

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



Ce projet a été rendu possible grâce au financement de :



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# PPP ou achat traditionnel : Sélectionner les projets



# Qu'est-ce qu'un partenariat public-privé ?

Il n'existe pas de définition universellement acceptée, mais le concept est bien compris.

Définition de la Banque Mondiale :

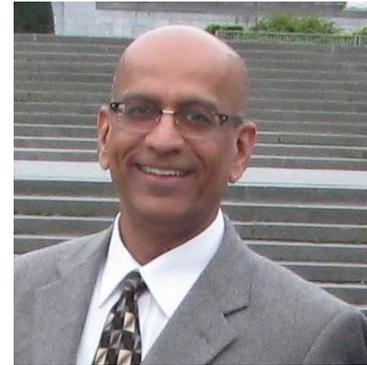
*« un contrat à long terme entre une partie publique et une partie privée en vue du développement et/ou de la gestion d'un actif ou d'un service public, dans lequel l'agent privé supporte un risque important et la responsabilité de la gestion pendant toute la durée de vie du contrat, et dont la rémunération est surtout liée à la performance et/ou à la demande ou l'utilisation du bien ou du service. »*



# Présentateurs pour aujourd'hui



**Bryan Kendro**  
Consultant en Gestion de  
programme senior  
RS&H



**Amit Bando**  
Associé directeur,  
Développement des  
Infrastructures propres  
BSA - Strategic Advisory  
Services, LLC  
[ambando@gmail.com](mailto:ambando@gmail.com)



# Programme d'aujourd'hui

## Objectif des outils de sélection d'un PPP

- Garantir le mérite économique
- Économiser des ressources
- Préparer la phase d'évaluation

## Identification et étapes de sélection du projet

- Identification du projet
- Périmètre et analyse économique préliminaire
- Analyse des coûts et avantages

- Détermination du caractère abordable
- Analyse du rapport coût/efficacité
- Analyse multi critères

## Préparation du projet

## Évaluation

## Comparateur du secteur public



# Objectif des outils de sélection d'un PPP

- Déterminer quels sont les impacts les plus importants d'un projet
  - Identifier les impacts - positifs et négatifs
  - Trier les impacts
  - Quantifier les impacts
- Tenir compte des incertitudes et des risques
  - Les données peuvent ne pas être disponibles
  - Trop de temps pour collecter des données détaillées
  - Difficultés à prédire le futur - hypothèses, omissions et partis pris
- Identifier les options de limitation potentielles
- Intégration aux évaluations du projet



# Identification et sélection du projet

## Types de projets :

- Projets portant sollicitation
  - Identifiés et élaborés en interne
- Projets non sollicités
  - Identifiés et élaborés à l'origine par le secteur privé
- Projets Vierges (greenfield)
  - Nouvelle construction et développement
- Projets d'amendement (brownfield)
  - Mise à niveau et investissement dans des actifs existants



Projets Vierges



Projets d'amendement



# Identification et sélection du projet

## Sélection initiale :

- Atteindre les buts et objectifs de politique publique
  - S'harmoniser avec les priorités sociales, économiques et environnementales
- Cohérence avec les buts et objectifs du secteur privé
  - Capacité d'obtenir un retour sur investissement
- Opportunité pour l'innovation, l'efficacité et les améliorations technologiques du secteur privé
  - Le secteur privé peut-il livrer le projet plus efficacement et accroître sa valeur et ses avantages publics ?



# Faisabilité économique

- Méthodes d'évaluation économique principales
  - Se baser sur des données de première main
  - Méthodes comprenant des sondages pour estimer la volonté de payer
- Méthodes d'évaluation économique secondaires
  - Dépendent de sources de données secondaires telles que des études de recherche
  - Approches d'analyse rapide
    - Déterminent rapidement la signification et l'amplitude des coûts et des avantages
    - Identifier les actions de limitation potentielles
  - Approche du transfert d'avantages
    - Affecter une fourchette de valeurs plausibles aux coûts et avantages

