

Les partenariats Public-Privé

Gérer un projet PPP en phase d'exécution

11 et 12 avril 2017

Ministre de l'Économie et des Finances

Banque Mondiale



M
MOTT
MACDONALD



BANQUE MONDIALE



Sommaire de la formation: mardi 11 avril 2017

▶ 1 Rappel: La passation de marché PPP

▶ 2 Gérer un projet PPP en phase d'exécution : institutions, surveillance et changement

▶ 3 Cas pratique: rédaction de termes de référence d'un assistant à la personne publique en charge du suivi d'un projet PPP

Sommaire de la formation: mercredi 12 avril 2017

▶ 1 Gérer la fin du contrat
PPP

▶ 2 Quizz

▶ 3 Cas pratique: suivre
l'exploitation / maintenance
d'un bâtiment administratif

Les Partenariats Public-Privé

Module 3. La passation de marché PPP (rappel)

Loi n°2017-006 sur les PPP

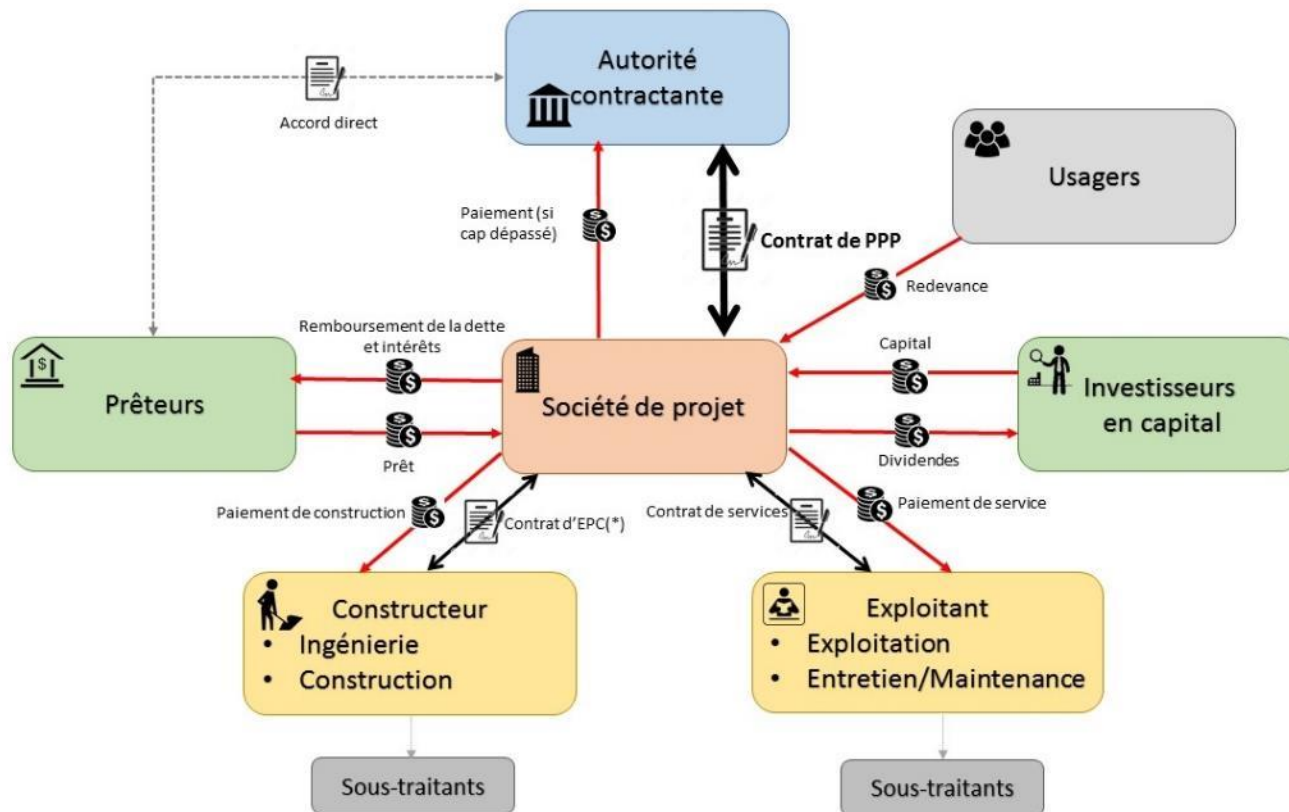
PPP concessif

Concession

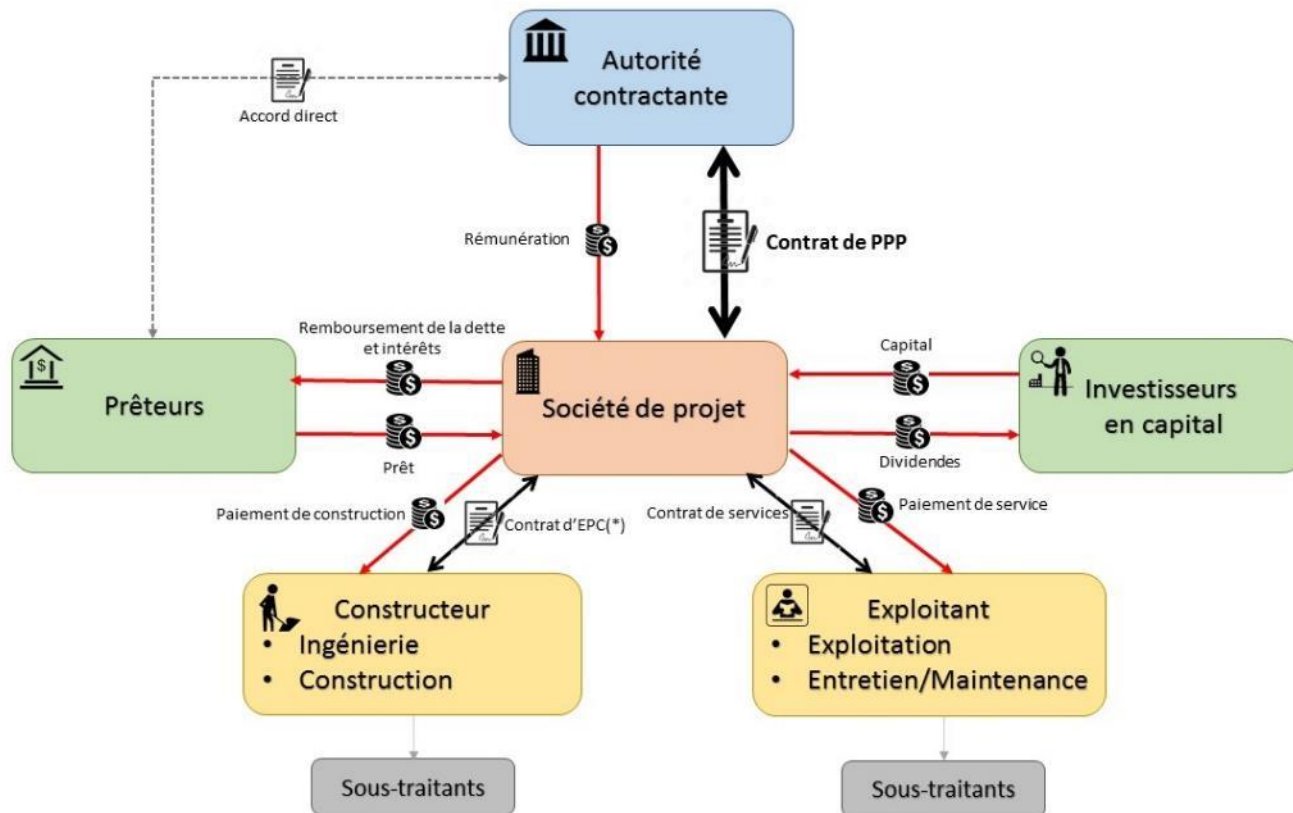
Affermage

PPP à
paiement
public

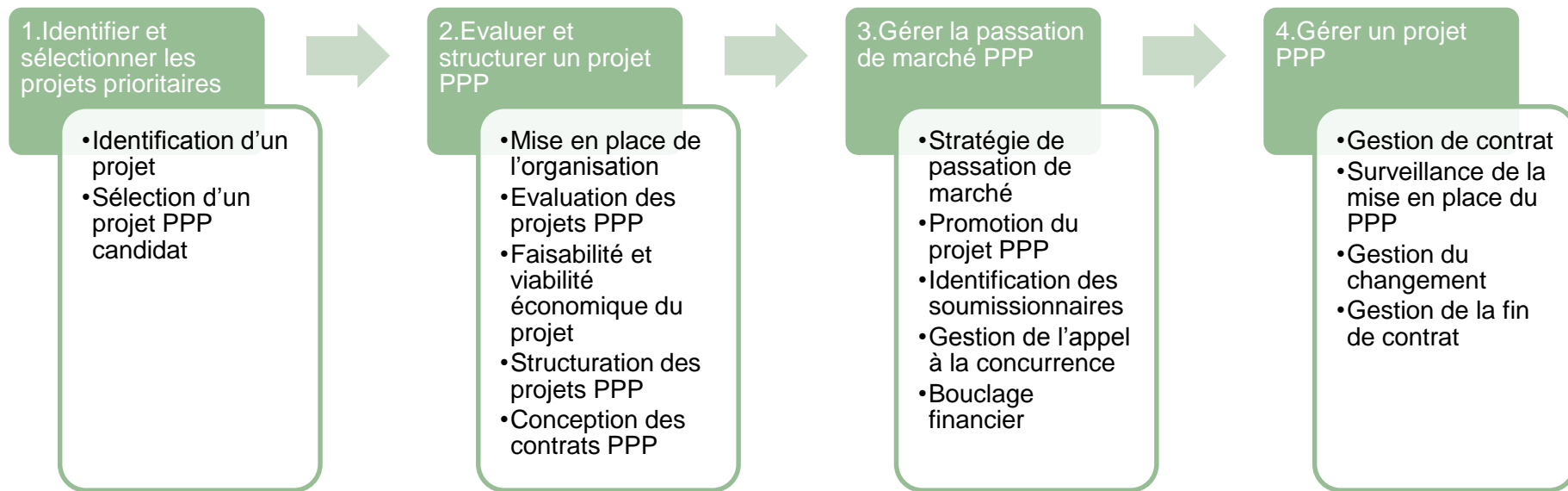
► Rappel: Schéma contractuel d'un PPP concessif



► Rappel: Schéma contractuel de PPP à paiement public



► Le cycle de vie d'un projet PPP



Source: Guide de Référence des PPP de la Banque Mondiale

Rappel: Conception des contrats PPP



La conception du contrat de PPP est une **tâche complexe**. Cinq éléments essentiels de la conception des contrats de PPP sont présentés ci-après.



