négligeable. D'autre part, pour l'entreprise, le PPP idéal signifie faire de gros bénéfices, sans risques, avec des subventions de l'Etat et le contrôle de monopole. Mais en réalité, concevoir un PPP signifie le fait de rapprocher raisonnablement ces extrêmes et d'atténuer le risque que craint chaque partie. La répartition des risques est discutée ci-dessous.

Offrir une gamme variée d'options de service

Les pays en développement ont tendance à fixer les normes un peu trop élevées et à stimuler les approches techniques utilisées dans les pays développés. Afin de s'assurer que les services sont accessibles à toute la population, une série de services doit être fournis de sorte qu'ils soient taillés sur mesure afin de convenir à la population ciblée. Les communautés rurales ont des exigences différentes fondées sur l'accessibilité qu'aux communautés urbaines. En outre, dans les zones urbaines, il existe des maisons très peu abordables jusqu'aux logements conventionnels très coûteux. En fournissant l'eau et l'électricité, le niveau du service devra s'aspirer à l'accessibilité.

Dans le secteur de l'énergie, les petits prestataires de services dans les zones non desservies peuvent stimuler la couverture d'électricité. Au Cambodge, par exemple, d'environ 600 entrepreneurs opèrent des petits systèmes de production électrique propulsés par un groupe électrogène à diesel et fournissent 5% de consommation électrique nationale. Au Swaziland, le Service public national reçoit une subvention annuelle assez substantielle destinée à financer les coûts d'extension de son réseau dans les zones rurales. Ce qui a abouti à une croissance phénoménale au niveau de connexions électriques dans les zones rurales.

Règlementation du secteur privé et Exécution des contrats

Les pays en développement ont du mal à mettre en place les Agences de régulation ou à accorder le pouvoir de réglementation au ministère ou aux organismes parapublics concernés dans un projet (tel qu'au Gabon avec l'eau et l'électricité, au Mozambique pour la concession du port ou en Tanzanie pour les terminales à contenaires). Toutefois, les régulateurs indépendants (s'ils sont réellement mis en place et financés de façon adéquate) sont préférables. Les problèmes d'équité réglementaire s'est posé, par exemple, lorsque le gouvernement octroi des licences d'exploitation aux entreprises privées pour concurrencer les entreprises publiques de l'Etat, mais ne crée pas un véritable Organisme de régulation impartial.

Autonomisation économique locale

Les PPP offrent des opportunités pour le transfert du pouvoir économique à la population locale à travers une participation plus grande et à l'appartenance aux entreprises. La promotion des secteurs privés nationaux et la participation des investisseurs nationaux, souvent appelé le « processus d'indigénisation » est toujours sous développé dans la région du COMESA. En Afrique du Sud, le cadre PPP prévoit l'autonomisation économique de la population noire. Les inconvénients impliquant les critères explicites d'autonomisation dans les PPP sont le temps supplémentaire nécessaire pour rendre conformes les appels d'offres et l'implication des coûts supplémentaires pour gérer la conformité aux soumissionnaires par le gouvernement.

5 Financement

Les investissements dans l'infrastructure sont généralement caractérisés par des capitaux initiaux importants intenses pendant la phase de construction, avec des coûts de fonctionnement relativement plus bas. Les routes ou les barrages hydroélectriques, par exemple, sont très coûteux à concevoir et à construire, mais une fois leur construction terminée, il génère très peu des frais de fonctionnement et d'entretien. Une autre caractéristique d'investissement dans l'infrastructure est que les actifs fournissent la flexibilité limitée par rapport à d'autres activités commerciales. L'infrastructure doit être physiquement convenable et interconnectée à toute une série de services publics et de réseaux (lignes électriques, tuyaux de drainage, réseaux d'eau, etc.).

Pendant que les investissements en capitaux initiaux dans les actifs à but unique peuvent être considérés comme risquant, la nature de tels projets d'infrastructure publique est que la demande pour leur utilisation seront souvent, mais pas toujours, stable après construction. Certains investissements d'infrastructure sont des monopoles naturels, telles que la fourniture des réseaux de distribution d'électricité, la fourniture des réseaux de distribution d'eau, la construction des aéroports et des hôpitaux, pour ne citer que ceux-là. Ce degré de certitude de demande stable et à long terme constitue une plus grande source de soulagement et de confiance pour les investisseurs et les prêteur.

Dans un PPP, l'entreprise privée et le consortium d'entreprises privées qui entreprennent le projet crée habituellement une société spécifique du projet, appelée entreprise spéciale créée pour réaliser

le projet. L'entreprise spéciale créée (ESC) signe le contrat PPP avec une entité publique dans le but de construire, posséder et opérer le projet d'infrastructure spécifique.

5.1 Financement et Mobilisation des fonds

Le secteur privé peut mobiliser le financement en se souscrivant aux prêts commerciaux (financement par emprunt) ou en prélevant des fonds sur le marché obligataire (financement par émission d'actions). Ainsi, pour être intérieurement financièrement viable dans le sens le plus rudimentaire, les projets d'infrastructure doivent être en mesure de rembourser les intérêts et le principal aux prêteurs et produire des dividendes acceptables aux propriétaires.

Financement de projet

Au fil des années, les PPP ont développé une forme distinctive de financement par emprunt d'où l'expression « financement de projet » qui est idéalement convenable à assurer le genre de financement nécessaire aux nouveaux et grands actifs de long terme à but unique décrits plus haut. L'élément remarquable du financement de projet est que l'évaluation des risques par le prêteur s'appuie entièrement sur les flux de trésorerie futurs et qu'il est prévu que le projet va générer le revenu durant toute durée de vie opérationnelle. Ces flux de trésorerie sont ce qui permet à l'ESC de rembourser le prêt et de réaliser un bénéfice pour les investisseurs. Contrairement, les prêteurs d'entreprise dans les cas d'autres types de projets commerciaux, se focaliseront sur les épargnes prévisionnels tirées des flux de trésorerie, et ce, dans un délai plus court (1 à 3 ans). Ce qui est particulièrement important pour les prêteurs, c'est les flux de trésorerie libres qui restent, une fois que les frais de fonctionnement ont couvert le ratio de couverture de la dette, indiquant combien de liquidité est disponible pour payer chaque 1$ de remboursement de la dette. En règle générale, le projet peut être considéré comme viable pour les prêteurs lorsque le ratio de couverture de la dette est plus grand que 1,2, et 1,5 est souhaitable[2]. Les estimations des flux de trésorerie futurs peuvent ou doivent être vérifiées indépendamment.

Risque lié au crédit

Le risque est l'élément clé des contrats PPP, et en effet, structure le financement des PPP. Un principe de base d'une théorie moderne de financement nous dit qu'il existe une corrélation positive entre le risque et le coût de financement (exprimé en termes de bénéfice), de sorte que lorsque le prêteur s'attend à plus de risques, le taux de rentabilité escompté est plus élevé au niveau des placements. Les fonds qui sont prêtés aux gouvernements ont tendance à produire des risques très insignifiants et par conséquent, les taux d'intérêts plus bas. Á l'inverse, les capitaux propres du secteur privé courent des hauts risques, et produisent, ainsi, les taux de rentabilité élevés.

Les prêteurs aux projets PPP tels que le développement de l'infrastructure se réfère au risque lié au crédit, ou au risque global que les prêteurs ne sauraient remboursé. Á cet égard, tout retard au niveau de l'achèvement du projet, ou la réduction de la demande, la dépréciation de la monnaie ou autres changements pourraient ralentir le remboursement, et ainsi être considérés comme un risque lié au crédit. Généralement parlant, les risques sont divisés en risques « commerciaux » (exp, les

[2]Banque de développement asiatique, 2008

frais de fonctionnement) et « politiques » (exp, le changement législatif), qui sont mieux gérés par les secteurs privé et public, respectivement.

Ratio d'endettement

En finançant les PPP, le secteur privé utilise une série des sources de financement dans des proportions qui ne sont pas communes aux entreprises qui sont en dehors de cette tranche d'activité. Habituellement, le financement des PPP par le secteur privé expose un niveau élevé d'endettement, ce qui signifie une proportion élevée de dette (75–80 pour cent) par rapport au financement par des capitaux propres relativement petits (20–25 pour cent)[3]. Comme la dette produit des risques plus petits et génère des plus petits bénéfices sur les investissements, cela convient à la nature des projets d'infrastructure, tel que discuté plus haut, qui demandent des investissements à long terme dans les projets qui sont généralement stables et qui comportent peu de risques. Ainsi, afin d'être financièrement viables, les projets PPP cherchent généralement à utiliser des emprunts à faibles coûts autant que possible dans leur structure de financement. Cela peut être aussi connu comme un effet de levier particulièrement élevé, étant donné qu'un petit montant de capitaux propres est utilisé pour produire un effet de levier d'un montant élevé de dette.

Garantie

Dans la mesure où les projets entrepris dans le cadre des PPP sont souvent à but unique et généralement n'ont pas d'autre utilisation alternative que le but pour lequel ils sont destinés, ces projets fournissent très peu de garantie aux investisseurs. Contrairement à d'autres accords de prêts commerciaux qui mettent en gage les biens ou les actifs, en cas de défaillance, les prêteurs du projet chercheront plutôt à obtenir le droit « d'intervention » qui consiste à exploiter les actifs par souci de continuer à opérer le Service public en attendant le remboursement intégral de l'emprunt. Il s'agit d'une sorte de contrainte potentielle lorsque la direction n'existe pas ou est limitée, dans d'autres formes de prêts d'entreprise.

5.2 Viabilité financière des PPP

Il existe plusieurs options de financement de projet disponibles à ceux qui sont intéressés à adopter la voie des PPP, notamment certains aspects qui ont été décrits plus haut. Une fois une demande de soumission a été lancée par l'autorité compétente, le marché et sa panoplie d'entreprises privées peuvent et réagiront aux solutions de financement de projet dans la perspective de satisfaire aux critères du projet. En génral, la responsabilité incombe aux gouvernements d'atteindre la viabilité financière plus grande des projets d'infrastructure à travers l'identification et le développement clair des projets porteurs qu'ils peuvent gérer à la longue. Cette évaluation initiale est cruciale, puis suivra le financement. D'autre part, l'environnement règlementaire, les cadres politiques et les protections des investissements qui créent la confiance en la stabilité des régimes viendront finalement du secteur public.

Bien que la responsabilité d'arranger le financement d'une infrastructure PPP relève de la responsabilité du secteur privé (l'ESC), il est important pour le client-secteur public et ses conseillers

[3] Financer les Partenariats publics et privés viables. *Institut International pour le développement durable.* Février 2013.

de comprendre les mécanismes de financement et leurs implications. L'autorité publique doit être en mesure d'évaluer rigoureusement si le contrat PPP proposé est bancable à la lumière des conditions et pratiques du marché en vigueur en ce moment, en particulier, lorsqu'ils devraient jouer un rôle direct dans certaine partie du financement du projet. Les analyses initiales, telles que les études de faisabilité et le modelage financier doivent être effectués complètement, et il faut également aborder les implications financières à long terme d'un PPP. Dans le cas contraire, les PPP risquent de devenir une option de passation de marché défaillante simplement en raison des optiques budgétaires attractives ; simplement parce que l'investissement en capital est obtenu sans le bilan public ne signifie pas que le gouvernement ne le remboursera pas finalement.

Pour être financièrement viable dans une économie plus large, un PPP doit offrir l'optimisation des ressources à la trésorerie de l'Etat. Á cette fin, il n'est pas seulement vital d'assurer les processus compétitifs qui sont respectés avec une diligence raisonnable, mais également la capacité nécessaire doit être disponible pour gérer les structures financières compliquées et les critères de suivi. Il est impératif d'avoir accès aux compétences commerciales et professionnelles appropriées en vue de réaliser les bénéfices dans le cadre des contrats des PPP. Cela pourrait nécessiter le recrutement et la formation du personnel, le maintien des conseillers extérieurs et/ou rendre disponible l'expertise existante des Unités PPP consacrée au niveau national. Les Unités PPP consacrées peuvent fournir un point de coordination, le contrôle de la qualité, la responsabilité redditionnelle et l'information relative aux PPP, soit dans un secteur unique ou à travers une série de secteurs. Pour les acteurs publics, et le public en générale, les unités sont capables de diffuser les informations et d'assurer la gestion spécialisée d'un processus spécialisé. L'indépendance de ces unités, est importante pour établir leur crédibilité et valeur ajoutée.

6 Partage de risques / Répartition des risques

La plupart des PPP, en raison de la taille du contrat, mènent parfois une panoplie d'activités qui sont mauvaises ou à risques. Tant le secteur public que privé ont dans le monde idéal, les intérêts contraires/différents en matière de répartition de risques tel qu'indiqué au sous paragraphe 5.32 ci-dessus. Pour que l'arrangement PPP soit un succès, la répartition des risques doit être soigneusement effectuée afin de rapprocher ces extrêmes, de manière équitable, dans la perspective d'atténuer les risques que craint chaque partie. Les stratégies d'atténuation des risques sont effectivement des stratégies financières. Les principaux risques sont identifiés ci-après assortis des suggestions, notamment, comment ces risques pourraient être répartis.

