
Les contrats de partenariats Public-Privé, un succès rapide dissimulant beaucoup de risques : le cas de l'aéroport international Blaise Diagne de Dakar

Auteur : Badji, Henry Michel Kader

Promoteur(s) : 17969

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/16205>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative" (BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



**Les contrats de partenariats Public-Privé, un succès rapide
dissimulant beaucoup de risques : le cas de l'Aéroport
International Blaise Diagne de Dakar**

BADJI, HENRY MICHEL KADER

Mémoire de recherche

Dans le cadre du diplôme de **MASTER EN SCIENCES DE GESTION**
Parcours : Management des Institutions Publiques

Sous la direction du Docteur **Laura Elena MARINAS**

Année universitaire 2021-2022

LES MEMBRES DU JURY

Docteur Michel HERMANS

HEC-École de Gestion de l'Université de Liège

Docteur Bernard JURION

HEC-École de Gestion de l'Université de Liège

Docteur Laura MARINAS

Académie d'études économiques de Bucarest, en Roumanie

« Gratias agimus tibi ter domine sancte deo meo »

A mon carburant pour ce long voyage qu'est la vie. Ma source de motivation d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Si j'ai pu atteindre ce niveau d'étude, c'est avant tout pour respecter ta dernière volonté à mon égard.

Reposes en paix Maman

A Mon très cher père qui m'a montré par son exemplarité que la vie est un éternel combat, et que seul le travail paye.

Merci à son épouse, notre très chère Maman Florence Ndione pour tout le soutien qu'elle a était et continue d'être pour nous.

A mon bouclier de toujours celle qui fait de telle sorte que rien ne m'ébranle ma grande sœur adorée, la Maman de mon cher neveu Laurent BADJI jr. A toi et à ton mari Hermann, je dis un grand merci

RESUME

Le continent Africain, un territoire avec un grand potentiel ! Près de la moitié des 20 pays à la croissance la plus rapide au monde au cours des cinq dernières années sont localisés en Afrique. Les investisseurs sont attirés par, le coût faible de la main d'œuvre, la stabilité socio-politique mais aussi et surtout par le potentiel que représente l'urbanisation et l'importance croissante de la classe moyenne. Cependant, cette croissance économique pourrait être freinée par le manque d'infrastructures du continent (routes, voies ferroviaire, ports, hôpitaux de dernière génération etc....). Les besoins en infrastructures en Afrique subsaharienne sont estimés à plus de 93 milliards de dollars par an au cours de la prochaine décennie, et seule la moitié est disponible aujourd'hui. Les partenariats public-privé (PPP) sont donc apparus comme une alternative pour ce déficit de financement constaté. Au Sénégal, le peu de projets financés jusqu'ici avec le modèle PPP ont suscité d'énorme débats publics. La population se pose beaucoup de questions sur les avantages et inconvénients de ce type de marché. Mais à ces différentes questions, le gouvernement apporte rarement de réponses persuasives. Notre étude de recherche se veut donc, d'identifier à travers la littérature sur les PPP, mais aussi en nous appuyant sur l'analyse d'un grand projet de construction d'un aéroport, exécuté au Sénégal sous le modèle PPP, l'ensemble des risques rattachés à ce type de contrat. Le but étant de proposer à la fin de l'étude, un outil de gestion et d'anticipation sur ces risques.

Mots clés : PPP, Partenariats Public-Privé, Risque, Gestion des risques, Afrique, Sénégal