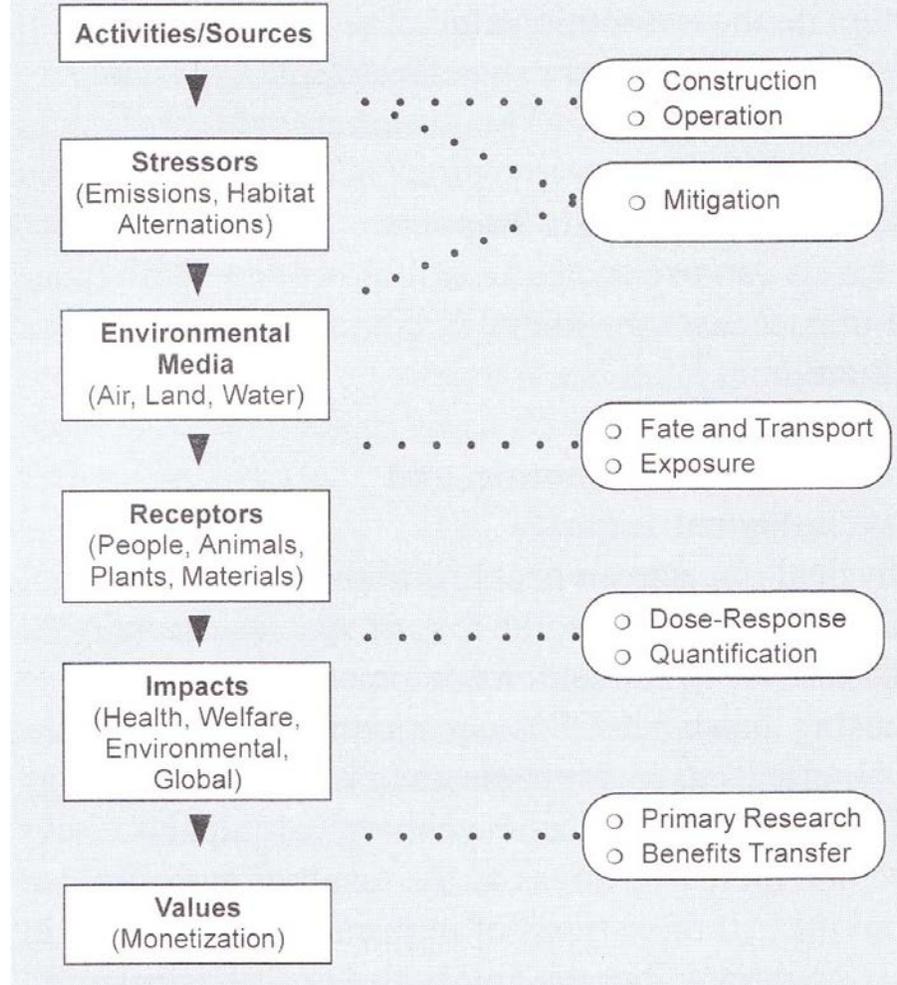


# Faisabilité économique (suite)

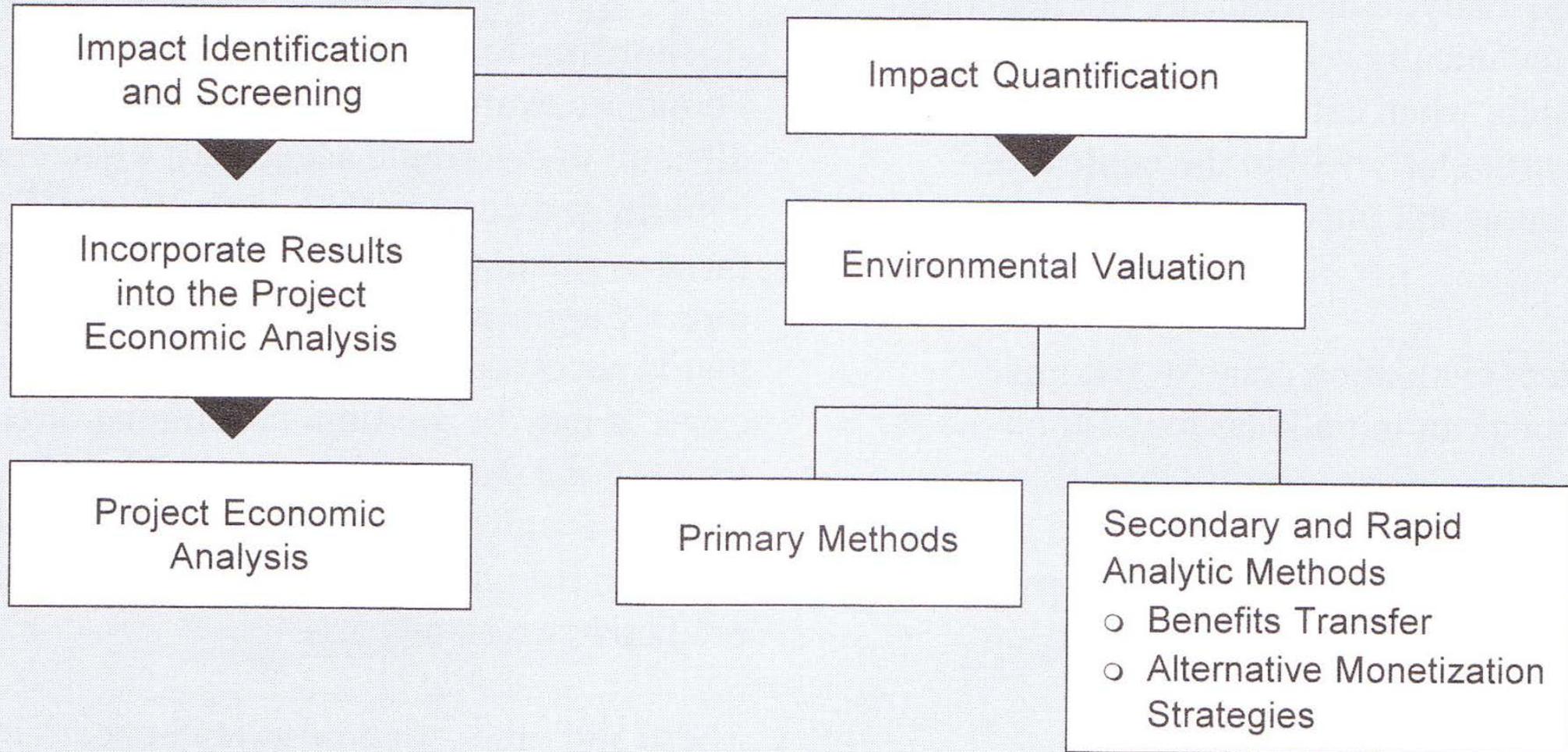
- Le choix des outils est déterminé par la disponibilité des données et leur qualité
- Les deux types d'analyses peuvent fournir des informations exactes et utiles à la prise de décision
- Plusieurs étapes impliquées - identifier :
  - Activités / sources
  - Sources de stress
  - Média (p.ex. : air, terre, eau)
  - Récepteurs (p.ex. : gens, animaux, plantes, matériaux)
  - Impacts (p.ex. : santé, bien-être, environnement - local & mondial)
  - Valeurs (monétisation)