RISQUE	EXPLICATION	RÉPARTITION
Risque d'ahèvement	La possibilité que la construction ou la réalisation du projet soit retardée, soit par les coûts supplémentaires ou d'autres éléments de conséquence.	Essentiellement par l'entrepreneur, il sera responsable des dommages-intérêts pour avoir accusé du retard dans l'achèvement.
Risques liés au dépassement des coûts	La possibilité qu'au cours de la phase de conception et de construction, le coût réel du projet dépassera les coûts prévus.	Partagés entre le propriétaire du projet et l'entrepreneur. L'entrepreneur doit protéger certains coûts tels que les coûts d'équipements majeurs et celui des produits de base.

RISQUE	EXPLICATION	RÉPARTITION
Risques liés à la conception (Nouveaux projets)	La possibilité que la conception de la partie privée peut ne pas satisfaire aux spécifications requises.	L'entrepreneur & l'usine principale/ les matériels acquis. L'évaluation de la performance doit être effectuée avant la livraison des travaux.
Risques liés à la construction (Nouveaux projets)	Probabilité de perte connexe à la phase (construction) physique du projet.	L'EPCM ou l'entreprise *EPC*.
Risques liés au taux de change/devise	La possibilité que les fluctuations des taux de change exercent un impact sur les coûts des produits importés ou sur l'emprunt ou les capitaux propres du projet. Y compris: - Disponibilité de devises. - Interchangeabilité de la monnaie.	Les prêteurs aimeraient voir des techniques idoines solides de couverture de risque ou d'autres mécanismes afin de gérer les risques liés aux taux de change, telle que l'augmentation de prix qui est liée aux variations de change de devises.
Force majeure et changement de loi.	Certains événements imprévus se produisent qui sont indépendants de la volonté de parties, soit naturelles ou causés par l'homme, qui affectent le projet -	Les prêteurs voudront examiner le cas de force majeure et le changement des dispositions règlementaires dans les documents du projet et s'assurer que ils sont en parallèles avec (autant que possible) le contrat de concession.
Taux d'intérêt	Fluctuations au niveau du taux auquel le projet emprunte de l'argent.	Les emprunts de financement de projets ont tendance à être au taux fixe. Cela aide à fournir un profil quelque peu prévisible ou au moins stable de remboursement au fil du temps pour réduire les fluctuations au niveau du coût des services d'infrastructure. Si le prêteur est incapable de fournir un taux fixe de l'emprunt, aucun participant au projet n'est prêt à supporter le risque, on aura donc besoin d'appliquer des techniques de couverture du risque ou d'autres mécanismes pour gérer le risque selon lequel les taux d'intérêts puissent augmenter jusqu'au point où le remboursement de l'emprunt devient insoutenable dans le cadre du projet.
Risque lié au marché/à la demande	La demande des services fournis peut être moins que prévue.	Le risqué lié au marché est le pus souvent attribué à l'acquéreur des PPP. La justification de l'acquéreur prenant ce risque est que l'acquéreur est une Agence de services publics qui a la responsabilité pour s'assurer qu'elle atteint ses niveaux de développement prévus et l'échec du coté de l'Etat

RISQUE	EXPLICATION	RÉPARTITION
		implique de payer pour les volumes préalablement établis, même pour la demande qui n'existante pas. L'outil dans le PPP qui est utilisé pour attribuer ce risque est la clause d'achat ferme. Les clauses d'achat ferme sont simplement stipulées dans des contrats aux fins de garantir un marché pour un produit à travers des arrangements des prix qui couvrent les frais de fonctionnement, de remboursement de l'emprunt et de retraite.
Risque lié au prix	Le risque connexe au générateur est que le prix d'achat de l'électricité serait très bas de telle sorte que les flux de trésorerie des générateurs ne seront pas assez pour couvrir les frais de fonctionnement et de gestion, ainsi que les remboursements de l'emprunt et des capitaux.	Dans des économies réglementées, la gestion de prix est effectuée par réglementation relative aux prix par le gouvernement, qui consiste à faire en sorte que les consommateurs supportent les coûts économiques de gestion des risques liés aux prix. Dans les économies déréglementées, les forces libres du marché de la demande et de l'offre interviennent causant la volatilité d'où la nécessité de gérer la volatilité des prix à travers les options de techniques de couverture du risque et les futures contrats. Á l'exception de l'Ouganda, les marchés du COMESA sont réglementés et le prix et le facteur d'escalade des coûts sont stipulés dans le contrat et le risque est supporté par l'acquéreur, qui le transfert au consommateur.
Risque lié au volume	Il s'agit de risque que le générateur n'est pas en mesure de produire les volumes contractés ou que l'acquéreur n'est pas capable de satisfaire tous les volumes contractés pour une raison ou d'une autre.	L'aspect opérationnel du risque lié au volume est attribué à l'opérateur de la centrale et est souvent réparti ainsi parce que l'opérateur doit s'assurer que la centrale fonctionne toujours aux fins de générer la source continue de recettes. Dans le cadre du *PPA*, il est reflété dans les frais de recouvrement en matière de capacité et les frais opérationnels fixes et d'entretien sont indexés aux taux d'inflation et de change.
Risque opérationnel	Les facteurs autres que le cas de force majeure tels que les frais opérationnels protégés, les exigences en matière de	Les coûts opérationnels peuvent être bloqués, dans une certaine mesure, à travers les techniques de couverture du risque et les contrats futurs, et par

RISQUE	EXPLICATION	RÉPARTITION
	compétence, les conflits de travail et la fraude des employés.	les contrats d'intrants, mais il est probable qu'il existe certains frais qui n'étaient pas protégés et les prêteurs aimeraient être sûrs qu'ils sont limités.
Risque lié à la situation politique	Une conduite imprévisible d'une institution de l'Etat qui affecte matériellement et négativement les recettes prévues pour le remboursement de l'emprunt et des capitaux ou les coûts du projet. Il s'agit notamment de l'expropriation et la nationalisation.	Les risques politiques doivent être gérés dans le cadre des contrats du projet, et le gouvernement devrait supporter une partie du risque en guise de compensation à payer en cas de résiliation unilatérale ou d'expropriation.
Risque réglementaire	Les approbations exigées des autorités gouvernementales ou d'une Agence de régulation indépendante sont obtenues ou aboutissent à des frais supplémentaires	Gouvernement – en particulier, au cas où les prix ne sont pas ajustés aux termes du contrat.
Risque lié aux ressources (y compris les changements climatiques)	Les ressources (l'eau, la vapeur, le gaz, etc.) ne sont pas disponibles pour le projet.	Le risque lié aux ressources doit être partagé ou supporté par l'Agence du service public d'accueil ou le gouvernement, cela dépend des modalités du contrat. Il pourrait être supporté par les promoteurs/propriétaires du projet.

Source: Manuel PPP de la *South African National Treasury*, pp. 63-66 – Risque & Explication Seulement.

7 Modèles de partenariat public privé

Il existe une série de modèles de PPP, qui varient essentiellement par:

i. La possession de capitaux;
ii. La responsibilité d'investissement;
iii. L'hypothèse des risques; et,
iv. La durée du contrat.

Les modèles PPP peuvent être classés dans cinq grandes catégories dans l'ordre de l'implication de plus en plus fréquente (mais pas toujours) et l'hypothèse des risques par le secteur privé. Ces cinq grandes catégories sont:

i. Contrats de fourniture et de gestion
ii. Contrats « Clé en main »
iii. Affermage /Bail
iv. Concessions

v. Initiative de financement privé et propriété privée.

Chacune de ces catégories a plusieurs variantes. Une classification des modèles PPP/*PSP* ensemble avec leurs principales caractéristiques est indiquée ci-après. Pendant qu'une série de modèles est indiqué dans le tableau sont possibles en tant qu'options individuelles, les combinaisons sont aussi possibles, tel qu'un bail ou le contrat de privatisation (partielle), destiné aux structures existantes qui comportent des dispositions d'expansion à travers le régime Construire-Opérer-Transférer. En fait, plusieurs récents projets PPP sont de type de combinaison.

Grande catégorie	Principales variantes	Possession de capitaux	Responsibilité d'investissement	Hypothèse des risques	Durée du contrat (années)
Contrat de fourniture et de gestion	Sous-traitance	Publique	Publique	Publique	1 - 3
	Gestion d'entretien	Publique	Publique / Privée	Publique / Privée	3 – 5
	Gestion opérationnelle	Publique	Publique	Publique	3 - 5
Clé en main		Publique	Publique	Publique/Privée	1 – 3
Affermage/ Bail	Affermage	Publique	Publique	Publique/Privée	5 – 20
	Bail[4]	Publique/Privée	Publique/Privée	Publique/Privée	5 – 20
Concessions	Franchise	Publique/Privée	Publique/Privée	Publique/Privée	3 – 10
	COT[5]	Publique/Privée	Publique/Privée	Publique/Privée	15 - 20
Possession de capitaux et le type IFP	*COO/DBFO*	Privé	Privé	Privé	Indéfinie
	IFP[6]	Privée/Publique	Privée	Privée/Publique	10 - 20
	Cession	Privée	Privée	Privée	Indéfinie

7.1 Contrat de fourniture et de gestion

Un contrat de gestion est une disposition contractuelle pour la gestion partielle ou intégrale d'une entreprise publique par le secteur privé. Les contrats de gestion permettent au secteur privé de mettre à disposition ses compétences en vue de la conception et la prestation de services, de contrôle opérationnel, de gestion de la main-d'œuvre et d'acquisition des matériels et équipements. Cependant, le secteur public conserve la propriété de l'entreprise et des équipements. On attribue certaines responsabilités spécifiques au secteur privé concernant un service et on ne lui demande pas de supporter les risques commerciaux. L'entreprise privée est payé pour gérer et opérer les services. Normalement, le paiement de ces honoraires est effectué compte tenu de la performance.

[4] Construire-Bailler-Transférer (CBT) est une variante.

[5] Construire-Opérer-Transférer (COT) dispose plusieurs d'autres variantes telles que Construire-Transférer-Opérer (CTO), Construire-Posséder-Opérer-Transférer (CPOT) et Construire-Réhabiliter-Opérer-Transférer (CROT).

[6] Initiative de Financement Privé.

La durée du contrat est souvent courte, notamment entre trois et cinq ans. Toutefois, la durée peut être plus longue pour les infrastructures opérationnelles plus grandes et complexes, à savoir, les installations portuaires et aéroportuaires.

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Peut être exécuté dans une courte durée	Les gains efficaces peuvent être limités et peu de mesures incitatives au profit du secteur privé à investir.
Moins complexe de tous modèles PPP	Presque tous les risques sont supportés par le secteur privé
Acceptable sur le plan politique et social pour certains projets	Applicable essentiellement aux actifs d'infrastructure existants

7.2 Clé en main

Le système Clé en main est un modèle d'acquisition traditionnel du secteur public pour les installations d'infrastructure. De manière générale, un entrepreneur privé est sélectionné à travers un processus d'appel d'offres. L'entrepreneur privé conçoit et construit une installation contre les honoraires forfaitaires ou coût total, qui est l'un des critères dans la sélection de la soumission gagnante. L'entrepreneur supporte les risques impliqués dans les phases de conception et de construction. La taille d'investissement par le secteur privé est souvent bas et à courte durée. Généralement, dans ce genre d'arrangement, il n'existe pas de fortes mesures d'incitation pour l'achèvement rapide du projet. Ce type de participation du secteur privé est également connu comme « Concevoir-Construire».

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Modèle traditionnel bien compris	Le secteur privé ne bénéficie pas de fortes mesures d'incitation pour l'achèvement rapide du projet
Convention du contrat n'est pas complexe	Tous les risques, à l'exception de ceux des phases de construction et d'installation, sont supportés par le secteur public
Généralement, l'exécution du contrat n'est pas un problème majeur	Peu d'investissement privé pour une durée limitée

7.3 Affermage/Bail

Dans cette catégorie d'arrangement, l'opérateur (titulaire du bail) est responsable de l'opération et de l'entretien de l'infrastructure (qui existe déjà) et de services, mais généralement, il n'est pas demandé à l'opérateur de faire un grand investissement. Cependant, souvent ce modèle est appliqué dans la combinaison avec d'autres modèles, tel que construire-réhabiliter-opérer-transférer. Dans ce cas, la durée du contrat est généralement plus longue et il est demandé au secteur privé de faire des investissements considérables.

Les arrangements en matière d'affermage et de bail sont semblables. La différence entre eux, est l'aspect technique. Dans le cadre d'un bail, l'opérateur conserve les recettes perçues des clients/utilisateurs de l'infrastructure et effectue le paiement des frais spécifiés de bail à l'autorité contractante. Dans le cadre d'un affermage, l'opérateur et l'autorité contractante partagent les revenus collectés des clients/utilisateurs.

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Peut être exécuté dans une courte durée	Dispose peu de mesures incitation pour le secteur privé en matière d'investissement, en particulier, si la durée du bail est courte
Investissements privés considérables possibles pour les contrats de longue durée	Presque tous les risques sont supportés par le secteur public
Les projets stratégiques tels que les installations portuaires et aéroportuaires sont politiquement et socialement acceptables	Utilisés généralement pour les actifs d'infrastructure existants
	On a besoin d'une importante supervision règlementaire

7.4 Concessions

Dans ce mécanisme de PPP, le gouvernement définit et accorde les droits spécifiques à une entité (d'habitude une entreprise privée) de construire et opérer une installation pour une durée fixe. Le gouvernement pourrait conserver l'ultime propriété de l'infrastructure et/ou le droit de fournir les services. En matière de concessions, les paiements peuvent se faire en deux modes: le concessionnaire paie le gouvernement pour les droits de concession et le gouvernement peut payer le concessionnaire, qu'il prévoit dans du contrat pour satisfaire certaines conditions spécifiques. D'habitude, ces paiements effectués par le gouvernement pourraient être nécessaires à rendre le projet commercialement viable et/ou réduire le niveau des risques commerciaux pris par le secteur privé, en particulier, sur un marché PPP en développement ou non attaqué. Les durées typiques de concession se trouvent dans l'intervalle de 5 à 50 ans.