SIGLES ET ABREVIATIONS

- « **PPP** : Partenariats Public-Privé »
- « **DSP** : Délégation de Service Publique »
- « **AIBD** : Aéroport International Blaise Diagne »
- « **ONU** : Organisation des Nations Unies »
- « **CP** : Contrat de Partenariat »
- « **PSD** : Prestation de Service Délégée »
- « **BOT** : Construire-Exploiter-Transférer »
- « **DBFO** : Concevoir-Construire-Financer-Exploiter »
- « **PMI** : Project Management Institute »
- « **PSE** : Plan Sénégal Emergent »
- « **SNDES** : Stratégie Nationale de Développement Economique et Social »
- « **PFI** : Private Finance Initiative »
- « **IPP** : Producteur Indépendant d'Electricité »
- « **CNAPPP** : Conseil National d'Appui aux PPP »
- « **DCMP** : Direction Centrale des Marchés Publics »
- « **ARMP** : Autorité de Régulation des Marchés Publics du Sénégal »
- « **CET** : Contrats de Construction - Exploitation - Transfert d'Infrastructures »
- « **BAD** : Banque Africaine de Développement »
- « **RDIA** : Redevance de Développement des Infrastructures Aéroportuaires »
- « **AILSS** : Aéroport International Léopold Sédar Senghor »
- « **IsDB** : Banque Islamique de Développement »
- « **ADS** : Autorité des Aéroports du Sénégal »
- « **CMPDSP** : Code des Marchés Publics et de Délégation de Services Publics »

« Commercer sans intelligence,
c'est risquer son argent. »

Proverbes russes

« La science des projets consiste à prévenir
les difficultés de l'exécution. »

Vauvenargues

« Le danger, ce n'est pas ce qu'on ignore, c'est ce que
l'on tient pour certain et qui ne l'est pas. »

Mark Twain

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I : INTRODUCTION GENERALE	9
INTRODUCTION	9
PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	9
OBJECTIFS DE RECHERCHE	11
PROPOSITIONS DE RECHERCHE	11
METHODOLOGIE ET REFERENCE	12
PLAN DU MEMOIRE	12
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE	13
A. LES CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE	13
INTRODUCTION	13
PPP OU MARCHE PUBLIC, QUELLE EST LA DIFFERENCE ?	14
LES PPP POUR PUBLIC	21
LES PPP POUR LE PRIVE	22
LES TYPES DE PPP SELON LA LITTERATURE	23
DEGRE DE RESPONSABILITE DU PRIVE	26
CONCLUSION	29
B. LA NOTION DE RISQUE DANS LA GESTION DE PROJET	30
INTRODUCTION	30
PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE	32
IDENTIFICATION DES RISQUES	34
CLASSIFICATION DES RISQUES DANS LES PPP	37
CONCLUSION	41
CHAPITRE III : HISTORIQUE ET CADRE LEGAL DES PPP AU SENEGAL	42
A. HISTORIQUE	42
B. CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL DES PPP AU SENEGAL	45
LA NOUVELLE LOI SENEGALAISE SUR LES CONVENTIONS DE PPP	46
SYNTHESE DU CADRE DES PPP AU SENEGAL AVANT 2021	51
CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE	56
A. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	56
TYPES DE RECHERCHE	56
DISCUSSION DES RESULTATS	66
LIMITES DE L'ETUDE	67
B. PROPOSITION D'OUTIL : LE SYSTEME EXPERT	68
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	74
BIBLIOGRAPHIE	78
ANNEXE	83

REMERCIEMENTS

« Mes remerciements vont tout d'abord à mon Directeur de mémoire, Docteur **Laura MARINAS**

Académie d'études économiques de Bucarest | ASE · Département des relations économiques internationales.

Merci au Directeur de l'Ecole Supérieure de la Francophonie pour l'Administration et le Management, le Professeur Nicolas Maïnetti, pour son accompagnement tout au long de cette année académique.

J'adresse mes reconnaissances à Mme Dessislava TOCHEVA, à toute l'équipe de l'ESFAM et de HEC Liège, ainsi qu'aux professeurs pour leur disponibilité, support et partage de connaissance.

Je remercie l'Agence Universitaire de la Francophonie pour avoir financé en partie cette formation. Merci à l'Etat Bulgare et aux citoyens de Sofia pour l'accueil.