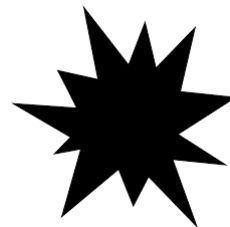
**CRITERES DE
PERFORMANCE**



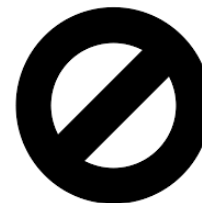
**MECANISMES DE
PAIEMENT**



**MECANISMES
D'AJUSTEMENT**



**RESOLUTION DES
DIFFERENDS**



**CLAUSES DE
RESILIATION**

Gérer la passation de marché PPP

▶ 1 Stratégie de passation

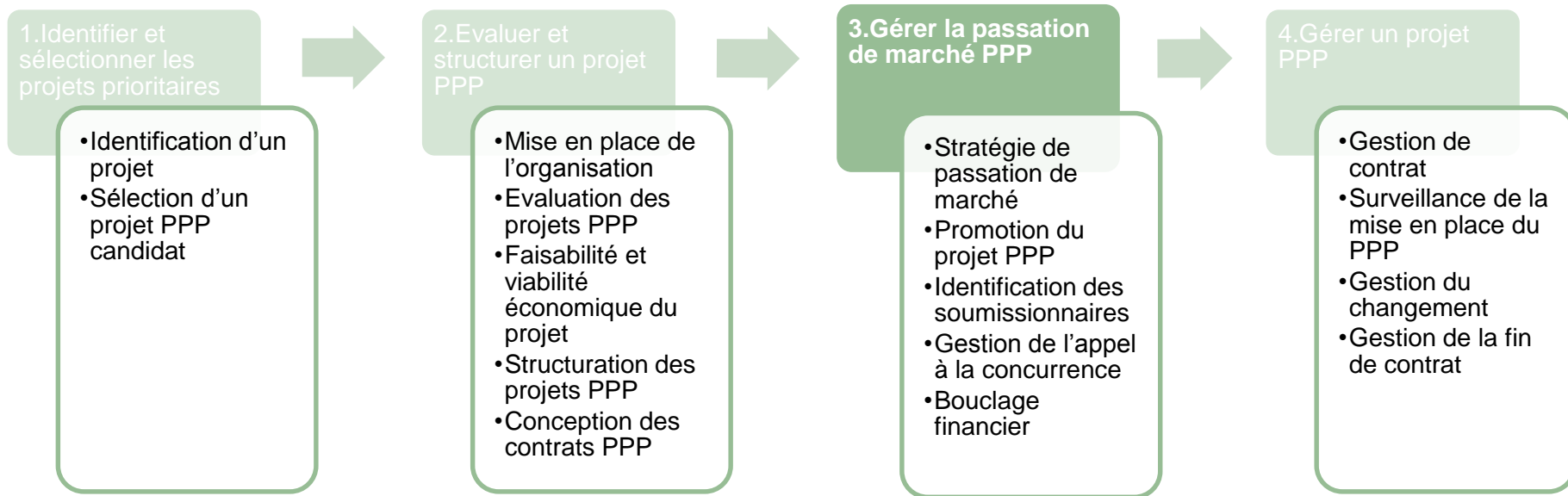
▶ 2 Promotion du projet PPP

▶ 3 Identification des soumissionnaires

▶ 4 Gérer l'appel à concurrence

▶ 5 Bouclage financier

► Gérer la transaction

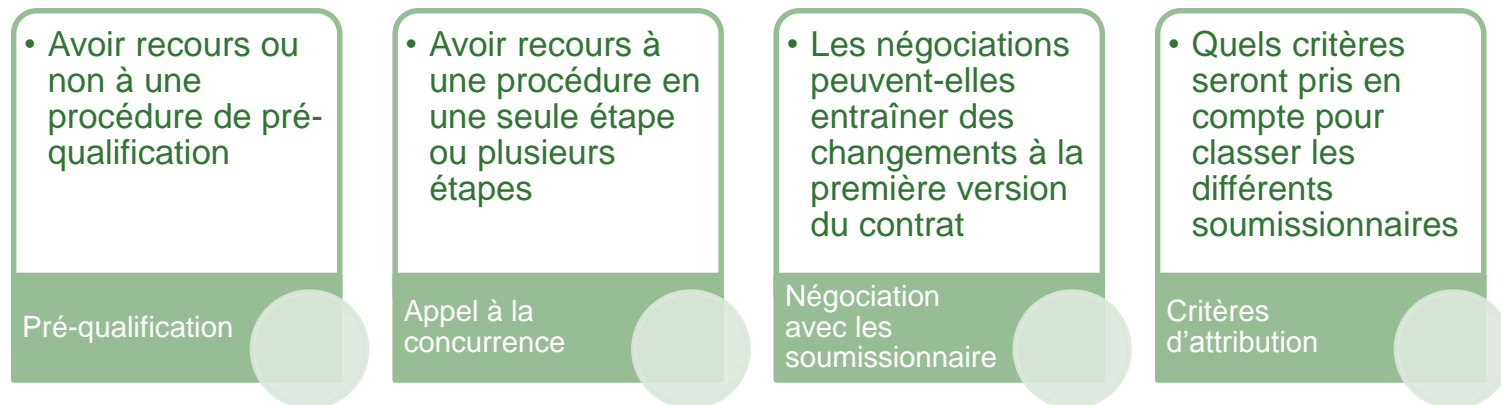


Gérer la passation de marché PPP

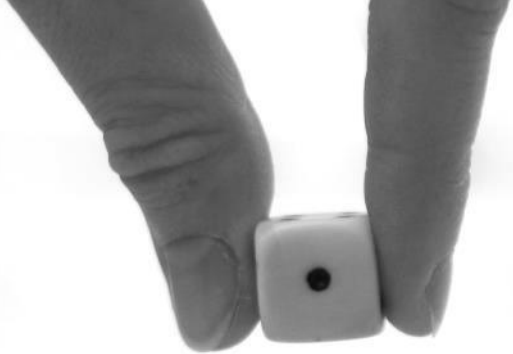
—
Stratégie de passation de marché



La première étape de la passation d'un projet PPP consiste à définir la **stratégie de passation**. Ceci comprend la définition des aspects essentiels suivants de la procédure de passation.



► Pré-qualification des soumissionnaires



La majorité des procédures d'appel d'offres définissent des **critères de qualification** que toutes les entreprises participantes doivent remplir.

Exiger des soumissionnaires qu'ils précisent leurs qualifications permet de garantir la sélection d'une entreprise compétente et disposant de la capacité à mettre en oeuvre le projet.

L'appel d'offres correspond à la période allant du lancement des demandes de propositions jusqu'à la sélection du soumissionnaire retenu.

- La méthode la plus rapide et la plus simple est **un appel d'offres en une seule étape**, dans le cadre duquel les soumissionnaires soumettent des propositions techniques et financières qui sont évaluées avant sélection.
- L'alternative est un **appel d'offres en deux étapes ou en plusieurs étapes**. Les soumissionnaires présentent une proposition initiale qui peut comporter des commentaires relatifs à la demande de propositions et au projet de contrat.

Les approches de passation varient grandement d'un pays à l'autre en ce qui concerne le niveau de négociation entre le gouvernement et les soumissionnaires. La négociation peut s'avérer difficile et poser un **risque pour la transparence** de la procédure.



Négociation pendant l'appel d'offres

- Dans le cadre d'un appel d'offres en plusieurs étapes, le gouvernement peut choisir de négocier avec plusieurs soumissionnaires entre les étapes de l'appel d'offres.



Négociation après l'appel d'offres

- Lors des négociations avec le soumissionnaire retenu, l'organisme d'exécution ne peut plus utiliser le levier de la concurrence. Pour cette raison, la majorité des gouvernements limite les échanges après la clôture de l'appel d'offres aux clarifications et à la mise au point des propositions.

Les gouvernements doivent évaluer les propositions reçues, les classer, et sélectionner le soumissionnaire retenu. Les critères d'attribution tiennent compte généralement du **mérite technique de la proposition** et du **prix**, dans une certaine mesure, étant donné l'objectif d'optimisation des ressources.

Deux options existent en vue d'évaluer les propositions:



Sélection en fonction de critères financiers

- les propositions techniques sont évaluées en premier et les soumissionnaires admis à l'évaluation technique peuvent procéder à l'étape d'évaluation financière.
- Le soumissionnaire retenu est sélectionné sur la base de la meilleure proposition financière.



Sélection selon des critères financiers et techniques

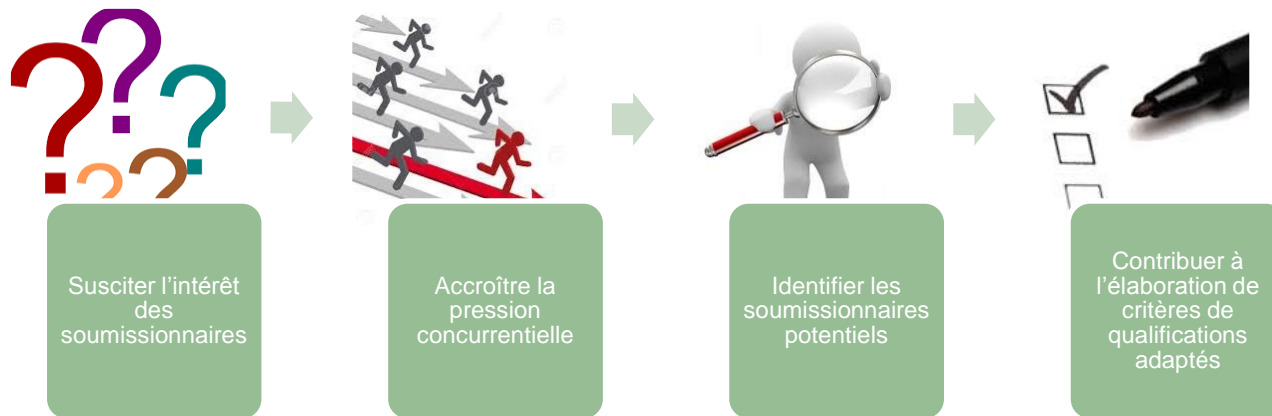
- les propositions sont évaluées sur la base d'une combinaison pondérée de critères financiers et techniques. Cette méthode permet de mieux optimiser les ressources. Toutefois, la définition de critères appropriés et quantitatifs et leur pondération peuvent s'avérer difficiles.

Gérer la passation de marché PPP

Promotion du projet PPP



Les objectifs de l'étape de promotion du PPP doivent être les suivants:



Les supports de promotions de PPP varient selon les pays mais peuvent inclure:



Des publications officielles

- Journal officiel, Gazette



Des présentations publiques

- Réunions, « roadshow » pour présenter le projet aux investisseurs et aux industriels



La diffusion de documents

- Dans les publications professionnelles
- Sur des plateformes spécialisées en ligne

Gérer la passation de marché PPP

—
Identifier les soumissionnaires



► Préparer et publier les demandes de pré-qualifications

Pour les passations de marchés comprenant une étape de pré-qualification, le processus est officiellement lancé lorsque cette demande est publiée. La demande de pré-qualification contient les éléments suivants.



Une fois publiées la demande et reçues les déclarations de pré-qualifications de la part des entreprises intéressées, l'organisme d'exécution doit **évaluer** ces pré-qualifications **en fonction de critères prédéfinis**.

Santé financière



Chiffre d'affaires ou fonds propres supérieurs à un certain seuil

Expérience



EXPERIENCE

Expériences génériques et spécifiques au projet

Staff



Qualifications des principaux interlocuteurs (managers, exécutants)

► Evaluer les offres et préqualifier les soumissionnaires

Une fois l'évaluation terminée, l'organisme d'exécution **doit informer les entreprises ou les consortiums qualifiés, mais aussi ceux qui n'ont pas été retenus.**

Gérer la passation de marché

—
Gérer l'appel à la concurrence



► Préparation et publication des documents de demande de propositions

La procédure d'appel d'offres démarre formellement lorsque le gouvernement remet aux soumissionnaires participants les documents de demande de consultation.

Ces documents établissent la **structure** et les **exigences** du projet ainsi que les **détails de la procédure d'appel d'offres**.

Des documents de demande de consultation de haute qualité, détaillés, et clairement définis permettent de garantir que la procédure soit **concurrentielle** et d'assurer que le PPP optimise au mieux les ressources.

Le dossier de consultation contient généralement les documents suivants :

Opportunité de projet PPP

PPP

- Note d'information sur les principales caractéristiques du projet et les conditions commerciales
- Projets d'accords et de contrat
- Copie de permis et approbation
- Informations techniques détaillées recueillies lors de la préparation

Procédure d'appel d'offres



- Règles et instructions établissant la procédure d'appel d'offres
- Calendrier de soumission
- Critères d'évaluation
- Exigences en matière de garanties

► Interactions avec les soumissionnaires pendant la préparation de la proposition

Le gouvernement doit définir la manière, et jusqu'à quel point, il s'entretiendra avec les soumissionnaires pendant la préparation de leur proposition.

Salle de données



Lieu réel ou virtuel où héberger toutes les informations relatives au projet

Questions réponses



Avec réponse par écrit à tous les participants jusqu'à un certain délai de question

Conférences



Présentation du projet et réponse aux questions des participants



COMPLETUDE

- *Caractère complet de l'offre: vérification des pièces remises*



CONFORMITE

- *Conformité des offres aux exigences de l'énoncé du projet*



CLARIFICATION

- *Présentation aux soumissionnaires*
- *Séances de questions-réponses*



EXAMEN DETAILLE

- *Réalisé par les comité d'évaluation en s'appuyant sur les critères pré-définis*



RAPPORTS D'EVALUATION

- *Préparation de rapport d'évaluation détaillant la démarche suivie et l'analyse effectuée par les comités d'évaluation*

En présence d'une offre unique, il est difficile de déterminer si elle correspond effectivement à l'offre la plus rentable. Il existe **deux options principales** dans ce cas, selon la raison expliquant la soumission d'une seule offre :



Modifier et relancer la consultation

- Solution appropriée si le manque d'intérêt vient d'une déficience liée à l'offre



Sélectionner le soumissionnaire

- Mener un examen rigoureux de la faisabilité du projet et de ses conditions de promotion
- Continuer avec le soumissionnaire si ce dernier s'est conformé à toutes les exigences

Dans certains cas, **il n'est pas possible de retenir un soumissionnaire**. Cela peut être dû au fait qu'aucune soumission n'est conforme aux exigences ou qu'une soumission non conforme semble fournir un meilleur rapport qualité-prix que les soumissions conformes. Ce problème s'explique souvent par un **manque de clarté** ou une **mauvaise qualité** des documents d'appel d'offres.



Reformuler et relancer l'offre

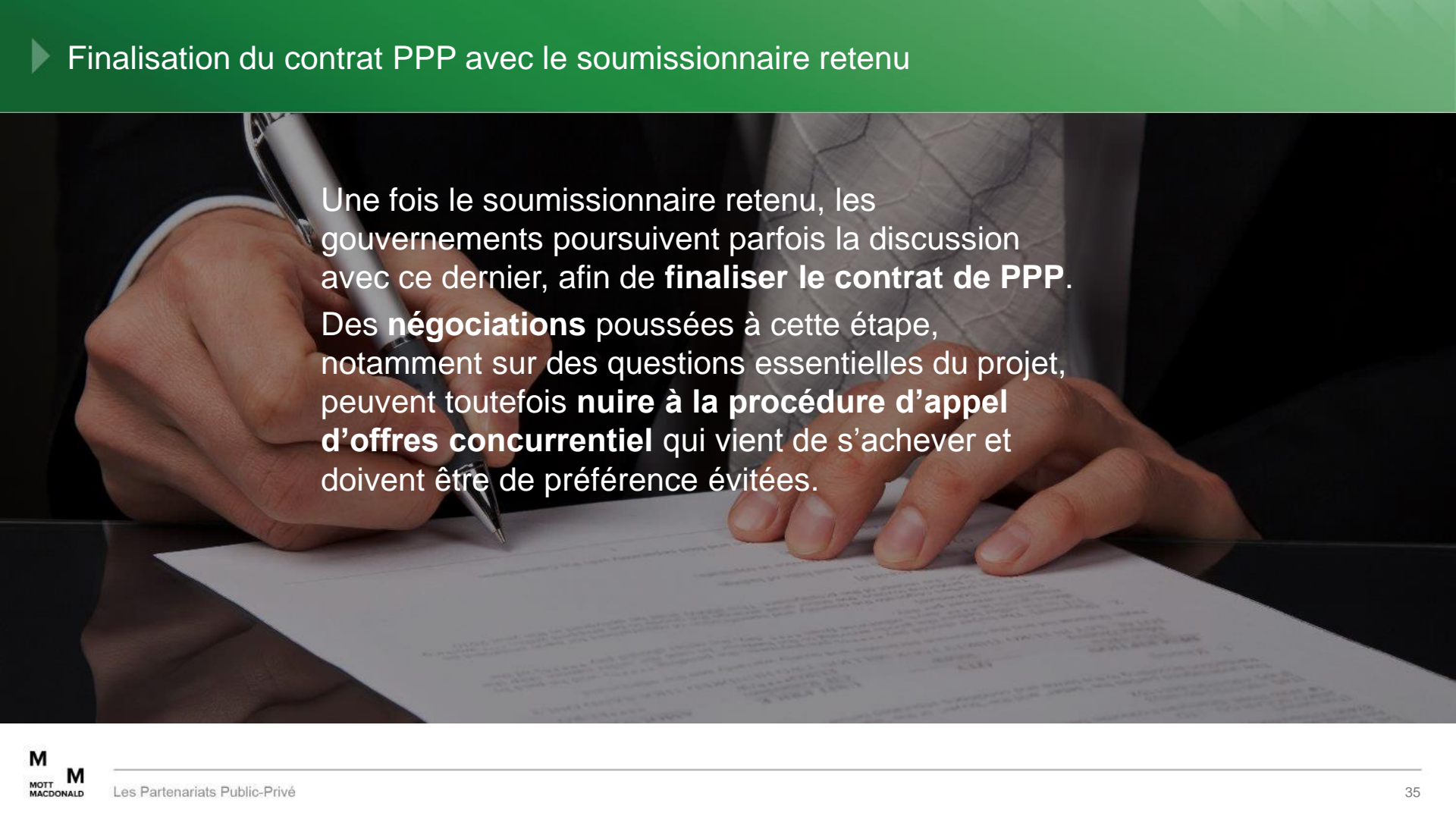
- Solution appropriée si le manque d'intérêt vient d'une déficience liée à l'offre.