Dans le type de concession, Construire-Opérer-Transférer ou COT (et ses autres variantes, notamment, le type d'arrangement, Construire-Transférer-Opérer (CTO), Construire-Réhabiliter-Opérer-Transférer (CROT), Construire-Bailler-Transférer (CBT)), le concessionnaire fait des investissements et opère les installations pour une durée fixe après quoi la propriété est transféré de nouveau au secteur public. Dans un modèle COT, les risques opérationnels et les risques liés à l'investissement peuvent substantiellement être transférés au concessionnaire.

Dans un modèle COT, le gouvernement a, cependant, des passifs éventuels implicites et explicites qui pourraient découler, en raison des garanties du prêt et des prêts subordonnés accordés, et de la défaillance d'une entité gouvernementale et publique ou privée sous-souveraine ayant contracté des prêts non garantis.

En conservant le droit de l'ultime propriété, le gouvernement contrôle la politique et peut répartir les risques aux parties qui sont plus disposées à les supporter ou à les supprimer. Les projets COT

peuvent également exiger l'appui direct du gouvernement afin de les rendre commercialement viables.

Les recettes du concessionnaire dans un projet COT, sont obtenues grâce à la gestion et à la commercialisation des installations par l'utilisateur et la location des espaces commerciaux, le cas échéant. Les concessions pour les projets COT peuvent être structurées sur, soit un revenu maximum partagé pendant une durée de concession fixe ou une durée de concession minimum pour un partage fixe des recettes, soit une combinaison des deux ou seulement, la durée minimum de concession.

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Le secteur privé supporte une part considérable des risques	Très complexe à mettre en œuvre et administrer
Niveau élevé d'investissements privés	Négociation entre les parties, et en concluant le contrat du projet peut finalement durer longtemps
Potentiels pour les avantage idoines à toutes les phases d'élaboration et de mise en œuvre du projet, et l'innovation technologique est élevée	Pourrait nécessiter une supervision réglementaire étroite
	Les passifs éventuels de gouvernement dans les moyen et long termes

7.5 Initiative de financement privé

En ce qui concerne le modèle d'initiative de financement privé, le secteur privé reste responsable de la conception, de la construction et de l'opération de l'installation de l'infrastructure. Dans certains cas, le secteur public peut renoncer au droit de propriété des actifs au profit du secteur privé.

Dans le cadre du projet IFP, comme la même entité construit et opère les services, et est payée pour sa prestation efficace de services à une norme prédéfinie, l'ESC/ entreprise privée n'a aucune mesure d'incitation pour réduire la qualité ou la quantité de services. Cette forme de convention contractuelle réduit les risques d'escalade des coûts au cours des phases de conception et de construction ou choisir la technologie peu efficace, dans la mesure où les futures recettes de l'opérateur dépendent du contrôle des coûts. Les principaux avantages du secteur public reposent sur l'allègement du fardeau des coûts de conception et de construction, le transfert de certains risques au secteur privé et la promesse d'élaboration, de construction et d'opération de meilleur projet.

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Le secteur privé peut assumer un partage considérable des risques	Complexe à mettre en œuvre et à gérer les régimes contractuels

AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Niveau élevé des investissements privés	Le gouvernement a la responsabilité financière directe
Potentiels pour les avantages idoines et l'innovation est élevée	Négociation entre les parties peut durer longtemps
Attractifs aux investisseurs sur un marché PPP non attaqué ou en développement	Efficacité réglementaire est très importante
Plus convenable aux projets d'infrastructure du secteur social (écoles, dortoirs, hôpitaux, etc.)	Passifs éventuels de gouvernement dans le moyen et long termes

7.6 Accords hybrides

Les dispositions contractuelles qui comportent les différentes caractéristiques d'une série de types de contrat, peuvent être aussi élaborées. Appelés « Accords hybrides » cela ramène ensemble les attributs les plus convenables des exigences d'un projet particulier et des conditions d'opération. Les accords hybrides offrent une solution taillée sur mesure en termes de portée, de partage de risques et/ou de portée qui est le plus directement convenable au projet en cours.

8 Élaboration du projet PPP

Les tâches principales à l'étape initiale de l'élaboration du projet impliqueraient:

- Identification du projet et consultation préliminaire des parties prenantes extérieures;
- Établir la portée du projet;
- Identifier les questions majeures inhérentes à la planification du projet;
- Évaluer la diligence institutionnelle;
- Mettre en place une structure de gestion de projet;
- Nommer un conseiller des opérations; et,
- Établir un mécanisme pour la participation publique et la divulgation de l'information.

Les tâches principales au niveau de l'étude de faisabilité et la phase de diligence sont:

- Planification et l'étude de faisabilité du projet ;
- Analyse et gestion des risques ;
- Financement;
- Optimisation des resources;
- Politique relative à la tarification ;
- Appui du gouvernement ;
- Responsabilités et engagements du gouvernement ;
- Dispositions réglementaires;
- Service et spécifications des résultats ;
- Fixer les principales modalités du contrat ;
- Obtenir les approbations gouvernementales necessaries.

8.1 Planification du projet et l'étude de faisabilité

Tous les projets nécessitent une planification détaillée et une étude de faisabilité fondée sur les données et les informations les plus récentes souvent collectées d'une variété des sources primaires et secondaires et des études précédentes. Les composantes physiques du projet et leurs capacités sont déterminées sur la base des résultats de l'étude de faisabilité. Les éléments déterminent, à leur tour, les exigences des services à fournir dans le cadre du projet.

Tout projet PPP devrait être soumis à l'analyse des coûts et bénéfices sociales sur la base d'une véritable étude de faisabilité afin d'examiner ses avantages publics et privés. Les résultats de cette analyse offrent un intrant essentiel pour le processus de prise de décisions.

Une analyse financière doit être aussi effectuée toute en prenant en considération tous les coûts impliqués en vue de l'évaluation de la validité commerciale d'un projet. Les analyses économiques et financières doivent être effectuées pour établir le besoin et la taille du projet, et fournir également la base pour un appui gouvernemental (y compris la participation au financement), s'il y a lieu.

8.2 Analyse et gestion des risques

Les risques sont inhérents à tous les projets PPP comme dans tout autre projet d'infrastructure. Ils découlent en raison des résultats futurs incertains qui peuvent avoir un effet direct sur la prestation de service dans le cadre du projet, et/ou la viabilité commerciale du projet. La répartition des risques aux parties au contrat et la gestion des risques sont, en conséquence, au cœur de la conception d'un PPP. Cela constitue aussi un élément important pour établir les cas commerciaux d'un projet PPP.

L'analyse, la répartition et la gestion des risques impliquent les activités suivantes:

- Identification de tous les risques éventuels et l'évaluation de toute leur composante;
- Examen des effets probables des risques en termes quantitatives et qualitatives;
- Analyse des mesures d'atténuation convenables pouvant être disponibles; et
- Répartition des risques aux parties.

8.3 Financement

L'infrastructure PPP exigent typiquement le financement; c'est-à-dire, les fonds extérieurs sont nécessaires pour les coûts d'investissement initiaux qui sont récupérés au fil du temps des futures sources de revenu. Les fonds peuvent être obtenus du secteur public ou secteur privé. Quelque soit la source de financement, ces fonds ont un coût et, par conséquent, exercent un impact sur les économies du projet et les tarifs requis (et ainsi l'abordabilité). L'élément fondamental de la question liée au financement du projet est la corrélation entre le risque perçu lié au crédit (résultant des risques techniques, commerciaux variés et d'autres risques connexes au projet) et le coût de financement. Un coût de financement de gouvernement est généralement plus bas que celui d'un opérateur privé venant du même pays d'origine. Offrir le financement privé peut, en conséquence, augmenter le coût de financement PPP. Cependant, il est prévu que l'efficacité des avantages des PPP dépassent le coût supplémentaire et aboutit à l'épargne nette, d'où l'efficacité des avantages qui génère d'ultimes avantages aux consommateurs. En outre, le financement par le secteur public est souvent rare, créant un des facteurs initiaux pour le PPP.

L'opérateur créera une entreprise destinée au projet pour l'exécution du contrat, souvent appelé entreprise spéciale créée. Les propriétaires de l'entreprise peuvent être un consortium d'entreprises ou d'une seule grande entreprise. Les propriétés de l'entreprise ne financeront souvent pas toutes les exigences du projet; au lieu de cela, ils fourniront une proportion de fonds propres et emprunteront le reste de financement requis auprès des établissements financiers ou effectuer des titres de créances sur les marchés des capitaux.

La capacité financière (« bancabilité ») d'un projet dépend d'un certain nombre de facteurs qui sont sous contrôle du gouvernement lors de sa conception. Ce sont la conception et les tarifs d'un projet commercialement attractif (le remboursement plus court, d'où les périodes de financement) ainsi que des dispositions forte d'acquisition pour réduire le risque lié au marché/revenu (prévisibilité des flux de trésorerie), et ensemble le niveau de certitude et de transparence du contexte réglementaire, qui affecte les flux de trésorerie futurs.

Le financement de projet d'Infrastructure en général, que ce soit des banques ou des marchés obligataires font face à un certain nombre de défis suivants:

- les échéanciers à long terme de la dette pour correspondre aux flux de la trésorerie,
- les limites à la disponibilité de financement de la dette en monnaie locale pour concorder avec les sources de revenu en monnaie locale,
- fonds propres disponibles limités et débouchant sur le degré élevé de l'effet du levier, et
- pas de garantie, sauf pour les actifs disponibles du projet (« financement sans recours »).

Par conséquent, le financement est une activité spécialisée et, dépendant des conditions en vigueur du marché, peut ou ne peut pas être disponible à tout moment. Afin de rendre possible le financement ou d'obtenir les meilleurs taux d'emprunt, l'opérateur peut chercher à améliorer le crédit à travers l'assurance ou des garanties. Cela pourrait comporter les garanties (partielles) de crédit (exp., du gouvernement lui-même ou d'une institution de financement de développement) ou les garanties du risque politique (des assureurs ou d'une institution de financement de développement) contre le gouvernement ou le régulateur ne respectant les contrats (exp., contrat d'acquisition ferme, contrat de concession, etc.).

Pour déterminer le montant du financement de l'emprunt que le projet peut supporter, les prêteurs effectuent leurs propres calculs relatifs à la performance et aux flux de trésorerie du projet. Ce sont les ratios de couverture du remboursement de l'emprunt, les ratios de couverture de la durée de prêt, et les ratios de couverture de la durée du projet. Le financement du projet exige un processus d'évaluation complète à cause de la confiance exclusive en des flux de trésorerie du projet. Les prêteurs entreprendront des opérations diligentes afin d'obtenir l'assurance que les hypothèses et les risques liés au projet sont raisonnables.

Il est impératif de comprendre que les soumissionnaires peuvent ne pas savoir complètement les dispositions prévisionnelles relatives au financement jusqu'à la dernière étape du processus de conclusion du contrat. Les soumissionnaires peuvent avoir les financiers potentiels alignés, mais les dispositions finales et les répartitions des risques doivent seulement être mis en place.

8.3.1 Sources du financement de projet

Le financement de projet peut provenir de plusieurs sources. Les principales sources sont les capitaux propres, l'emprunt et les subventions de l'Etat. Le financement émanant de ces sources alternatives ont des implications importantes pour le coût global du projet, les flux de trésorerie et l'engagement ultime des parties concernées, et les réclamations à l'égard des revenus et actifs du projet.

Les fonds propres signifient les capitaux investis par le(s) sponsor(s) du projet et les autres. Les principaux fournisseurs de fonds propres sont les sponsors du projet, le gouvernement, les investisseurs privés tiers et la liquidité interne générée. Certains gouvernements ont mis en place des mécanismes officiels pour l'octroi des subventions au profit des projets PPP.

Le financement obligataire peut jouer un rôle déterminant pour combler le vide en matière de financement des investissements de l'infrastructure. En général, les emprunts obligataires du projet sont des instruments émis par les entreprises du projet PPP / le gouvernement, et généralement achetés par les investisseurs institutionnels (exp. les caisses de retraite, les compagnies d'assurance) et les particuliers. Ils sont parfois des titres négociables sur les marchés secondaires. Lorsque le financement par emprunt obligataire joue un rôle significatif sur certains marchés du PPP en dehors du COMESA (exp. Canada), les « véritables » emprunts obligataires du projet sont toujours dans leur étape embryonnaire, notamment dans la phase de passation de marchés dans la région du COMESA. Le secteur public a un rôle important à jouer pour faciliter l'usage d'emprunts obligataires dans le cadre du projet PPP.

8.3.2 Structure financière

L'analyse prudente des structures financières alternatives est nécessaire pour établir le droit de structure de financement d'un projet. Comme la rentabilité prévue des capitaux investis est plus élevée que la rentabilité des emprunts, les partages relatifs des dettes et des fonds propres dans le montage financier global ont des conséquences importantes pour les flux de trésorerie du projet. Leur partage relatif est aussi important à des fins fiscales (généralement, plus le montant de l'emprunt est élevé, plus bas est l'impôt sur les bénéfices).

