



Mis en œuvre par



## REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

### **MISSION D'ETUDE, DE FORMATION ET D'APPUI-CONSEIL POUR LA MISE EN ŒUVRE DE PARTENARIATS PUBLICS-PRIVES (PPP) AU NIVEAU COMMUNAL AU BENIN**

**Guide simplifié de co-crédation et de gestion du cycle d'un  
projet de Partenariat Public-Privé au niveau communal  
suivant une approche inclusive**

## **Version finale**

Janvier 2020

Ce guide est élaboré dans le cadre de la Mission d'étude, de formation et d'appui-conseil pour la mise en œuvre de projets de PPP au niveau communal au Bénin

## Table des matières

Table des matières .....	2
Liste des tableaux .....	4
Liste des figures .....	4
Glossaire .....	5
Sigles et Abréviations .....	8
1. Introduction et objectifs du Guide .....	9
2. Justification d'un guide simplifié .....	10
2.1. Principales raisons ayant justifié le choix d'un guide simplifié .....	10
2.2. Avantages d'un guide simplifié .....	10
3. Structuration du Guide .....	12
4. Généralités sur les PPP .....	13
4.1. Qu'est-ce qu'un Partenariat Public-Privé ? .....	13
4.2. Pourquoi les PPP ? .....	15
4.3. Quelques objectifs visés par l'autorité publique en initiant des PPP .....	15
4.4. Typologie des PPP .....	16
5. Cycle de vie de projet de PPP inclusif au niveau communal .....	17
5.1. Phase 1 : Identification de l'idée de projet de PPP suivant une démarche inclusive .....	17
5.1.1. Etape 1 : Mise en place du comité technique pour la co-crédation de projets PPP .....	19
5.1.2. Etape 2 : Préd-sélection des idées de projets communaux développables en PPP .....	23
5.1.3. Etape 3 : Sédlection des idées de projets communaux développables en PPP .....	24
5.1.4. Etape 4 : Priorisation des idées de projets communaux développables en PPP .....	25
5.1.5. Etape 5 : Rédaction d'une Note de concept pour chaque idée de projet priorisée .....	26
5.2. Phase 2 : Développement du projet de PPP suivant une démarche inclusive .....	27
5.2.1. Etape 1 : Préparation du projet .....	27
5.2.2. Etape 2 : Faisabilité du projet .....	28
5.2.3. Etape 3 : Structuration préalable du projet .....	28
5.2.4. Etape 4 : Structuration définitive du projet .....	30
5.3. Phase 3 : Transaction du projet de PPP suivant une démarche inclusive .....	31
5.3.1. Etape 1 : Préparation des documents contractuels .....	33
5.3.2. Etape 2 : Promotion du projet auprès des partenaires privés (marketing) .....	34
5.3.3. Etape 3 : Sédlection du partenaire privé (processus de sédlection) .....	34
5.4. Phase 4 : Réalisation du projet de PPP suivant une démarche inclusive .....	37
5.4.1. Etape 1 : Mise en place des organes de gestion opérationnelle du projet .....	38
5.4.2. Etape 2 : Exécution du projet .....	38

5.4.3.	Etape 3 : Contrôle des résultats des prestations de service .....	39
5.4.4.	Etape 4 : Préservation de l'intégrité du contrat .....	39
ANNEXES.....		41
Annexe 1 :	Outils de présentation des généralités des PPP au Bénin.....	42
Annexe 2 :	Outils d'identification d'idée de projets communaux développables en PPP .....	44
Annexes 3 :	Outils de développement d'un projet PPP .....	47

## Liste des tableaux

Tableau1 : Présentation synoptique de la phase d'identification des idées de projets communaux développables en PPP .....	18
Tableau2 : Pré-sélection des idées de projets communaux développables en PPP à partir des documents de planification de la commune.....	23
Tableau3 : Critères indicatifs de sélection des idées de projets communaux pré-sélectionnés.....	24
Tableau4 : Echelle de notation des critères de sélection.....	24
Tableau5 : Critères de priorisation des projets développables en mode PPP sélectionnés	25
Tableau6 : Matrice de pondération des critères de priorisation des idées de projets communaux développables en PPP .....	25
Tableau7 : Présentation synoptique de l'étape de structuration préalable de la transaction d'un projet de PPP.....	29
Tableau8 : Présentation synoptique de la phase de transaction (passation de contrat)....	32
Tableau9 : Présentation synoptique de la phase de réalisation d'un projet de PPP .....	37
Tableau10 : Cadre institutionnel et organisationnel des PPP au Bénin.....	42
Tableau11 : Modèle de Note de concept à l'usage des communes.....	44
Tableau12 : Critères de vérification générique.....	47
Tableau13 : Critères de vérification juridique.....	47
Tableau14 : Critères de vérification des volets techniques, environnementaux et sociaux .....	48
Tableau15 : Critères de vérification des volets financiers et commerciaux .....	48
Tableau16 : Matrice d'analyse des risques pour l'option de choix d'un projet PPP .....	49
Tableau17 : Points de vérification de la prise en compte des risques.....	49

## Liste des figures

Figure1 : Formes de PSP reconnues par la loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant Cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin .....	14
Figure2 : Typologie des PPP selon la loi encadrant les PPP au Bénin.....	16
Figure3 : Cycle de vie d'un projet de PPP.....	17
Figure4 : Processus de contractualisation du projet de PPP.....	33
Figure5 : Itinéraire technique des procédures de passation de contrats de PPP par appel d'offres.....	34
Figure6 : Cadre général de gestion du processus de validation des offres spontanées .....	37
Figure7 : Schéma récapitulatif de la phase de Développement du projet.....	50

## Glossaire

### **Approche :**

Façon de progresser ou de procéder résultant d'un choix.

### **Bénéficiaires :**

Personnes, ménages, groupes ou organisations qui bénéficient ou sont censés bénéficier directement ou indirectement d'une intervention de développement.

### **Capitalisation :**

Valorisation, documentation et communication des enseignements tirés de l'expérience acquise dans le but d'améliorer les actions futures.

### **Catalogue de projets :**

Catalogue défini annuellement par la CAPPP et définissant, pour un an, la liste des projets des personnes publiques pouvant faire l'objet de PPP. Cette liste est revue tous les ans afin de la faire évoluer dans le sens des besoins de l'Etat et de ses personnes publiques.

Les projets hors catalogue national des Communes peuvent suivre la même démarche et dynamique de façon inclusive au niveau communal et être consignés dans un portefeuille d'idées de projets développables en PPP.

### **Commande publique :**

Expression employée pour désigner la commande de biens, de services ou de réalisations de travaux, par les personnes publiques.

### **Concession :**

Contrat par lequel une personne publique confie à un partenaire privé une activité d'intérêt général à charge pour lui de construire, à ses risques et périls, les ouvrages nécessaires à l'exploitation du service et de se rémunérer par une redevance payée par les usagers.

### **Contrat de Partenariat Public-Privé :**

Contrat par lequel une personne publique confie à un partenaire privé, personne morale de droit privé, pour une période déterminée, en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou biens immatériels nécessaires au service public dont l'autorité contractante a la charge, ainsi que tout ou partie de leur financement.

Le contrat de PPP peut également avoir pour objet tout ou partie de la conception de ces ouvrages, équipements ou biens immatériels ainsi que des prestations de service concourant à l'exercice par l'autorité Contractante, de la mission de service public dont elle est chargée.

Le cocontractant de la personne publique assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser et partage avec elle les risques inhérents au projet.

### **Contrat de gestion :**

Contrat par lequel, un partenaire privé, qui n'est pas directement rémunéré par les usagers, mais par une personne publique, a une responsabilité de la gestion partielle

d'un service, d'un ouvrage ou d'un équipement, tenant compte de ses performances techniques et financières.

**Connectedlearning :**

Forme d'un travail collaboratif sur place ou à distance reposant sur un apprentissage collectif des intervenants au travers de mécanismes participatifs et inclusifs.

**Délégation de Service Public (DSP) :**

Contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public relevant de sa compétence à un délégataire dont la rémunération est liée ou substantiellement assurée par les résultats de l'exploitation du service. La DSP comprend les régies intéressées, les affermages ainsi que les concessions de service public. Elle inclut ou non l'exécution d'un ouvrage.

**Design thinking :**

Méthode de gestion de l'innovation qui se veut une synthèse entre pensée analytique et pensée intuitive. La méthode s'appuie en grande partie sur un processus de co-création impliquant des retours de l'utilisateur final.

**Durabilité :**

Probabilité que les effets positifs d'un projet perdurent après l'arrêt des aides extérieures.

**Efficacité :**

Degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison entre résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

**Efficience :**

Rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financiers, humains, temps, etc.).

**Evaluation :**

Examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter des réponses à des questions spécifiques et de porter un jugement d'ensemble sur un processus/opération pour en tirer des enseignements afin d'améliorer les actions, la planification et les décisions futures.

**Facilitateur :**

Personne qui aide les membres d'un groupe à tenir une réunion avec efficacité et efficience, mais sans dicter ce qu'il faut faire. Le facilitateur privilégie la participation et la motivation.

**Faisabilité :**

Etude qui s'attache à vérifier qu'un projet est techniquement faisable et économiquement viable.

**Impacts :**

Ensemble des changements dans la vie des bénéficiaires directs ou indirects d'une intervention de développement tels qu'eux-mêmes ou leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation ainsi que tout changement durable dans leur environnement auxquels l'intervention a contribué.

**Offre spontanée :**

Offre faite par une personne privée qui préfinance les études de faisabilité en vue d'un partenariat public-privé.

**Partenariat Public-Privé :**

Toutes formes d'association du secteur public et du secteur privé destinées à mettre en œuvre tout ou partie d'un service public. Ces réalisations s'inscrivent dans le cadre des contrats de long terme. Il existe généralement deux familles de contrats de PPP : les PPP fondés sur le paiement par les usagers et les PPP basés sur la disponibilité des services (paiement public). La Loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant Cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin établit 11 principales formes de contrats de PPP à savoir : (i) « Construction, Exploitation, Transfert » (CET) ; (ii) « Conception, construction, financement, exploitation » (CCFE) ; (iii) « Construction, Possession et Exploitation » (CPE) ; (iv) « Construction, Location et Transfert » (CLT) ; (v) « Construction, Transfert et Exploitation » (CTE) ; (vi) « Réhabilitation, Possession et Exploitation » (RPE) ; (vii) « Réhabilitation, Exploitation et Transfert » (RET) ; (viii) « Construction et Transfert » (CT) ; (ix) « Extension et Exploitation » (EE) ; (x) « Développement, Extension et Exploitation » (DEE) et (xi) « Production et Commercialisation » (PC).

**Pertinence :**

Mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible et aux politiques de l'emprunteur et des bailleurs de fonds.

**Projet :**

Intervention consistant en un ensemble d'activités planifiées et interdépendantes visant à atteindre des objectifs définis avec un budget défini dans une limite de temps déterminée.

**Risque :**

Facteur susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs d'un projet.

**Viabilité :**

Caractère viable ou durable des effets d'un projet.

**Brainstorming :**

C'est une technique d'animation et de dynamique de groupe visant la recherche de solutions à un ou des problèmes à partir d'un exercice de remue-méninge visant à proposer des réponses/solutions pêle-mêle quitte à les hiérarchiser par la suite.

**Co-création :**

Technique consistant à développer des produits ou services en collaboration avec les clients ou consommateurs finaux et ce, de façon itérative et durable.

## Sigles et Abréviations

ACEP	: Association de Consommateurs d'Eau Potable
AEV	: Adduction d'Eau Villageoise
ARMP	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
BMZ	: Ministère Fédéral de l'Economie et de la Coopération
CAPPP	: Cellule d'Appui au Partenariat Public-Privé
CCMP	: Cellule de Contrôle des Marchés Publics
DAO	: Dossier d'Appel d'Offres
DCF	: Directeur du Contrôle Financier
DDCMP	: Direction Départementale de Contrôle des Marchés Publics
DSM	: Déchets Solides Ménagers
DNCMP	: Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
FPM	: Forage équipé de Pompe à Motricité humaine
GIZ	: Coopération technique Allemande
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MDP	: Ministère du Développement et du Plan
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OSC	: Organisation de la Société Civile
PAG	: Plan d'Actions du Gouvernement
PAI	: Plan Annuel d'Investissement
PDDC	: Programme d'appui à la Décentralisation et au Développement Communal
PDC	: Plan de Développement Communal
PND	: Plan National de Développement
PPP	: Partenariat Public-Privé
PSP	: Participation du Secteur Privé
PTF	: Partenaire Technique et Financier
RST	: Rapport de Structuration de la Transaction
SDAC	: Schéma Directeur d'Aménagement Communal
SDE	: Service Déconcentré de l'Etat
SPA	: Service Public Administratif
SPIC	: Service Public Industriel et Commercial
TdR	: Termes de Référence
TIRE	: Taux Interne de Rentabilité Economique
TIRF	: Taux Interne de Rentabilité Financier
UE	: Union Européenne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine



## 1. Introduction et objectifs du Guide

La publication du présent Guide intervient dans le cadre d'une mission d'étude, de formation et d'appui-conseils pour la mise en œuvre de partenariats publics-privés (PPP) au niveau communal au Bénin. La mission a été conduite par le Cabinet COLTER Ingénierie-Conseils et commanditée par le Programme d'appui à la Décentralisation et au Développement Communal (PDDC) de la GIZ au Bénin. La mission s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la composante 2.2 du programme RePaSOC (Renforcement et Participation de la Société Civile au Bénin), objet d'un cofinancement du Ministère fédéral allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) et de l'Union Européenne (UE).

La Loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant Cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin formalise le cadre juridique, financier, institutionnel et organisationnel de mise en œuvre des projets de PPP au niveau national et communal.

Les expériences de PPP au niveau national et communal étaient jadis portées par l'ancien Code des marchés publics, la Loi n°97-029 du 15 janvier 1999, portant « organisation des communes en République du Bénin » et le décret 2014-349 du 02 juin 2014 portant approbation de la note de cadrage des projets en partenariat public-privé en République du Bénin. A ce dispositif législatif, nous pouvons ajouter des textes communautaires tels que : la Directive n°04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public et la Directive n°05/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de services publics.

Sous le couvert de ce dispositif législatif, les communes ont donc pu initier des partenariats publics-privés en vue d'assurer la gestion de certains services publics locaux. Le cas le plus illustratif est celui du secteur de l'eau potable en milieu rural où avec l'accompagnement des ministères sectoriels et des directions départementales, des acteurs du secteur privé (fermiers), de la société civile (ACEP) et des partenaires techniques et financiers (PTF), les communes ont pu développer de capacités en structuration et conduite de transactions de PPP en ce qui concerne la gestion des Adductions d'Eau Villageoises (AEV) et de Forages de Pompes à Motricité humaine (FPM).