Je pense également à mes amis et proches en l'occurrence : Jeanine NDIONE, Laurent BADJI, Rose BADJI, Gabriel BADJI, Barthelemy BADJI, Brigitte BADJI, Ma grand-mère Thérèse Ndione, Suzanne Ndione, Anne Cécile Nzalé, Olivier Sarr, Stéphanie Nzalé, Carmen Nzalé, Tata Marie Nzalé, Christian BADJI, Oumy Diédhieu, Tonton Ass Manga, Khady SANE, El Hadji Niang Diop, Khadim Diop, Pascal Diouf, Jeanne Faye, Isaac Faye, Euloge Sylvain Ndione, Aminata Ndiaye. »

A tous ceux qui m'ont soutenu directement et indirectement, je vous dis merci.

CHAPITRE I : INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

Il fut un temps, pour satisfaire ses besoins en dépenses, dû à l'ampleur grandissant que prenait son rôle de promoteur des services publiques, l'Etat utilisait deux canaux : **Le marché public** et **la délégation de service public (DSP)**. Mais ce temps est maintenant révolu.

Depuis deux décennies, on assiste à l'utilisation effrénée des financements privés par le secteur public sous la forme de contrats dits de partenariats public-privé (PPP). « C'est un contrat administratif signé par un tiers mandaté par l'Etat ou une institution étatique dont la durée est déterminée en fonction du mode de financement appliqué, et de la mission globale de conception, de financement et de construction.

Changement ou amélioration d'une infrastructure publique, entretien, maintenance et nettoyage, la gestion d'équipements ou de biens incorporels utiles au service public etc...

Il peut également s'agir de la conception, en tout ou partie, de ces infrastructures, équipements ou immobilisations incorporelles¹ ».

Au Sénégal, le PPP peut être défini comme une coopération possible, une conjonction entre les secteurs public et privé, dans le but que ce dernier fournit des services qui incombe habituellement et de façon régaliennne à l'État. Une structure publique ou sous contrôle public confie à une personne de droit privé la mission (incluant des objectifs à atteindre ou un cahier de charge à respecter) de concevoir, financer entièrement ou partiellement, de réaliser, d'entretenir et d'exploiter un service public indiqué dans le contrat en question et pendant une durée donnée à l'avance. La durée en question est estimée en tenant compte de la valeur totale de l'investissement en termes monétaire et du temps nécessaire pour l'amortissement de ce dernier.

PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Le continent Africain, un territoire avec un grand potentiel ! Près de la moitié des 20 pays à la croissance la plus rapide au monde au cours des cinq dernières années sont localisés en

¹ Loi n° 2008-735 du 28 juillet 2008 relative aux contrats de partenariat en France

Afrique². Les investisseurs sont attirés par, le coût faible de la main d'œuvre, la stabilité socio-politique mais aussi et surtout par le potentiel que représente l'urbanisation et l'importance croissante de la classe moyenne.

Cependant, cette croissance économique pourrait être freinée par le manque d'infrastructures du continent³(routes, voies ferroviaire, ports, hôpitaux de dernière génération etc....). Les besoins en infrastructures en Afrique subsaharienne sont estimés à plus de 93 milliards de dollars par an au cours de la prochaine décennie, et seule la moitié est disponible aujourd'hui⁴.

Les partenariats public-privé (PPP) sont donc apparus comme une alternative pour ce déficit de financement constaté. Au Sénégal, le peu de projets financés jusqu'ici avec le modèle PPP ont suscité d'énorme débats publics. La population se pose entre autres questions, pourquoi les coûts des projets PPP sont aussi élevés ? Pourquoi la durée d'exploitation du partenaire privé est aussi longue ? Pourquoi à chaque fois que le contrat est renégocié au cours de son exécution s'est en défaveur de l'Etat ? (Soit le coût est revu à la hausse, soit l'Etat est obligé de chercher un autre partenaire privé pour terminer le projet). Mais à ces différentes questions, le gouvernement apporte rarement de réponses persuasives.