La proportion élevée du montant de l'emprunt, cependant, exige les flux de trésorerie plus grands pour le remboursement du prêt. Cela pourrait être problématique, en particulier, dans les premières années de l'opération du projet au moment où les recettes sont généralement à niveau bas. C'est une situation typique que font face les projets du secteur du transport et de l'eau. Dans cette éventualité, le risque lié à la défaillance serait considéré comme élevé.

8.3.3 Coût des capitaux

Le coût des capitaux d'un projet est une somme pondérée du coût de l'emprunt et du coût des fonds propres. Le risque est un élément important qui est pris en considération pour déterminer le coût de l'emprunt et de fonds propres. Les prêteurs déterminent les primes du risque pour tenir compte des niveaux évalués des risques de sources variées. On ajoute à ces primes le taux d'emprunt sans risque pour déterminer la rentabilité requise du financement de l'emprunt. Ce taux d'emprunt sans risque est pratiquement le taux auquel le gouvernement peut emprunter de l'argent sur le marché.

De même, le coût des fonds propres est défini comme la rentabilité projetée du risque pondéré exigé par les investisseurs. Cependant, contrairement à l'emprunt, les fonds propres ne paient pas une série de rentabilités à ses investisseurs. En conséquence, le coût des fonds propres est établi en comparant l'investissement à d'autres investissements avec les profils similaires du risque. Une fois ces taux de rentabilité d'emprunt et de fonds propres sont établis, le coût des capitaux pondéré peut être déterminé comme suit:

$$WACC \quad = k_d x(1-t)x\ g + k_e(1-g)$$

D'où:

$WACC$ = coût moyen pondéré des capitaux;
k_d = coût d'emprunt;
k_e = coût de fonds propres;
g = endettement, qui est l'emprunt par rapport au total des capitaux propres;
t = taux d'imposition.

8.3.4 Analyse des flux de trésorerie

Il est important de procéder à une analyse des flux de trésorerie comme l'argent disponible utilisé pour rembourser toutes obligations de dette. L'analyse est effectuée à travers l'élaboration d'un modèle de flux de trésorerie. Une fois le modèle financier d'un projet est élaboré, les implications des structures financières alternatives et les effets des changements des autres valeurs des paramètres liés aux flux de trésorerie peuvent être analysés. Voici les composantes cruciales suivantes d'un modèle de flux de trésorerie:

i. Dépenses en capital ;
ii. Structure financière et coût de financement de chaque source ;
iii. Flux de trésorerie terminal ;
iv. Taux d'escompte;
v. Hypothèses des valeurs des paramètres ;

8.3.5 Indicateurs financiers

Un certain nombre d'indicateurs financiers sont utilisés pour évaluer la viabilité financière d'un projet ainsi que la structure financière alternative pour sa mise œuvre. Certain des indicateurs généralement utilisés sont:

i. Rentabilité de fonds propres (RFP) ;
ii. Ratio de couverture du remboursement de la dette (ADSCR) ;
iii. Ratio de couverture de la durée de vie du projet (PLCR) ;
iv. Échéancier de remboursement;
v. Valeur actuelle nette (VAN);
vi. Taux de rendement financier interne (TRFI).

8.3.6 Conception tarifaire

Les prix doivent équilibrer un certain nombre d'objectifs:

i. norme de services stipulés et les coûts connexes,
ii. volonté et capacité du client à payer,
iii. prix résultant du recouvrement des coûts,
iv. économie nécessaire (rentabilité des investissements) de l'opérateur privé, et
v. nécessité/disponibilité des subventions.

La bonne combinaison des facteurs doit être déterminée par un processus interactif d'optimisation. Ce processus est rendu plus complexe si les structures tarifaires différentiées/complexes (exp., prix unitaire en tant que fonction de consommation pour aider les utilisateurs de revenu inférieur) ou les mécanismes d'ajustement tarifaire (exp., pour la modification des prix des produits, les changements du taux de change) sont utilisées. Il faut donc employer les experts qualifiées et chevronnés pour mener cette tâche de modelage et d'optimisation.

Les objectifs suivants offrent un point de départ approprié en matière d'élaboration des tarifs:

- recouvrement des coûts/rentabilité des investissements,
- mesure d'incitation à l' égard de l'efficacité,
- justice et équité, et
- simplicité et compréhension.

8.4 Optimisation des ressources

Théoriquement, un projet PPP est favorisé seulement lorsque ses avantages/revenus générés dépassent les coûts totaux, y compris, les coûts supplémentaires comparés au projet du secteur public. Afin d'assurer cela, les règlementations de l'Etat servant de guide aux régimes PPP peuvent établir certaine optimisation des ressources ou un critère comparateur au secteur public. Un projet est exécuté dans le cadre de la modalité PPP, si seulement il promet d'offrir une optimisation supérieure des ressources en tant que projet PPP comparé à sa valeur comme un projet de secteur public.

8.5 Politique de prix et mesures compensatoires à l'entreprise du projet

La responsabilité majeure du Gouvernement ou du Régulateur n'est pas de permettre un bénéfice exorbitant au secteur privé dans un contrat PPP. Idéalement, le prix doit être fixés à un niveau qui puisse permettre une juste rentabilité des investissements aux fins de recouvrer les coûts de financement et de respecter les obligations contractuelles.

Un niveau adéquat de tarif de base peut être établi en prenant en considération le coût des capitaux. De manière idéale, le taux de rentabilité interne (TRI) d'un projet devrait être égal à son coût des capitaux. Si le TRI est supérieur au coût des capitaux, le concessionnaire/investisseur fait des bénéfices exorbitants, et si le TRI est inférieur au coût des capitaux, le concessionnaire/investisseur perd son argent.

Les taux des tarifs de base établis peuvent être ajustés périodiquement (annuel, ou tous les deux ans, etc) selon une formule convenue sur la base d'un indice d'ajustement pondéré qui puisse prendre en considération les points suivants:

i. le montant total de la dette en souffrance pour financer le projet;
ii. les taux d'inflation dans le pays d'accueil et les pays étrangers qui accordent les prêts et les fonds propres;
iii. l'augmentation des frais de fonctionnement à cause de l'escalade des coûts par les principales composantes; et,
iv. le taux local/(convenu) de change des grandes devises internationales.

La question de subvention peut être prise en considération lorsque la structure de prix des services de l'infrastructure est établie. Un PPP ne signifie pas qu'il n'existerait aucun élément de subvention dans la fixation des prix. Même lorsque la subvention du gouvernement n'est pas disponible, l'établissement des prix peut être fondé sur les subventions croisées entre deux groupes d'utilisateurs d'une installation ou entre deux composantes du même projet, le cas échéant.

Il existe cinq principaux moyens d'indemniser un investisseur privé d'un projet PPP-:

i. Facturation directe des utilisateurs;
ii. Facturation indirecte des bénéficiaires (tiers);
iii. Subventions croisées entre les composantes d'un projet;
iv. Paiement effectué par le gouvernement (montant périodique fixe ou selon l'exploitation de l'installation ou des services); et,
v. Les subventions.

8.6 Appui du gouvernement

Les projets d'infrastructure ont de longues périodes de gestation, et ne sont pas souvent financièrement viable à leur dépend. Une étude de faisabilité peut révéler qu'un projet n'est pas commercialement viable ou attractif aux investisseurs privés, mais est économiquement et socialement désirable compte tenu des considérations à long termes. Dans de telle situation, des options différentes peuvent être considérée pour améliorer la viabilité et l'attraction commerciale du projet. Ces options peuvent comprendre une série d'interventions du gouvernement et l'offre des mesures d'incitation et des subventions. L'appui gouvernemental est également bien justifié lorsque le projet peut générer les avantages substantiels extérieurs qui ne peuvent pas être évalués en termes de prix par l'opérateur du projet. Le bien-être social est amélioré en entreprenant de tel projet avec l'appui du gouvernement.

Sans l'appui du gouvernement, la mise en œuvre d'un projet commercialement non viable n'est pas possible. L'appui gouvernemental peut être aussi crucial dans les premières années de développement de PPP dans un pays ou sur un marché non attaqué de PPP. Sans l'appui gouvernemental suffisant, le secteur privé ne peut pas exprimer tant d'intérêts dans de telles situations. Sous réserve des dispositions relatives au Cadre politique PPP du gouvernement ou au cadre juridique et règlementaire, l'appui gouvernemental général constitue ce qui suit:

- l'acquisition du terrain

- la subvention des capitaux ou les autres formes d'appui financier
- la garantie des revenus
- le risque lié au change de devises
- les incitations fiscales
- la protection contre la réduction des prix et le raccourcissement de la période de concession
- la garantie du prêt
- l'allègement dans certains cas de force majeure
- la participation aux capitaux propres
- la garantie de la performance

8.7 Responsabilités et engagements du gouvernement

Á part les responsabilités habituelles au niveau des questions réglementaires et juridiques et des affaires politiques et administratives, le gouvernement peut s'impliquer dans un projet PPP par plusieurs autres moyens. L'implication peut être faite à travers la possession d'actifs, la participation aux capitaux, le financement de l'emprunt subordonné, le partage des risques et l'offre de différentes mesures d'incitation, y compris les garanties du prêt pour les emprunts souverains et non souverains. Ces types d'implication exigent du gouvernement à supporter les passifs directs et éventuels dont tous les deux peuvent explicites et implicites.

8.8 Dispositions réglementaires

Il est nécessaire de réglementer un prestataire de services afin de s'assurer que les services fournis reflètent le niveau adéquat et répondent aux normes ou à la qualité voulue. Plusieurs risques surviennent en absence d'un système réglementaire. Les principaux risques sont:

i. Prix exorbitant;
ii. Niveau et qualité de services inadéquats ;
iii. Non respect des obligations contractuelles aux utilisateurs, au gouvernement et aux autres parties ;
iv. Production peu efficace et la fourniture médiocre des biens et services ;
v. Niveau d'investissement inadéquat dans le secteur ; et
vi. Mécontentement fréquent entre les parties concernées.

Afin d'éliminer ou de minimiser ces risques, on doit mettre en place un système réglementaire approprié, et prévu à la phase de planification d'un projet. Les pouvoirs de régulation sont prévus dans les instruments juridiques pertinents, les règles statutaires, les contrats de concession, et dans les autres documents d'application.

8.9 Spécifications de services et de résultats

L'objectif d'un projet PPP concerne habituellement la prestation d'un volume spécifié de services à un niveau défini, et non la livraison d'une classe/d'un type particulier d'actifs. Toutefois, pour plusieurs projets, les actifs créés devront être transférés au gouvernement et ces actifs peuvent avoir une longue durée de vie. Ainsi, ils doivent être utilisables dans la prestation d'un volume requis de services au-delà de la durée du contrat du projet. Les nouveaux actifs peuvent également

nécessiter la compatibilité de ceux existants. Dans ces cas, la classe/le type d'actifs peut être aussi spécifié. Dans tous les cas, la préparation des informations relatives aux exigences des services/de la performance d'un projet, est très important.

Il existe probablement quatre types de spécifications de résultats:

a) les principaux résultats requis pour la prestation de services spécifiés;
b) les résultats auxiliaires qui ne sont pas directement relatives aux services majeurs (par exemple, un stationnement incitatif avec un projet ferroviaire urbain ou une communauté construisant une initiative de développement communautaire dotée projet d'électricité);
c) spécifications des résultats; et
d) les états des actifs au moment de la livraison du projet au gouvernement (le cas échéant).

8.10 Modalités du contrat

Plusieurs parties sont impliquées dans la mise en œuvre d'un projet PPP. Il s'agit des organismes gouvernementaux, de(s) sponsor(s) du projet, des banques et autres établissements financiers, des experts, des fournisseurs, des acquéreurs et les parties tiers. Une entreprise spéciale du projet appelée ESC peut être établie en vue de la mise en œuvre du projet et de son opération. Les informations sur la mise en œuvre et les modes de paiement sont négociés entre les parties concernées, et sont documentés dans un certains nombre d'accords écrits signés par eux.

Un contrat/convention de concession constitue le seul accord unique aux projets PPP. Le contrat:

- sous-tend toute la structure d'une transaction PPP;
- définit la relation entre le secteur public et le secteur privé;
- identifie et répartit les risques vitaux dans un projet; et
- représente une part importante des documents de sécurité pour les prêteurs.

Les autres accords sont analogues dans la forme et le contenu aux accords trouvés dans les autres transactions d'entreprise ou commerciales.

8.11 Approbation du gouvernement

Une approbation du gouvernement devrait normalement être demandée à la fin de la phase d'élaboration du projet. Les activités relatives à la passation de marchés dans la phase suivante peuvent suivre cette approbation. En vue de l'approbation du gouvernement, des cas commerciaux analytiques du projet peuvent être préparés par l'équipe du projet/ le conseiller des opérations sur la base de résultat issu de l'étude faisabilité. Dans certains pays, il existe des exigences d'informations spécifiques relatives à l'approbation gouvernementale à cette étape.

Il est prévu que la proposition des cas commerciaux analytiques pourrait contenir des informations sur, entre autres, les justifications de poursuivre le projet et la sélection du modèle PPP, les détails clés sur le projet, les coûts envisagés, la viabilité financière et économique, le plan de financement, la répartition des risques proposés, les responsabilité et les engagements (budgétaires et autres) du gouvernement, les justifications de l'appui gouvernemental (s'il est proposé), et le plan et les dispositions relatifs à la mise en œuvre.