L'adoption de la Loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant Cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin vient complètement réformer le cadre juridique, financier, institutionnel et organisationnel de mise en œuvre des projets de PPP. Identifiés comme des modes innovants de financement du développement à la base, les PPP requièrent une méthodologie propre pour leur structuration. Ainsi, après avoir réalisé et restitué dans le cadre de la présente mission, une étude comparative sur les formes de PPP mises en œuvre au niveau communal au Bénin, au Sénégal et au Burkina-Faso, le mandataire a formé différents acteurs (mairies, OSC, SDE, préfectures et opérateurs économiques) des 25 communes partenaires du PDDC sur les PPP et leur structuration. A la suite de cette formation, ces acteurs ont été accompagnés pour la co-crédation de projets de PPP inclusifs à travers une démarche participative qui a mis l'accent sur la complémentarité des acteurs, la redevabilité, la veille et la participation citoyenne.

Dans le souci de faciliter le processus de co-crédation de projets de PPP, le Cabinet COLTER Ingénierie-Conseils a développé une méthodologie inclusive pour la gestion des projets de PPP. Cette méthodologie s'aligne sur les phases du cycle de vie des projets de PPP et met l'émphase sur l'approche inclusive.

C'est donc à l'effet de disposer de projets communaux de PPP consensuellement identifiés, développés et structurés en transaction par les acteurs publics et privés ainsi que ceux de la société civile que le présent Guide est élaboré. Il vise à :

1. décliner le cycle de vie d'un projet de PPP inclusif au niveau communal ;
2. développer un cadre opérationnel autour du cadre institutionnel prévu par la loi et une méthodologie inclusive de gestion complète du cycle de vie d'un projet de PPP (de l'identification à l'achèvement en passant par les phases intermédiaires) ;
3. proposer les critères et la démarche d'identification, de sélection et de priorisation des projets communaux développables en mode PPP ;
4. capitaliser la démarche de co-création de projets communaux de PPP inclusifs adoptée lors de la mission ;
5. partager l'approche, l'outil et la méthodologie pour transférer les capacités aux communes porteuses de projets développables en mode PPP.

## **2. Justification d'un guide simplifié**

Se basant sur les résultats de l'étude comparative des formes de PPP en usage au niveau communal au Bénin, Burkina-Faso et Sénégal, le Cabinet COLTER Ingénierie-Conseils en accord avec le commanditaire de la mission (PDDC) a opté pour l'élaboration d'un guide simplifié de co-création de projets de PPP au lieu d'un modèle de PPP. Les raisons ayant motivé ce choix sont présentées ci-dessous.

### **2.1. Principales raisons ayant justifié le choix d'un guide simplifié**

- ❖ l'inexistence au Bénin d'un cadre méthodologique et opérationnel de développement de projets en mode PPP, de structuration de transactions et de mise en œuvre de projet PPP au niveau communal (excepté l'expérience développée sous l'égide du PEPRAU dans le secteur de l'eau mais qui a connu un arrêt en chemin ;
- ❖ l'intégration des PPP dans la territorialisation des politiques publiques (PONADEC par exemple) et le développement territorial.

### **2.2. Avantages d'un guide simplifié**

- ❖ combler un vide méthodologique en termes de démarche de développement d'un projet en PPP inclusif et de structuration de transactions de PPP ;
- ❖ mettre suffisamment l'emphase sur le caractère inclusif des projets en PPP;
- ❖ être utile quel que soit le stade du cycle de projet en PPP;
- ❖ source d'informations pouvant aider l'Autorité à effectuer l'analyse nécessaire pour déterminer si le PPP constitue la meilleure solution ;
- ❖ une Autorité s'est engagée à mettre en œuvre un projet par le biais d'un PPP, mais les fonctionnaires chargés de conduire le projet ont peu d'expérience de ce mode de commande publique. Ils ont besoin de comprendre la démarche à adopter pour recourir à l'expertise de conseillers ou de cabinets spécialisés, les étapes-types du cycle d'un projet PPP, comment engager les discussions avec le secteur privé, comment communiquer avec les OSC, comment faire la reddition de compte, etc.;

- ❖ le Guide est une feuille de route indiquant l'ensemble des mesures à prendre au cours de la phase de passation du contrat PPP ;
- ❖ l'enrichissement d'un guide est dynamique et se fera par la CAPPP à partir des bonnes pratiques et de la disponibilité des informations au niveau communal.

### 3. Structuration du Guide

Ce Guide se veut un outil didactique à l'usage des communes pour l'identification, le développement, la structuration de transaction et la mise en œuvre de projets de PPP contenus dans leurs documents de planification (Schéma Directeur d'Aménagement Communal (SDAC), Schéma Directeur d'Aménagement Urbain (SDAU), Plan de Développement Communal (PDC)<sup>1</sup>, Plan Communal d'Hygiène et d'Assainissement (PHAC), Plan Annuel d'Investissement (PAI), etc.) dans une optique de participation citoyenne et d'inclusivité.

Le document présente cinq principales articulations : (i) le Contexte et les objectifs du guide ; (ii) les Raisons du choix d'un guide ; (iii) la Structuration du Guide ; (iv) les Généralités sur les PPP et (v) le Cycle de vie d'un projet de PPP inclusif au niveau communal.

La troisième articulation présente le phasage du cycle de vie d'un projet PPP en mettant en évidence les phases suivantes :

Phase 1 : Identification du projet de PPP suivant une démarche inclusive

Phase 2 : Développement du projet (préparation et structuration de la transaction) de PPP suivant une démarche inclusive

Phase 3 : Transaction (contractualisation de la transaction) de PPP suivant une démarche inclusive

Phase 4 : Réalisation (opérationnalisation du projet) de PPP suivant une démarche inclusive.

Le Guide fournit pour chacune de ces phases, des méthodes, techniques et outils simplifiés de mise en œuvre.

L'utilisation du Guide doit se faire conformément à la démarche inclusive prescrite à chaque phase et en exploitant les outils documentés.

Les outils proposés sont simplifiés, faciles d'utilisation et adaptables en fonction des objectifs poursuivis.

---

<sup>1</sup>La VISION et/ou les AXES STRATEGIQUES d'un SDAC, d'un SDAU, d'un PDC, d'un PHAC etc. peuvent aussi être l'émanation d'une idée de projet développable en mode PPP.

## 4. Généralités sur les PPP

Ce chapitre permet aux lecteurs de ce guide d'avoir une connaissance générale des PPP, leur utilité, application et les risques qu'ils génèrent. Pour de plus amples informations, les lecteurs peuvent recourir à des sources documentaires spécialisées.

### 4.1. Qu'est-ce qu'un Partenariat Public-Privé ?

#### ❖ Les PPP sont une forme de Participation du Secteur Privé (PSP)

La participation du secteur privé (PSP) peut se définir comme tout accord entre la puissance publique et un ou plusieurs partenaire(s) privé(s) visant à mettre à contribution les ressources et/ou l'expertise de ce(s) dernier(s) pour la fourniture et/ou la gestion de services et/ou d'infrastructures d'intérêt public ou d'intérêt général, avec l'objectif final d'atteindre un niveau d'extension et de qualité du service public conforme aux attentes des autorités publiques.

Les partenariats public-privé (PPP) sont des formes de PSP impliquant un niveau relativement important de transfert de risque au partenaire privé. Toutefois, il reste entendu que tous les risques ne sont pas transférables au secteur privé et qu'un transfert excessif de risques au secteur privé débouchera nécessairement sur l'échec du PPP.

De façon générale, il est distingué deux grandes « familles » de PSP :

- ❖ *La participation du secteur privé à la gestion d'un service public* : le secteur privé participe directement à la fourniture d'un service aux usagers du secteur ;
- ❖ *la participation du secteur privé au développement et à la gestion d'une infrastructure d'intérêt public* : le secteur privé ne participe pas directement à la fourniture d'un service aux usagers du secteur, mais construit et/ou exploite une infrastructure (centrale de production électrique, autoroute, unité de traitement de l'eau...) d'intérêt public et souvent, mais pas obligatoirement, utilisée par le gestionnaire du service public pour apporter ce service aux usagers.

Il existe plusieurs formes de PSP. Dans la figure ci-dessous, les formes les plus classiques de PPP sont inscrites sur fond orangé. Toutes ces formes de PSP (concession, affermage, régie intéressée, contrat de partenariat) sont définies dans le cadre institutionnel et juridique des PPP au Bénin.

	Formes de PSP avec transfert des risques limité	Formes de PSP avec transfert de risques substantiels	
		Sans investissement privé	Avec investissement privé
Gestion de service public	Assistance technique Contrat de service Contrat de gestion	Gérance Régie intéressée Affermage	Affermage concessif Concession de travaux et de service
Développement / Gestion d'infrastructure	Design-Build (EPC) O&M	Design-Build-Operate	BOT, BOO, BTO, ROT, ... Contrat de partenariat

PPP  
 Autre forme de PSP

*Figure1 : Formes de PSP reconnues par la loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant Cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin*

#### ❖ **Approches définitionnelles des PPP**

On désigne sous le terme PPP, les formes de PSP impliquant un transfert de risque plus important au secteur privé. Le critère le plus généralement utilisé consiste à qualifier de PPP, un contrat dans lequel la rémunération du partenaire privé n'est pas garantie, mais dépend substantiellement de ses performances techniques, voire de ses performances commerciales.

La Loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant Cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin définit les PPP comme étant « toutes formes d'association du secteur public et du secteur privé destinées à mettre en œuvre tout ou partie d'un service public. Ces réalisations s'inscrivent dans le cadre des contrats de long terme ». Il existe généralement deux familles de contrats de PPP : les PPP fondés sur le paiement par les usagers et les PPP basés sur la disponibilité des services (paiement public). La Loi établit 11 principales formes de contrats de PPP à savoir : (i) « Construction, Exploitation, Transfert » (CET) ; (ii) « Conception, construction, financement, exploitation » (CCFE) ; (iii) « Construction, Possession et Exploitation » (CPE) ; (iv) « Construction, Location et Transfert » (CLT) ; (v) « Construction, Transfert et Exploitation » (CTE) ; (vi) « Réhabilitation, Possession et Exploitation » (RPE) ; (vii) « Réhabilitation, Exploitation et Transfert » (RET) ; (viii) « Construction et Transfert » (CT) ; (ix) « Extension et Exploitation » (EE) ; (x) « Développement, Extension et Exploitation » (DEE) et (xi) « Production et Commercialisation » (PC).

À l'intérieur de la famille des PPP, et quand on doit déterminer la forme de partenariat la mieux adaptée à tel ou tel projet, on peut utilement distinguer pour une première analyse :

- ❖ les partenariats impliquant un apport en financement du partenaire privé des formes de partenariat sans apport de financement privé ;

- ❖ les partenariats dans lesquels le partenaire privé supporte le risque commercial des formules dans lesquelles le risque de l'opérateur est essentiellement lié à la disponibilité de l'infrastructure ou du service et/ou à l'atteinte d'un niveau de performance.

Le mode de rémunération principal du partenaire privé est fortement lié au niveau de risque commercial qui lui est confié. Si ce niveau est élevé, la rémunération du partenaire privé devra être substantiellement liée aux recettes d'exploitation du service ou de l'ouvrage qu'il exploite, et perçues le plus souvent directement auprès des usagers (exemples : affermage, concession).

Au contraire, si le niveau de risque commercial confié au partenaire privé est faible, la rémunération du partenaire privé sera directement supportée par le partenaire public et liée à l'atteinte d'objectifs de performance par le partenaire privé (exemples : régie intéressée, contrat de partenariat). La rémunération du partenaire privé peut également intégrer des recettes annexes.

La durée du PPP est intrinsèquement liée au type de contrat et à la période d'amortissement des investissements effectués par le partenaire privé. Plus les investissements à la charge du partenaire privé sont importants, plus les durées des contrats sont conséquentes.

Les PPP sont ici entendus comme des formules contractuelles, ce qui signifie qu'ils offrent, en principe, une très grande souplesse et permettent de s'adapter finement à la réalité du projet, et notamment, au partage de risques le plus équilibré. Le contrat de partenariat s'inscrit dans le champ de la commande publique.

#### **4.2. Pourquoi les PPP ?**

L'État est sollicité par les « Citoyens » pour mettre en place des services « socio-économiques » avec 3 contraintes fortes:

- ❖ Délai rapide de mise en place du service ;
- ❖ Coût moindre ;
- ❖ Qualité de service satisfaisante.

Les PPP ont été utilisés dans un grand nombre de secteurs, afin de fournir toutes sortes de biens et services. Il existe deux caractéristiques fondamentales des secteurs et services pour lesquels on a recours aux PPP : tout d'abord, le projet doit constituer ou contribuer à la prestation de biens et services publics, et deuxièmement, le projet a trait à des actifs à long terme coïncidant avec la durée du contrat de PPP. Le service public se définit comme étant une activité d'intérêt général exercée par ou sous le contrôle d'une personne publique en vue de la satisfaction d'un besoin collectif. Les « services publics » correspondent à toute prestation de service que les collectivités territoriales considèrent comme étant de leur ressort. On distingue traditionnellement deux catégories de services ou équipements publics : i) les services publics administratifs (SPA) et ii) les services publics industriels et commerciaux (SPIC).

#### **4.3. Quelques objectifs visés par l'autorité publique en initiant des PPP**

- ❖ Envisager les PPP comme un moyen d'introduire la technologie et l'innovation du secteur privé afin de proposer des services publics de meilleure qualité grâce à une meilleure efficacité opérationnelle;



- ❖ Encourager le secteur privé à fournir les projets dans les délais et le budget impartis;
- ❖ Imposer un certain degré de certitude budgétaire en définissant les coûts des projets d'infrastructure présents et à venir au cours du temps;
- ❖ Utiliser les PPP comme un moyen de développer les capacités du secteur privé local par l'intermédiaire d'une propriété conjointe avec de grandes entreprises internationales, ainsi que comme une possibilité de sous-traitance pour les entreprises locales dans des domaines tels que les travaux publics, les travaux électriques, la gestion des équipements, les services de sécurité, les services de nettoyage, les services d'entretien, etc.;
- ❖ Diversifier l'économie grâce à une meilleure compétitivité du pays au niveau de la simplification de la base des infrastructures, ainsi que stimuler son commerce et son industrie associés au développement des infrastructures (tels que la construction, l'équipement, les services de soutien, etc.);
- ❖ Compléter les capacités limitées du secteur public pour répondre à la demande croissante en développement des infrastructures et en services publics ;
- ❖ Dégager un rapport qualité-prix à long terme grâce à un transfert de risques adéquat vers le secteur privé tout au long du projet : de la conception/construction à l'exploitation/l'entretien.