Prolonger la procédure

- En discutant avec des soumissionnaires ayant obtenu des scores supérieurs là où l'offre n'est pas conforme puis de leur demander de soumettre une offre modifiée

► Finalisation du contrat PPP avec le soumissionnaire retenu

A close-up photograph of a person's hands signing a document. The person is wearing a light-colored, patterned shirt. They are holding a silver pen in their right hand and are in the process of signing the document. Their left hand is resting on the document. The document is white and has some text on it, though it is mostly illegible. The background is dark.

Une fois le soumissionnaire retenu, les gouvernements poursuivent parfois la discussion avec ce dernier, afin de **finaliser le contrat de PPP**. Des **négociations** poussées à cette étape, notamment sur des questions essentielles du projet, peuvent toutefois **nuire à la procédure d'appel d'offres concurrentiel** qui vient de s'achever et doivent être de préférence évitées.

Gérer la passation de marché PPP

—
Bouclage financier



Les projets PPP sont souvent financés par le biais du «**financement de projet**». Dans la mesure du possible, en phase de concurrence, l'Autorité doit demander aux candidats de présenter, parallèlement à leur offre, des solutions de financement entièrement engageantes pour leurs prêteurs et investisseurs.

Les accords de financement pourront ainsi être finalisés au moment de la signature du contrat PPP ou peu de temps après.

► Les accords financiers à préparer et à conclure comprennent généralement :

1 Contrats de prêt senior

Entre les prêteurs senior et l'emprunteur (la société projet), décrivant les modalités du financement principal

2 Contrats de prêt subordonné

En cas de prêt subordonnés ou « mezzanine »

3 Conventions sur termes communs

décrivant les modalités communes à l'ensemble des instruments financiers

4 Pacte d'actionnaires

Conclu entre les actionnaires de la société de projet

5 Accord direct

Entre les prêteurs et l'Autorité – permettant d'exercer un droit de substitution de la société projet

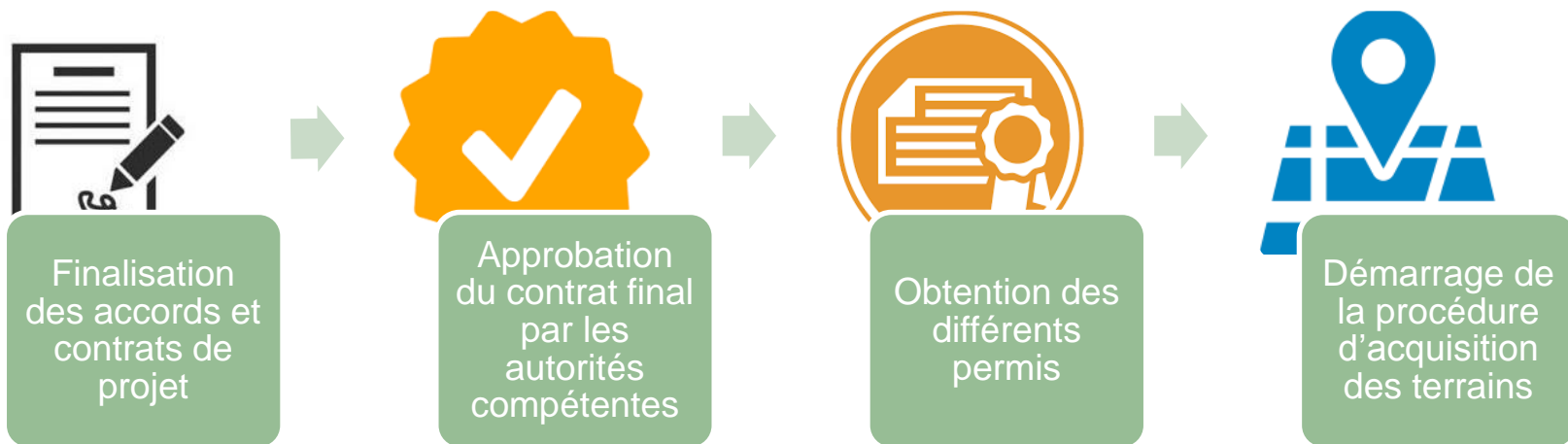
6 Accord tripartite

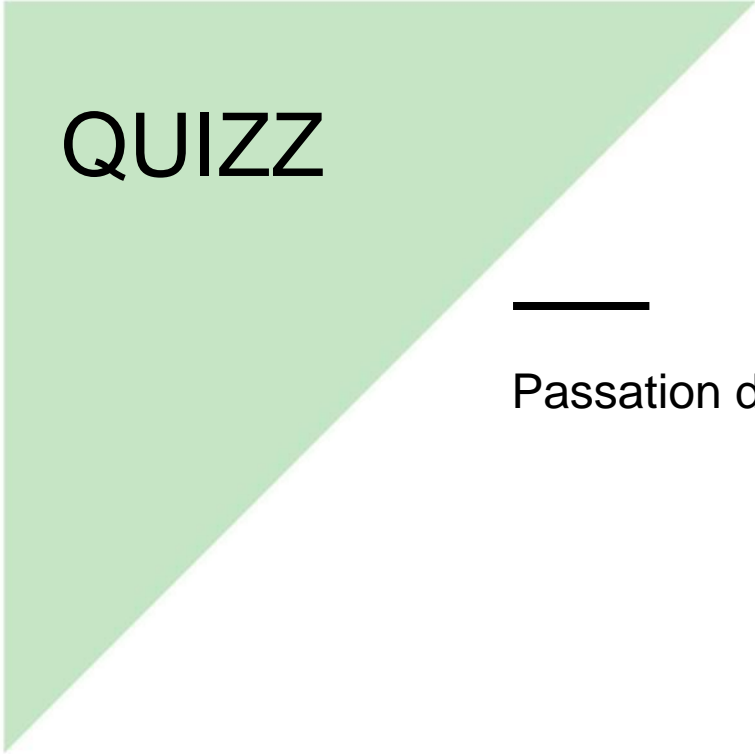
Indépendant du PPP. Sécurise le financement en cas de recours contre le PPP.



► Remplir les conditions pour l'entrée en vigueur du contrat et le bouclage financier

L'étape du **bouclage financier** est atteinte lorsque tous les accords du projet et de financement ont été signés, que toutes les conditions afférentes à ces accords, les **conditions suspensives**, ont été remplies et que l'entité privée partie au PPP peut commencer à obtenir le financement nécessaire afin de démarrer les travaux.





QUIZZ

—
Passation de marché

1. Qui gère la passation des contrats PPP en Mauritanie ?
2. Pour quel type de projet est la procédure en deux étapes ?
3. Comment sont évaluées les offres présentées par les soumissionnaires?
4. Qui doit contrôler les contrats avant signature avec l'attributaire pressenti?

1. Qui gère la passation des contrats PPP en Mauritanie ? →
Comité technique avec l'autorité contractante
2. Pour quel type de projet est la procédure en deux étapes ? →
procédure de droit commun pour les contrats PPP
3. Comment sont évaluées les offres présentées par les soumissionnaires? **Critères + offre économiquement la plus avantageuse**
4. Qui doit contrôler les contrats avant signature avec l'attributaire pressenti? **CNCMP + Comité interministériel + régulateur**

Les Partenariats Public-Privé

Module 4: Gérer un projet PPP

Objectifs

- Comprendre l'importance du suivi de la construction et les enjeux de l'exploitation
- Connaître les principes de suivi du partenaire privé
- Comprendre le mécanisme d'application des pénalités
- Garder et veiller au respects de ses responsabilités en tant que personne publique
- Savoir faire face au changement

Module 4: Gérer les contrats PPP

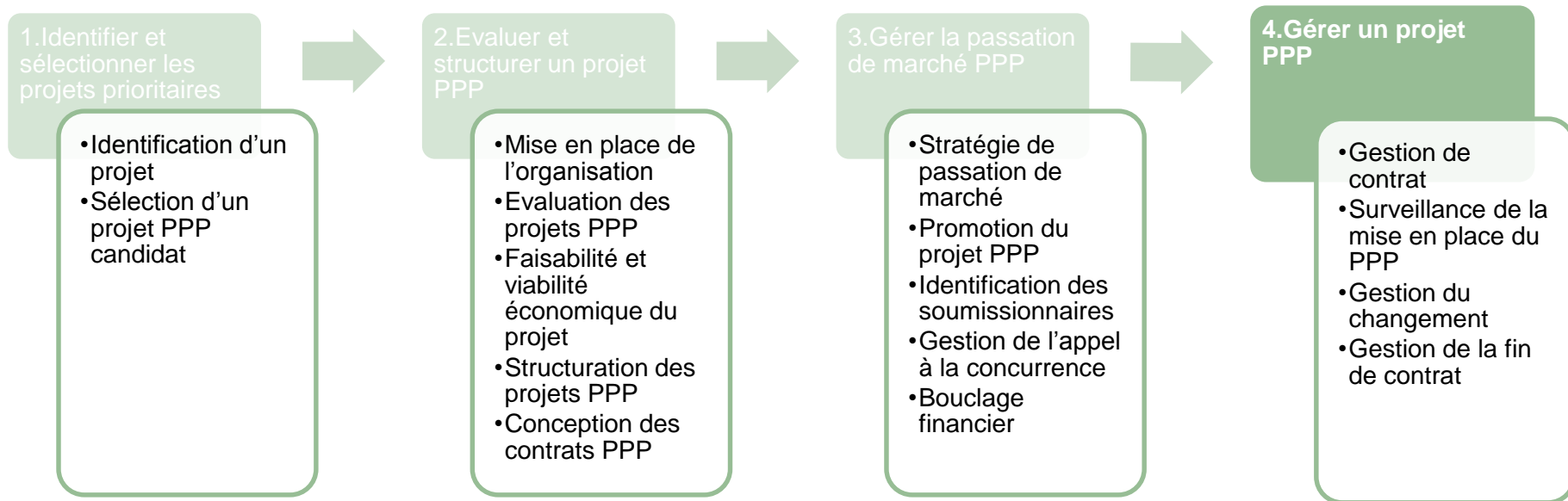
▶ 1 Etablir les institutions de gestion de contrat

▶ 2 Surveiller la mise en place du PPP

▶ 3 Faire face au changement

▶ 4 Gérer la fin du contrat PPP

► Introduction : La gestion des contrats PPP



► Introduction : Les objectifs de la gestion des contrats PPP

- Prestations de services sans interruption et selon de normes élevées

Service

- Le calcul des paiements en conséquence avec les pénalités potentielles

Paiement

- Le maintien des responsabilités contractuelles et de la répartition des risques