# Steps Leading to Valuation of Environmental Impacts



# Valuing Environmental Impacts

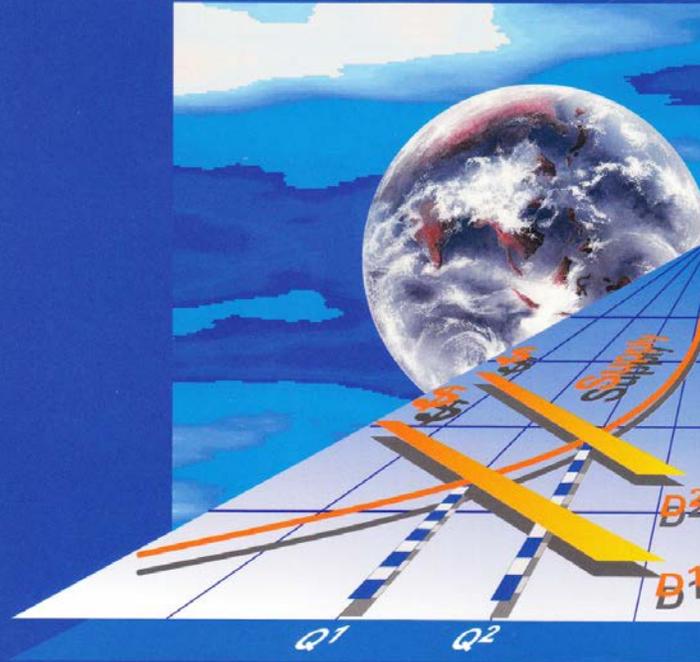


## Economic Valuation Methods for Nonmarket Goods and Services: Comparative Advantages and Disadvantages

Method	Advantage	Disadvantage
<b>PRIMARY METHODS:</b>		
<b>Indirect</b>		
Hedonic Pricing	Uses observed housing, property, or labor market behavior to infer values for environmental quality changes	Measures use values only, requires extensive market data, and assumes market prices capture the environmental good's value
Travel Cost/Recreation Demand	Uses observed tourist and recreation trip-taking behavior	Measures use values only, often expensive and time-intensive, to collect adequate data
Contingent Valuation	Only method that can estimate nonuse values; can also estimate use values	Time-intensive and expensive to implement, challenges in framing survey questions, potential response biases
<b>Direct</b>		
Contingent Ranking	Questions may be easier to answer than contingent valuation	Difficult to compute and requires large samples
<b>SECONDARY METHOD</b>		
Benefits Transfer	Practical interpretation of state-of-the-art primary research; time-saving; can be adapted to a variety of project types and countries	Problems may arise in adjusting values from project/site where primary analysis was conducted to project/site under consideration



# Economic Evaluation of Environmental Impacts



## A WORKBOOK Executive Summary

Asian Development Bank



# Préparation du projet

La fondation du succès :

- Soutien et gouvernance politiques solides
  - Besoin d'un champion politique et d'une coalition de soutien
  - Structure de gouvernance adéquate et autorité juridique
- Démarches suffisantes et données disponibles
  - Approbations gouvernementales / de tiers, démarches liées au site, identification des services publics, données sur la condition de l'actif existant (en cas d'amendement)
- Autorité sur le bien et droits immobiliers
  - Acquisition du terrain / Usage autorisé
- Disponibilité des réseaux et systèmes de support
  - Services publics existants et/ou construction de systèmes de distribution de services publics



# Webinaires à venir

## Études de pré-faisabilité et de faisabilité d'un Partenariat public-privé

Le processus PPP nécessite un important volume de temps et de ressources. Pour s'assurer que ces ressources sont dépensées de manière adéquate, il est important de s'assurer de la faisabilité du projet. On distingue deux étapes dans la faisabilité. La première est une étude de pré-faisabilité qui prépare le dossier commercial pour un PPP. La seconde est l'étude de faisabilité plus complexe, dans le cadre du processus d'appel d'offres et de soumission.

## Élaboration d'une étude de cas PPP

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

## Pré-qualification et évaluation du PPP

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

## Propositions spontanées

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





Tel : +1 202 482  
2400



1401 Constitution Avenue,  
NW, Washington,  
DC 20230



[www.cldp.doc.gov](http://www.cldp.doc.gov)



Lindsey Scannell  
Avocat Conseil  
Portefeuille Inde-Pacifique  
[Lscannell@doc.gov](mailto:Lscannell@doc.gov)



Mohammed Loraoui  
Avocat Conseil  
Portefeuille Énergie Afrique  
[MLoraoui@doc.gov](mailto:MLoraoui@doc.gov)

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



Le projet a été rendu possible grâce au financement de :



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# PPP ou achat traditionnel : Sélectionner les projets





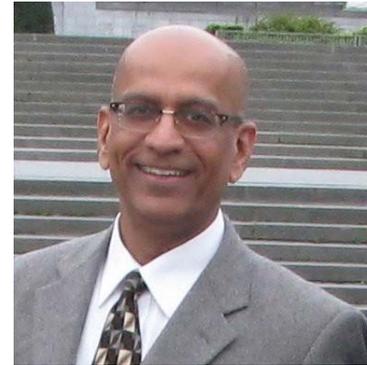
# Bienvenue et rappel



# Présentateurs pour aujourd'hui



**Bryan Kendro**  
Consultant en Gestion de  
programme senior  
RS&H



**Amit Bando**  
Associé directeur,  
Développement des  
Infrastructures propres  
BSA - Strategic Advisory  
Services, LLC