#### 4.4. Typologie des PPP

La Loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant Cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin établit deux types de PPP : les PPP à paiement par les usagers et les PPP à paiement publique par la personne publique. La figure ci-dessous donne un aperçu des types de PPP en vigueur au Bénin.


<p><b>Contrat Concession</b> Personne Publique / Personne privée ou publique</p> 	<p><b>Contrat PPP</b> Personne Publique / Personne privée</p>
<p>La Gestion d'un service public ou l'utilisation et l'exploitation des domaines ou des outillages publics. La réalisation, la modification ou l'extension des constructions, ouvrages et installations.</p>	<p>Le financement, la conception, la réalisation ou la transformation; la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages ou d'équipements ou d'infrastructures ou de biens immatériels nécessaires pour assurer <b>les besoins de la personne publique.</b></p>
<p>Rémunération perçue sur les usagers</p>	<p>Contrepartie payée par la personne publique</p>

Figure2 : Typologie des PPP selon la loi encadrant les PPP au Bénin



## 5. Cycle de vie de projet de PPP inclusif au niveau communal

La notion de cycle de vie de projet réfère au processus de gestion d'un projet, tenant compte de ses différentes phases et étapes partant de l'identification du projet jusqu'à son achèvement.

Etant donné que les projets de PPP sont complexes en raison de leurs implications juridique (types de projet généralement encadrés par une loi), temporelle (les projets de PPP de types Contrat de partenariat ont une durée de vie assez longue), financière (la mobilisation des ressources de financement requiert des arrangements spécifiques laissés à la charge du partenaire privé selon le type de projet de PPP), managériale (selon le cas, il peut être fait appel à une Société de projet pour assurer la mise en œuvre du projet de PPP), etc., leur cycle de vie diffère de celui des projets classiques de développement.

Généralement, le cycle de vie des projets de PPP s'articule autour de quatre (04) phases déclinées en plusieurs étapes comme l'illustre la figure ci-dessous :

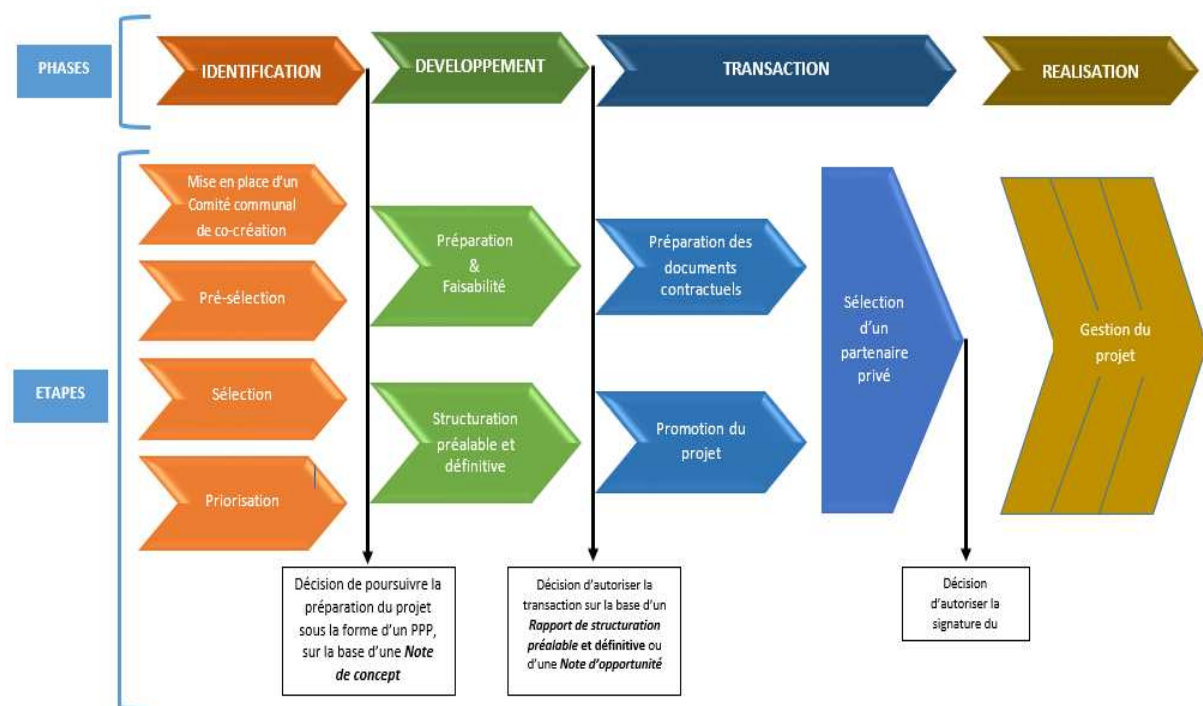


Figure3 : Cycle de vie d'un projet de PPP<sup>2</sup>

### 5.1. Phase 1 : Identification de l'idée de projet de PPP suivant une démarche inclusive

Le processus d'identification des projets développables en mode PPP a été clairement décliné dans la Loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant Cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin. Ce processus ressort les prescriptions suivantes :

- ❖ Au plan national : un projet de PPP doit se trouver au niveau national dans le catalogue national, être identifié à partir du PND/PAG en matière de services d'infrastructure et s'appuyer sur une solide évaluation de la demande qui conduit à la priorisation.
- ❖ Au plan communal : la commune dispose d'une kyrielle d'outils de planification (PDC, PHAC, SDAC, SDAU, PAI, etc.) qu'elle peut exploiter pour procéder à une

<sup>2</sup>Schéma extrait de : [www.ppp.gouv.sn/Structuration-d-un-projet.html](http://www.ppp.gouv.sn/Structuration-d-un-projet.html) et adapté par COLTER-IC, janvier 2020

identification préliminaire de l'ensemble des projets stratégiques qu'elle souhaiterait développer en mode PPP. Les VISIONS de ces outils/documents de planification peuvent aussi inspirer des idées de projets développables en PPP.

- ❖ Au plan national et communal : un projet de PPP peut également être initié par un promoteur privé sous la forme d'une « offre spontanée » à un partenaire public. De même, les autorités publiques contractantes doivent ensuite pré-classer les projets identifiés selon qu'ils doivent être mis en œuvre par le secteur public ou le secteur privé<sup>3</sup>. Les projets stratégiques ainsi identifiés sont impérativement soumis à des *études de faisabilité préalables* visant à déterminer les caractéristiques techniques et financières fondamentales telles que la conception, les recettes et le financement, les risques, les études d'impact environnemental et social en associant l'Agence Béninoise de l'Environnement (ABE), etc. La décision de poursuivre ou non un projet en mode PPP est prise en fonction de sa complexité, de son caractère urgent et de son importance stratégique par exemple grâce à une évaluation des prévisions relatives au *taux interne de rentabilité financière, au taux interne de rentabilité économique et aux répercussions environnementales et sociales.* Ensuite l'entité publique contractante met en place une équipe de projet. Elle peut accroître la taille de cette équipe pour les projets complexes et faire appel à davantage de personnel qualifié (experts, conseillers) et à l'expertise technique de la Cellule d'Appui aux Partenariats Publics-Privés (CAPPP).

Conformément à la figure présentée plus haut, le cycle de vie d'un projet de PPP démarre par la phase d'*Identification* qui s'achève par la décision de poursuivre ou non le développement en mode PPP du projet priorisé du portefeuille de projets sur la base d'une **Note de concept**.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du cadre stratégique, technique et de résultats de la phase d'identification d'un projet de PPP suivant une approche inclusive.

*Tableau 1 : Présentation synoptique de la phase d'identification des idées de projets communaux développables en PPP*

Objectif général	Identifier à partir des principaux documents de planification de la commune et sur la base d'une méthodologie inclusive, les projets susceptibles d'être développés en PPP.
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un Comité communal de co-crédation ;</li> <li>▪ présélectionner les projets de PPP à partir des principaux documents de planification de la commune ;</li> <li>▪ sélectionner parmi les projets présélectionnés et sur la base d'une pondération ceux qui sont susceptibles d'être développés en PPP ;</li> <li>▪ prioriser parmi les projets sélectionnés et sur la base d'une pondération ceux qui sont susceptibles d'être développés en PPP ;</li> <li>▪ élaborer la Note de concept des projets priorisés.</li> </ul>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Comité communal de co-crédation de projets de PPP est fonctionnel ;</li> <li>▪ la liste des projets présélectionnés est disponible ;</li> <li>▪ la liste des projets sélectionnés est disponible ;</li> </ul>

<sup>3</sup>Il s'agit du **portefeuille communal** de projets de PPP au niveau communal et du **catalogue** de projets de PPP au niveau national.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la liste des projets priorités est disponible ;</li> <li>▪ la Note de concept des projets priorités est disponible.</li> </ul>
Contenu technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place du Comité communal de co-crédation ;</li> <li>▪ Prédédlection des projets communaux dédveloppables en PPP ;</li> <li>▪ Sédlection des projets communaux dédveloppables en PPP ;</li> <li>▪ Priorisation des projets communaux dédveloppables en PPP ;</li> <li>▪ Rédaction de la Note de concept des projets priorités.</li> </ul>
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commune (autorité publique contractante)</li> <li>▪ OSC</li> <li>▪ Prédecture</li> <li>▪ SDE sectoriels</li> <li>▪ Secteur privé communal ou dédpartemental</li> </ul>
Durée indicative	1 à 6 mois (y compris la rédaction des Notes de concept si les études de prédaisabilité sont disponibles)
Jalon(s)	Notes de concept des idées de projets communaux dédveloppables en PPP priorités à valider par le conseil communal.

*Source : COLTER-IC, janvier 2020*

La dédmarhe d'identification proposée s'opédrationnalise à travers un ou des ateliers de co-crédation destinéd(s) à mutualiser les forces des parties prenantes en vue de prédédlectionner, de sédlectionner et de prioriser des projets communaux à partir des principaux documents de planification en usage dans la commune (PDC, PHAC, SDAC, SDAU, PAI, etc.). La sédlection et la priorisation des projets communaux se font à partir de critères et d'une échelle de notation pondérée. Tout ce processus conduit au portefeuille communal de projets dédveloppables en PPP.

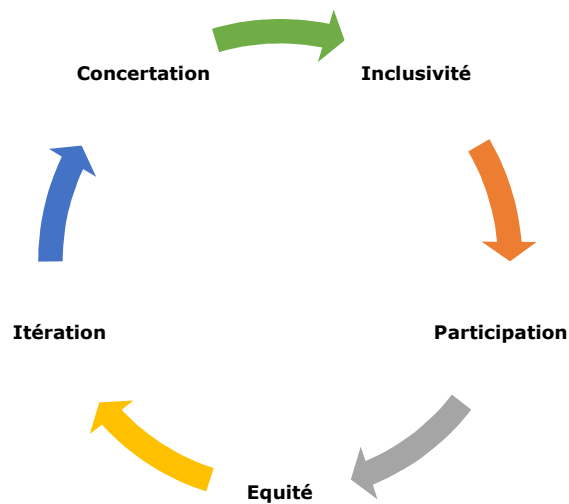
#### **5.1.1. Etape 1 : Mise en place du comité technique pour la co-crédation de projets PPP**

La commune met en place, par arrêté communal, un comité technique de co-crédation de projets de PPP inclusifs. De prédédrence, ce comité peut être composé d'élus communaux et de cadres techniques de l'administration communale, de représentants des SDE, des OSC et de quelques opédrateurs économiques. Cette mobilisation des acteurs doit se faire conformément aux exigences administratives requises.

Le comité est chargé de la prédparation logistique et technique de l'atelier de co-crédation. Pour réussir l'animation technique de l'atelier, il sera nécessaire d'employer des matériels didactiques tels qu'un vidéoprojecteur, une valise Zopp, un tableau flipchart muni de feuilles détachables, etc. L'atelier de co-crédation peut être animéd par deux (02) facilitateurs : l'un appuie la dédmarhe de co-crédation et l'autre coordonne la restitution des travaux.

#### **❖ Principes de la dédmarhe de co-crédation**

En vue d'animer adédquatement les ateliers de co-crédation des projets communaux de PPP, certains principes doivent être suivis par les participants et les facilitateurs mandatés. Il s'agit, entre autres, de :



### **Inclusivité :**

Selon ce principe, certaines catégories d'acteurs sont identifiées comme faisant partie intégrante du système de co-création des projets de PPP inclusifs. Il s'agit de tous les acteurs institutionnels dont la prise en compte ou l'intégration des opinions et suggestions contribueront à consolider le dispositif organisationnel de co-création des projets de PPP inclusifs. En plus des acteurs cités par la loi portant cadre juridique des PPP en République du Bénin, il s'agit des acteurs institutionnels dont les rôles et responsabilités ainsi que le positionnement n'ont pas été explicitement mentionnés par ladite loi et qui, pourtant, sont des acteurs d'une importance stratégique (SDE, OSC, populations bénéficiaires, etc.).

### **Participation :**

Ce principe est au cœur même du processus de co-création, il constitue en quelque sorte le moteur qui impulse une dynamique d'intelligence collective, de co-conception, de co-production et d'unité. En vertu de ce principe, les activités pédagogiques à exécuter lors de l'atelier doivent être des activités de groupes qui suscitent la réflexion et la contribution de tous les participants. C'est cette participation qui fait la richesse et la qualité de la co-création.

### **Equité :**

Pour garantir la réussite des ateliers de co-création, ce principe doit être largement appliqué. Le facilitateur doit veiller à donner la même valeur et la même importance à tous les participants, car le processus de co-création doit reposer sur les réflexions et suggestions des participants sans aucune exclusion liée au statut, au rang social, au genre ou aux conditions de vie. Le principe d'équité vise à mettre tous les participants sur le même pied d'égalité en termes d'importance et de capacité à utilement contribuer aux travaux de l'atelier de co-création.

### **Itération :**

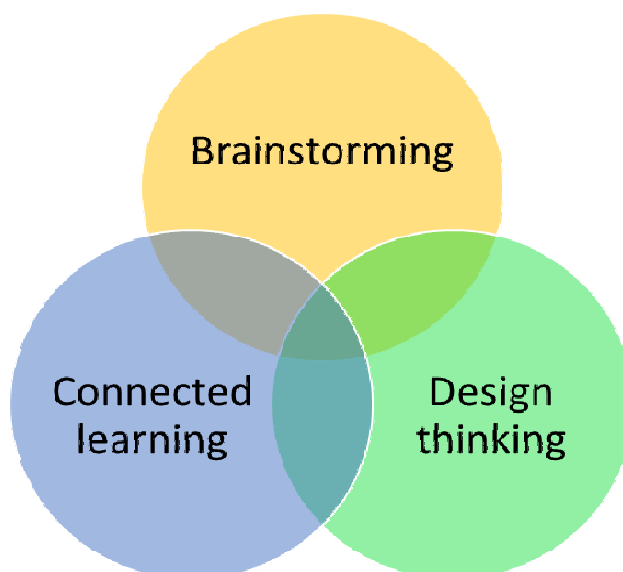
Ce principe priorise un processus répétitif sous forme d'aller-retour comme approche technique de conduite des activités de l'atelier. Ainsi, pour un certain nombre d'opérations, la même démarche peut être adoptée ou un processus consistant à retourner à des étapes antérieures en vue d'extraire des éléments d'analyse ou d'application.