8.12 Traiter des propositions de projet PPP spontanées

Les projets PPP spontanés ont été mis en œuvre dans plusieurs pays, mais certains pays ont du mal à apprécier ce genre de propositions à cause des problèmes qu'elles comportent, particulièrement les risques impliqués en matière de concurrence et de transparence. En fait, les dispositions légales de plusieurs pays ne prévoient pas d'examiner ce genre de propositions de projet.

Toutefois, il y a certains mérites pour maintenir la disposition à examiner les propositions de projet spontanées. Souvent, de telles propositions sont fondées sur les idées novatrices du projet. La difficulté avec ces propositions spontanées, cependant, réside au niveau d'avoir l'équilibre adéquat sur le fait d'encourager les entreprises privées à soumettre le projet doté des idées novatrices sans perdre les avantages de transparence et d'efficacité d'un processus concurrentiel d'appel d'offres.

Il existe trois principales approches qui ont été développées pour traiter des propositions spontanées, notamment:

i. Dans un processus informel d'appel d'offres, les points bonus prédéterminés sont offerts au promoteur d'origine du projet.
ii. Le système de défi Suisse dans lequel d'autres parties sont invitées à faire leurs offres que le promoteur d'origine dans un délai spécifié. Si une meilleure offre est reçue, le promoteur d'origine a le droit de s'opposer à cette meilleure offre.
iii. Le gouvernement peut acquérir le concept du projet et l'attribuer par le biais d'un processus d'appel d'offres compétitif.

9 Le processus d'avant-passation des marchés

9.1 Établir un processus de passation des marchés, un comité d'évaluation et fixer les critères d'évaluation

Le principe de passation des marchés dans le cadre d'un contrat PPP est généralement plus complexe que celui de passation des marchés dans le cadre des projets conventionnels du secteur public, et au vu de la complexité du projet, cela peut demander un délai d'exécution plus long. Il y a les tâches qui doivent être finalisée avant d'initier le processus de passation des marchés officiel. Il s'agit des tâches suivantes:

- Décider le processus complet de passation des marchés, y compris l'identification des étapes où l'approbation du gouvernement est nécessaire (si elles ne sont pas encore définies);
- Formuler les critères d'évaluation et créer les comités;
- Fixer un délai et les résultats; et
- Mettre sur pied une équipe de négociation du contrat.

Une fois ces tâches finalisées et acceptées par le gouvernement, l'agence d'exécution peut envisager d'initier le processus d'octroi du contrat.

9.2 Établir les modalités du contrat et élaborer un projet de contrat /accord

Les points principaux généralement couverts dans un contrat PPP sont les suivants:

i. définitions et interprétations,
ii. durée du contrat, fin des arrangements des échéanciers et droits d'accès au site du projet,
iii. obligations des parties à conclure un accord (la partie privée, l'agence adjudicatrice du contrat et le gouvernement),
iv. projet, site du projet, et la propriété foncière et d'autres avoirs,
v. conception, construction, mise en service, opération et entretien de l'installation,
vi. recrutement des sous-traitants,
vii. livraison de l'installation du projet,
viii. exigencies relatives à la performance,
ix. paiements et autres questions d'ordre financier (y compris, les prix, les honoraires, et leur collecte et allocation; revue et ajustement des prix; et sanctions à la suite de non-conformité aux exigences de performance),
x. tarif, honoraires, impôts, leur collecte et allocation,
xi. assurance,
xii. traitement et évacuation des déchets,
xiii. ingénieur indépendant,
xiv. auditeur indépendant,
xv. lois applicables et règlement de différends,
xvi. modification de la loi,
xvii. engagement et indemnité,
xviii. arbitrage,
xix. force majeure,
xx. résiliation du contrat,
xxi. cas de défaillance et résiliation,
xxii. conformité aux termes du contrat et gestion (y compris, suivi et évaluation, collecte, compilation et soumission de données),
xxiii. réparation des injustices/doléances publiques,
xxiv. déclarations et garanties, non-responsabilité, et
xxv. accord de substitution.

Le corps du contrat est généralement divisé en divers articles ou chapitres, chaque article traitant une question spécifique. Il peut y avoir une ou plusieurs annexes ou listes attachées au corps principal de l'accord/contrat. Ces annexes ou listes fournissent des informations plus détaillées sur certaines questions spécifiques, par exemple, les spécifications techniques et de la performance du projet.

10 Le processus de passation des marché

Il existe certaines étapes générales impliquées dans le processus de passation des marchés dans les pays qui ont un programme PPP assez perfectionné. Bien que les informations de chacune de ces étapes générales puissent varier et être différentes en termes d'approches, leurs buts sont presque les mêmes. Voici les étapes généralement suivis:

a) évaluer les intérêts du secteur privé;
b) pré-qualification des soumissionnaires;
c) demande de proposition des soumissionnaires préqualifiés;
d) échange d'informations et réponses des soumissionnaires;
e) finalisation et émission d'appel d'offres final;
f) évaluation et sélection du meilleur soumissionnaire; et,
g) négociation, attribution et dispositions financières du contrat.

10.1 Intérêt du secteur privé

L'intérêt du secteur privé peut être évalué en organisant une séance/réunion d'informations sur le processus de passation des marchés à l'intention des parties privées intéressées. Le but principal de cette réunion est d'obtenir des réactions sur le marché en ce qui concerne la faisabilité du projet PPP proposé. Á cette occasion, les informations de base pertinentes sur le projet sont fournies aux parties intéressées. Tant le gouvernement que les investisseurs intéressés tirent avantage de cet engagement et de cette consultation d'avant-passation des marchés.

L'agence d'exécution peut structurer, peaufiner les documents d'appel d'offres et les modalités y afférentes, plus efficacement en se basant sur les réactions obtenues à cette étape. L'engagement pris avec les parties privées intéressées est considéré comme étant une consultation technique pure et simple, sans prévoir d'autres fins relatives à la passation des marchés. En outre, à cette étape, aucun engagement n'est prévu des deux parties.

Un avantage supplémentaire de ce processus est qu'il aide le gouvernement à formuler les critères de pré-qualification et établir une liste générale des exigences.

10.2 Pré-qualification des soumissionnaires

La pré-qualification des soumissionnaires est une étape typique prise dans plusieurs pays. Cela peut être considéré comme le début du processus officiel de passation des marchés en vue de la sélection d'un investisseur privé /prestataire de services. Elle commence par un appel à manifestation d'intérêt. L'objectif principal est de pré-qualifier les soumissionnaires potentiels pour le projet. Le but de la pré-qualification est d'évaluer la compétence technique et de gestion, ainsi que la santé financière des soumissionnaires intéressés. La pré-qualification des soumissionnaires n'est pas envisagée pour couvrir tout l'aspect de la proposition du projet ou les facteurs liés au contrat indicatif. De tels éléments sont considérés aux dernières étapes du processus de passation des marchés.

Un délai suffisant est accordé aux soumissionnaires potentiels pour soumettre leur *EOI*. Considérant la complexité du projet, certains pays accordent 4 à 12 semaines pour la soumission de l'*EOI*. Le préavis de l'*EOI* pourrait contenir les informations suivantes à examiner par les soumissionnaires potentiels:

a) explications suffisantes du projet et des informations de base;
b) objectifs du projet et ses exigences des services;

c) services à fournir par le secteur privé et le rôle de l'agence d'exécution dans la prestation de services;
d) principales modalités du projet indicatif, à savoir, la répartition des risques proposés. Ces modalités sont similaires à celles présentées à la séance/réunion d'informations sur la passation des marchés aux fins de consigner les réactions du secteur privé, comme c'est nécessaire;
e) tous rapports techniques disponibles et contraintes connues liées au projet (légales, budgétaire, de planification etc.);
f) les informations que les soumissionnaires doivent fournir;
g) critères d'évaluation et leurs pondérations relatives. Ces critères peuvent inclure la capacité technique, la capacité de gestion, les conditions financières, la performance passée, etc. Les critères de préqualification sont choisies pour évaluer la capacité des futurs soumissionnaires à exécuter le contrat; et,
h) la procédure de sélection.

Tous les soumissionnaires qui répondent aux critères de préqualification sont généralement sélectionnés comme soumissionnaires pré-qualifiés. On peut ne pas prévoir un nombre déterminé pour éviter de limiter artificiellement le nombre des soumissionnaires potentiels qui peuvent participer à l'étape suivante d'appel d'offres. S'il y a trop de soumissionnaires pré-qualifiés, certains pays permettent la constitution de consortiums de soumissionnaires pré-qualifiés pour la soumission de leurs offres finales.

10.3 Appel d'offres

Souvent, un processus d'appel d'offres à deux étapes est employé, qui vise deux principaux objectifs. D'abord, il aide l'agence d'exécution et les soumissionnaires à comprendre les exigences des uns et des autres, et l'agence d'exécution a suffisamment du temps pour faire des révisions appropriées avant l'émission de l'offre finale. Ensuite, il évite des efforts de conception détaillée très coûteux des soumissionnaires avant qu'ils ne soient octroyés le contrat, ce qui parait très injuste, et, peut également réduire la participation au processus d'appel d'offres.

10.4 Demande de proposition des soumissionnaires sélectionnés: Première étape du processus d'appel d'offres

Á cette étape, il est demandé aux soumissionnaires pré-qualifiés de soumettre leurs propositions. Il s'agit d'une étape très cruciale pour les projets PPP complexes et pourrait nécessiter un délai substantiel. Avant d'émettre cet avis de demande, il est important de peaufiner l'évaluation du projet, le cas échéant, et réexaminer également les hypothèses faites.

Á la première étape, les soumissionnaires sont invités à soumettre leurs propositions de l'offre pour le projet PPP. Á cette étape, il est demandé aux soumissionnaires intéressés de fournir l'étude conceptuelle, une estimation sommaire du coût, un plan d'affaires avec la prévision de la performance, le plan de financement et le partage souhaité des risques, des récompenses, des coûts, etc. L'agence d'adjudication peut également demander d'autres informations concernant la proposition de partenariat du soumissionnaire, les données sur sa performance passée, les informations sur sa capacité technique et de gestion et sa situation financière.

Á ce stade, l'agence d'exécution peut alors décider de fournir des informations plus détaillées sur le projet et le contrat aux soumissionnaires. Cela peut comporter: le niveau et le volume de services à fournir, les spécifications de performance axées sur les dépenses et les réalisations, le projet de contrat à signer, l'échéancier et le processus de toutes les explications que les soumissionnaires intéressés peuvent demander, ainsi que d'autres documents pertinents.

Dans la perspective de s'engager avec une diligence raisonnable, les soumissionnaires auront besoin d'informations suffisantes sur le projet et les modalités des contrats. Pour rendre ceci viable, l'agence d'exécution peut fournir les informations suivantes aux soumissionnaires:

- conditions techniques du site du projet;
- l'usage/demande prévue des services;
- informations pertinentes juridiques, techniques et financières;
- niveau et volume de services à fournir;
- normes/spécifications inhérentes aux réalisations;
- tâches auxiliaires qui peuvent également être pertinentes à accomplir;
- normes de sûreté/sécurité;
- modalités du contrat indicatif, notamment les spécifications des services, les spécifications des normes, le mécanisme de paiement et le régime des sanctions, et les exigences juridiques/règlementaires;
- formalités de l'offre, les critères d'évaluation de l'offre et leurs pondérations connexes;
- savoir si une évaluation de première phase serait effectuée;
- contenus de la proposition de l'offre avec les exigences spécifiées à satisfaire; et,
- autres exigences pertinentes.

Le projet de document du contrat devrait inclure tous les éléments cruciaux et spécifier clairement tous les points qui, entre autres, sont les suivants:

- répartitions des risques et des responsabilités de chaque partie;
- modalités financières (y compris, le partage des revenus, s'il y a lieu);
- normes de performance, échéanciers, résultats;
- options relatives à la résiliation du contrat;
- procédures et mécanismes de gestion du contrat; et,
- approche et mécanismes de règlement de différends.

Échange d'informations et réactions des soumissionnaires

La période de réactions peut être examinée après la première étape du processus d'appel d'offres. Á ce stade, plusieurs pays permettent d'autre échange d'informations entre les soumissionnaires et l'agence d'exécution dans le délai spécifié énoncé dans *RFP*. Les soumissionnaires peuvent demander certaines explications durant cette période. Le but essential de cette étape est de s'assurer que tous les soumissionnaires intéressés ont la même compréhension au sujet du projet. L'échange d'information vise trois objectifs importants.

i. Il aide les soumissionnaires pré-qualifiés à mieux comprendre les modalités du contrat et à s'engager avec une diligence raisonnable, et ainsi à mieux décider s'ils devraient participer à la phase finale.
ii. Il permet au gouvernement d'amender les modalités du contrat prévu dans la perspective de le rendre plus solide et viable compte tenu des réactions des soumissionnaires concurrents.
iii. Il permet au gouvernement de clarifier toutes questions soulevées par les soumissionnaires.

Les soumissionnaires ayant des scores plus élevés sont demandés de soumettre des propositions détaillées dans la deuxième étape. Dans certains pays, pour certains projets (tels que les grands projets de construction de logement ou des installations communautaires/culturelles) à la fin de la première phase, il est demandé aux soumissionnaires de soumettre un projet de proposition des études conceptuelles à examiner par les parties prenantes. Á cette fin, un processus de participation du public est élaboré en tant que mécanisme interne du processus de passation des marchés. Ensuite, il est demandé aux soumissionnaires préliminaires sélectionnés de soumettre leurs offres finales avec les plus grands détails de leur étude conceptuelle et la proposition de base. Ce processus aide à éviter l'exercice de conception très coûteux par les soumissionnaires au début, qui peut, en fait, limiter la concurrence.