Nous savons que, la logique de recours aux contrats de partenariat Public-Privé repose sur l'idée qu'un partage optimal des aléas ou risques entre partenaires publics et privés garantit un bon rapport coût/satisfaction. Si la plupart des experts s'accordent sur l'efficacité du PPP, n'en demeure-t-il pas moins que d'autres veulent connaître l'impact de cette dette publique sur la gestion financière de l'Etat mais aussi sur la génération future ?

Certains parmi eux affirment même que « Le PPP est un système d'explosifs à retardement financier⁵ ».

Comment être sûr que tous les risques sont ciblés et les conséquences des risques sont correctement évaluées ? Les projets PPP doivent-ils être gérés différemment en raison de leur complexité ? Dans quelle mesure la gestion des risques peut apporter une vision claire quant à la conclusion des contrats de partenariats Public-privé ?

² <https://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2013-4-page-97.htm>

³ <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2019-2-page-17.htm>

⁴ <https://www.eu-africa-infrastructure-tf.net/attachments/library/aicd-background-paper-9-irrig-invest-summary-fr.pdf>

⁵<https://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140716trib000840203/partenariat-public-prive-une-bombe-a-retardement-budgetaire-senat.html>

La bonne gestion d'un projet PPP repose sur des études préalables qui évaluent correctement la rentabilité socio-économique et financière du projet, en tenant compte de tous les aspects de la gestion des risques.

OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'enjeu de cet article est d'apporter une petite pierre de contribution à l'aspect le moins connu des PPP, à savoir la gestion des risques dans les projets PPP. La plupart des publications que nous avons eu à lire sur ce sujet, font une transposition des méthodes traditionnelles de gestion des risques utilisées par les entreprises privées, sur les projets de type PPP. Or ces méthodes, simples d'application dans une organisation privée, ne le seront pas forcément dans le cadre d'un projet de PPP.

Nous allons nous atteler tout au long de ce travail de recherche à identifier de façon exhaustive tous les risques des projets PPP en suivant des modèles proposés par de grands chercheurs dans le domaine. Ceci dans le but de constituer une base de données de tous les risques probables dans les différentes phases d'un PPP. Pour ensuite proposer un outil de gestion et d'analyse des risques adapté à ce type de projet en tenant compte de sa dimension et de toute sa complexité.

L'objectif premier de ce travail est d'alerter l'élite et la population africaine plus particulièrement Sénégalaise sur la nécessité d'une bonne gestion des risques dans les PPP durant tout leur cycle de vie.

Enfin, nous espérons que les résultats serviront à inspirer les recherches futures et donneront de l'éclat à la gestion systémiques (globale) des risques dans les projets PPP en Afrique et à travers le monde entier.

PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Hypothèse 1 : Il est impossible pour un expert donné, d'établir une liste exhaustive de tous les risques qui peuvent survenir dans un projet PPP.

Hypothèse 2 : Pour mieux maîtriser les risques d'un projet PPP un contrôle doit être fait à toutes les étapes du cycle de projet et une gestion systématique (ou globale) des risques mise en place.

Hypothèse 3 : La bonne gestion d'un projet PPP nécessite la mise en place d'une cellule dédiée, composée d'un ensemble d'agents experts dans des domaines diversifiés (Juridique, Economique, Urbanisation, finances etc...)

METHODOLOGIE ET REFERENCE

Nous commencerons ce travail par une revue systématique de la littérature traitant des questions relatives à notre thème général mais surtout des risques liés à ce type de contrat. Sur la base de ces connaissances, nous ferons une analyse globale et critique d'un projet d'envergure qui a été exécuté au Sénégal : le cas de l'aéroport international Blaise Diagne de Dakar. Dans le but d'identifier tous les risques qui sont apparus durant les différentes phases de ce projet PPP déjà livrés.