## Concertation :

La concertation assure le partage de l'information et facilite la prise en compte des opinions des autres participants en vue d'aboutir à une création collective et unanime. Pour une bonne animation des ateliers de co-création, la concertation doit être à la fois, intra-groupe et intergroupe autant en ce qui concerne les processus que les produits ou résultats obtenus.

### ❖ Techniques d'animation d'un atelier de co-création

Pour réussir l'animation des ateliers de co-création, les participants pourront, à loisir, pratiquer les techniques suivantes :



## Brainstorming :



Dans un atelier de co-création, le brainstorming est une technique nécessaire : elle suscite la réflexion collective et facilite la collecte de perceptions, d'opinions, de points de vue différents pouvant permettre d'enrichir un processus de conception. Reposant sur le principe selon lequel toutes les idées sont bonnes, le brainstorming aide à recueillir diverses idées dans l'optique d'une priorisation. Pour le cas spécifique de la co-création de projets de PPP, le brainstorming s'avère une technique efficace. Elle sera utilisée toutes les fois que les facilitateurs voudront recueillir les avis des participants sur un sujet ou identifier des solutions à un problème commun.

## Design thinking :



Le Design thinking est tout simplement le terme utilisé pour désigner l'ensemble des méthodes et des outils qui aident, face à un problème ou un projet d'innovation, à appliquer la même démarche que celle qu'aurait un designer. C'est une approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Elle s'appuie sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final.

Concrètement, le travail en mode design thinking s'organise autour de trois logiques :

1. Une logique de co-création : une organisation qui met le design thinking au cœur de son activité ne fait pas travailler ses départements de manière isolée, elle instaure au contraire une logique transversale favorisant l'intelligence collective.
2. Une démarche alternant des phases d'intuition et d'analyse, dans une logique d'ouverture/fermeture.
3. Une importance majeure accordée à l'étude de terrain (observation directe) qui offre une compréhension pleine et entière des expériences.

Ici, la technique du Design thinking sera utilisée pour ébaucher une démarche inclusive de conception et de structuration des projets communaux de PPP. Le design thinking sera utilisé dans son aspect le plus simple consistant à rappeler la nécessité d'établir des documents ou des plans visant l'esthétique et l'innovation, surtout pour les cadres techniques des mairies qui doivent étudier les plans architecturaux proposés par les promoteurs de projets PPP.

## Connectedlearning :

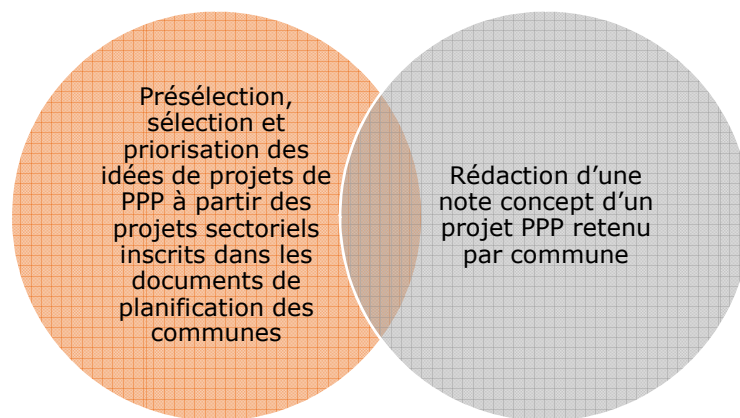


La co-création s'appuie aussi sur le concept de Connectedlearning, une approche pédagogique selon laquelle :

1. les parties prenantes à un atelier de co-création apprennent lorsqu'ils créent et expérimentent de façon interactive ;
2. l'acquisition de nouvelles compétences est grandement favorisée lorsque les participants œuvrent à des projets en lien direct avec leurs intérêts ;
3. l'apprentissage est renforcé lorsqu'il s'effectue dans un environnement social où les parties prenantes contribuent au travail de leur pairs ;
4. une activité de co-création dépasse le cadre restreint où elle prend corps pour inclure l'habitude et la capacité d'apprendre de façon connectée même à distance.

### ❖ Séquences d'animation d'un atelier de co-création

D'un point de vue technique, un atelier de co-création de projets communaux de PPP inclut les deux (02) principales séquences ci-après :



#### **5.1.1.5.1.2. Etape 2 : Pré-sélection des idées de projets communaux développables en PPP**

Cette étape consiste à identifier dans les principaux documents de planification de la commune, les projets susceptibles d'être développés en PPP. Il peut être identifié autant de projets par secteur que possible. En outre, ces projets doivent être identifiés suivant les critères de *complexité*, *d'urgence* et *d'efficacité économique* ; lesquels critères n'étant pas cumulatifs (cependant, deux au moins doivent être réunis). A défaut de projets complexes dans les documents communaux de planification, les participants peuvent faire émaner, avec l'appui des facilitateurs, des idées de projets à partir de la vision du PDC ou des axes stratégiques déclinés dans le PDC. Le tableau ci-dessous constitue un outil de présélection des idées de projets communaux développables en PPP.

*Tableau2 : Pré-sélection des idées de projets communaux développables en PPP à partir des documents de planification de la commune*

<b>Secteurs</b>	<b>Intitulé de l'idée du projet (développable en PPP)</b>
Déchets solides ménagers (DSM)	
Eau et Assainissement	
Energie (Energie Hors Réseau)	
Santé	
Télécommunications	
Transport (Gestion des gares routières, sécurité routière, transport urbain et inter-urbain collectif, etc.)	
Aménagement urbain (Gestion des espaces verts et places publiques, Logements sociaux, Hall, Marchés, opérations d'aménagement urbain, etc.)	
Education	
Culture et Sports	
Infrastructures administratives	
Aménagement rural (Aménagement hydro-agricole, Filières agricoles, etc.)	

*Source : COLTER-IC, septembre 2019*



### 5.1.3. Etape 3 : Sélection des idées de projets communaux développables en PPP

Cette étape s'exécute également en groupe sur la base de consignes de travail. L'objectif de l'activité est de sélectionner parmi les idées de projets précédemment présélectionnés à partir des documents de planification communaux ou les idées de projets complexes ou urgents émanant de la vision du PDC, ceux qui ont un potentiel<sup>4</sup> en PPP plus appréciable. Cette sélection est faite, de préférence, à partir de quelques critères de sélection qui doivent être pondérés en se référant à une échelle de pondération (adaptable en fonction des objectifs poursuivis).

*Tableau3 : Critères indicatifs de sélection des idées de projets communaux pré-sélectionnés*

N°	Critères	Pondération (mettre le % choisi)
1	Pertinence et cohérence du projet par rapport aux politiques publiques (PAG et PND)	
2	Robustesse et viabilité du projet (potentiel de revenus)	
3	Bancabilité (potentiel de financement)	
4	Intérêt pour le privé	
5	Etat d'avancement du projet (niveau d'informations disponibles sur le développement du projet)	
6	Faisabilité à court terme (Est-ce possible pour la commune de soumettre le projet PPP d'ici 5 ans)	
7	Utilisation des matériaux locaux (Est-ce possible d'utiliser des matériaux locaux dans le cadre de la mise en œuvre de projet d'infrastructure)	

*Source : COLTER-IC, septembre 2019*

Chaque critère doit être pondéré sur la base de l'échelle de notation ci-dessous.

*Tableau4 : Echelle de notation des critères de sélection*

N°	Tranches de pourcentage	Référence
1	0% - 30%	Faible
2	31% - 60%	Moyen
3	61% - 90%	Elevé
4	91% - 100%	Très élevé

*Source : COLTER-IC, septembre 2019*

**NB** : Les idées de projets communaux sélectionnés sont celles qui totalisent le plus de références *Elevé* et *Très élevé*.

<sup>4</sup> Il s'agit des projets qui peuvent être développés en PPP en se basant sur les critères de sélection prescrits.



#### 5.1.4. Etape 4 : Priorisation des idées de projets communaux développables en PPP

La priorisation suit la même démarche méthodologique que précédemment. Les participants appliquent des critères de priorisation aux idées de projets communaux sélectionnés. Ces critères sont d'un niveau plus contraignant que les critères de sélection. Leur pondération est faite suivant la même échelle de notation. Réunis en groupe de travail, les participants échangent et confrontent leurs idées et avis en vue d'attribuer le score le plus approprié possible à chacun des critères.

*Tableau5 : Critères de priorisation des projets développables en mode PPP sélectionnés*

N°	Critères	Pondération (mettre le % choisi)
1	Degré de priorité du secteur public	
2	Niveau de préparation / maturité	
3	Facilité de mise en œuvre	
4	Impacts économiques et environnementaux	
5	Faisabilité financière et économique	
6	Attrait pour les investisseurs privés	

*Source : COLTER-IC, septembre 2019*

**NB :** Les idées de projets communaux priorisées sont celles qui totalisent le plus de références Elevé et Très élevé.

*Tableau6 : Matrice de pondération des critères de priorisation des idées de projets communaux développables en PPP*

N°	Critères	Pondération critères	Note	Sous-critères	Pondération Sous - critères	Note
1	Degré de priorité du secteur public	20%		Présence dans un plan prioritaire ou sectoriel	80%	
				Présence dans plateforme de promotion ou média	20%	
2	Niveau de préparation / maturité	10%		Disponibilité et degré de précision études techniques (pré faisabilité, faisabilité, APS, APD, etc.)	30%	
				Disponibilité de l'étude juridique et institutionnelle	20%	
				Disponibilité de l'étude économique et financière	30%	
				Disponibilité de l'étude socio-environnementale	20%	
3	Facilité de mise en œuvre	20%		Dimension du projet par rapport aux capacités d'une partie privée potentielle	25%	

				Composante technique / technologique habituelle	30%	
				Indépendance vis-à-vis des projets en amont	25%	
				Disponibilité et sécurisation du foncier	20%	
4	Impacts économiques et environnementaux	10%		Taux de rentabilité interne économique	30%	
				Faisabilité Environnementale et Sociale du projet	70%	
5	Faisabilité financière et économique	30%		Plan de financement du projet en PPP	30%	
				Solidité des recettes/ capacité financière de l'autorité contractante	70%	
6	Attrait pour les investisseurs privés	10%		Capacité du secteur privé à réaliser ce projet	60%	
				Expérience Autorité contractante dans les PPP	30%	
	<b>Note du projet</b>					

*Source : COLTER-IC, septembre 2019*

#### **5.1.2.5.1.5. Etape 5 : Rédaction d'une Note de concept pour chaque idée de projet priorisée**

Cette étape constitue la deuxième séquence d'animation de l'atelier de co-création. Elle vise à rédiger une **Note de concept** pour chaque idée de projet communal priorisée en rendant disponibles diverses informations permettant d'apprécier globalement la pertinence, la rentabilité, la viabilité, les impacts environnementaux et sociaux, etc. du projet. Ces informations sont mobilisables à travers les rapports des études de pré-faisabilité déjà réalisées par la commune. En vue de guider l'écriture d'un tel document, il est proposé en Annexe 2, un modèle de Note de concept à l'usage des facilitateurs et des participants à l'atelier de co-création. La Note de concept doit être rédigée par l'ensemble des participants, soit directement sur place (sur le site de déroulement de l'atelier de co-création), soit à distance conformément à l'approche du *Connectedlearning* sur la base d'une feuille de route claire et d'une responsabilisation des principaux intervenants. Une réunion de synthèse et de mise en cohérence peut être organisée entre les membres du Comité de co-création pour finaliser l'écriture de la Note de concept.

**NB :** la Note de concept constitue un précieux document d'aide à la prise de décision à l'usage des Conseils communaux pour le développement ou non du projet en mode PPP.

La phase d'identification des idées de projets communaux développables en PPP permet d'aboutir au travers des étapes de filtrage (présélection, sélection et priorisation notamment) à un panier d'idées de projets communaux prioritaires développables en PPP et retenus suivant une approche très participative et inclusive. L'implication des élus communaux dans la mise en œuvre du processus permet d'en garantir la validité et l'approbation. La liste des idées de projets communaux prioritaires obtenus constitue un portefeuille d'idées de projets PPP de la commune à l'instar du catalogue national de projets de PPP. Les idées de projets prioritaires ainsi retenus doivent être soumis à

l'approbation du Conseil communal. En outre, l'implication de représentants de la tutelle administrative en facilite l'approbation en temps opportun.

La Note de concept est un document à l'usage exclusif de la commune pour la suite du processus de développement des idées de projet. Son élaboration est assurée par les acteurs ayant participé à l'atelier de co-création. Toutefois, pour garantir la pertinence et la cohérence de sa consistance, la commune peut recourir à l'appui de la Cellule d'Appui au Partenariat Public-Privé (CAPPP) et/ou de cabinets d'études spécialisés ou d'experts.

## **5.2. Phase 2 : Développement du projet de PPP suivant une démarche inclusive**

La phase de développement du projet de PPP est une phase fondamentale en ce sens qu'elle établit les fondements du projet à travers sa préparation, l'étude de sa faisabilité et sa structuration (préalable et définitive). Au cours de cette phase, la commune en tant qu'initiatrice du projet (contrairement à une offre spontanée), fait recours à la CAPPP et à des bureaux d'études spécialisés pour effectuer les études de faisabilité requises et proposer la structuration préalable du projet (structuration préalable de la transaction).

Une fois réalisées, les études doivent être restituées et validées par l'ensemble des acteurs impliqués dans la co-création. L'ensemble des documents de préparation, de faisabilité et de structuration préalable de la transaction doit être élaboré, déroulé et validé de façon participative et inclusive.

### **5.2.1. Etape 1 : Préparation du projet**

A travers la préparation du projet, la commune, appuyée par la CAPPP et des experts spécialisés, définit le cadre stratégique (objectifs et stratégie ou approche de mise en œuvre) et de résultats (extrants, effets et impacts) du projet. Sur cette base, elle identifie ses différentes composantes et formule son cycle de vie. Ces éléments lui permettront d'établir les divers documents sur la base desquels les principaux aspects du projet seront approfondis : aspects institutionnel, juridique, technique, environnemental, social, financier, économique, technologique, etc. Pour ce faire, la commune commande une série d'étude de préfaisabilité.