10.5 Finalisation et émission de l'offre finale: Deuxième étape du processus d'appel d'offres

Compte tenu des réactions obtenues des soumissionnaires sélectionnés de la première phase, l'agence d'exécution voudra apporter des amendements au document d'appel d'offres à la fin de la période d'échange d'information et des réactions sur le marché. Si de tel amendement est effectué, tous les soumissionnaires en sont informés bien avant la date de clôture. Tout le processus peut durer plusieurs mois compte tenu de la complexité du projet.

10.6 Évaluation et sélection du meilleur soumissionnaire

Le comité d'évaluation des offres procède à une évaluation objective et équitable des offres obtenues des soumissionnaires suivant les critères qui ont été rendus publics aux soumissionnaires dans la première étape du processus d'appel d'offres (RFP) et à l'étape *EOI*. Au cours de l'évaluation, le comité peut exiger et demander des explications plus détaillées aux soumissionnaires. En général, les offres qui ne satisfont pas les exigences spécifiées (intitulées « non recevables ») sont éliminées de la course du processus d'évaluation.

Le Comité d'évaluation sélectionne le meilleur soumissionnaire et formule ses recommandations à l'autorité d'approbation concernée. Par souci de transparence, on peut demander aux membres du comité d'évaluation de faire une déclaration selon qu'il n'y a aucun conflit entre leurs intérêts personnels ou familiaux et ceux du projet.

10.7 Négociation et attribution du contrat, et dispositions financières

Le soumissionnaire retenu est notifié de l'attribution de l'offre après approbation du gouvernement. L'agence d'exécution négocie le document du contrat final (pas les modalités de base mais les détails des dispositions de mise en œuvre tels que la fixation des échéanciers, l'identification des autorités/responsables pertinents des deux cotés et d'autres questions pertinentes liées à la gestion du contrat) avec le soumissionnaire retenu.

Après la fin de négociation du contrat et suite à l'adoption du document du contrat, les deux parties (le soumissionnaire sélectionné et l'agence d'exécution) signe le contrat. La signature du contrat constitue la dernière tâche du processus de passation des marchés.

Après cela, on accorde suffisamment de temps au soumissionnaire sélectionné de finaliser et d'achever tous les accords avec les autres parties. Le soumissionnaire conclut les contrats avec le(s) prêteur(s), les sous-traitants et les autres parties dans un délai donné et permet au contrat de parvenir à la clôture financière.33 Compte tenu de la complexité et de la taille du projet, plusieurs mois peuvent être demandés pour un projet d'atteindre la clôture financière après attribution du contrat.

Le montage financier marque la fin de la phase de développement du projet. Le soumissionnaire notifie l'agence d'exécution des arrangements financiers et présente les exemplaires des contrats signés avec les prêteurs et les autres parties, tels que stipulés dans le contrat.

5.11 Cadre de mesure, de supervision et de comptes rendus de résultats

Un PPP efficace dépend en grande partie de la capacité du gouvernement à garder le contrat sur la bonne voie. Cela nécessite de fixer les conditions claires de partenariat, en supervisant la performance de toutes les parties au contrat, en faisant les comptes rendus de résultats, et en mettant en application les dispositions relatives au contrat qui ne sont pas satisfaites. Les entités différentes sont disponibles d'appuyer ou de prendre l'entière responsabilité pour faire le suivi de l'état d'avancement par rapport aux objectifs fixés dans un contrat. Ces entités sont:

Unité de contrôle de l'exécution du contrat – dans certains cas, un régulateur séparé n'existe pas ou n'est pas exigé. Dans ce cas, une unité peut être créée par le gouvernement chargée de recevoir et de vérifier les rapports sur l'état d'avancement par rapport aux modalités du contrat. Cette unité peut être hébergée par un Ministère sectoriel, un ministère plus indépendant tel que le ministère des Finance, ou peut-être par l'Unité PPP. Afin d'exercer le contrôle de l'exécution du contrat, il doit contenir des informations détaillées sur les objectifs, les procédures acceptables de mesure des résultats de performance, ainsi que le système d'établissement de rapports. En outre, l'unité doit élaborer un manuel de procédures aux fins de vérifier la performance par rapport au contrat et de réagir contre toutes déviations des modalités du contrat. Lorsque les paiements d'incitation doivent être effectués, l'unité doit avoir une méthode de vérification de la justification de tels paiements, d'effectuer le paiement, et d'établissement de rapports et de comptabilité des paiements effectués.

Régulateur –Lorsque le régulateur existe, le processus est presque le même décrit plus haut, mais la supervision se fait par rapport aux dispositions des règlementations du secteur. Cela signifie que les méthodologies et principes fondamentaux sont prévus dans les règlements et que le détail de la mise en œuvre est contenu dans le contrat, ainsi qu'une licence d'exploitation (le cas échéant). Le régulateur a pour mission de contrôler la conformité aux règlements et à la licence, publier les rapports sur la performance, et de mettre en application toutes sanctions contre la non-exécution des travaux. Tout comme l'unité de contrôle de l'exécution du contrat, le régulateur doit avoir des manuels de procédures pour dicter l'application de ses responsabilités.

Auditeurs indépendants – certains pays trouvent qu'il est avantageux de faire recours aux prestations des auditeurs techniques et/ou financiers indépendants. Cela peut être un plus ou au

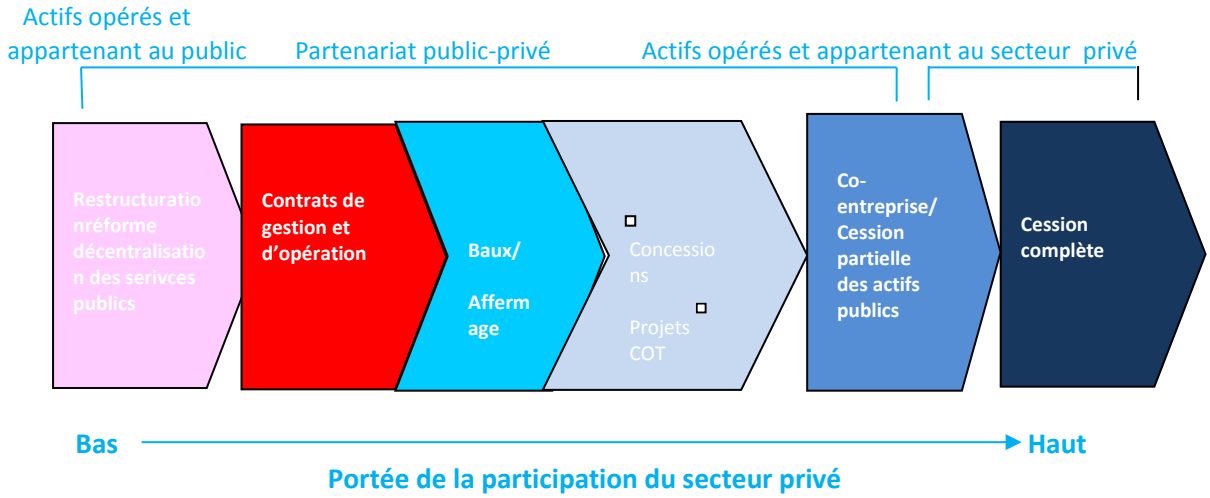
lieu du rôle de l'unité de contrôle d'exécution du contrat et de régulateur. Dans certains cas, l'audit assure l'évaluation indépendante du rendement, ce qui fournit la crédibilité et l'appui au contrôle général. Dans les autres cas, cette expertise contractuelle remplace la nécessité de retenir la fonction règlementaire en cours.

Le rôle important de chacune de ces entités est de faire des comptes rendus sur la performance. Cela est réalisé à travers les sites Internet, les rapports publiés, les comptes rendus au parlement et les informations rendues disponibles aux clients. Pendant que ces entités emploient initialement des experts internationaux en vue de renforcer la capacité, le but visé à terme est de faire une transition vers l'emploi du personnel entièrement local. Cela peut se réaliser à travers la formation et le jumelage efficace avec les pairs régionaux et internationaux pour fournir des conseils ad hoc, souvent d'un point de vue régionale.

ANNEXE A – Modèles de Partenariat public-privé

Modèle de Partenariat public-privé

Les partenariats publics-privés peuvent avoir plusieurs formes qui varient selon le degré d'implication de l'entité privée dans une structure publique traditionnelle. Un partenariat public-privé est habituellement consigné dans un contrat ou accord pour situer les responsabilités de chaque partie et répartir, de façon claire, les risques. Le graphique ci-après décrit le spectre des accords PPP.



1. Restructuration et Réforme des Service publics

Le fait d'impliquer le secteur privé est un moyen d'améliorer la performance des services publics et d'accéder aux capitaux privé au lieu de dépendre entièrement du financement appuyé par l'Etat. Les différentes formes du PPP sont débattues dans les sections 3.2.2 à 3.2.6 ci-dessus. Pour la plupart des Services publics appartenant à l'Etat, l'implication du secteur privé peut ne pas être possible, pratique ou souhaitable dès le début. Dans ces cas, le gouvernement doit chercher à améliorer la performance par le biais de la réforme ou de la restructuration du secteur. Cela peut être le premier pas vers l'implication du secteur privé, une fois que l'actif est mis en place et que les normes de performance sont établies ou il peut constituer une solution en lui-même.

Réforme des Services publics

L'objectif de la réforme des Services publics vise à inculquer l'obligation redditionnelle aux parties prenantes et à instaurer la transparence au niveau des caractéristiques d'une entreprise de services utilitaires bien gérée, qui sont:

- *Autonomie opérationnelle* – étant indépendante à opérer de manière professionnelle dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, sans aucune interférence arbitraire par les autres.

- *Autonomie financière et les sources fiables et claires de financement* – politique de tarification qui reflète les coûts économiques des services fournis, ainsi que les mécanismes clairs et fiables de subvention.
- *Obligation redditionnelle* – étant comptable à une autre pour la prise de décisions politiques en ce qui concerne l'utilisation des ressources et le rendement.
- *Orientation des clients* – être à l'écoute des clients et leur rendre compte.
- *Orientation du marché* – exploiter au maximum les marchés et introduire les mesures d'incitation en faveur du style marché.
- *Transparence* – préparer les états financiers pour l'audit indépendant afin de refléter les véritables coûts des opérations.

Restructuration des services publics en entreprise

La plupart des services publics dans la région du COMESA ont subi la phase de restructuration. La restructuration constitue les premiers pas vers une autonomie plus grande ou l'introduction du secteur privé. La Banque mondiale [et autres agences de développement] fournit l'assistance aux gouvernements africains afin de leur permettre de restructurer les services publics d'électricité pendant plus 20 ans maintenant. La restructuration implique:

- élaborer un plan de rendement doté de résultats mesurables ou instaurer un contrat de performance entre le service public et la municipalité ou un organisme pertinent;
- mettre en place une structure de contrôle de performance séparée de la municipalité;
- instaurer des mesures d'incitation au profit de la direction afin de répondre et de dépasser les critères prévus dans le plan de rendement, tels que les primes d'encouragement;
- renforcer les capacités institutionnelles, former le personnel et la direction dans le perspective de répondre aux normes de performance, d'aller au-delà de la performance, et recruter les nouveaux employés ou employés supplémentaires de la direction qui ont l'expertises pertinents; et,
- améliorer l'implication des clients et accorder l'attention aux préoccupations des clients.

Transformation en société de services publics

Un modèle de réforme durable connu comme « Transformation en entreprise », consiste à transférer les actifs et les passifs, le personnel et les affaires en cours du Service public à l'entreprise. L'entité serait dotée d'un actionnariat séparé, de Conseil d'administration et de Services de comptabilité et une hiérarchie différente. Il sera également utile comme les premiers pas vers l'implication du secteur privé. Ce processus a été adopté par certains États membres du COMESA comme précurseur à la privatisation; toutefois, dans presque tous les cas, le gouvernement reste le seul actionnaire actuellement.