Responsabilité

- La détection et le suivi des changements dans l'environnement externe

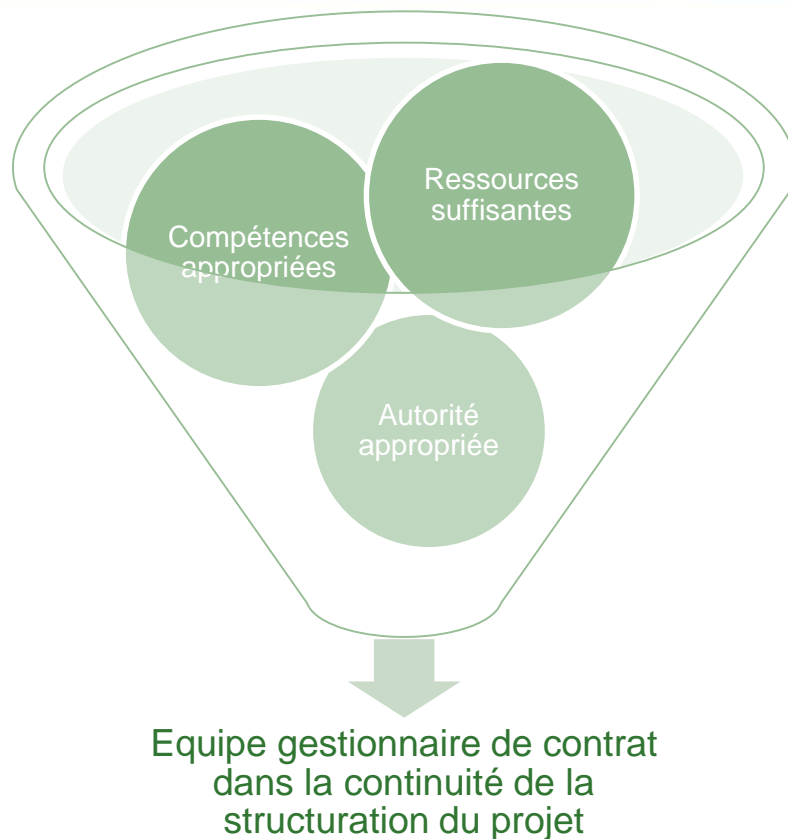
Suivi des changements

Gérer un contrat PPP

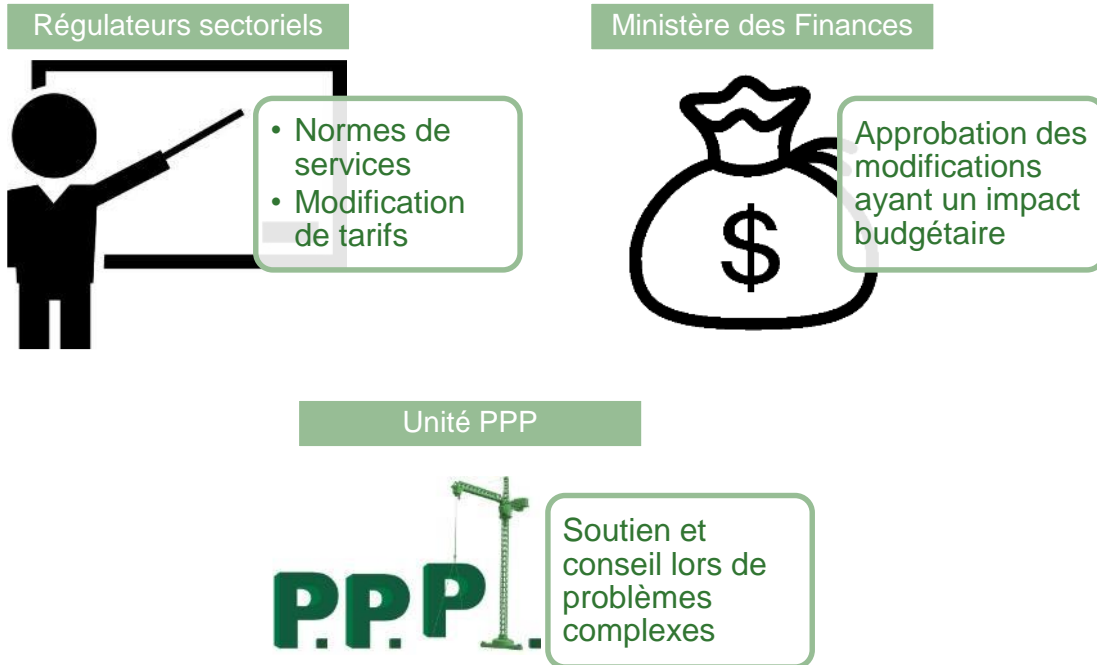
—
1. Etablir des institutions de gestion
de contrat



► Désignation d'un gestionnaire de contrat PPP



► Rôle d'autres entités dans la gestion de contrat



Préciser la structure de communication

- Comité de gestion du contrat pour les problèmes complexes
- Equipe de gestion opérationnelle pour gestion au jour le jour

Formaliser la communication

- Processus de suivi des demandes
- Réunions à fréquence régulière
- Rapport d'activité périodique

Etablir de bonnes relations

- Etablir une relation de confiance avec l'exploitant
- Maintenir un degré de distance pour éviter tout opportunisme

► Liste de contrôle: Pilotage d'un contrat PPP

1 Recruter les mêmes conseillers?

Disponibilité, budget, conflit d'intérêt

3 Paiements

Les paiements dus à la société projet sont-ils effectués conformément au contrat ?

2 Guide d'administration

A-t-il été élaboré?

4 Modifications

Les conseillers ont-ils été consultés ? Le bilan coût avantage est-il maintenu?

5 Suivi des risques

Toutes les mesures nécessaires ont-elles été prises?

6 Communication

Stratégie de communication régulière avec les parties prenantes

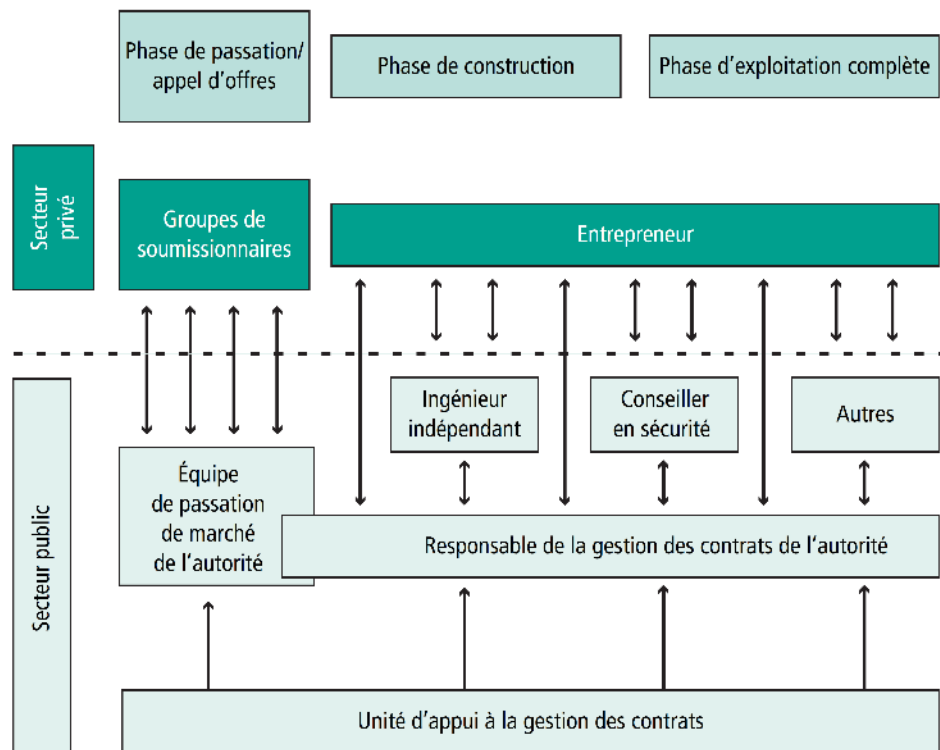


Gérer un contrat PPP

2. Surveiller la mise en place du PPP
et les risques qui y sont associés



► Structure de gestion de contrat





Suivi de la performance

- Rapports périodiques et indicateurs de performance
- Audits par des experts indépendants
- Consultation des usagers



Notifications et commentaires

- Suivi des corrections
- Mise en place de plans de remédiations
- Discussions avec le partenaire privé



Pénalités et déductions

- Mise en œuvre du mécanisme de pénalité
- Suivi des seuils d'alerte et de résiliation



Surveiller les indicateurs

- Et les comparer au niveaux de référence afin d'identifier les risques émergents



Prendre les actions prévues

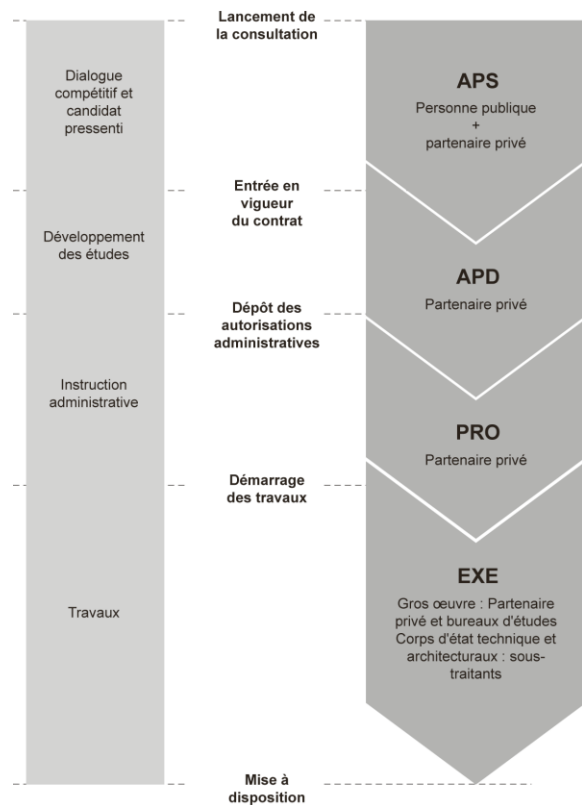
- Pour atténuer les risques
- Vérifier que l'entité privée prenne également les actions prévues par le partage des risques



Prendre en compte des actions possibles

- Commencer à collaborer avec le privé même si le risque ne peut être contrôlé (inondation, force majeure)

► Phase de conception – les études



► Revue des études par la personne publique

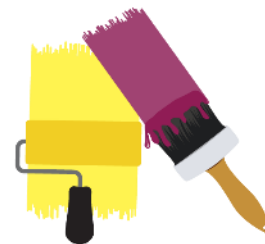
La revue de la conception prend environ deux semaines à la fin de chaque phase au La personne publique peut formuler ses remarques et échanger avec son Assistant. Il s'agira d'identifier lors des différentes phases tous les écarts par rapport aux performances attendues, en réalisant un contrôle permanent de la conformité des études réalisées et des documents transmis par le partenaire.



Adéquation au programme



Demande de précisions au partenaire



Choix des finitions et des équipements proposés par le Partenaire

► Phase de construction – rôle de la Personne Publique

1 Mettre à disposition le site

Le partenaire privé se charge de l'ouverture du chantier, des autorisations et permis et des études

3 Suivre le planning

Suivre le chemin critique

Identifier les retards et exiger des plans de rattrapage

5 Gestion des modifications

Etudier des propositions de modifications

Evaluer l'impact technique et financier

2 Echantillons et témoins

Valider les échantillons et témoins sur présentation par le partenaire privé

4 Suivre les engagements du partenaire

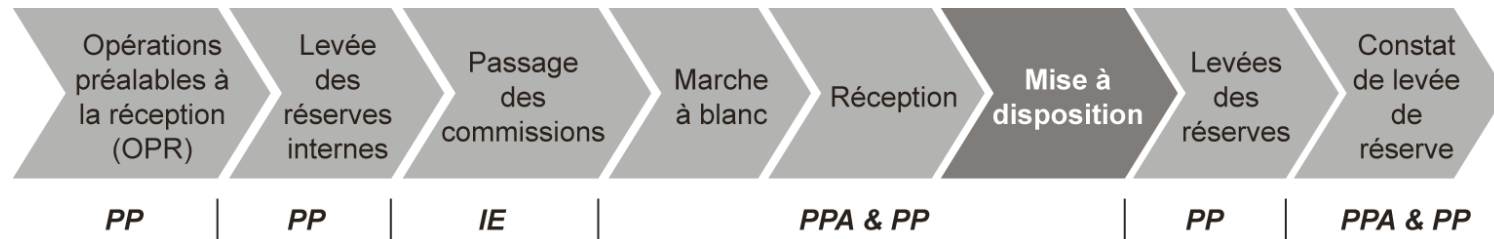
Les conseillers ont-ils été consultés ? Le bilan coût avantage est-il maintenu ?

6 Sanctions et mise en régie

Appliquer les sanctions prévues
Etudier la mise en régie



► Phase de construction : la mise à disposition de l'ouvrage



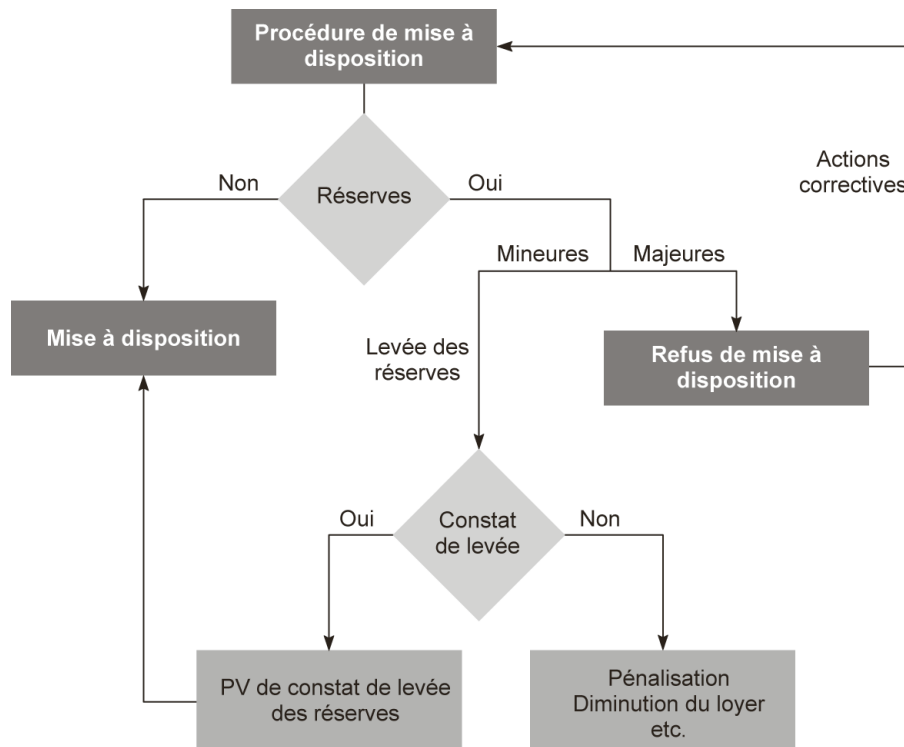
Mobilisation :

PPA : *Personne publique et AMO*

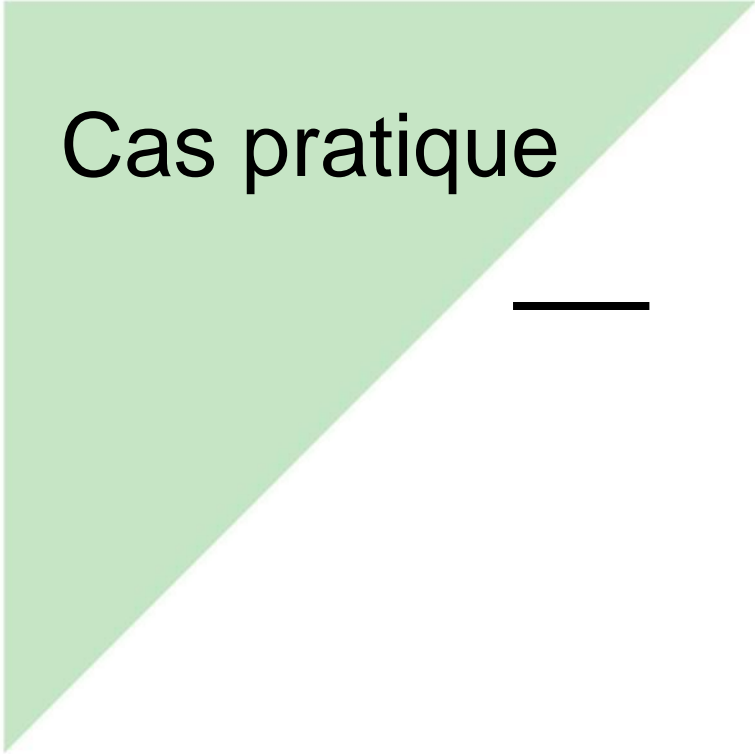
PP : *Partenaire privé*

IE : *Intervenants externes (géomètre, acousticien, thermicien, préfecture de police, service pompier, etc.)*