Les résultats de ces deux études qualitatives (revue systématique de la littérature et Analyse de cas réel) vont nous permettre de constituer une liste exhaustive des risques PPP. La conception de cette liste (ou base de données) est l'étape cruciale pour notre proposition d'outil de gestion et d'analyse des risques qui sera développé par nos soins dans le cadre de ce projet de recherche.

PLAN DU MEMOIRE

Il est nécessaire, voire indispensable, après un chapitre introductif, de commencer cet effort de recherche (chapitre II) par une approche explicative des concepts clés qui constituent notre sujet de recherche. Avant de poursuivre vers un rappel de l'historique et du cadre légal des PPP au Sénégal (Chapitre III). Une étude empirique va s'imposer à nous à la fin de la partie théorique (Chapitre IV) et nous permettra de confronter nos acquis académiques avec un projet qui a été réalisé dans le format des contrats PPP au Sénégal.

Pour finir, des recommandations seront formulées à l'endroit de l'élite Africaine mais surtout sénégalaise et dans la conclusion, des pistes seront données par rapport à des perspectives de recherches à envisager.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE

A. LES CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE

INTRODUCTION

« Bien que le terme "partenariat public-privé" soit relativement récent, avec un contenu très peu compris par une très grande couche de la population, l'usage de fonds privés à des fins d'investissement publiques est une pratique remontant à plusieurs siècles. À la fin du XVIIIe et au début du XIXe siècle, le gouvernement britannique avait utilisé des fonds privés pour réparer les routes, puis a utilisé les péages routiers pour rembourser les dettes⁶ ».

Ces dernières années, les gouvernements du monde entier se sont attelés à attirer le secteur privé par tous les moyens de communication possibles, pour développer, financer, construire et exploiter des infrastructures publiques dans une large panoplie de domaines, notamment les transports, l'énergie, la santé, etc.⁷

« L'énorme quantité de projets PPP qui ont été déroulés dans les cinq continents, leurs différents régimes ou genres, et leurs dimensions très larges, rendent complexe voir très difficile l'édition ou la formalisation d'une seule définition de la notion de PPP⁸ ».

La structure gérant les partenariats public-privé au Canada a introduit une définition du PPP. Selon elle le Partenariat Public-Privé, c'est :

« Un projet, une entreprise collaborative, entre les secteurs de l'économie d'un pays (Public et Privé), bâtie sur et autour de l'expertise de chaque partenaire, pour répondre au mieux à des besoins publics clairement définis à l'avance, par un partage approprié des ressources, des risques et des gains récoltés »⁹.

Aux USA la définition donnée aux PPP est la suivante :

« Un deal, convention ou contrat entre une agence du secteur public et une entreprise du secteur privé à but lucratif dans lequel les ressources et les risques sont partagés pour fournir des services ou développer des infrastructures publiques. »¹⁰.

⁶ le financement des infrastructures de transport xviie-début xixe siècle | Anne Conchon, David Plouviez, Éric Szulman

⁷ Bulent-Gurel.2005

⁸ Akintola A. et al, 2003

⁹ Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés -Définition (Akintola A. et al, 2003)

¹⁰ Akintola A. et al, 2003

Les Nations Unies (ONU) ont-elles aussi proposées une définition des PPP. Elles le définissent « comme des dialogues informels, parfois formels, entre les gouvernements et les organisations communautaires locales visant à accorder des concessions à long terme et non privatisées aux entreprises du secteur privé.¹¹ »

Quelle que soit la définition utilisée, ou même l'organisation nationale ou internationale qui la propose, nous pouvons retenir que : dans toute convention de PPP, un accord est signé entre le gouvernement et une entreprise privée pour fournir des services fournis habituellement par le secteur public. Ces compromis ou arrangements, sont dus à la diminution ou rareté des fonds publics pour les financements mais aussi dans le but d'optimaliser la qualité du service public.

« Les PPP sont une approche, qui permet au secteur public et au secteur privé de joindre leurs forces¹². » Dans les types de contrats (ou marchés publics) conventionnels, le secteur privé est responsable du projet entre la phase de planification et la phase d'exécution.