Une étude de préfaisabilité (aussi appelée, analyse commerciale ou analyse préliminaire de viabilité) a pour but de tester les éléments fondamentaux du projet ; elle se base sur une étude technique préliminaire qui identifie les principales contraintes et évalue les éléments techniques et les éléments fondamentaux du financement comme, par exemple, le choix du site, la conception et les différentes possibilités de mise en œuvre, les revenus et le financement. A ce stade, un premier modèle financier sera élaboré afin de tester la viabilité du projet et l'appétit des investisseurs potentiels. Il s'agit d'une étape essentielle du développement du projet, qui évitera un gaspillage en coûts de préparation si le projet ne satisfait pas à ce premier critère de viabilité. C'est donc au regard des études de préfaisabilité que la commune prépare les documents sur la base desquels les études de faisabilité seront réalisées.

Dans une approche inclusive et dans la mesure du possible, tous ces documents doivent faire l'objet d'un enrichissement par les partenaires sociaux et les SDE sectoriels et être soumis à l'approbation de la tutelle.

Les documents de préparation du projet doivent permettre à la commune de savoir exactement et dans les moindres détails, ce qu'elle attend comme avantages du projet et ce que ça lui coûtera en termes financiers de développer le projet en mode PPP.

### **5.2.2. Etape 2 : Faisabilité du projet**

De façon concise, cette étape permet à la commune de commanditer une série d'études préliminaires et complémentaires approfondies. Pour tout ou partie de ces études, elle sollicite les services de cabinets spécialisés ou d'un groupe d'experts pour le développement du projet (profils techniques, financiers, juridiques et institutionnels), sa structuration préalable, l'identification des sources de financement disponibles, l'élaboration de la documentation contractuelle du projet, etc. Il peut aussi compter sur l'accompagnement et l'assistance technique de la CAPPP sur tout le cycle de développement de son projet. L'assistance-conseils des SDE sectoriels peut être mise à contribution. Les études permettent d'approfondir la conception du projet dans toutes ses dimensions : technique, socio-économique, commerciale, institutionnelle, juridique et financière (études de faisabilité et de préparation de projet et études de structuration).

Les études de faisabilité de projet doivent faire ressortir la faisabilité du projet (i) d'un point de vue technique (analyse de la technologie possible et des risques techniques) ; (ii) d'un point de vue juridique (s'assurer que les lois en place permettent de signer un contrat PPP) ; (iii) d'un point de vue environnemental et social (projet en phase avec les normes environnementales et sociales).

Les études devront aussi analyser :

- ❖ la viabilité commerciale : une fois qu'il est démontré que le projet est viable, il est important de s'assurer que le marché sera intéressé par le projet (pour cela une analyse financière sera nécessaire).
- ❖ l'évaluation du rendement financier du taux interne de rentabilité financier dont l'objectif est de parvenir à la combinaison optimale « coûts/bénéfices » ou « coûts/avantages » nécessitant une comparaison de la valeur fiscale du PPP et de celle de l'option "Marché Public".
- ❖ la viabilité économique : les bénéfices économiques sont mesurés par la valeur que le projet apportera aux populations.
- ❖ la viabilité fiscale : elle permet de tenir compte des contraintes budgétaires avant de lancer un processus de PPP. Elle consiste en l'analyse des coûts directs (subvention initiale à verser, paiement régulier ou subvention sur la durée du projet, bonus ou pénalités liés à la performance, etc.) et indirects (clause d'indemnisation pour les dommages ou pertes résultant d'événements de force majeure, paiement d'une indemnité de résiliation, garantie d'une dette ou d'améliorations de crédit).

A la fin de l'étape 1, la commune contractante disposera pour validation et adoption l'étude de faisabilité.

### **5.2.3. Etape 3 : Structuration préalable du projet**

Il existe de très nombreuses formes de PPP : l'étape de structuration du projet permet de choisir la formule la mieux adaptée au projet considéré.

Structurer un projet en PPP consiste à allouer les responsabilités et les risques relatifs à ce projet entre la personne publique et le partenaire privé. Il s'agit d'un processus itératif, qui se nourrit et informe l'étape de préparation et de faisabilité du projet.

Les informations provenant de l'étude de faisabilité ainsi que de l'analyse de viabilité économique sont, en effet, essentielles à la structuration du PPP, notamment le volume d'investissements à réaliser et les estimations de la demande et de la capacité à payer

des usagers. Ces éléments sont susceptibles de faire évoluer l'allocation des risques pour arriver à un projet techniquement faisable, viable économiquement et commercialement, et soutenable en matière d'engagements budgétaires pour la puissance publique.

La phase de structuration préalable recouvre trois processus : (i) identification des risques, (ii) allocation des risques et des responsabilités, et (iii) définition des mesures d'atténuation des risques. L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans un outil clef : la matrice des risques (Cf. Annexe 3).

La structuration d'un projet en PPP se réalise en deux temps (Confère schéma récapitulatif de la structuration en Annexe 3) :

- ❖ Etape 1 : structuration préalable (incorporée à la Phase 2) ;
- ❖ Etape 2 : structuration définitive (incorporée à la Phase 3)<sup>5</sup>.

La structuration préalable se déroule en parallèle aux étapes « Préparation et Faisabilité » du projet de PPP. Il s'agit de définir le modèle de PPP le mieux adapté au projet (concession, affermage, contrat de partenariat, etc.), sur la base d'une comparaison entre plusieurs options de structuration correspondant chacune à une allocation différente des principales responsabilités et risques du projet. À ce stade, le travail d'allocation des risques reste à un niveau général pour choisir l'option de PPP la mieux adaptée.

trois principaux éléments permettent de structurer préalablement la transaction : (i) l'allocation des risques, (ii) le programme d'investissements et (iii) le modèle financier (Cf. Schéma récapitulatif de la phase de Développement du projet en Annexe 3).

*Tableau 7 : Présentation synoptique de l'étape de structuration préalable de la transaction d'un projet de PPP*

Objectif général	Etablir les principaux paramètres d'analyse préliminaire de la faisabilité, de la rentabilité et de la viabilité du projet.
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer les termes de référence des principales études préliminaires du projet ;</li> <li>▪ Réaliser les principales études préliminaires du projet ;</li> <li>▪ Etablir la structuration préalable et définitive du projet.</li> </ul>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les principaux documents sur la base desquels les études préliminaires seront réalisées sont disponibles ;</li> <li>▪ Les rapports des études préliminaires sont disponibles ;</li> <li>▪ La structuration préalable et définitive du projet est réalisée.</li> </ul>
Contenu technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation du projet ;</li> <li>▪ Réalisation des études préliminaires ;</li> <li>▪ Structuration préalable et définitive du projet.</li> </ul>
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commune (autorité publique contractante)</li> <li>▪ Commission ad'hoc d'appel d'offres</li> <li>▪ CAPP</li> <li>▪ OSC</li> <li>▪ Préfecture</li> <li>▪ SDE sectoriels</li> <li>▪ ABE</li> <li>▪ ARMP</li> </ul>

<sup>5</sup>Le document de Structure préalable de la transaction/projet peut être compris comme un Avant Projet Sommaire et le document de Structure définitive de la transaction/projet peut être compris comme l'Avant Projet Détaillé.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DDCMP ou DNCMP</li> <li>▪ DCF</li> <li>▪ Conseil des ministres</li> </ul>
Durée indicative	3 à 8 mois (mais variable suivant la nature des études)
Jalon(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport de structuration préalable</li> <li>▪ Délibération du Conseil communal d'autoriser la structuration définitive de la transaction PPP.</li> </ul>

*Source : COLTER-IC, janvier 2020*

#### **5.2.4. Etape 4 : Structuration définitive du projet**

La structuration définitive du projet permet de conclure les analyses sur les aspects suivants :

- ❖ les résultats des diagnostics de base au plan juridico-institutionnel, organisationnel, environnemental, social, technique, technologique, économique et financier ;
- ❖ l'analyse approfondie des risques axée sur un modèle de pondération et assortie de mesures d'atténuation ;
- ❖ la définition des types d'investissements à faire à travers le projet et leurs modalités ;
- ❖ la modélisation financière.

Un Rapport de Structure définitive de la Transaction (RST) devra clairement mettre en évidence les paramètres ci-après :

- ❖ les résultats escomptés et le périmètre du projet en termes d'objectifs stratégiques pour la commune, y compris l'identification des acteurs et des organismes les plus importants ;
- ❖ la population bénéficiaire — la zone couverte par le projet et les avantages socio-économiques, y compris la création d'emplois, la lutte contre la pauvreté, l'amélioration de la qualité des services, l'impact environnemental et social, qui seront tous intégrés dans les prévisions économiques du taux de rentabilité économique (TIRE<sup>6</sup>). Les données ressortant du TIRE concourent à l'établissement de l'analyse économique du projet ;
- ❖ les plans finaux/schémas, y compris les solutions techniques/ingénierie, les innovations potentielles, les options technologiques, les besoins en équipement, l'accès aux services publics, les interconnexions avec d'autres réseaux, les besoins en terrains, leur accès, les plans et le calendrier de construction ;
- ❖ le modèle financier final : coûts du projet, recettes projetées, sources de financement, prévisions financières du TIR<sup>7</sup> financier, besoins indicatifs de soutien financier public ;

<sup>6</sup> Le TIRE est le taux interne de rentabilité du projet après la prise en compte des externalités (tels que les coûts et les avantages économiques, sociaux et environnementaux) qui ne sont pas inclus dans les calculs du TIR financier.

<sup>7</sup> Le TIRF (taux de rentabilité financière interne) est le taux d'actualisation qui égalise la valeur actuelle d'un futur flux de paiements à l'investissement initial. Voir aussi TIRE économique.

- ❖ l'analyse juridique et réglementaire finale, les capacités de l'autorité contractante, l'équipe de projet et les partenaires essentiels.

**NB** : A l'issue de l'étape de structuration définitive de la transaction, les techniciens de la commune élaborent un Rapport de Structure définitif du projet ou une **Note d'opportunité** qui est validé par le Conseil communal. Cette délibération du Conseil communal actionne la poursuite de la transaction. Dans une perspective inclusive, le Rapport de structure définitive peut être partagé aux parties prenantes au processus de co-crédation afin de recueillir leurs observations. Ce partage de document n'a aucun caractère obligatoire. Il obéit plutôt une logique d'enrichissement mutuel et de coopération autour de la gestion des biens publics entre mandants et mandataires. L'approbation finale de la transaction doit être donnée par le gouvernement (Conseil des Ministres).

A la fin de l'étape 4, la commune disposera pour validation et adoption le **Rapport définitif de Structure de la Transaction (RST)** ou la **Note d'Opportunité**

Nous rappelons que la structuration d'un projet PPP passe par la répartition des risques que doit supporter chacune des parties au contrat PPP. Cette répartition est définie en détail dans le contrat. Chaque risque doit ensuite être alloué à la partie qui est la plus apte à (i) contrôler la probabilité de survenance du risque (risque technique par exemple devrait être alloué au privé) et à (ii) contrôler l'impact du risque sur les résultats du projet, en évaluant et en anticipant le risque et en prévoyant des mesures d'atténuation (risque commercial par exemple). Certains risques ne sont pas transférables dans un PPP: le risque d'expropriation par exemple.

### **5.3. Phase 3 : Transaction du projet de PPP suivant une démarche inclusive**

La « transaction du projet » est à comprendre comme la mise en œuvre des transactions (de la production du DAO et projet de convention à la contractualisation). En amont à cette phase, la commune élabore un document de stratégie de transaction qui constitue, en quelque sorte, une feuille de route qui définit les objectifs poursuivis et résultats attendus par la commune en initiant la phase de transaction, les étapes du processus, les acteurs responsables et impliqués, les moyens nécessaires et la durée de chaque étape.

Au cours de cette phase, la commune sollicite l'assistance-conseil de la CAPPP. Elle peut également recourir aux services d'un conseiller en transaction (Cabinet spécialisé ou expert) pour l'appuyer dans la rédaction de l'ensemble du dossier d'appel d'offres (DAO) et du projet de contrat, et pour l'assister dans le cadre de ses interactions avec les candidats préqualifiés, l'organisation de la salle de données (Data Room) à la Mairie et tout particulièrement durant la phase finale des négociations.

Après l'adoption du Rapport de Structure de la Transaction (définitif) par le Conseil des Ministres, la commune, assistée de ses conseillers (notamment juridiques) ainsi que de la CAPPP et/ou d'un Cabinet spécialisé, met au point le projet de contrat qui sera annexé au DAO au cours du processus de structuration définitive de la transaction. Dans le cas spécifique des contrats de partenariat, la commission ad'hoc, la CAPPP, l'ARMP et une OSC participent au processus d'élaboration des documents contractuels et améliorent le dossier d'appel d'offres avant envoi aux différents candidats préqualifiés.

Le tableau synoptique ci-dessous présente le cadre stratégique et opérationnel de la phase de transaction.