► Phase de construction– Formulation et levée de Réserves



Cas pratique



1. Chaque équipe choisit un projet
1. Déterminer quelles sont les missions de l'assistance à personne publique lors des phases de:
 - Conception
 - Réalisation des travaux
 - Réception de l'ouvrage

Champ d'intervention :

1. Pour les aspects techniques et économiques liés à la qualité technique des projets, aux aspects fonctionnels et architecturaux
2. Pour les aspects techniques et économiques liés à la performance énergétique et environnementale des projets
3. Pour les Aspects techniques et économiques liés à la maintenance et à l'exploitation des projets
4. Opérations préalables à la mise à disposition

- Prise de connaissance du dossier
- Analyser et suivre l'évolution du planning général
- Identifier tous les écarts du projet du Partenaire Privé par rapport aux performances techniques (tout lots confondus), fonctionnelles et architecturales
- Analyser les demandes de modifications du projet technique et chiffrage de ces modifications,
- Assister dans la conduite des études et procédures éventuelles hors champ du contrat de partenariat mais en interface avec ceux-ci
- Analyser les justifications techniques invoqués par le partenaire privé en cas de suspension de délais ou de cause légitime de retard

Ce que cela implique:

- **La participation aux réunions préparatoires aux réunions mensuelles**
- **Le conseil et l'organisation lorsque nécessaire de réunions thématiques**
- **La production de notes d'analyses et un rapport établi à l'issue de la phase APD et de la phase PRO**

► Cas pratique: réponses : Missions en phase de SUIVI DES TRAVAUX

- Analyser et émettre un avis circonstancié sur l'évolution du planning général
- Analyser et émettre un avis circonstancié sur les raisons invoqués par le Partenaire Privé, quelle qu'en soit la nature, en cas de suspension de délais ou de cause légitime de retard
- Analyser et émettre un avis circonstancié sur les demandes de modifications du projet technique et chiffrage de ces modifications
- Conseiller et analyser et émettre un avis circonstancié sur la documentation transmise tout au long de l'exécution des travaux et concernant aussi bien la réalisation des ouvrages, que les procédures de réception, ou la préparation de la mise en exploitation des bâtiments
- Assister et conseiller sur l'examen des documents transmis par le partenaire privé et lors des visites de chantier prévues en phase de suivi de réalisation
- Assister et conseiller sur la vérification de la conformité des matériaux et des conditions de leur mise en oeuvre
- Alerter et conseiller la personne publique sur les changements de réglementation

► Cas pratique: réponses : Missions en phase de MISE A DISPOSITION

- Assister dans la définition de la méthodologie et de l'organisation des moyens à mettre en place au sein de la personne publique et avec les établissements utilisateurs pour la phase « OPMAD » (Opération Préalable de Mise à Disposition)
- Analyser et émettre un avis circonstancié sur la documentation liée aux OPMAD et le programme des OPMAD établi par le Partenaire Privé
- émettre un avis circonstancié sur le planning des OPMAD par rapport au planning global des travaux et notamment le calendrier d'achèvement des travaux
- Assister la personne publique dans son analyse des interfaces entre les opérations à charge du partenaire privé et les opérations à charge de la personne publique ou/et des établissements
- Conseiller et assister pendant la phase de tests et essais (marche à blanc, vérifications techniques qualitative et quantitative,...)
- Analyser la cohérence des démarches administratives initiées et organisées par le Partenaire Privé et liées à la réception des ouvrages
- Assister la personne publique dans la recherche et l'identification des non conformités, malfaçons, imperfections des ouvrages et des équipements à la charge du Partenaire
- Assister la personne publique dans la levée des réserve

Gérer un contrat PPP

3. Faire face au changement



► Révisions et ajustement planifiés

Un contrat PPP ne peut prévoir de manière exhaustive toutes les conséquences futures d'un projet: il s'agit d'un contrat dit « **incomplet** ».

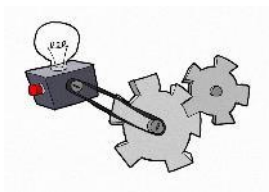
Un contrat de PPP doit donc faire preuve de **souplesse** afin de faire face aux changements de circonstances à long terme et éviter la renégociation ou la résiliation.

Les **mécanismes d'ajustement** visent à créer une procédure et des limites clairement définies pour faire face aux variations dans le temps afin de maintenir l'**équilibre économique** du contrat.



Fluctuation de la demande

- Le public peut garantir un certain niveau de demande minimal
- Le public peut autoriser des ajustements tarifaire en deçà de certains seuils de demande



Changement de technologie

- Le privé procède à ses frais aux changements technologiques nécessaires pour maintenir le niveau de service
- Le public peut, à ses frais, exiger un changement de technologie
- Veille technologique assurée par le privé



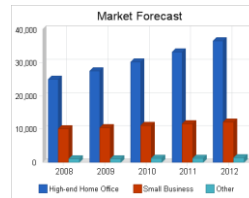
Changement législatif

- Un mécanisme de partage des risques liés aux changements législatifs
- Une veille législative et réglementaire assurée par le privée

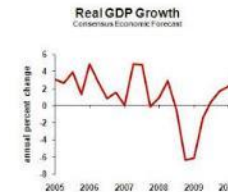
La **renégociation d'un contrat** correspond à la modification de dispositions contractuelles en dehors des mécanismes d'ajustement initialement prévus. De nombreux facteurs, non couverts par les mécanismes d'ajustement contractuels, peuvent être à l'origine d'une renégociation, notamment :



L'évolution
politique du pays



De mauvaises prévisions
techniques et
commerciales initiales



Une évolution de la
situation économique

Des **différends contractuels** peuvent survenir dans la vie du contrat.

Les différends se distinguent des problèmes usuels liés à la fourniture de service en ce qu'ils :

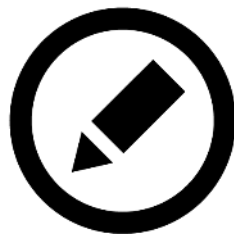
- Comprennent une **différence d'opinion** ou de point de vue entre les parties (par définition)
- Ne comprennent pas forcément une interruption de service ou autre défaillance de la prestation de service
- Ne déclenche pas en général de réduction de redevances de service

▶ Exemples de différends contractuels



Le Partenaire Privé conteste l'application de pénalités pour non-respect des objectifs de performance

Le Partenaire Privé refuse de mettre en œuvre une Modification exigée par l'Autorité



Le Partenaire Privé et l'Autorité sont en désaccord quant au déclenchement des clauses relatives aux Causes Exonératoires ou des cas de Forces majeurs

L'Autorité décide de refuser l'ouvrage au moment de sa mise à disposition et le Partenaire Privé conteste cette décision



► Quelques conseils pour optimiser le règlement des différends



AGIR RAPIDEMENT

- Dès que le problème survient et ne pas attendre qu'il s'empire



EQUIPES APPROPRIÉES

- Avoir mis en place des équipes aux compétences et niveaux d'autorité appropriés



CONTRAT

- Se conformer aux procédures stipulées dans le contrat
- Faire appel à des processus non-juridictionnels (expertise technique, médiation) avant le recours ultime aux tribunaux



GAGNANT - GAGNANT

- Essayer de rechercher des solutions gagnant-gagnant, prenant en compte l'intérêt public et les options du privé



RESOUDRE AU NIVEAU LE PLUS BAS

- Résoudre les problèmes au niveau le plus bas possible en les faisant remonter à l'échelon supérieur uniquement s'il n'y a aucune solution

Plusieurs **modes de règlement des litiges** peuvent être envisagés par les parties, suivant les dispositions prévues dans le contrat



La négociation
entre les parties



La conciliation
ou le recours à
un expert
indépendant



La saisine du tribunal
administratif

Gérer un contrat PPP

4. Gérer la fin du contrat et le transfert de l'actif



► Résiliation anticipée du contrat PPP

D'après vous, dans quelles situations un contrat PPP peut-il être résilié de manière anticipée?

.

CONTRACT

Les motifs de résiliation anticipée du contrat PPP les plus courants sont:



La défaillance
de la société de
projet



Le manquement
par l'Autorité à
ses obligations



La libre décision de
l'Autorité ou l'intérêt
général



La perdurance
d'un événement
de force majeure

**Quelles peuvent être les causes
de résiliation du contrat PPP
pour cause de la société de
projet (entité privée)?**

Quelles peuvent être les causes de résiliation du contrat PPP pour cause de la société de projet (entité privé)?

→ Lorsque la performance d'un projet n'est pas conforme aux exigences fixées dans le contrat PPP, par exemple:

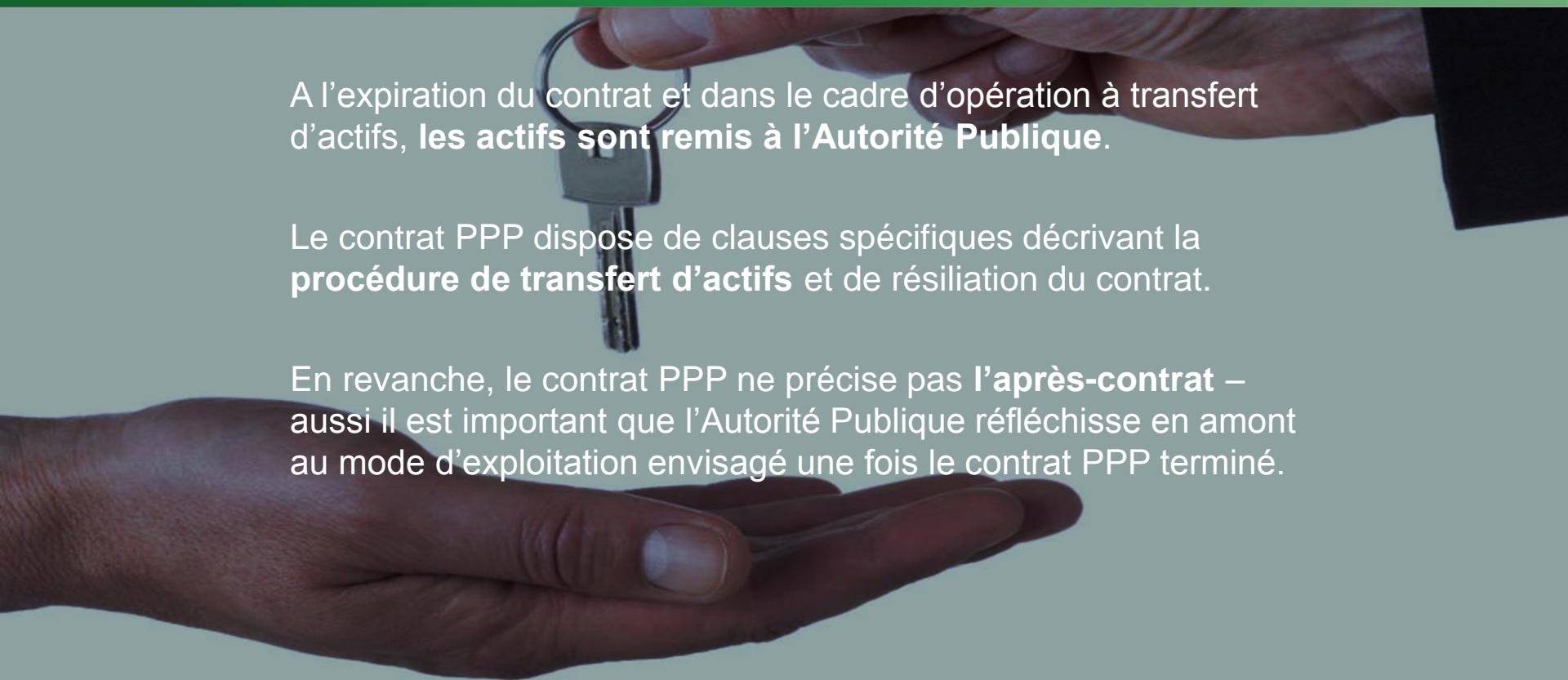
- le non-achèvement de la construction de l'ouvrage,
- le manquement répété aux critères de performance des services
- l'insolvabilité:

Les contrats PPP obligent l'Autorité à verser des indemnités à la société projet **au moment de la résiliation du contrat.**

Les **clauses contractuelles** doivent tenir compte de:

- l'équité pour l'Autorité et le partenaire privé ;
- les éléments incitatifs pour la société projet et pour ses actionnaires ;
- la *finançabilité* de l'opération ; sachant que, dans certains pays, ce sera la jurisprudence administrative qui fixera le niveau de ces indemnités.

► Échéance du contrat et transfert des actifs

A close-up photograph of a hand holding a silver key with a circular ring, positioned above an open palm. The background is a soft, out-of-focus light blue.

A l'expiration du contrat et dans le cadre d'opération à transfert d'actifs, **les actifs sont remis à l'Autorité Publique.**

Le contrat PPP dispose de clauses spécifiques décrivant la **procédure de transfert d'actifs** et de résiliation du contrat.

En revanche, le contrat PPP ne précise pas **l'après-contrat** – aussi il est important que l'Autorité Publique réfléchisse en amont au mode d'exploitation envisagé une fois le contrat PPP terminé.