# Programme

- Introduction à la matrice de sélection
- Étude de cas d'un projet
- Périmètre et analyse économique préliminaire
  - Adéquation d'un PPP
  - Comparateur du secteur public
  - Cohérent avec les objectifs politiques
- Harmonisé avec les intérêts du secteur privé
- Détermination de Préparation du projet
- Faisabilité économique
  - Analyse de possibilité
- Détermination de la sélection



# Matrice de sélection

Catégorie de risque	Catégorie de risque	Catégorie de risque
Politique/stratégie : Approbation et financement gouvernementaux	Condition du site /de l'environnement Géotechnique Environnement / Archéologie Relocalisation	Politique/stratégie
Processus de transaction/d'appel d'offres Démarches à accomplir Modifications de périmètre Retards d'allocation/clôture financière Résiliation (sans Cause)		Approbations du Gouvernement pour le projet Financement du Gouvernement
Contrat de projet Ambiguïté Résiliation pendant la construction ou le fonctionnement	Technologie d'équipement spécialisé	Calendrier du projet
Conception Consultations des parties prenantes Conception / innovation / conformité Modifications de périmètre	Terminaison / mise en service	Processus de transaction/d'appel d'offres
	Maintenance et durée de vie	Démarches à accomplir Concurrence au cours de l'appel d'offres
Construction	Fonctionnement	Retards d'allocation du contrat /de clôture financière
	Inflation pendant les O&M	Résiliation avant clôture financière



# Étude de cas d'un projet

- Un Gouvernement conclut trois contrats PPP innovants sur 30 ans avec des Prestataires du secteur privé afin de Moderniser un réseau de métro.
- Quatre ans plus tard, deux des trois prestataires ont fait faillite et ne peuvent plus faire face à leurs obligations.
- Certaines modernisations ont été terminées dans les délais et dans le cadre du budget, d'autres ont du retard.
- La perte pour les contribuables se situe entre 200 millions et 500 millions de dollars. Qu'aurait-on pu améliorer ?



# Périmètre et analyse économique préliminaire

## Adéquation du PPP

- Cohérent avec les buts et objectifs de politique publique, cohérent avec les buts et objectifs de l'agence
  - Sécurité et accessibilité pour les passagers
  - Fiabilité et accessibilité des transports
  - Modernisation
- Buts du projet :
  - Prévisibilité du coût
  - Tirer parti de l'expertise du secteur privé
  - Conserver un fonctionnement public des trains



# Périmètre et analyse économique préliminaire

## Comparateur du secteur public

Plusieurs options ont été analysées Le  
Gouvernement a conclu que :

- Sous une direction du secteur public, le métro souffrait d'un manque de financement récurrent de longue date et d'une incertitude financière du fait des examens annuels des dépenses publiques.
- La gestion des programmes de capitaux essentiels réalisée était faible, et générait des surcoûts et des retards substantiels.



# Périmètre et analyse économique préliminaire

## Considérations de Préparation du projet

- Le projet dispose-t-il d'un soutien politique adéquat à tous les niveaux du gouvernement de la juridiction ?
- Y a t-il d'autres systèmes de projets ou réseaux nécessaires pour soutenir le projet, ou seront-ils disponible lorsqu'ils deviendront nécessaires ?
- Y a t-il suffisamment de données et d'informations disponibles pour les soumissionnaires ?



# Périmètre et analyse économique préliminaire

## Harmonisation avec les intérêts du secteur privé

Réalité de l'étude de cas :

- Des données médiocres sur la condition existante et d'importants évènements de conditions inconnues à prévoir.
- Difficile de fournir un prix fixe sans que l'offre comporte des réserves pour imprévus
- Nécessité d'ajustement périodique des coûts
- Frais d'achat et de transaction élevés
- En deux occasions, resoumission des contrats
- Le commencement des travaux a été retardé de 2 ans.
- 22 ans et non 15 années de retards dans la maintenance comme espéré.