*Tableau8 : Présentation synoptique de la phase de transaction (passation de contrat)*

Objectif général	Désigner, sur la base de l'option de structuration retenue, un partenaire privé compétent et ayant présenté la meilleure offre au regard de critères prédéterminés, pour mettre en œuvre le projet en PPP.
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer le mémorandum pour les candidats ;</li> <li>▪ préparer les documents contractuels ;</li> <li>▪ promouvoir le projet auprès des partenaires privés : identifier les partenaires potentiels, éveiller leur intérêt au travers de tournées de présentation ;</li> <li>▪ sélectionner un candidat : préparer et lancer le dossier d'appel d'offres (DAO) auprès des candidats pré-qualifiés, évaluer les offres et sélectionner le partenaire ;</li> <li>▪ finaliser la transaction : mener les négociations finales, signer le contrat, et réaliser la clôture financière du projet, c'est-à-dire signer les contrats de financement.</li> </ul>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les documents contractuels sont disponibles ;</li> <li>▪ la promotion du projet auprès des potentiels partenaires privés est réalisée ;</li> <li>▪ le partenaire privé devant mettre en œuvre le projet est sélectionné ;</li> <li>▪ la transaction est finalisée.</li> </ul>
Contenu technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparation des documents contractuels</li> <li>▪ Promotion du projet auprès des partenaires privés (marketing) ;</li> <li>▪ Sélection du partenaire privé (processus de sélection)</li> <li>▪ Finalisation de la transaction.</li> </ul>
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commune (autorité publique contractante)</li> <li>▪ Commission ad'hoc d'appel d'offres</li> <li>▪ CAPP</li> <li>▪ OSC</li> <li>▪ Préfecture</li> <li>▪ SDE sectoriels</li> <li>▪ ABE</li> <li>▪ ARMP</li> <li>▪ DNCMP ou DDCMP</li> <li>▪ Conseil des ministres</li> </ul>
Durée indicative	Maximum 5 mois (mais variable suivant la nature du projet)
Jalon(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approbation par le Conseil communal (CC) de l'Avis de Pré-qualification des firmes/opérateurs privés</li> <li>▪ Approbation par le CC du Dossier de pré-qualification</li> <li>▪ Approbation par le CC des résultats de l'évaluation des dossiers des candidats</li> <li>▪ Approbation par le CC de la version provisoire du DAO et du projet de contrat/convention</li> <li>▪ Décision du Conseil des Ministres d'autoriser la signature du contrat/convention</li> </ul>

*Source : COLTER-IC, janvier 2020*



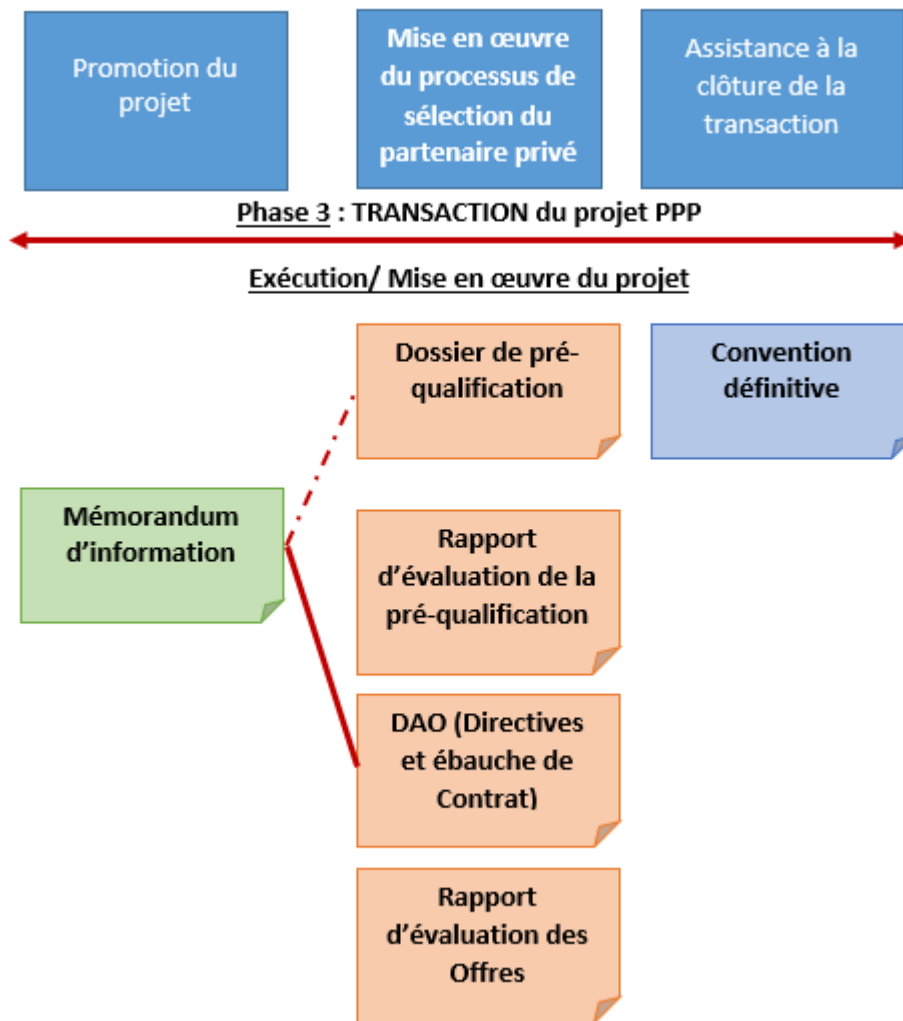


Figure 4 : Processus de contractualisation du projet de PPP

### 5.3.1. Étape 1 : Préparation des documents contractuels

En tant qu'autorité contractante, la commune détermine la procédure de passation de contrat applicable la plus pertinente en fonction de la nature et du secteur concerné par le projet en PPP. Pour ce faire, elle met en place une Commission ad'hoc d'appel d'offres qui sera chargée de procéder à :

- ❖ la rédaction/préparation des DAO ;
- ❖ l'ouverture des plis ;
- ❖ l'évaluation des offres et ;
- ❖ la sélection du candidat dont l'offre est la mieux qualifiée et offrant le meilleur rapport qualité/coût.

L'ouverture des plis se fait en séance publique, les autres étapes se font à huis clos.

La commune détermine également l'ensemble des caractéristiques de l'appel d'offres, dont les critères de sélection applicables et le mécanisme d'évaluation des offres techniques et financières.

### 5.3.2. Etape 2 : Promotion du projet auprès des partenaires privés (marketing)

Avec l'appui de ses conseillers (CAPPP au premier chef, ARMP, cabinet spécialisé, etc.) et préalablement au lancement de l'appel d'offres, la commune assure la promotion du projet auprès des potentiels investisseurs et opérateurs privés afin de susciter leur intérêt et, ainsi, de garantir le caractère compétitif de la sélection qui influera sur la qualité des offres des candidats.

La promotion du projet est assurée par la commune sur la base d'un Mémoire d'information qui est un outil qui rassemble l'essentiel de l'information à mettre à la disposition des candidats intéressés (nationaux et/ou internationaux) et acteurs du secteur privé afin de leur permettre de prendre connaissance du projet. Il vise, en outre, à susciter leur intérêt pour le projet.

### 5.3.3. Etape 3 : Sélection du partenaire privé (processus de sélection)

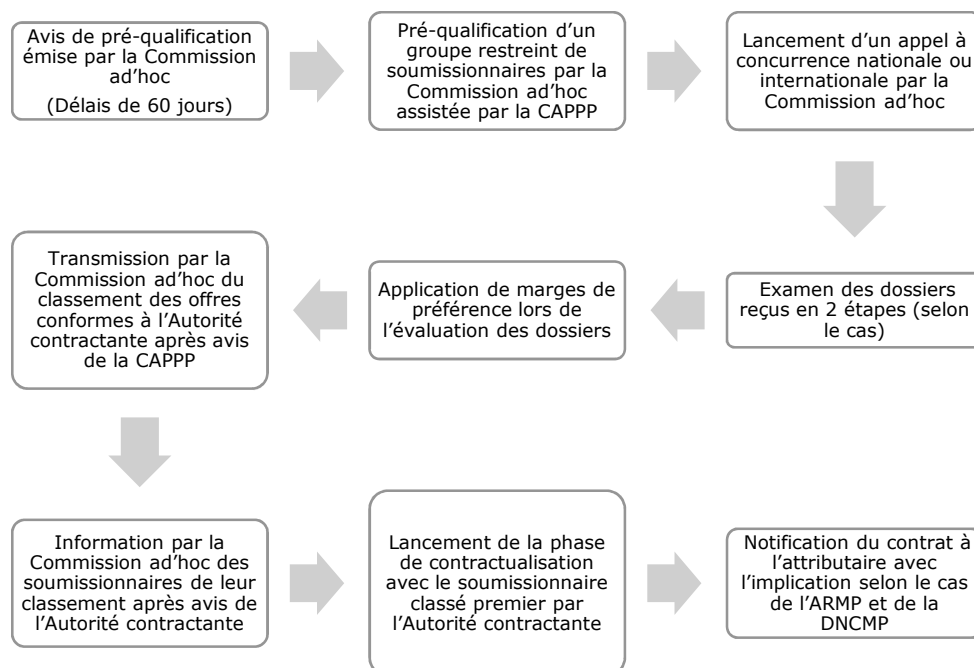
La loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin fixe trois modes de passation des contrats de PPP à savoir :

- ❖ l'appel d'offres ;
- ❖ l'entente directe et ;
- ❖ l'offre spontanée.

#### **Passation des contrats de PPP par appel d'offres**

De tous les modes de passation de contrats de PPP, le plus recommandé est l'appel d'offres international en deux étapes (pour le dialogue compétitif), précédé d'une pré-qualification.

Le cadre institutionnel et organisationnel des procédures de passation des contrats de PPP tel que prévu par la loi intègre les acteurs et niveaux d'opération suivants :



*Figure 5 : Itinéraire technique des procédures de passation de contrats de PPP par appel d'offres*

Le processus de sélection se déroule suivant les sous-étapes ci-après :

### **Sous-étape 1 : Transmission du Dossier de pré-qualification**

La Commission ad'hoc d'appel d'offres prépare, fait approuver et lance l'Avis de pré-qualification par les canaux prévus par le code des marchés publics dans un délai de soixante (60) jours. Elle prépare, fait approuver et met à la disposition des candidats intéressés le Dossier de Pré-qualification.

Sur la base des dossiers techniques fournis par les potentiels investisseurs intéressés, la Commission ad'hoc d'appel d'offres assistée par la CAPPP pré-qualifie ceux dont les dossiers techniques sont conformes aux prescriptions du Dossier de pré-qualification. A l'issue de la pré-qualification, la Commission produit et fait approuver un Rapport d'évaluation de la pré-qualification qui constitue en termes de suivi un jalon.

### **Sous-étape 2 : Dossier d'appel d'offres**

La Commission ad'hoc d'appel d'offres prépare et fait approuver le DAO provisoire. Elle prépare une salle de données (Data Room), lance un appel d'offres aux candidats pré-qualifiés. Elle ouvre la salle de données aux candidats pré-qualifiés et met le DAO provisoire à leur disposition. Elle dialogue avec les candidats sur le DAO et le contenu de la convention. Elle organise une réunion et une visite de sites avec les candidats. Elle finalise et diffuse les DAO et la convention. Une fois les offres des partenaires pré-qualifiés reçues et dépouillées, elle les évalue et apprécie leur conformité aux spécifications du DAO.

Si la procédure d'évaluation des offres se fait en deux étapes, alors, après une première évaluation, la Commission consolide le DAO qu'elle retourne encore aux soumissionnaires pré-qualifiés afin que ceux-ci améliorent leurs offres techniques et financières qu'ils soumettent à nouveau. En cas de procédures d'évaluation à une étape, la Commission ad'hoc évalue les offres techniques et financières reçues une fois pour toute. A l'issue du processus d'évaluation, elle transmet le classement des offres conformes à la commune après avis de la CAPPP. Il convient de rappeler qu'au cours de l'évaluation des offres et conformément aux stipulations de la loi, la Commission applique des marges de préférence en cas de besoin. Les travaux d'évaluation de la Commission ad'hoc sont sanctionnés par un Rapport d'évaluation des offres contenant le classement des offres conformes.

En cas d'absence de contestations par les soumissionnaires, la commune assistée par l'ARMP et la DNCMP lance le processus de contractualisation.

Une fois les négociations finalisées (y compris, les arrangements financiers), la commune procède à la notification de la convention/contrat à l'attributaire du projet avec l'implication selon le cas de l'ARMP et de la DNCMP. A l'issue de l'attribution, une Convention définitive est signée entre les deux parties pour formaliser l'acte de contractualisation (clôture commerciale de la convention).

**NB** : Il n'y a plus de négociation du contenu de la convention après son attribution.

Après la clôture commerciale de la convention vient l'approbation en conseil communal et en Conseil des Ministres de la convention, puis la clôture financière de la convention et son enregistrement au Ministère des Finances par l'attributaire.

En application du principe d'inclusivité, il est souhaitable que les acteurs de la société civile ainsi que ceux du secteur privé de la commune soient intimement associés aux différentes actions de développement des phases successives du projet de PPP.

En somme, les acteurs précités doivent assumer les rôles et responsabilités suivants :

1. les OSC doivent être impliquées dans les opérations relatives à l'évaluation des offres fournies par les soumissionnaires aux marchés de PPP ;
2. les OSC interviendront en qualité de membres observateurs lors des sessions d'évaluation des offres reçues ;
3. les OSC assureront la veille citoyenne quant à la conduite et la restitution des diverses études par les bureaux d'études recrutés par la commune ;
4. les OSC doivent veiller à la prise en compte des aspects socioculturels, environnementaux, tarifaire, équité, transparence, etc. lors de l'élaboration des DAO ou TdR et lors de la collecte empirique des données (veiller par exemple à la non utilisation de données falsifiées) ;
5. les OSC doivent veiller à la prise en compte des intérêts des populations en général et des personnes affectées par le projet en particulier, la prise en compte des cibles prioritaires retenues par le Bénin pour l'ODD 17 ;
6. les SDE doivent être impliquées suivant leurs domaines de compétences respectifs et sur les opérations où leur présence est nécessaire ;
7. la préfecture exercera ses compétences de contrôle de légalité et d'approbation « tacite » des projets de contrats
8. le Conseil des Ministres autorisera la passation du contrat.

### **Passation des contrats de PPP par entente directe**

En son article 20, la loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin stipule que de façon exceptionnelle, un projet de PPP peut être passé par entente directe après accord de la DNCMP et avis de la CAPPP lorsque la réalisation ou l'exploitation du projet ne peut être menée que par un partenaire privé déterminé du fait de l'absence de concurrence après appel d'offres ouvert international pour des raisons techniques qui sont liées à la protection de brevets, de droits d'auteurs ou d'autres droits de propriété intellectuelle ou des raisons liées à la protection d'autres droits exclusifs.

Dans ce cas de figure et pour assurer l'inclusivité du processus d'entente directe, la commune peut prendre conseil, en dehors des pré-requis de la DNCMP et de la CAPPP, auprès de la tutelle administrative, des SDE sectoriels, des OSC, etc. afin que l'opérateur privé offre des garanties de délivrance de services publics de qualité à des coûts supportables par les usagers et que leurs droits soient garantis.

### **Passation des contrats de PPP par offre spontanée**

En son article 21, la loi n°2016-24 du 28 juin 2017 portant cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin autorise un partenaire privé à adresser à une autorité contractante une offre spontanée. Dans ce cas, ledit partenaire réalise à ses propres frais les études préalables de manière à présenter un projet cohérent comportant des propositions techniques adéquates ainsi que les solutions de financement correspondantes.

Un partenaire privé peut également adresser à une autorité publique une offre spontanée lorsque celle-ci a déjà réalisé des études préalables qui sont déclarées caduques avant la date de dépôt de l'offre spontanée.

Dans tous les cas de figure, l'offre spontanée est accompagnée de documents attestant des capacités financières et techniques du partenaire privé à réaliser efficacement le projet proposé. L'offre spontanée une fois reçue et étudiée par l'autorité publique contractante peut être classée sans suite, consolidée par des demandes d'informations complémentaires ou bénéficier d'une suite favorable en l'état.

Au cas où une commune décide de donner une suite favorable à une offre spontanée, elle transmet l'offre à la CAPPP pour avis. Après avis favorable de la CAPPP, la commune met en place une Commission ad'hoc d'appel d'offres et entame une procédure d'appel d'offres comme présentée dans la figure ci-dessus.

La figure ci-dessous donne un aperçu des conditions de soumission et d'instruction d'une offre spontanée.