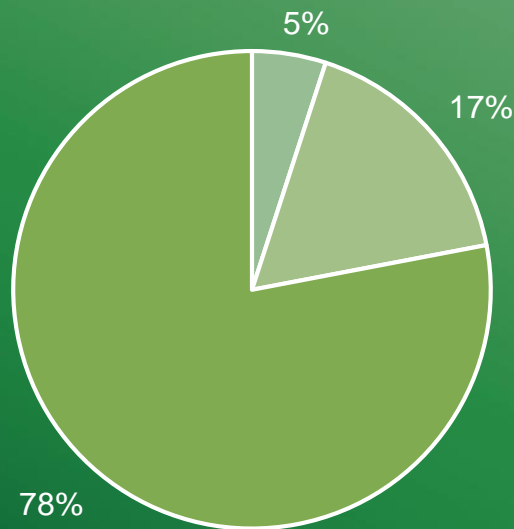
Le contrat PPP doit contenir des dispositions visant à assurer la bonne condition de l'ouvrage qui sera « restitué » à l'Autorité à l'expiration du contrat.

Le contrat peut ainsi inclure les éléments suivants:



Les impacts de la maintenance

Décomposition du prix d'un projet infrastructure sur 50 ans



1 2 3

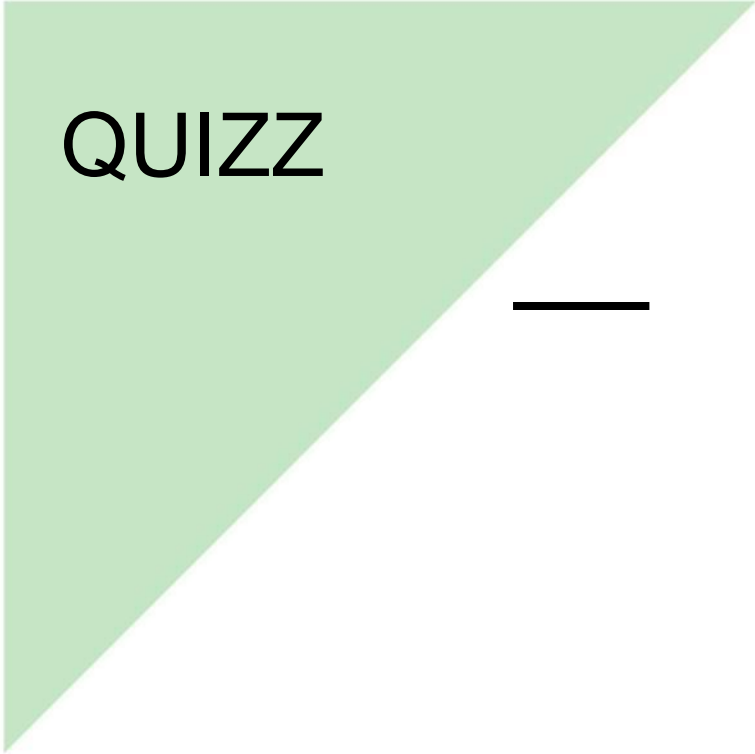
Les PPP contribuent à l'amélioration de la maintenance des actifs et à la réduction des coûts

Constat: *Les actifs liés à l'infrastructure ne sont pas suffisamment entretenus*

- Rapport sur l'Infrastructure en Afrique : l'entretien préventif dans le secteur routier en Afrique pourrait permettre d'économiser 2,6 milliards USD par an en dépenses de réhabilitation (*étude Banque Mondiale*)
- Afrique du Sud : un retard sur l'entretien des routes
 - 3 ans = 6 fois les coûts initiaux d'entretien préventif.
 - 5 ans, = 18 fois supérieurs au coût d'entretien préventif (*étude South African National Roads Agency*)

Les contrats PPP

- **Renforcent les mesures incitatives** permettant d'encourager les entreprises du secteur privé et les gouvernements de faire de la maintenance une priorité.
- **Encouragent l'entreprise privée** à construire l'actif dès le départ selon des normes de qualité élevées, réduisant le besoin de maintenance
- **Donnent une visibilité budgétaire long terme** pour la maintenance et le Gros Entretien Renouvellement d'un actif public.



QUIZZ

—

Exemple d'un bâtiment administratif (universités, ministères, palais de justice):

1. Chauffage, ventilation, climatisation ?
2. Voiries et réseaux divers (VRD) ?
3. Gardiennage?
4. Électricité?
5. Nettoyage ?
6. Second œuvre (menuiserie intérieure, plafonds, métallerie, vitrerie, revêtement des soles, etc.)?
7. Mobilier fixe intérieur et extérieur ?
8. Plomberie, Sanitaires (réseau, équipements et traitement)?
9. Moyens de Secours (équipement de lutte contre les incendies)?
10. Services administratifs (accueil, archivage)?

Quels services peuvent-êre dans le périmètre d'intervention de maintenance du partenaire privé?

Exemple d'un bâtiment administratif (universités, ministères, palais de justice):

1. Chauffage, ventilation, climatisation ? **OUI**
2. Voiries et réseaux divers (VRD) ? **OUI**
3. Gardiennage? **OUI**
4. Électricité (gestion des courants faibles et courants forts)? **OUI**
5. Nettoyage ? **OUI**
6. Second œuvre (menuiserie intérieure, plafonds, métallerie, vitrerie, revêtement des soles, etc.)? **OUI**
7. Mobilier fixe intérieur et extérieur ? **OUI**
8. Plomberie, Sanitaires (réseau, équipements et traitement)? **OUI**
9. Moyens de Secours (équipement de lutte contre les incendies)? **OUI**
10. Services administratifs (accueil, archivage)? **OUI**

Les Partenariats Public-Privé

Etude de cas: suivre la maintenance d'un bâtiment Justice

Suivre l'exploitation et la maintenance d'un bâtiment administratif

▶ 1 Notions de maintenance

▶ 2 Le pilotage au quotidien

▶ 3 Les outils à disposition

▶ 4 Déroulé des réunions et des rapports

1. NOTIONS DE MAINTENANCE

1. Maintenance corrective

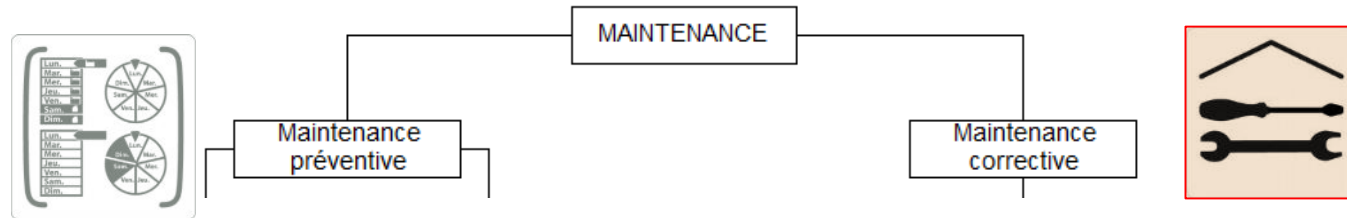
Maintenance corrective

Maintenance
préventive

Gros Entretien
Renouvellement

DÉFINITION :

« Ensemble de toutes les actions techniques, administratives et de management durant le cycle de vie d'un bien, destinées à le maintenir ou à le rétablir dans un état dans lequel il peut accomplir la fonction requise. »

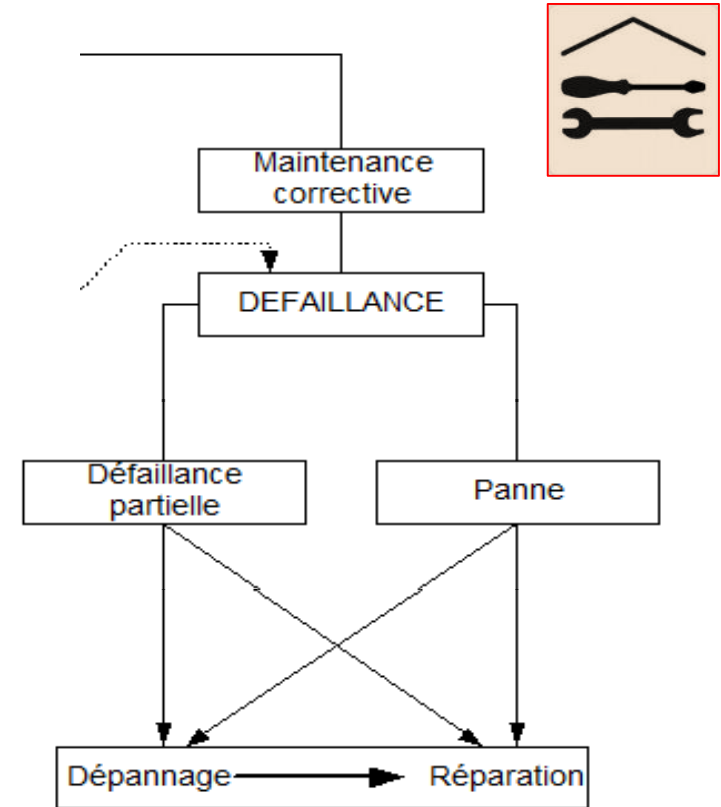


Définition

- rétablir un bien dans un état ou dans des conditions de sûreté de fonctionnement
- pour accomplir une fonction donnée,
- au moins provisoirement.

Les événements qui déclenchent une opération de maintenance sont:

- Défaillance ou panne
- C-a-d: altération ou cessation de l'aptitude du bien à accomplir une fonction requise.



1. NOTIONS DE MAINTENANCE

2. Maintenance préventive

Maintenance corrective

Maintenance
préventive

Gros Entretien
Renouvellement

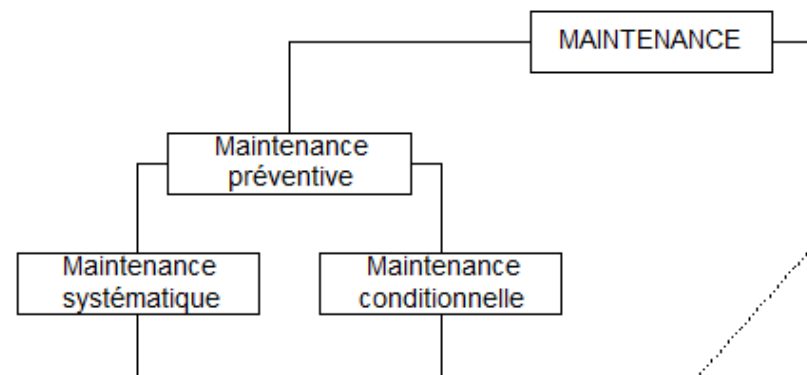
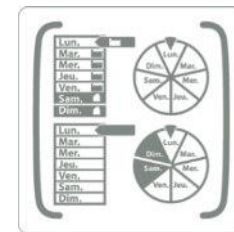
1.2 Définitions et méthodes de maintenance: maintenance préventive

Définition

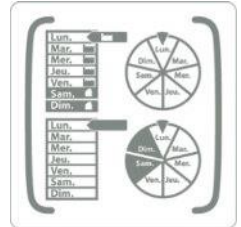
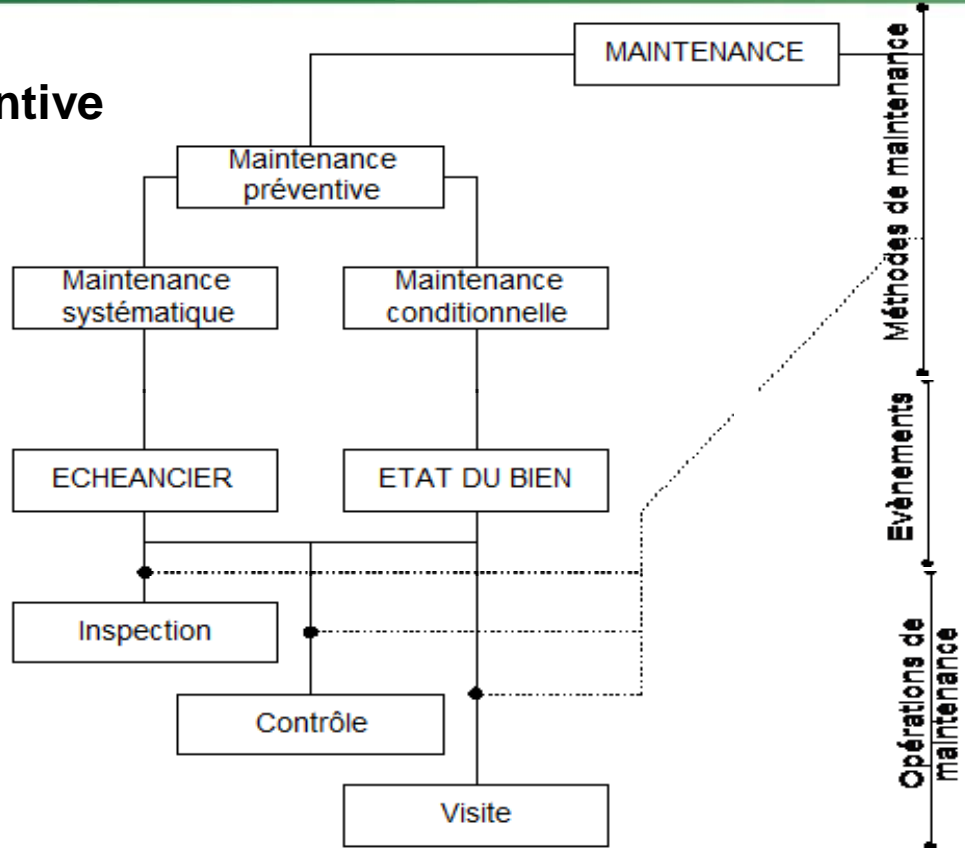
- réduire la probabilité de défaillance ou de dégradation d'un équipement,
- pérenniser la durée de vie des équipements
- augmenter la qualité d'accueil des bâtiments.