2 Accords de gestion et des opérations

L'expression: « contrat de gestion » a été appliqué pour couvrir une série de contrats, d'assistance technique jusqu'aux accords complets des opérations et d'entretien et ainsi, il est difficile de les généraliser. Les contrats de gestion tendent à être une tâche et un apport spécifiques plutôt qu'orienté vers les résultats. Les accords des opérations et d'entretien peuvent avoir plus

d'exigences de résultats et de performance. Les contrats les plus simples de gestion implique l'opérateur privé qui est rémunéré en lui versant un honoraire forfaitaire par l'autorité adjudicatrice pour l'exécution des tâches spécifiques, la rémunération ne dépend pas de la collecte des tarifs et l'opérateur privé ne prend presque pas le risque de l'état des actifs. Lorsque les contrats de gestion deviennent plus axés sur la performance, ils peuvent impliquer l'opérateur à prendre plus de risques même le risque de l'état des actifs et le remplacement de plus de composantes mineures et d'équipements. Les caractéristiques clés de gestion /des accords d'O&G sont:

- l'entrepreneur doit gérer une série d'activités;
- favorisé traditionnellement comme étant un accord transitoire pour introduire le secteur privé à la gestion de l'infrastructure;
- généralement ils sont de courte durée, souvent entre deux à cinq ans;
- les accords des opérations et d'entretien de longue durée deviennent de plus en plus fréquents dans le secteur de l'énergie où la participation extensive du secteur privé à travers le bail, l'affermage et les dispositions de concession dans ces « services essentiels » est jugée trop sensible au plan politique et peu pratique;
- potentialité limitée pour l'amélioration de l'efficacité et la performance bien que plus de contrats sophistiqués de gestion [qui sont souvent appelés les contrats d'opération et d'entretien] peuvent introduire certaines mesures d'incitation en termes d'efficacité et d'amélioration de recouvrement des factures, en définissant les objectifs de la performance et en fondant une partie de la rémunération sur leur réalisation;
- l'opérateur est souvent payé un honoraire forfaitaire pour couvrir ses dépenses et les salaires de son personnel. Il peut y avoir également d'honoraire basé sur l'exécution des travaux, ainsi que les dommages-intérêts liés à la non exécution des paramètres du rendement;
- on peut demander à l'opérateur de recouvrer les factures au nom du service public et peut accepter certains risques de recouvrement en termes de normes de performance, mais il est peu probable de recouvrer les factures en son propre nom;
- peut être utile, lorsque l'état des actifs est incertain quand le secteur privé ne serait pas disposé à accepter davantage de risques extensifs;
- certains peuvent comporter les obligations de l'opérateur privé pour opérer et entretenir les actifs, quelquefois l'obligeant à supporter les coûts de remplacement de routine de petite valeur de pièces détachés des équipements. Ces caractérisques exigent plus de contrôle afin de s'assurer que les résultats sont obtenus et habituellement implique les coûts élevés d'installation;
- Les contrats des opérations sont également connexes au régime COT / accords de concession, avec le concessionnaire, qui sous-traite la phase des opérations de la concession à l'opérateur, et,
- Habituellement, il n'y a pas de transfert d'employés à l'entrepreneur, il ajoutera simplement une couche de gestion à la structure du service public existant. Cela cause souvent des problèmes si le personnel du service public attend toujours de l'autorité adjudicatrice du contrat, leur employeur, pour instructions. L'application de la discipline par l'opérateur privé peut être également difficile.

3 Bail / Affermage

Les contrats des baux et d'affermage relèvent généralement des accords du secteur public-privé sous lesquels l'opérateur est chargé d'opérer et d'entretenir le service public, mais ne finance pas les investissements. Quand faut-il choisir les contrats des baux /affermage:

i. lorsque les capitaux et les emprunts commerciaux privés ne sont pas disponibles pour un projet d'énergie renouvelable;

ii. l'autorité adjudicatrice veut associer le financement public avec l'attirance de l'efficacité privée; et,

iii. les plus grands risques doivent être transférés à l'opérateur privé avec un contrat de gestion doté de mesures d'incitation liées à l'exécution des travaux.

Les baux et affermage diffèrent des contrats de gestion, essentiellement en ce sens que:

i. l'opérateur ne reçoit pas d'honoraires fixes pour les services fournis de l'autorité adjudicatrice, mais facture les consommateurs pour services rendus, à savoir:-

   - dans le cas d'un *bail* une partie des recettes est destinée à l'autorité adjudicatrice en tant que propriétaire des actifs en guise de frais de bail et le reste est gardé par l'opérateur,

   - dans le cas d'un *affermage,* l'opérateur garde ses honoraires issus des recettes, et paie une majoration supplémentaire facturée aux clients à l'autorité adjudicatrice, laquelle est consacrée aux investissements faits par cette dernière dans l'infrastructure;

ii. l'opérateur a tendance à supporter les risques opérationnels plus grands; et,

iii. l'opérateur à tendance à employer le personnel directement.

Dans le cas d'un *bail* le paiement de loyer à l'autorité tend à être fixe quelque soit le niveau de collecte tarifaire qui est réalisée, en conséquence, l'opérateur prend le risque de recouvrement des factures et des recettes couvrant ses frais de fonctionnement. Dans le d'*affermage,* l'opérateur est assuré de ses honoraires et il appartient à l'autorité de prendre les risques des restes de recettes recouvrées des clients pour couvrir ses engagements d'investissements. Les principales caractéristiques des contrats des baux et d'affermage:

- durée moyenne, entre 8 et 15 ans;
- risque de collecte transféré à l'opérateur dans le cadre de bail;
- l'opérateur de bail exigera des assurances aux niveaux tarifaires et des augmentations pendant la durée du bail, et un mécanisme de compensation/ de revue si les niveaux tarifaires ne correspondent pas aux prévisions;
- coûts d'entretien et de certain remplacement d'équipements, transférés à l'opérateur (l'opérateur prend certain nombre de risques liés aux actifs en termes de performance des actifs);

- on peut confier à l'opérateur, la supervision du programme d'investissement des capitaux/ travaux spécifiques liés aux capitaux;
- on verse à l'employeur l'honoraire forfaitaire de bail [*bail*] / reçoit les recettes nettes des clients (**honoraire d'affermage**) [*affermage*];
- processus d'évaluation tous les 4 ou 5 ans, en vue d'évaluer la performance, les coûts, les niveaux tarifaires, etc.;
- les employés détachés ou transférés à l'opérateur;
- l'opérateur doit maintenir un registre d'actifs et des manuels/archives des opérations et d'entretien, etc.; et,
- doit faire des provisions minimums en guise d'entretien ou de remplacement réservées à la fin du contrat pour que les installations soient rendues en bon état opérationnel.

4 Les Concessions, COT, CPOT, CPO, CO et CCO

Une *concession* accorde le droit de longue durée à un opérateur d'exploiter tous les actifs du service public conférés à lui, y compris la responsabilité de toute l'opération et l'investissement. L'autorité détient toujours la propriété des actifs. Les actifs sont rendus à l'autorité à la fin de la période de concession, y compris des actifs acquis par l'opérateur. Dans une *concession,* l'opérateur perçoit ses revenus directement du consommateur, ayant ainsi une relation directe avec le consommateur. Une concession couvre le système entier d'infrastructure [ce qui signifie que l'opérateur prend le relais des actifs existants en construisant et opérant également les nouveaux actifs].

Un *Projet COT* (projet construire opérer transférer) est généralement utilisé pour développer un actif discret plutôt qu'un réseau et est souvent nouveau en nature (bien qu'un réaménagement peut être impliqué). Dans un projet COT, l'entreprise du projet ou l'opérateur obtient généralement ses revenus à travers l'honoraire imputé au service public ou au gouvernement plutôt qu'aux tarifs imputés aux consommateurs.

Construire-Posséder-Opérer-Transférer est un modèle de projet de partenariat public-privé dans lequel un organisme privé réalise un grand projet de développement au titre d'un contrat attribué par un partenaire du secteur public, tel qu'un organisme d'Etat. Le partenaire du secteur privé conclut un contrat avec un promoteur privé, notamment une grande société ou un consortium d'entreprises ayant l'expertise spécifique pour concevoir et exécuter le grand projet. Le partenaire du secteur privé peut fournir un financement limité ou un autre avantage (tel qu'un statut d'exonération fiscale) mais le partenaire du secteur privé supporte les risques connexes à la planification, à la construction, à l'opération et à l'entretien dans le cadre du projet pour un échéancier bien défini. Au cours de cette période, le promoteur facture les clients qui utilisent l'infrastructure qui a été construite en vue de réaliser un bénéfice. Á la fin de l'échéancier, le partenaire du secteur privé transfère la propriété de l'infrastructure à l'organisme de financement, soit gratuitement ou pour un montant stipulé dans le contrat d'origine. Ces contrats sont généralement de longue durée et peuvent aller jusqu'à 40 ans ou au-delà.

Avec un contrat *Construire-Posséder-Opérer*, on accorde à une entreprise privée le droit de développer, financer, concevoir, construire, posséder, opérer et maintenir un projet. Le partenaire s'approprie carrément du projet et court les risques opérationnels liés aux revenus et tous les

excédents relatifs aux revenus d'opération à perpétuité. Cette approche est souvent fréquente dans le secteur de production de l'électricité.

Dans un projet *Concevoir-Construire-Opérer* le secteur public possède et finance la construction de nouveaux actifs. Le secteur privé conçoit, construit et opère l'installation afin d'obtenir un certain nombre de résultats convenus. Le document de CCO est souvent plus simple que celui de COT ou de Concession étant donné qu'il n'y a pas de documents de financement et il consistera d'un contrat des travaux publics et en plus d'un contrat opérationnel ou un article ajouté au contrat couvrant les opérations. L'opérateur ne court aucun risque financier et une rémunération lui sera versé pour la conception et la construction de l'usine et ensuite, un honoraire d'opération durant la période des opérations.

Les caractéristiques clés des concessions:

- Une concession donne la responsabilité à un opérateur privé, non seulement pour l'opération et l'entretien des actifs, mais aussi pour financer et gérer tous les investissements nécessaires.
- L'opérateur court le risque de l'état des actifs et d'investissement.
- Une concession peut être accordé par rapport aux actifs existants, au service public existant ou pour la réhabilitation globale et l'extension d'un actif existant (bien que souvent les nouvelles installations construites sont appelées concessions).
- Une concession dure généralement entre 25 à 30 ans (i.e., assez long pour au moins amortir entièrement les investissements initiaux majeurs).
- La propriété des actifs relève souvent de l'autorité adjudicatrice et tous les droits relatifs à ces actifs lui sont concédés à la fin de la concession.
- Le public constitue habituellement la clientèle et la source de revenu de l'opérateur.
- Souvent l'opérateur va opérer les actifs existants depuis le début de la concession, alors il y aura immédiatement un flux de trésorerie disponible permettant de payer l'opérateur, d'investir et de rembourser le prêt, etc.
- Contrairement aux plusieurs contrats de gestion, les concessions sont axées sur les résultats, i.e., la prestation de services conformément aux normes de performance. Il y a peu d'attention accordé « aux moyens de production », i.e., le prestataire de service a le choix de déterminer comment il réaliserait les normes de performance.

Les principales caractéristiques des projets COT sont:

- Dans un projet COT, le cédant du secteur public accorde à l'entreprise privé le droit de développer et d'opérer une installation ou un système pour une période déterminé (la « Période de Concession »), c'est traditionnellement un projet du secteur public.

- Souvent, il s'agit d'un nouveau projet de construction.
- L'opérateur finance, possède et construit l'installation ou le système et l'opère commercialement pendant la période de concession, après cela l'installation est transféré à l'autorité.
- COT est un outil classique de financement de projet. Étant donné qu'il se rapporte à la nouvelle construction, il n'y a aucune source de revenus dès le début. [2]En conséquence, les prêteurs sont anxieux pour s'assurer que les actifs du projet sont canalisés dans l'entreprise exécutant le projet et que tous les risques connexes au projet sont assumés et transférés au partie prenante appropriée.
- Les revenus sont souvent obtenus d'un seul « acquéreur » tel qu'un service public ou le gouvernement, qui achète la production de l'installation du projet. Cela prendra la forme d'un accord d'achat d'électricité.
- L'entreprise du projet obtient le financement pour le projet et assure la conception et l'exécution des travaux, opère l'installation pendant la période de concession.
- L'entreprise du projet est une entreprise spéciale créée, ses actionnaires sont souvent des entreprises de bâtiment ayant l'expérience opérationnelle, et/ou des entreprises de fourniture de moyens de production dotées des capacités d'achat, et parfois des entreprise ayant l'expérience en gestion de type approprié du projet.
- L'entreprise du projet coordonnera la construction et l'opération de l'installation conformément aux exigences de l'accord de concession. L'acquéreur aimerait savoir l'identité du sous-traitant et de l'opérateur de la construction.
- Les recettes générées de la phase d'opération sont prévues pour couvrir les frais de fonctionnement, d'entretien, de remboursement du principal de l'emprunt (qui représente une part considérable des coûts de développement et de construction), et des coûts de financement (y compris les intérêts et les frais), et un bénéfice pour les actionnaires de l'entreprise spéciale.
- Les prêteurs accordent un financement sans recours ou à recours limité, et par conséquent, ils supporteront tout risque résiduel avec l'entreprise du projet et ses actionnaires.
- L'entreprise du projet supporte beaucoup de risques. Elle est anxieuse pour s'assurer que les risques que court le cédant sont protégés. Il est fréquent pour l'entreprise du projet d'exiger quelque forme de garantie du gouvernement et / ou, particulièrement, dans le cas des projets d'électricité, des engagements pris par le gouvernement qui sont consignés dans les contrats d'exécution.
- Afin de minimiser ce risque résiduel (étant donné que les prêteurs voudront seulement autant que possible supporter une part limitée des risques commerciaux du projet) les prêteurs insisteront pour transférer le risque lié au projet aux autres participants à travers les contrats, notamment un contrat de construction, un contrat d'opération et d'entretien.