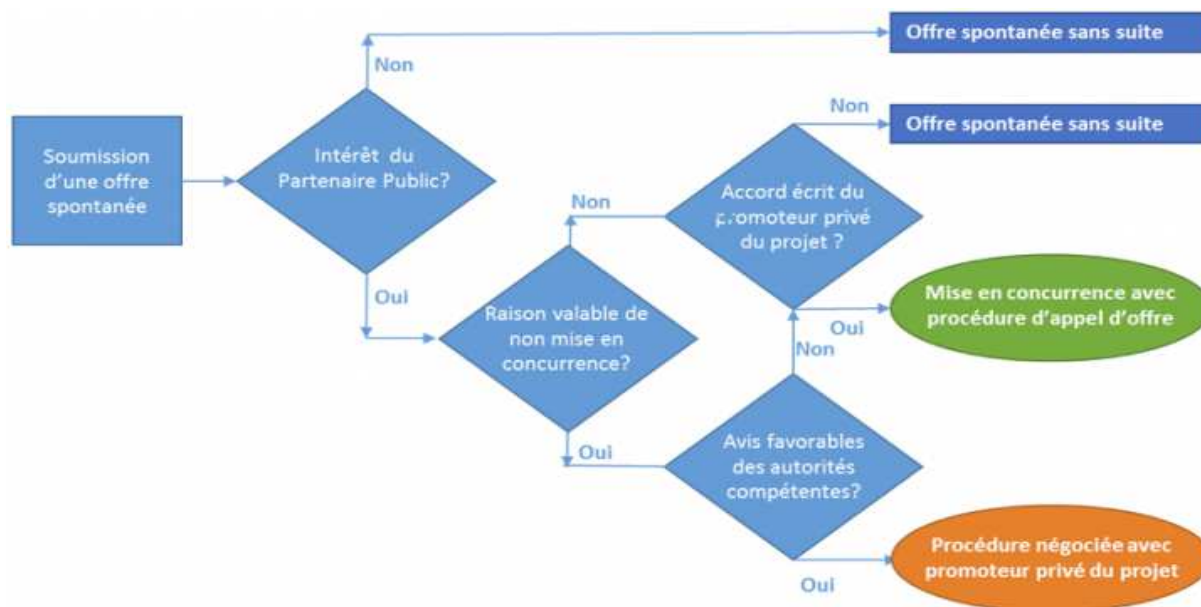


Figure 6 : Cadre général de gestion du processus de validation des offres spontanées

#### 5.4. Phase 4 : Réalisation du projet de PPP suivant une démarche inclusive

La Réalisation est la quatrième phase du cycle de vie du projet de PPP. C'est la phase exécutive du projet de PPP qui consiste en la mise en œuvre du document de projet à travers la mise en place effective des organes de gestion du projet (y compris selon le cas, de la Société de projet). La mise en œuvre s'opère à travers les volets technique (construction des infrastructures objets du contrat de PPP), managérial (organes de gestion technique du projet y compris aspect communication), financier (financement du projet), etc.

La réalisation du projet intègre de façon plus large, l'exécution par chacune des parties des clauses du contrat de PPP et le déploiement des mesures d'atténuation des risques opérationnels dès leur survenance.

Pour réussir la réalisation inclusive du projet de PPP, les Conseils communaux doivent intimement associer les acteurs de la société civile et les Services Déconcentrés de l'Etat suivant les rôles pertinents qu'ils peuvent jouer en matière de veille citoyenne, de protection et de défense des droits des Personnes Affectées par le Projet (PAP), etc. et d'assistance-conseil et contrôle de la légalité des actes pris par le Maire.

Tableau 9 : Présentation synoptique de la phase de réalisation d'un projet de PPP

Objectif général	Mettre en œuvre le projet de PPP.
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formaliser les responsabilités de gestion ;</li> <li>▪ Superviser l'exécution du projet ;</li> <li>▪ Contrôler les résultats des prestations de service ;</li> <li>▪ Préserver l'intégrité du contrat.</li> </ul>

Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les principaux organes et fonctions de gestion opérationnelle du projet sont fonctionnels ;</li> <li>▪ Le suivi de l'exécution du projet est effectif ;</li> <li>▪ Le contrôle des résultats des prestations de service est effectif ;</li> <li>▪ La préservation de l'intégrité du contrat est effective.</li> </ul>
Contenu technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place des principaux organes et fonctions de gestion opérationnelle du projet ;</li> <li>▪ Exécution du projet ;</li> <li>▪ Contrôle des résultats des prestations de service ;</li> <li>▪ Préservation de l'intégrité du contrat.</li> </ul>
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commune (autorité publique contractante)</li> <li>▪ CAPP</li> <li>▪ OSC</li> <li>▪ Préfecture</li> <li>▪ SDE sectoriels</li> <li>▪ ARMP</li> <li>▪ DNCMP</li> <li>▪ Tribunaux compétents (en cas de gestion conflictuelle du projet)</li> </ul>
Durée indicative	Conforme à la durée de mise en œuvre du projet
Jalon(s)	Rapports techniques de mise en œuvre du projet.

*Source : COLTER-IC, janvier 2020*

#### **5.4.1. Etape 1 : Mise en place des organes de gestion opérationnelle du projet**

A cette étape et conformément aux prescriptions du document de projet et du contrat, le partenaire privé met en place :

- ❖ la société de projet s'agit d'un projet de PPP porté par une structure étrangère en association ou non avec des partenaires privés locaux : la société de projet est mise en place sous les formes requises par la loi et assure la gestion opérationnelle du projet ;
- ❖ le comité de pilotage du projet s'il s'agit d'un projet de PPP porté par une structure disposant du financement et des compétences nécessaires au développement et à la réalisation du projet : ce comité assure la gestion stratégique et fait office d'organe d'orientation et de décision ;
- ❖ les équipes opérationnelles de mise en œuvre du projet : elles assurent la mise en œuvre des différentes composantes du projet

La mise en place des organes de gestion opérationnelle du projet coïncide avec celle des différentes fonctions essentielles à la réalisation efficiente du projet : management, communication, transport et logistiques, finances, administration et gestion des contrats, direction, magasinage et gestion des achats, etc.

#### **5.4.2. Etape 2 : Exécution du projet**

Cette phase traduit la mise en œuvre des différentes composantes du projet par les équipes opérationnelles affectées. C'est l'étape où le projet prend corps à travers la réalisation des activités documentées dans le document de projet. Les fonctions financement et commandes/achat des services et des biens s'opérationnalisent et permettent de donner une visibilité à la réalisation du projet. A la phase exécutive du projet, les principales opérations et fonctions suivantes sont réalisées :

- ❖ versement des contributions en fonds propres ;

- ❖ tirage des emprunts ;
- ❖ conception et construction des installations ;
- ❖ mise en service et achèvement ;
- ❖ essais de performance ;
- ❖ mobilisation de l'exploitant et du fournisseur d'intrants ;
- ❖ achat de la production liée ;
- ❖ exploitation et entretien/ livraison des extrants ;
- ❖ inspections et essais
- ❖ remboursement de la dette ;
- ❖ distribution du rendement des capitaux propres ;
- ❖ formation du personnel et du concédant ;
- ❖ opérations d'entretien périodiques majeures ;
- ❖ travaux/procédure de transfert ;
- ❖ transfert des actifs ou nouvel appel d'offres
- ❖ compensation (le cas échéant).

#### **5.4.3. Etape 3 : Contrôle des résultats des prestations de service**

La loi encadrant les PPP au Bénin stipule en son article 61 « qu'un suivi régulier de l'exécution des obligations du titulaire du contrat de PPP nécessaire au bon fonctionnement du contrat est exigé, notamment lorsque des ouvrages doivent être remis à la collectivité au terme du contrat ».

Fort de cette disposition et dans l'optique de gérer de façon efficiente les activités ressortant de cette étape (qui doit se dérouler concomitamment avec les étapes précédentes), les techniciens de la commune doivent :

- ❖ approuver les dispositions relatives à la construction, la conception, la conception détaillée, l'achèvement des travaux de construction (pour chaque opération, et pour l'achèvement final) et le début de l'exploitation des travaux et le démarrage des opérations ;
- ❖ organiser le transfert des actifs, des propriétés et de la main d'œuvre ;
- ❖ coordonner les obligations de la commune ;
- ❖ vérifier la fourniture et la réception de la documentation du projet, y compris les plans, les spécifications des équipements, les certificats d'achèvement, les certificats d'exploitation et les garanties.

#### **5.4.4. Etape 4 : Préservation de l'intégrité du contrat**

La réalisation des activités ressortant de cette étape incombe aussi bien à l'autorité communale qu'au partenaire privé exécutant le projet de PPP. En somme, ces activités consistent :

- ❖ établir les protocoles internes pour contrôler la gestion du projet et assurer un suivi visant à déterminer si la Société de Projet et le concédant respectent leurs obligations ;
- ❖ organiser régulièrement des réunions d'examen du projet, et assurer la fourniture et la réception des informations sur le projet, y compris les schémas/plans, les rapports financiers et les rapports périodiques d'avancement des progrès ;
- ❖ surveiller les obligations et responsabilités des deux types de partenaires (public et privé) pour assurer qu'ils répondent bien à leurs obligations, et prévoir le budget pour le respect de ces engagements, à mesure qu'ils surviennent ;
- ❖ encourager une identification proactive des conflits et leur résolution concertée.

Malgré les mesures de préservation de l'intégrité du contrat, des litiges peuvent naître. En prévision de cela, la loi portant cadre juridique des PPP au Bénin, stipule que les contestations nées des procédures de sélection du partenaire privé soient portées devant l'ARMP qui doit les traiter suivant une procédure que la loi elle-même prescrit. La loi souligne notamment, l'intérêt des deux partenaires à régler à l'amiable les litiges qui naîtraient de leur partenariat. A défaut d'un règlement à l'amiable, ces litiges sont réglés par une procédure arbitrale. Toutefois, si les parties le souhaitent, elles peuvent recourir aux juridictions étatiques compétentes.



## ANNEXES

## Annexe 1 : Outils de présentation des généralités des PPP au Bénin

*Tableau 10 : Cadre institutionnel et organisationnel des PPP au Bénin*

FONCTIONS/ACTEURS		TYPES DE PPP	
		DSP	CP
<b>Compétences générales en matière de PPP</b>			
Définition politique PPP générale		MPD, MEF et ministères concernés	MPD, MEF et ministères concernés
Vulgarisation et promotion des PPP		CAPPP	CAPPP
Régulation et suivi global des PPP		ARMP, DNCMP	CAPPP, CAA, Conseil des ministres
<b>Compétences opérationnelles liées aux PPP actifs</b>			
<b>IDENTIFICATION</b>	Présélectionner, sélectionner et prioriser une idée de projet PPP	Communes, MPD, MEF et ministres concernés	Communes, MPD, MEF et ministres concernés
	Rédiger la Note de concept	Autorité contractante	Autorité contractante
<b>PREPARATION, FAISABILITE, STRUCTURATION</b>	Elaborer le Rapport d'opportunité ou d'évaluation préalable, selon le cas	<b>Rapport d'opportunité :</b> autorité contractante sur avis de la CAPPP	<b>Evaluation préalable :</b> autorité contractante et l'appui de la CAPPP
	Choisir la formule de PPP adaptée au projet		Autorité contractante et l'appui de la CAPPP
	Autoriser la contractualisation du projet sous forme de PPP		Autorité contractante (Conseil communal) sur avis de la CAPPP Conseil des ministres
	Choisir la procédure de sélection du partenaire privé	Autorité contractante	Autorité contractante
<b>TRANSACTION</b>	Préparer les projets de contrat et les documents d'appel d'offres	Autorité contractante	Autorité contractante
	Organiser la mise en concurrence	Autorité contractante et Commission ad'hoc d'appel d'offres	Autorité contractante et Commission ad'hoc d'appel d'offres
	Sélectionner un partenaire privé et contractualiser le projet en PPP	Autorité contractante Commission ad'hoc d'appel d'offres CAPPP ARMP DNCMP	<i>Classement des soumissionnaires :</i> Commission ad'hoc d'appel d'offres à l'autorité contractante après avis de la CAPPP
			Validation du contrat : Autorité contractante après accord de l'ARMP et de la DNCMP
Réguler la passation des contrats/Régler les différends	Autorité contractante ARMP	Autorité contractante ARMP	
<b>REALISATION DU CONTRAT DE PPP</b>	Assurer la régulation économique pendant la durée du PPP	DNCMP Autorité contractante CCMP	DNCMP Autorité contractante CCMP
	Suivre et contrôler la réalisation des	Autorité contractante et DNCMP	Autorité contractante (contrôle interne de l'exécution du contrat)

	engagements des partenaires privés		et du respect des engagements) ; CAPPP ; DNCMP
	Règlement des différends dans l'exécution des contrats	ARMP puis tribunal compétent pour les contrats administratifs ou instances arbitrales prévues par l'Acte Uniforme de l'OHADA	ARMP puis tribunal compétent pour les contrats administratifs ou instances arbitrales prévues par l'Acte Uniforme de l'OHADA

## Annexe 2 : Outils d'identification d'idée de projets communaux développables en PPP

Tableau11 : Modèle de Note de concept à l'usage des communes

<b>Date d'identification</b>	jj/mm/aaa a		
<b>Définition du projet</b>			
Objectifs du projet	[Présenter (éventuellement hiérarchiser) l'objectif global et les objectifs spécifiques éventuels du projet ; si possible quantifier les indicateurs d'impacts cibles ; présenter les principales composantes du projet ; vérifier la cohérence de l'ensemble]		
Résultats attendus	[Décrire aussi précisément que possible les résultats attendus en termes d'infrastructure (y compris les exigences ayant un impact sur les options technologiques disponibles), de niveau de service (volume, fréquence, qualité, performance etc.)]		
Entité porteuse du projet	Point focal et nom de l'institution		Contact
	M. / Mme X Xxxxx		xxxxx
Parties prenantes du projet	Nom de l'institution	Rôle dans le projet	Contact
	xxxxx	xxxxx	xxxxx
	xxxxx	xxxxx	xxxxx
	xxxxx	xxxxx	xxxxx
	xxxxx	xxxxx	xxxxx
<b>Contextualisation du projet</b>			
Secteur / Sous-secteur	xxxxx		
Contexte stratégique	<p>[Examiner le contexte stratégique du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rappeler la politique / stratégie / les objectifs chiffrés du gouvernement dans le secteur, par exemple niveau de service cible (quantitatif et qualitatif) ;</li> <li>▪ Insérer des éléments de diagnostic sectoriel (si disponible / pertinent, mentionner les taux d'accès actuels aux services, attentes des usagers) ;</li> <li>▪ Rappeler le cadre juridique dans lequel s'insère le projet : réglementation sectorielle applicable ;</li> <li>▪ Présenter les autres projets / programmes d'infrastructures en cours ou prévus – soit qui sont liés au projet envisagé (notamment infrastructures complémentaires dans les secteurs du transport ou de l'énergie) ou qui lui sont concurrents.]</li> </ul>		
Maturité du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ [Présenter un bref historique du projet et le niveau de</li> </ul>		