Les événements qui déclenchent une opération de maintenance sont:

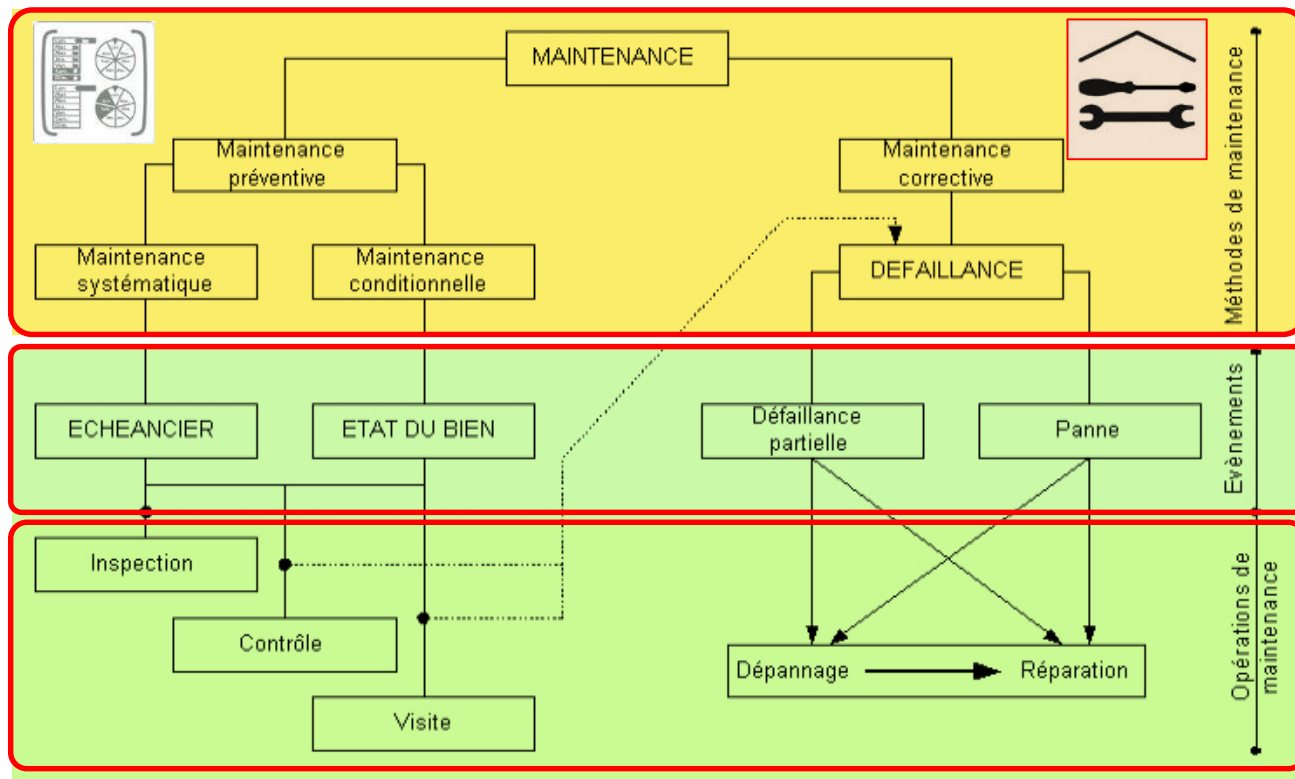
- un échéancier : maintenance systématique
- des critères prédéterminés significatifs de l'état de l'équipement : maintenance conditionnelle



La maintenance préventive



1.2 Définitions et méthodes de maintenance: maintenance préventive



1. NOTIONS DE MAINTENANCE

3. Gros Entretien Renouvellement

Maintenance corrective

Maintenance
préventive

Gros Entretien
Renouvellement

▶ 1.3 Définitions et méthodes de maintenance: le GER

Le gros entretien renouvellement correspond à :

- Maintenance préventive;
- Maintenance corrective;
- Remplacement complet et planifié d'un équipement.

On entend par renouvellement d'équipements :

- La dépose de l'équipement hors service;
 - La fourniture;
 - La livraison;
 - La pose de l'équipement neuf y compris toutes sujétions.
-
- *Note: sur les projets transport et industriels notamment, le GER est souvent assimilé à la « maintenance » et fait partie des OPEX*

SONT CONSIDÉRÉES COMME DU GER :

- Les opérations de renouvellement d'équipements arrivés en fin de vie;
- Les opérations de renouvellement d'équipements nécessitant des reprises dimensionnelles.



Renouvellement du revêtement de ballons ECS

LES EXCLUSIONS DU GER

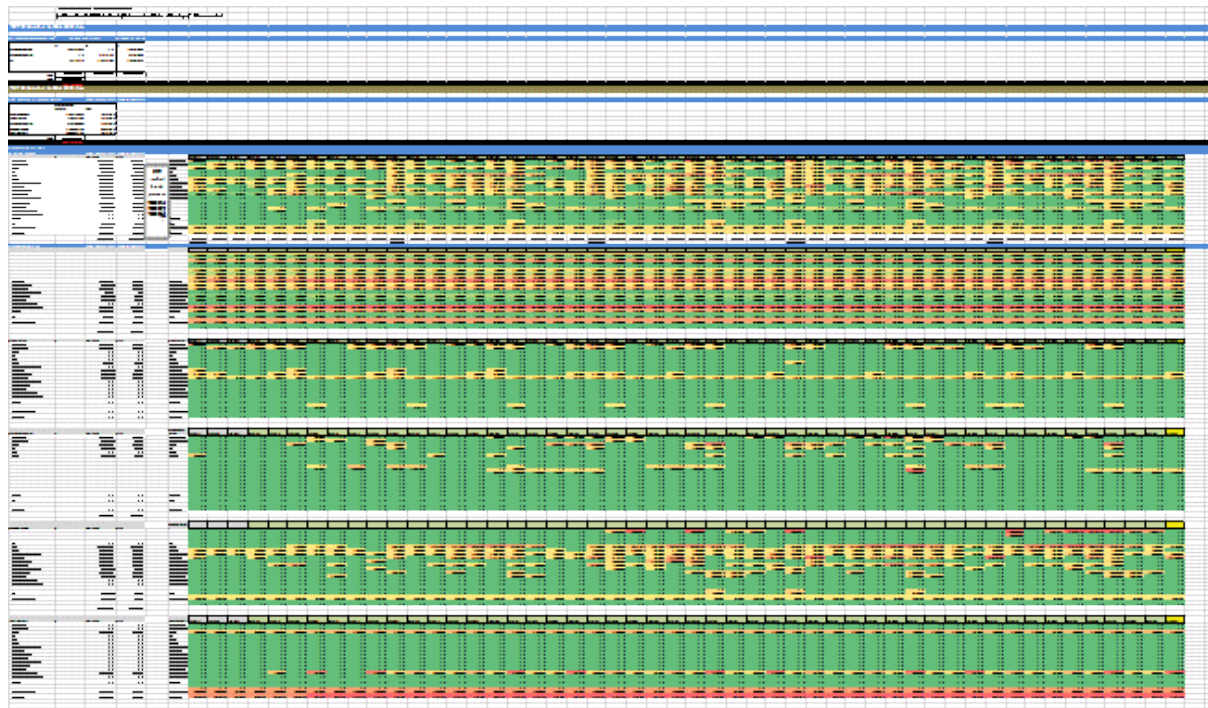
- Les travaux de modification ou d'extension des installations;
- Les sinistres ou les actes de vandalisme non imputables au partenaire;
- La mise aux normes des installations.

▶ 1.3 Définitions et méthodes de maintenance: le GER et les OPEX

Exemple de projet Eolien (en millions)	Années 1-5	Années 6-10	Années 11-15	Années 16-20
Contrat de maintenance				
Maintenance électrique				
Maintenance civile				
Réparations stratégiques				
Réparations non stratégiques				
[Autre]				
[Autre]				
[Autre]				
[Autre]				
[Autre]				
[Autre]				
[Autre]				
[Autre]				
Total en millions				
Total millions/MW				

► 1.3 Définitions et méthodes de maintenance: le GER et les OPEX

Exemple de projet portuaire



2. Le pilotage au quotidien

1. Les demandes d'intervention

Demandes d'interventions

The diagram consists of two chevron-shaped arrows pointing to the right. The first arrow is orange and contains the text 'Demandes d'interventions'. The second arrow is green and contains the text 'Rondes techniques'. The two arrows are connected at their tips, indicating a sequential process.

Rondes techniques

▶ 2.1 Les demande d'intervention – Le cycle d'une demande d'intervention

Toute identification d'une situation anormale rencontrée dans le fonctionnement et concernant les prestations est systématiquement enregistrée par la Personne Publique dans la main courante du « système d'information ».

Dès sa saisie, un enregistrement relatif à un événement est déclaré "ouvert".

L'enregistrement est référencé.

Ce qui doit être signalé:

- Un événement
- Le local
- Le risque éventuel

LA « CLÔTURE » DE LA DEMANDE D'INTERVENTION

- Après la fin de l'intervention;
- Par le partenaire;
- Compte-rendu :
 - La nature des travaux réalisés,
 - La durée et la date de l'opération,
 - Les mesures et relevés réalisés,
 - Les pièces détachées utilisées,
 - Le nom de l'opérateur technique

2.1 Les demande d'intervention – Le cycle d'une demande d'intervention

L'EXTRAIT DE DEMANDE D'INTERVENTION

Extrait du système d'information													
N° DI	Lot technique	Localisation	Objet	Description	Sensibilité	Gravité	Signalement		Astreinte	Rétablissement toléré		Rétablissement observé	
							Date	Heure		Date	Heure	Date	Heure
1	MEN	Bureau 122	Serrure de bureau bloquée	Impossible d'ouvrir la porte et d'occuper le bureau de passage	/	G1	19-mai	10:00		26-mai	10:00	24-mai	15:36
2	CVC	Salle Brabant	Installation bruyante	Beaucoup de bruit vient du plafond de l'espace copieur	SENSIBLE	G2	22-mai	10:00		22-mai	18:00	5-juin	12:15
3	CFO	Salle d'audience no 3	Eclairage ne fonctionne pas	Salle d'audience n°3 est dans l'obscurité totale	SENSIBLE	G4	23-mai	10:00		23-mai	12:00	23-mai	12:15
4	ASC	Ascenseur B	Portes d'ascenseurs ne se ferment pas	Les portes de l'ascenseur PMR se ferment et s'ouvrent sans arrêt	SENSIBLE	G2	23-mai	11:00		26-mai	10:00	26-mai	11:30
5	ASC	Ascenseur A	Bruit dans la cabine ascenseur	Avant d'arriver au rdc, un bruit non rassurant se fait entendre	SENSIBLE	G2	26-mai	09:00		26-mai	17:00	27-mai	11:30
6	ELE	Etage 1	Disjonction de tout l'étage	absence d'éclairage dans le bureau de magistrat(tutelle)	SENSIBLE	G4	26-mai	17:00		26-mai	19:00	26-mai	19:30

Les éléments qui doivent apparaître sur l'extrait des demandes d'intervention:

- N° Demande d'Intervention
- Local (localisation, sensible/non sensible)
- Objet
- Lot technique
- Date/Heure de signalement
- Période d'astreinte (Oui/Non)
- Descriptif
- Date/Heure de fin du temps imparti pour le rétablissement
- Date/Heure de fin d'intervention

Les points d'attention :

- Heures de début et de fin de tâche;
- Compte-rendu incomplet ou erroné;
- Vous devez demander la réouverture d'une demande d'intervention en cas de contestation

2. Le pilotage au quotidien

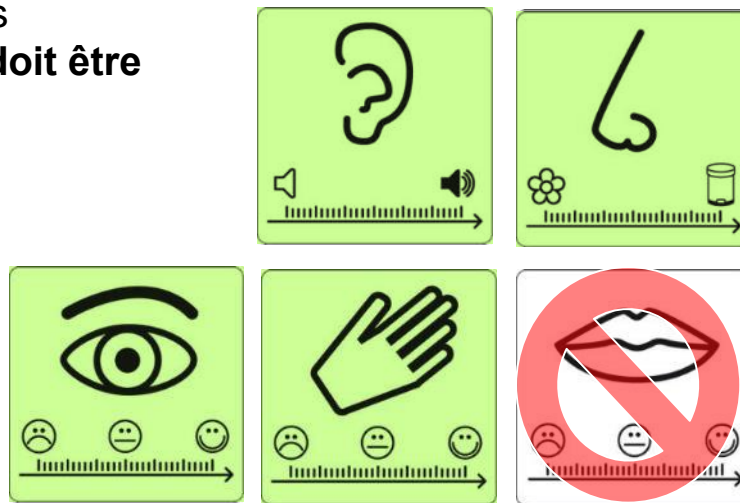
2. Les rondes techniques

Demandes d'interventions

Rondes techniques

LE CONTRÔLE DE LA RÉALISATION DE LA MAINTENANCE PRÉVENTIVE

- L'obligation de résultat implique un indicateur de performance zéro défaut lors des contrôles réglementaires: **l'existence de réserves doit être pénalisée** (forfaitaire);
- Pour aller plus loin :
 - Extraits du système d'information ;
 - Utiliser ses sens.