5 C-E & Cession partielle des actifs publics

Un modèle pour les projets d'infrastructure publique-privée favorisé par plusieurs pays est la co-entreprise. Les co-entreprises publiques-privées ont les principales caractéristiques suivantes:

i. Dans le cas d'un service public existant, les actions du service public sont cédées au secteur privé. Dans le cas d'un nouveau projet de construction, l'entreprise du projet sera créée avec une structure conjointe de l'actionnariat.

ii. Le niveau de l'actionnariat peut différer si le gouvernement envisage d'obtenir le projet hors bilan et si le gouvernement souhaite de garder le contrôle de gestion du service public. Cependant, il est possible de donner au gouvernement le contrôle, ou même le pouvoir de véto négatif sur certaines questions de gestion, bien qu'il cède la majorité des actions de l'entité au secteur privé.

iii. Pour des raisons stratégiques, le secteur public gardera souvent le contrôle de l'entité [au moins initialement], en particulier si la société co-entreprise possède les actifs. Cependant, le secteur privé souhaiterait d'être sûr qu'on lui a accordé la gestion de l'entité et exigera, ainsi, les pouvoirs de véto ou les droits de vote pondérés sur certaines questions.

iv. En général, les fonctions d'opération et d'entretien sont déléguées au secteur privé à travers un contrat de gestion.

v. Les droits associés aux actions et les droits entre actionnaires sont habituellement consignés dans les documents statutaires et l'accord des actionnaires.

vi. Il est également possible d'avoir une co-entreprise sous forme, soit de:

- un partenariat (arrangement sur le partage de bénéfices entre partenaires) est créé dans le cadre d'entreprise spéciale ; pas de création d'entité légale, et chacun des partenaires ont la responsabilité juridique entière envers les projets; et
- Une disposition contractuelle de consortium à travers laquelle les parties ont conclu un contrat pour travailler ensemble sur un projet spécifique. Cependant ici, il n'y a aucun concept de partage d'un pool de bénéfices dans la mesure où il existe un partenariat. Chaque partie est rémunérée pour des services spécifiques rendus au consortium et aucune entité légale séparée n'est créée.

6 Cession complète

La cession complète, connue également, comme privatisation, intervient lorsque tous les intérêts ou essentiellement tout l'intérêt d'un gouvernement dans un actif du service public sont transférés au secteur public. Un service public cédé ou privatisé est distinct d'une entreprise commerciale privée lorsque le gouvernement garde généralement une certaine forme de contrôle indirect ou un mécanisme de régulation sur lui, sous forme d'octroi de licence d'exploitation à l'entité afin de fournir le service au public. La privatisation complète est distinguée de la privatisation partielle et

des dispositions de co-entreprise entre le secteur public et le secteur privé, dans laquelle le secteur privé garde un intérêt considérable.

Lorsque le gouvernement a l'intention de céder les actifs d'un service public, il vendra les actions du service public ou transférera les actifs à une entreprise spéciale créée et vendra les actions dans cette entreprise, bien que la cession puisse se faire à travers la vente des actifs. Que la privatisation soit faite par la vente d'actifs ou d'actions dépendra des circonstances du service public ou des questions internes, à savoir, le traitement fiscal de ces ventes. La vente d'action est souvent favorisée dans la mesure où elle permet au gouvernement de garder un intérêt indirect ou de véto dans le service public privatisé à travers une « action privilégiée ».

Cependant, un acheteur privé peut ne pas vouloir accepter toutes les passifs existants du service public, mais il est seulement désireux d'accepter une partie des actifs et des passifs. Dans ce cas, les actifs seront transférés à l'entreprise spéciale créée. L'acquéreur potentiel sera intéressé, toutefois, à savoir que l'entreprise a un bilan satisfaisant, ainsi, on peut demander au gouvernement de gérer la nouvelle entreprise pour quelques années aux fins d'afficher ce bilan avant la privatisation.

7 États des PPP dans les États membres du COMESA

PAYS	TYPE D'ACCORDS DE PPP / PROPRIÉTÉ		
	STRUCTURE	**PROPRIÉTÉ**	**ACCORDS DE PPP**
BURUNDI	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) REGIDESO – production & distribution dans les zones urbaines. SINELAC – développe le PPP essentiellement en hydro.	Gouvernement	Produit, importe & encourage les *IPP*. Fait partie d'une entreprise de développement de PPP, SINELEC qui était établie avec le Rwanda & la RDC pour développer les projets internationaux d'électricité.
UNION DES COMORES	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) [Électricite et Eaux des Comores (EEDC)]	Gouvernement	Encourage *IPP*, mais l'Union des Comores ne dispose d'aucune politique énergétique en ce moment. La Banque africaine de développement a accordé un financement destiné à l'élaboration d'une politique. La demande en électricité est insignifiante, d'environ 20 MW.
REPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) [Société Nationale d'Electricité appartenant à l'Etat (SNEL)]	Governement	Autres sociétés produisent de l'électricité, notamment SINELAC qui était établie par le Burundi, le Rwanda et la RDC pour développer les projets internationaux d'électricité. Eskom pour gérer la distribution à Kinshasa & renforcer les interconnexions de l'Inga-Kolwezi et de l'Inga-Afrique du Sud & construire une deuxième pour desservir la capitale. *IPP* est encouragé. La RDC a la potentialité de produire 60% de l'énergie électrique africaine.
DJIBOUTI	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) Electricité du Djibouti (EDD) – Principal service public TKE-Djibouti Power Light (DJPL) - produit, transmet, et vend RE-électricité directement ou à travers EDD.	Gouvernement	L'Accord de partenariat public-privé a été signé avec TKE-DJPL, ce qui autorise TKE-DJPL de produire, transmettre et vendre de l'électricité. Un environnement a été créé à *IPP* pour réaliser un bénéfice substantiel pendant 25 ans. Importe de l'Éthiopie.

PAYS	TYPE D'ACCORDS DE PPP / PROPRIÉTÉ		
ÉGYPTE	Services dégroupés, mais appartenant à une Société Holding d'électricité d'Egypte (Egypte Electric Holding Company (EEHC) dans une structure verticalement intégrée, EEHC possède: - *6 entreprises de production* (Société de production d'électricité de le Caire, Production d'électricité du Delta Orientale, Production d'électricité du Moyen Delta, Société de production d'électricité des centrales hydroélectriques, Société de production d'électricité d'Egypte du Nord, Société de production d'électricité du Delta Occidental. - *Société égyptienne de transmission de l'électricité (EETC)* - *9 Sociétés de distribution* (Société de distribution d'électricité au Nord de Le Caire, Société de distribution d'électricité au Sud de Le Caire, Société de distribution d'électricité d'Alexandrie, Société de distribution d'électricité de El-Behera, Société de distribution d'électricité du Delta Nord, Société de distribution d'électricité du Delta Sud, Société de distribution d'électricité du Canal, Société de distribution d'électricité de Moyen Egypte, Société de distribution d'électricité Egypte Septentrional).	Gouvernement	Le gouvernement égyptien s'est engagé dans un vaste programme pour étendre et améliorer son infrastructure publique à travers les Partenariats publics-privés. Le gouvernement et EEHC souhaitent augmenter la fourniture d'électricité dans le pays à travers la participation du secteur privé dans le cadre d'un programme indépendant de production d'électricité. L'Egypte dispose de plusieurs centrales d'énergie électrique appartenant aux privés actuellement en pleine construction financées sous les régimes de financement Construire, Posséder, Opérer et Transférer.
ÉTHIOPIE	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) [*Ethiopian Electric Power Corporation* (EEPCO]	Gouvernement	L'Éthiopie a de grands plans d'expansion pour sa production d'électricité, à savoir, les projets IPP, ainsi que les co-entreprises intergouvernementales.
ÉRYTHRÉE	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) [*Eritrean Electric Authority* (EEA)] L'électricité n'est disponible que dans les grandes villes	Gouvernement	En 1997, les Sociétés sud coréennes Daewoo et Hanjung ont signé un accord pour construire une centrale propulsée par le pétrole lourd à Hirgigo, non loin de Massawa. L'usine presque terminée était

PAYS	TYPE D'ACCORDS DE PPP / PROPRIÉTÉ		
	d'Érythrée, laissant 80% environ de la population sans accès à l'électricité.		endommagée par un bombardement par un raid aérien en 2000. C'était seulement un projet PPP & on a tenté plusieurs fois de réparer le projet de 88 MW, mais ce n'était jamais réalisé simplement parce qu'il y a des préoccupations qu'elle surchargerait le système de réseau vétuste.
KENYA	Services dégroupés KenGen – chargée de la production d'électricité KPLC - chargée de la transmission, de la distribution et de la vente d'électricité en détail	Gouvernement (les deux KenGen & KPLC)	KPLC achète l'énergie des IPP sous le régime de REFIT. L'augmentation de la production prévoit les projets PPP et IPP, le processus d'appel d'offres est en cours dans certains d'entre eux. Aussi, le régime FIT est opérationnel et cible les *IPP* pour les projets *RE*.
LIBYE	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) Société générale d'électricité (GECOL)	Gouvernement	Il n'existe pas des PPP en Libye en ce moment et le cadre PPP n'a pas été développé. Le gouvernement libyen peut financer la croissance de son infrastructure d'énergie électrique.
MADAGASCAR	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) [Service public JIRAMA] Possède 6 centrales hydroélectriques d'une capacité de 105 MW (Andekaleka, Mandraka, Antelomita, Volobe, Namorona, Manandona & Manandray).	Gouvernement	Il existe 3 IPP hydroélectriques d'une capacité totale de 23 MW (Sahanivotry, Tsiazompaniry & Maroantsetra). Dans les zones rurales, il existe 7 petites stations IPP hydroélectriques d'une capacité totale de 440 kW.
MALAWI	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) Société nationale d'électricité du Malawi (ESCOM), une société privé de droits malawites.	Gouvernement–99% MDC Ltd–1% MDC-Propriété du gouvernement	La stratégie de réforme du secteur de l'énergie (PSRS) approuvé en 2003, permet la participation et la concurrence du secteur privé en tant que facteur de la Politique générale nationale en matière d'énergie, qui souligne les stratégies relatives aux industries de fourniture d'électricité. La production dans le cadre des PPP constitue l'objectif principal et a été réalisé par la production d'énergie à base de bagasse, la production d'électricité biomasse, une centrale

PAYS	TYPE D'ACCORDS DE PPP / PROPRIÉTÉ		
			hydroélectrique moyenne, petite et micro et d'autres technologies. Malawi connaît toujours les coupures fréquentes de courant à cause de la faiblesse de la nouvelle capacité de production par IPP.
MAURICE	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) [*Central Electricity Board* (CEB)]	Gouvernement	La CEB produit approximativement 40% des demandes totales du pays en électricité à partir de ses 4 stations thermiques et des centrales hydroélectriques; le reste 60% est acheté des producteurs indépendants d'électricité. Des projets, notamment, 1 COT (2x55 MW) & 1 Co-entreprise (2x55 MW) sont actuellement en cours de réalisation.
SEYCHELLES	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) La Société des services utilitaires (PUC) est chargée de fournir l'électricité, l'eau et les services d'assainissement dans les îles des Seychelles.	Gouvernement	La PUC produit 90% à 95% de toute l'énergie électrique consommé aux Seychelles [capacité installée de 85,3 MW]. Dans les îles périphériques, toute l'énergie électrique est produite par les installations appartenant aux privés (IDC/Hôtels) [capacité installée de 15 MW].
RWANDA	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) [Société nationale d'électricité, de l'eau et d'assainissement (EWSA)] Les centrales d'énergie thermique du Rwanda sont actuellement la centrale d'énergie de JABANA I (7.8 MW), la centrale d'énergie de JABANA II (utilisant le carburant plus élevé pour produire 20 MW) et le gaz méthane extrait du Lac Kivu (4 MW).	Gouvernement	Le gouvernement du Rwanda s'est engagé dans un processus de réforme du marché de l'électricité en vue de permettre au secteur privé de jouer un rôle prépondérant dans l'industrie énergétique. SINELAC a été établie par le Burundi, le Rwanda et la RDDC pour développer les projets internationaux en matière énergétique. RUSIZI I, II & III sont des projets de SINELAC qui fournissent l'électricité au Rwanda.
SOUDAN	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution)	Governement	Les régions qui ne sont pas couvertes par le réseau électrique dépendent de la production des petits générateurs alimentés au diesel.

PAYS	TYPE D'ACCORDS DE PPP / PROPRIÉTÉ		
	National Electricity Corporation of Sudan (NEC)		
SWAZILAND	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) (Société nationale d'électricité du Swaziland)	Gouvernement	La société achète l'énergie électrique de Illovo IPP, en plus des importations à peu près 80% de Eskom, EdM & SAPP sur le marché.
OUGANDA	Dégroupées en production, transmission et distribution. -Société ougandaise de production d'électricité (UEGCL) est une société à responsabilité limitée. -Société ougandaise de transmission d'électricité (UETCL) est une société à responsabilité limitée. -Société ougandaise de distribution d'électricité (UEDCL) est une société à responsabilité limitée.	Privatisée	UEDCL était privatisée par le gouvernement à travers une concession de 20 ans amenant sur la scène, Umeme Ltd, un investisseur privé dans la distribution d'électricité.
ZAMBIE	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) Société de fourniture d'électricité de Zambie (ZESCO) est une société paraétatique de droits zambiens.	Gouvernement	La *Central African Power Corporation* (CAPC) opère un système de transmission du fleuve Kariba qui connecte les réseaux des deux pays Zambie et Zimbabwe. Le système détient des lignes aériennes de 330 kV reliant Kariba et payées par les deux Services d'utilité publics. ZESCO est en train de développer les projets dans le cadre de PPP & achète également l'électricité des IPP.
ZIMBABWE	Verticalement intégrée (production, transmission & distribution) *Zimbabwe Electricity Supply Authority* (ZESA)	Gouvernement	La *Central African Power Company* (CAPC) opère la Complexe de Kariba, composée du Barrage de Kariba et de quatre stations, i'une desquelles fournit l'électricité au Zimbabwe. ZESA développe actuellement des projets avec l'implication du secteur privé.