	<p>préparation du projet ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présenter les études passées et en cours concernant le projet (évaluation rapide de ces études) ;</li> <li>▪ Faire le point sur les informations / données manquantes.]</li> </ul>
Justification	<p>[Décrire l'intérêt du projet pour le pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présenter les principaux arguments en faveur de la réalisation du projet ;</li> <li>▪ Mentionner l'insertion du projet dans la stratégie de développement et/ou dans des programmes d'investissements au niveau national, sectoriel ou local ;</li> <li>▪ Décrire les aspects innovants éventuels du projet.]</li> </ul>
Localisation	Aperçu
[Décrire site et situation / coordonnées GPS]	[Insérer une illustration ex. carte de localisation / photographie du site]
<b>Diagnostic préliminaire de faisabilité</b>	
Estimation des coûts	[Identifier et si possible estimer qualitativement (notamment les impacts environnementaux et sociaux) et quantitativement les coûts du projet (investissement, exploitation et renouvellement)]
Estimation des bénéfices	[Identifier et si possible estimer qualitativement (notamment externalités positives aux plans environnementaux et sociaux) et quantitativement (bénéfices économiques) les externalités positives du projet]
Estimation des revenus	[Identifier et si possible estimer les sources de revenu du projet]
Synthèse de l'analyse préliminaire coût-bénéfice	[Synthèse des 3 rubriques précédentes complétée si possible d'une estimation préliminaire de l'effort à prévoir en matière de finances publiques tout au long de la vie du projet]
<b>Diagnostic préliminaire d'opportunité</b>	
Risque technique	[Première identification des risques techniques pour chacune des phases du projet : conception/construction/exploitation/fin de vie]
Risque commercial	[Première identification des risques commerciaux (offre et demande-fréquentation / capacité à payer des usagers)]
Risque environnemental	[Première identification des risques environnementaux]
Risque social	[Première identification des risques sociaux]
Rôle potentiel du secteur privé	[Décrire quelle pourrait être l'implication du secteur privé sur le projet dans la conception, le financement, la construction et l'exploitation du projet]
Attractivité pour le	[Evaluer l'appétence du secteur privé pour le projet, par ex. :

secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présence d'entreprises privées du secteur au Bénin ;</li> <li>▪ Existence de projets similaires menés dans le pays / dans la région ;</li> <li>▪ Existence d'offres spontanées.]</li> </ul>			
<b>Suites à donner</b>				
Chronogramme prévisionnel	Phase d'études	Processus d'appel d'offre	Phase de construction	Phase d'exploitation
	mm/aaaa-mm/aaaa	mm/aaaa-mm/aaaa	mm/aaaa-mm/aaaa	mm/aaaa-mm/aaaa
Recommandation	[Présenter l'avis du promoteur public du projet sur son intérêt et sur les options de montage possible (Contrat de partenariat, autre type de PPP, marché public), étayer la recommandation en résumant les arguments clés]			
Prochaine étape et moyens requis	[Mentionner les suites immédiates à donner, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informer la CAPPP et autres entités publiques (à préciser en fonction du projet) ;</li> <li>▪ Préciser les appuis techniques/financiers nécessaires ;</li> <li>▪ Décision de passage en phase de préparation et faisabilité du projet ;</li> <li>▪ Mettre en place une équipe projet au sein du promoteur public du projet.]</li> </ul>			

*Source : [www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html](http://www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html) (Outil adapté par COLTER-IC)*

### Annexes 3 : Outils de développement d'un projet PPP

Tableau12 : Critères de vérification générique

N°	Critères	Réalisé	Commentaires
1	Le besoin est identifié	<input type="checkbox"/>	
2	Le concept du projet est défini	<input type="checkbox"/>	
3	Le partenaire public est identifié et habilité à signer un contrat de PPP	<input type="checkbox"/>	
4	Une équipe disposant des compétences adéquates a été mise en place au sein de la partie publique pour la gestion des phases de transaction et de mise en œuvre du projet	<input type="checkbox"/>	
5	Le partenaire public dispose des ressources financières nécessaires pour couvrir ses dépenses jusqu'à la clôture financière.	<input type="checkbox"/>	
6	Les étapes qui précèdent la phase de transaction ont été réalisées, à savoir : (i) l'identification du projet, (ii) la préparation et la faisabilité du projet et (iii) la structuration du projet	<input type="checkbox"/>	
7	La décision de recourir à un PPP (sur la base d'une étude d'opportunité et d'un rapport d'évaluation préalable) a été prise, et l'option de partenariat est choisie définitivement	<input type="checkbox"/>	
8	La durée du projet/contrat est connue	<input type="checkbox"/>	
9	Des conseillers en transaction ont été recrutés	<input type="checkbox"/>	
10	Un calendrier réaliste pour la phase de transaction a été mis en place	<input type="checkbox"/>	
11	La stratégie de marketing est déterminée	<input type="checkbox"/>	
12	Le projet est susceptible de susciter l'intérêt du secteur privé	<input type="checkbox"/>	
13	La stratégie de transaction est établie	<input type="checkbox"/>	
14	Le projet de DAO est approuvé	<input type="checkbox"/>	

Source : [www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html](http://www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html) (Outil adapté par COLTER-IC)

Tableau13 : Critères de vérification juridique

N°	Critères	Réalisé	Commentaires
1	Les conditions juridiques de la mise à disposition des terrains nécessaires au projet sont identifiées et les autorisations ou permis éventuellement nécessaires sont obtenus, ou pourront l'être le moment venu	<input type="checkbox"/>	
2	Les conditions légales de recours à un contrat de partenariat sont réunies	<input type="checkbox"/>	
3	La compétence du partenaire public pour procéder à la transaction est clairement établie (absence de conflit de compétence)	<input type="checkbox"/>	
4	Le mode de sélection retenu est conforme à	<input type="checkbox"/>	

N°	Critères	Réalisé	Commentaires
	la législation applicable et au mode de partenariat choisi		
5	Les différents organes intervenant dans le cycle de vie du projet et leurs étapes d'intervention sont identifiés	<input type="checkbox"/>	
6	Les autres permis, licences et autres autorisations nécessaires à la mise en œuvre du projet ont été identifiées et pourront être obtenues	<input type="checkbox"/>	
7	Le cadre fiscal du projet est défini	<input type="checkbox"/>	

Source : [www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html](http://www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html) (Outil adapté par COLTER-IC)

Tableau14 : Critères de vérification des volets techniques, environnementaux et sociaux

N°	Critères	Réalisé	Commentaires
1	La faisabilité technique est avérée	<input type="checkbox"/>	
2	Le projet de référence est établi	<input type="checkbox"/>	
3	Toutes les études techniques préalables au lancement de la sélection sont disponibles (liste à établir par projet)	<input type="checkbox"/>	
4	L'évaluation des impacts environnementaux et sociaux est réalisée	<input type="checkbox"/>	
5	Les mesures d'atténuation des impacts environnementaux et sociaux sont définies (PGES le cas échéant)	<input type="checkbox"/>	
6	Les approbations relatives aux contraintes environnementales et sociales ont été obtenues	<input type="checkbox"/>	
7	Les critères techniques, environnementaux et sociaux de sélection sont établis	<input type="checkbox"/>	

Source : [www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html](http://www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html) (Outil adapté par COLTER-IC)

Tableau15 : Critères de vérification des volets financiers et commerciaux

N°	Critères	Réalisé	Commentaires
1	La demande est évaluée et justifie la mise en œuvre du projet	<input type="checkbox"/>	
2	Les accords commerciaux éventuellement nécessaires à la « bancabilité » du projet sont obtenus	<input type="checkbox"/>	
3	Les coûts d'investissement et de fonctionnement du projet sont connus	<input type="checkbox"/>	
4	Les sources de financement sont identifiées	<input type="checkbox"/>	
5	Les revenus prévisionnels sont évalués	<input type="checkbox"/>	
6	La faisabilité financière est avérée	<input type="checkbox"/>	
7	Le mode de rémunération du partenaire privé est identifié	<input type="checkbox"/>	
8	Les critères financiers d'évaluation des	<input type="checkbox"/>	



N°	Critères	Réalisé	Commentaires
	propositions des candidats sont établis		
9	Le projet est soutenable sur le plan budgétaire pour la puissance publique (si applicable, avis du MEF obtenu)	<input type="checkbox"/>	
10	le niveau de tarif envisagé est soutenable pour les usagers ou l'acheteur public	<input type="checkbox"/>	

Source : [www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html](http://www.ppp.gouv.sn/Identification-d-un-projet.html) (Outil adapté par COLTER-IC)

Tableau16 : Matrice d'analyse des risques pour l'option de choix d'un projet PPP

N°	Type de risque	Description
1	Risque politique	Modification discriminatoire de la législation ou de la réglementation, expropriation, rupture du contrat
2	Risque juridique et réglementaire	Habilitation de la personne publique à entreprendre le projet, évolution du cadre réglementaire général et sectoriel
3	Risque d'achèvement	Risques liés aux interfaces du projet impactant les coûts de construction, les délais de réalisation, la qualité de l'ouvrage, la conformité de la conception des travaux, la disponibilité des équipements, du matériel, des infrastructures, du site et services connexes
4	Risque de performance	Erreurs dans la conception de l'installation, problèmes environnementaux entravant l'exploitation de l'infrastructure, l'utilisation de technologies inappropriées
5	Risque d'exploitation	Erreurs et vices de conception, défauts dans les équipements ou matériaux au-delà de leur période de garantie, Disponibilité de la main d'œuvre locale, modification de l'exploitation du projet due à une modification de la législation, GER
6	Risque financier	Non-obtention du financement, variation des taux d'intérêts au cours de l'exécution du projet
7	Risque commercial	Sous-estimation commerciale, sous-performance commerciale, évolution des besoins
8	Risque de change et économique	Variation des taux de change, des indices, de l'inflation, des taxes
9	Risque environnemental et social	Prévisions erronées des impacts E&S, non-respect de la législation E&S en vigueur et des exigences des prêteurs, manifestations
10	Risque de force majeure	Risques relevant d'un cas de force majeure

Source : <http://www.ppp.gouv.sn/Modele-de-matrice-des-risques.html>

Tableau17 : Points de vérification de la prise en compte des risques

N°	Risques	Réalisé	Commentaires
1	Les principaux risques (y compris environnementaux et sociaux) sont identifiés	<input type="checkbox"/>	

N°	Risques	Réalisé	Commentaires
2	Les risques et les responsabilités sont alloués	<input type="checkbox"/>	
2.1	- Le partenaire privé porte des risques qu'il est à même de contrôler	<input type="checkbox"/>	
2.2	- La partie publique porte des risques qu'elle est à même de contrôler	<input type="checkbox"/>	
2.3	- L'allocation des risques est effectuée de manière à susciter l'intérêt du partenaire privé sur le projet	<input type="checkbox"/>	

Source : <http://www.ppp.gouv.sn/Qu-est-ce-qu-un-partenariat-public-privé.html>

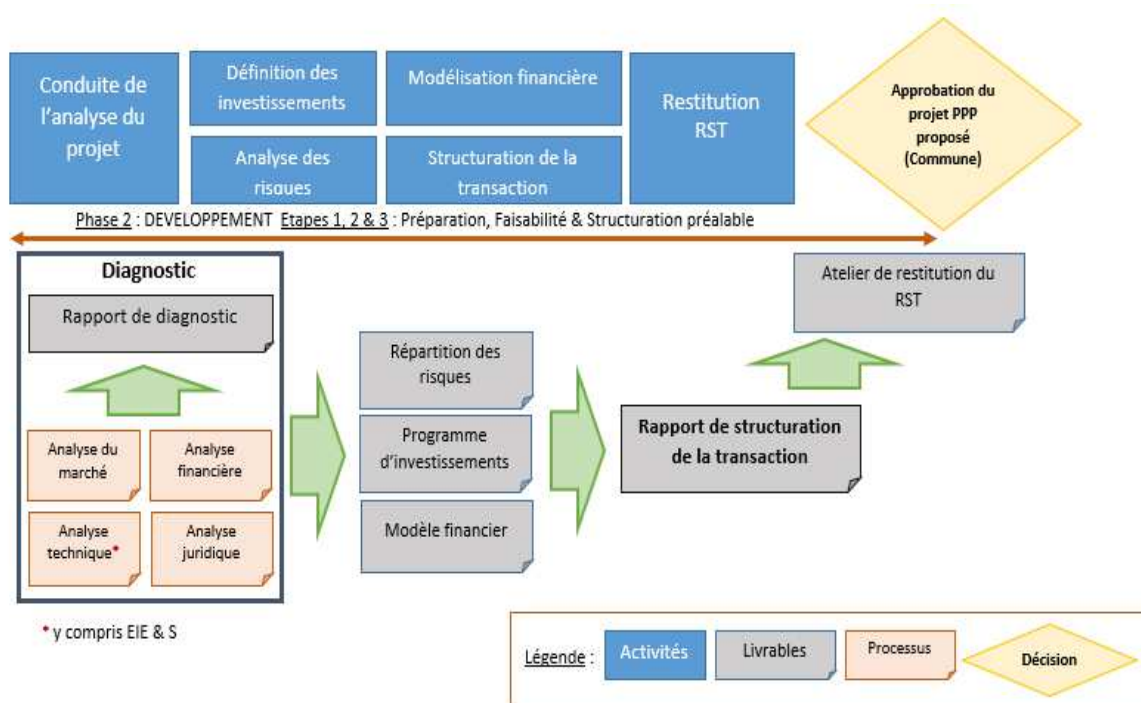


Figure7 : Schéma récapitulatif de la phase de Développement du projet

**Publié par :** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société : Bonn et Eschborn, Allemagne

Programme d'appui à la Décentralisation  
et au Développement Communal (PDDC)

08 BP 1132 Tri Postal  
Cotonou  
Bénin  
T +229 21 30 81 28  
F +229 21 31 13 35  
www.giz.de

**Responsable :** Tim AURACHER

**Auteurs :** ZOMADI ALAIN (CHEF DE MISSION), DHOSSOU ANGELO, ADJOVI HUGUES & YASSINGUEZO HYACEINTE (EXPERTS ASSOCIES) DU CABINET COLTER INGENIERIE-CONSEILS - 01 BP 5835 COTONOU – BENIN – TEL : +229 66 67 30 22 – EMAIL : BENIN@COLTER-IC.ORG

**Mise à jour :** Janvier 2020

Le présent document a été élaboré avec l'aide de l'Union Européenne et du Gouvernement allemand. Le contenu relève de la seule responsabilité de la GIZ sur mandat du Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) dans le cadre d'un cofinancement avec l'Union Européenne et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union Européenne ou du Gouvernement allemand.