3. Les outils à disposition

—
1. Le tableau de suivi des demandes
d'intervention en maintenance

Le tableau de suivi des demandes
d'intervention en maintenance

Les indicateurs de performance

▶ 3.1 Le tableau de suivi des demandes d'intervention en maintenance

L'extrait des demandes d'intervention

Extrait du système d'information													
N° DI	Lot technique	Localisation	Objet	Description	Sensibilité	Gravité	Signalement		Astreinte	Rétablissement toléré		Rétablissement observé	
							Date	Heure		Date	Heure	Date	Heure
1	MEN	Bureau 122	Serrure de bureau bloquée	Impossible d'ouvrir la porte et d'occuper le bureau de passage	/	G1	19-mai	10:00		26-mai	10:00	24-mai	15:36
2	CVC	Salle Brabant	Installation bruyante	Beaucoup de bruit vient du plafond de l'espace copieur	SENSIBLE	G2	22-mai	10:00		22-mai	18:00	5-juin	12:15
3	CFO	Salle d'audience no 3	Eclairage ne fonctionne pas	Salle d'audience n°3 est dans l'obscurité totale	SENSIBLE	G4	23-mai	10:00		23-mai	12:00	23-mai	12:15
4	ASC	Ascenseur B	Portes d'ascenseurs ne se ferment pas	Les portes de l'ascenseur PMR se ferment et s'ouvrent sans arrêt	SENSIBLE	G2	23-mai	11:00		26-mai	10:00	26-mai	11:30
5	ASC	Ascenseur A	Bruit dans la cabine ascenseur	Avant d'arriver au rdc, un bruit non rassurant se fait entendre	SENSIBLE	G2	26-mai	09:00		26-mai	17:00	27-mai	11:30
6	ELE	Etage 1	Disjonction de tout l'étage	absence d'éclairage dans le bureau de magistrat(tutelle)	SENSIBLE	G4	26-mai	17:00		26-mai	19:00	26-mai	19:30

3. Les outils à disposition

2. Les indicateurs de performance

Le tableau de suivi des demandes
d'intervention en maintenance

Les indicateurs de performance

La constatation de l'exécution des prestations

- Principe de transparence du partenaire;
- Autocontrôles du partenaire;
- Vérifications par la personne publique:
 - Constats (« *Qui veut faire quelque chose trouve un moyen, qui ne veut rien faire trouve une excuse* »)
 - Vérifications périodiques
 - Audits



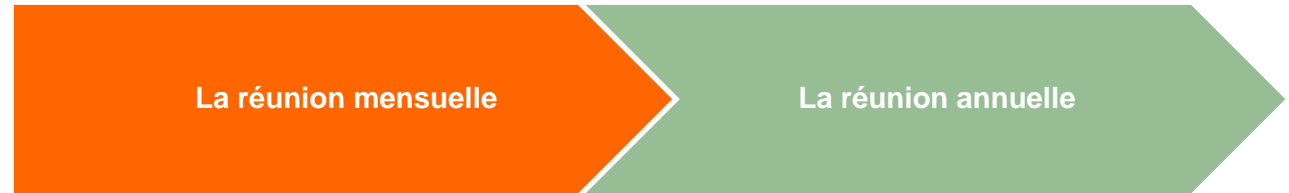
3.2 Les indicateurs de performance et l'outil de calcul des pénalités

Indicateurs de suivi de la performance des prestataires de maintenance

No	Type	Indicateur	Définition de l'objectif	Pénalité	Unité d'application
Maintenance					
1	Demandes d'intervention	Vérification, par suivi, du respect des délais de clôture des demandes d'intervention (toutes demandes confondues).	Au moins 90% des interventions de maintenance corrective sont réalisées dans le délai de rétablissement imparti.	200	par % d'écart avec l'objectif
2		Vérification, par suivi, du respect des délais de clôture des demandes d'intervention de gravité G4.	Aucun événement de gravité G4 ne doit être traité hors délai et/ou ne pas faire l'objet d'une solution de contournement approuvée par la personne publique.	200	par constat, puis par jour de retard constaté
3	Prestations sur BPU	Contrôle du respect des délais relatifs aux prestations sur BPU (création/remise de devis/documents/rapports/bilans...)	Aucun retard.	100	par élément de prestation et par jour de retard
4	Maintenance préventive et contrôles réglementaires	Vérification, par constat, du respect du planning des contrôles réglementaires, conformément aux exigences du contrat.	Aucun retard.	1000	Par constat.
5		Vérification, par constat, de l'absence de réserves relatives à la sécurité des biens et des personnes lors des contrôles.	Aucune réserve relative à la sécurité des biens et des personnes à la charge du Prestataire.	1000	Par constat
6		Vérification, par constat, de la levée des réserves/observations formulées lors des contrôles.	Levée des réserves sous 2 mois.	1000	Par constat
7		Vérification, par constat, de la mise en place de plans d'actions de correction des pannes récurrentes.	Aucun manque sans plan d'action initié.	200	constat de panne récurrente sans plan d'action associé
Disponibilité des locaux					
8	Disponibilité	Vérification, par constat, de la disponibilité des locaux sensibles.	Le pourcentage de locaux sensibles disponibles doit être égal au minimum à 100%.	1000	par constat
9		Vérification, par constat, de la disponibilité des locaux non sensibles.	Le pourcentage de locaux disponible doit être égal au minimum à 100%.	100	par constat

4. LE DÉROULÉ DES RÉUNIONS ET DES RAPPORTS

1. La réunion mensuelle

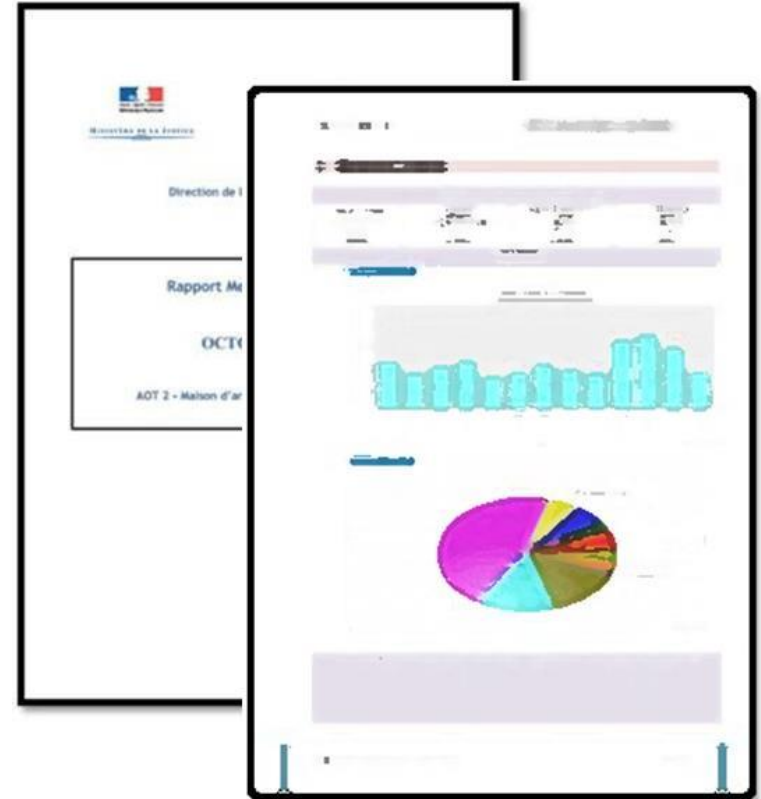


POURQUOI UN SUIVI MENSUEL ?

- Poser des questions;
 - Communiquer;
 - Comprendre les enjeux immobiliers du site;
 - Responsabiliser le partenaire ;
 - Acter des décisions.
-
- Les éléments du rapport sont préparés par le partenaire;

Présentation de la trame de rapport

- Les faits marquants
- Suivi des demandes d'interventions
- Performance énergétique
- Indicateurs de performance
- Annexes



4. LE DÉROULÉ DES RÉUNIONS ET DES RAPPORTS

2. La réunion annuelle

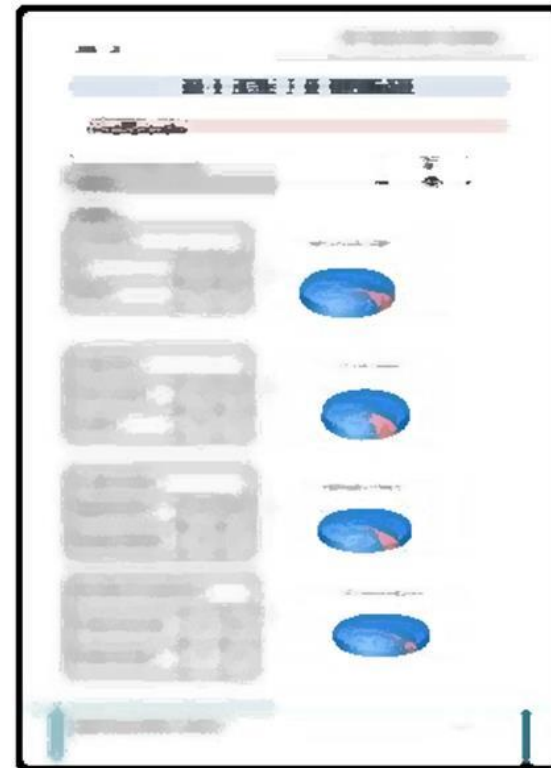


▶ 4.2 Le suivi d'activités: la revue annuelle

- Les éléments du rapport sont préparés par le partenaire;
- Dans le cas d'études, la réunion a lieu au premier trimestre : la personne publique doit indiquer quand les documents doivent lui être transmis.

Les éléments essentiels de la revue annuelle

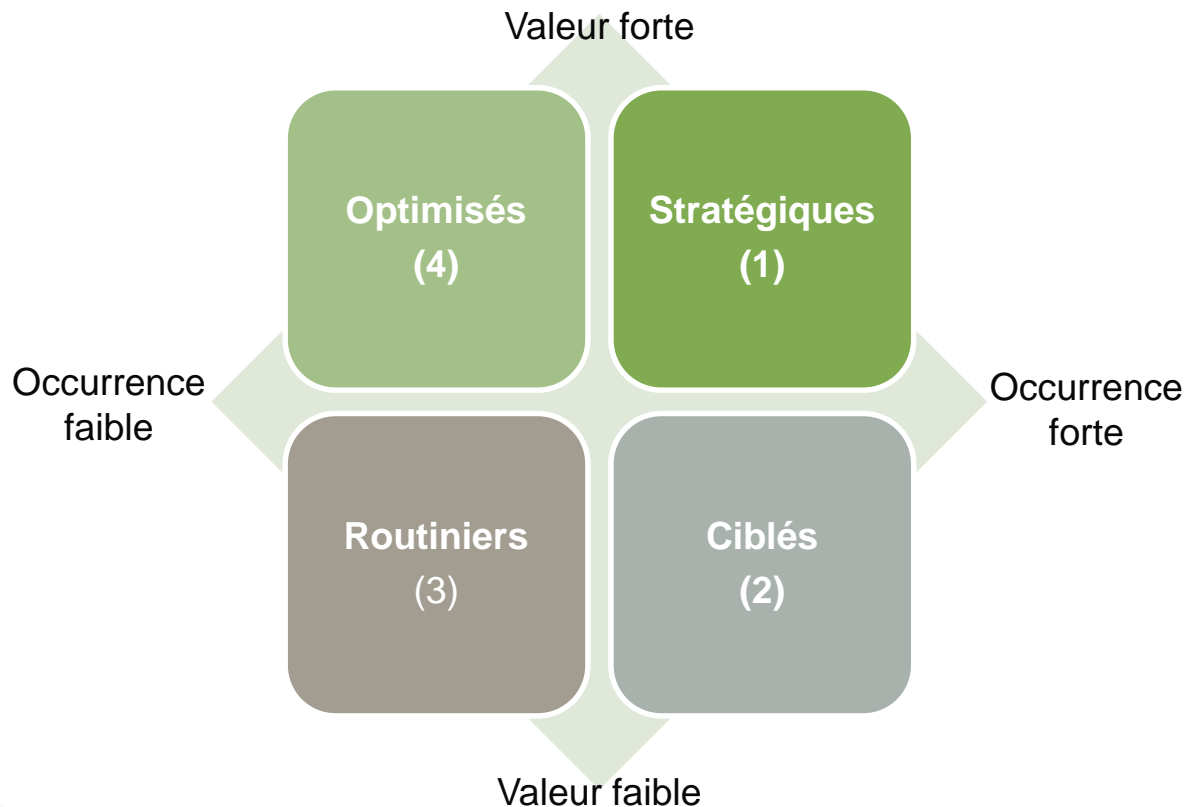
- Une synthèse critique des rapports mensuels,
- Un bilan critique des consommations;
- Les pistes de progrès pour l'année à venir,
- Une information sur les évolutions réglementaires et technologiques.



CONCLUSIONS



La nature et le détail du suivi par la personne publique dépend des risques/opportunités du projet



1) Risques stratégiques: requiert un suivi détaillé du contrat ainsi qu'un équipe de pilotage expérimentée

2) Risques ciblés: requiert une gestion qui se concentre sur un reporting et des réunions régulières et le suivi d'indicateurs clefs

3) Risques routiniers: situations quotidiennes, requiert peu de monitoring

4) Risques optimisés: requiert une gestion qui se concentre sur la manière dont tirer le maximum de bénéfices du contrat (par ex. fuites sur réseaux d'approvisionnement en eau)

▶ 3.2 Les indicateurs de performance: rappels de la formation d'Octobre 2016



Quelles ressources ?

Exiger des objectifs d'exploitation ambitieux nécessite d'identifier en amont une équipe formée et en nombre suffisant en charge du suivi pour la personne publique mais aussi par la SPV.

Le caractère réaliste des indicateurs de performance dépend en grande partie des moyens que l'on met en place pour les suivre.



La pratique de marché

La réalisation d'études comparatives sur des prestations similaires disponibles sur le marché local est conseillée systématiquement pour s'assurer de la capacité du marché à répondre à la demande ou à s'adapter à la création d'une nouvelle demande.

Dans le cas contraire, envisager des démarches de formation des principaux acteurs du marché.



Quel coût ?

La mise en place d'objectifs techniques ambitieux a un coût.

Une analyse coût global/avantage permet de définir le niveau adéquat pour le projet. La définition d'ambitions techniques réalistes et adaptées aux besoins moyens permet de réduire le coût des services et le risque de tensions lors de la phase d'exploitation.

« *AD IMPOSSIBILIA NEMO TENETUR* »



Les principaux critères de performance observés concernent:

- Respect du calendrier et des ressources
- Respect de la qualité perçue
- Gravité des défauts
- Surconsommations énergétiques
- Temps d'intervention
- Disponibilité

Les Partenariats Public-Privé

Echanges et discussions

Contacts

Albane Deau

Expert PPP

E Albane.Deau@mottmac.com

T +33 (0)1 83 79 01 15

Stéphane Bouche-Osochowski

Expert PPP

E Stephane.BoucheOsochowski@mottmac.com

T +33 (0)1 83 79 00 96