# Matrice de sélection

## Évaluation

Catégorie de risque	Propriétaire	Société de projet	Action
Politique/stratégie : Approbation et financement gouvernementaux	X		
Processus de transaction/d'appel d'offres			X
Démarches à accomplir			X
Modifications de périmètre	X		
Retards d'allocation/clôture financière	X		X
Résiliation (sans Cause)	X		
Contrat de projet			
Ambiguïté			X
Résiliation pendant la construction ou le fonctionnement	X		
Conception			
Consultations des parties prenantes			X
Conception / innovation / conformité		X	
Modifications de périmètre	X		
Construction		X	



# Matrice de sélection

## Évaluation

Catégorie de risque	Propriétaire	Société de projet	Action
Condition du site /de l'environnement Géotechnique Environnement / Archéologie Relocalisation		X	X X
Technologie d'équipement spécialisé			X
Terminaison / mise en service		X	
Maintenance et durée de vie		X	
Fonctionnement		X	
Inflation pendant les O&M		X	



# Faisabilité économique

## Détermination du caractère abordable



- Le projet génère-t-il des revenus des intérêts payeurs, de péages ou de frais d'utilisateurs ?
- Le projet est-il susceptible de demander des subsides publics sous forme de paiements futurs, d'engagements d'enlèvement, etc ?
- Quel est le coût / les imprévus requis pour les risques supportés par l'organisme public ?



# Périmètre et analyse économique préliminaire

## Détermination du caractère abordable

Réalité de l'étude de cas :

- Acceptation de rembourser les frais de soumission (allocation)
- Pas de prix fixe - revue périodique et mise à jour du prix
- Garantie jusqu'à 95% de la dette après résiliation.
- Coût inhabituellement élevé en capital / en frais de financement.
- Les prix des offres excédaient les possibilités - nécessité de refaire des offres
- Il a été décidé tardivement au cours de l'achat qu'il n'y avait pas suffisamment d'électricité à l'appui du projet.
- Droits de résiliation limités en cas de défaillance ou de performance médiocre.



# Matrice de sélection

## Évaluation

Catégorie de risque	Propriétaire	Société de projet	Action
Financement - paiement - revenus	X		
Dépassements de coûts / augmentations de coûts (inflation du marché)	X		
Risques financiers (Recours, taux d'intérêts, marchés financiers)	X		
Modification des lois			X
Risque d'achat lié au financement et à l'accessibilité	X		
Capacité financière et puissance des partenaires de livraison		X	



# Évaluation générale de faisabilité du projet

Catégorie de risque	Propriétaire	Société de projet	Action
Politique/stratégie : Approbation et financement gouvernementaux	X		
Processus de transaction/d'appel d'offres			
Démarches à accomplir			X
Modifications de périmètre	X		
Retards d'allocation/clôture financière	X		X
Résiliation (sans Cause)	X		
Contrat de projet			
Ambiguïté			X
Résiliation pendant la construction ou le fonctionnement	X		
Conception			
Consultations des parties prenantes			X
Conception / innovation / conformité		X	
Modifications de périmètre	X		
Construction		X	



# Évaluation générale de faisabilité du projet

Catégorie de risque	Propriétaire	Société de projet	Action
Condition du site /de l'environnement Géotechnique Environnement / Archéologie Relocalisation		X	X X
Technologie d'équipement spécialisé			X
Terminaison / mise en service		X	
Maintenance et durée de vie		X	
Fonctionnement		X	
Inflation pendant les O&M		X	



# Évaluation générale de faisabilité du projet

Catégorie de risque	Propriétaire	Société de projet	Action
Financement - paiement - revenus	X		
Dépassements de coûts / augmentations de coûts (inflation du marché)	X		
Risques financiers (Recours, taux d'intérêts, marchés financiers)	X		
Modification des lois			X
Risque d'achat lié au financement et à l'accessibilité	X		
Capacité financière et puissance des partenaires de livraison		X	



# Wébinaires à venir

## Élaboration d'une étude de cas PPP

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

## Pré-qualification et évaluation du PPP

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

## Propositions spontanées

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





Tel : +1 202 482  
2400



1401 Constitution Avenue,  
NW, Washington,  
DC 20230



[www.cldp.doc.gov](http://www.cldp.doc.gov)



Lindsey Scannell  
Avocat Conseil  
Portefeuille Inde-Pacifique  
[Lscannell@doc.gov](mailto:Lscannell@doc.gov)



Mohammed Loraoui  
Avocat Conseil  
Portefeuille Énergie Afrique  
[MLoraoui@doc.gov](mailto:MLoraoui@doc.gov)