« Mais dans les formats PPP le secteur privé s'occupe aussi de l'exploitation de l'infrastructure, du service, de l'investissement tout en acceptant, et endossant, de nombreux risques, surtout dans la phase d'exploitation. »¹³

PPP OU MARCHE PUBLIC, QUELLE EST LA DIFFERENCE ?

Le concept de partenariat public-privé (PPP) peut être assez large, il serait donc plus approprié de l'appeler partenariats public-privé au pluriel¹⁴. Le concept le plus large de PPP dans son sens le plus large comprend toutes les formes possibles de contrats visant à impliquer le secteur privé dans le financement, la construction et/ou l'exploitation des services publics.

Cependant, quel que soit le type de PPP, il s'agit d'un contrat public (contrat administratif) utilisé comme modèle de commande publique¹⁵. Ce modèle d'ordre public est différent du modèle d'ordre public classique prévu par la loi sur les marchés publics.

¹¹ Akintola A. et al, 2003

¹² Akintola A. Et al, 2003

¹³ Bulet Gurel. 2005

¹⁴ [www.economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgfp/BOCP/2010/12-2010/ins10028.pdf) https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgfp/BOCP/2010/12-2010/ins10028.pdf

¹⁵ « Le contrat de partenariat », Guide méthodologique 2010 – MAPPP – Ministère de l'Economie français ;

Il existe une distinction claire entre un marché public et un contrat de délégation de service public (DSP). Au sens le plus large, un contrat DSP peut être considéré comme un PPP.

Les différences de définition (souvent des nuances) sont importantes car elles déterminent le régime juridique applicable au type de contrat, et affectent donc directement son équilibre financier.

Marché public

Un marché public est un marché à titre onéreux conclu entre le pouvoir adjudicateur et un opérateur économique public ou privé pour répondre à ses besoins en travaux, fournitures ou services¹⁶.

Dans ce cas, le prestataire exécute les missions qui lui sont confiées conformément aux règles techniques en vigueur sans prendre aucun risque lié à sa mise en œuvre, son financement ou son exploitation. Les marchés publics sont conclus à court terme et le paiement est entièrement assuré par l'autorité publique contractante.

Délégation de service public (DSP)

Une DSP est un ensemble de contrats par lesquels une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la charge à un mandataire public ou privé dont la rémunération est étroitement liée aux résultats opérationnels du service. Les DSP publics sont le système le plus courant de gestion déléguée des services publics, plutôt que la gestion directe des services (gérés par le contrôle de l'État).

De plus, les DSP se distinguent des simples contrats d'exploitation par le fait que leur mode de paiement est étroitement lié au résultat des opérations de service. En considérant le PPP au sens le plus large, DSP en fait partie. Il s'agit d'un contrat à long terme dans lequel le donneur d'ordre participe au risque. En fait, dans un DSP, le risque opérationnel est principalement supporté par le fiduciaire.

La rémunération du délégant est à la charge de l'utilisateur. Même si le donneur d'ordre peut percevoir une indemnité de la personne morale publique (le donneur d'ordre), celle-ci doit être

¹⁶ Docteur Marinas Laura, Cours Marché-Public MMP 2021-2022 ESFAM

partielle et intervenir dans le cas de la personne morale publique en lieu et place de l'usager. Les contrats DSP ont principalement trois formes : franchise, bail et gestion des bénéfices.

Concession de service public :

Les concessions de service public sont distinctes des concessions de travaux publics. La concession de service public est l'une des formes contractuelles que peut prendre la délégation de service public.

Dans le cadre d'une concession de service public, le franchisé, généralement une entreprise privée, supporte les coûts d'investissement, d'exploitation et d'entretien. De plus, sa rémunération est essentiellement liée au résultat de l'opération et fournie directement par l'utilisateur. L'utilisateur paie le prix convenu à l'avance et déterminé dans le contrat, qui peut être modifié en fonction de l'indice pré-convenu. La durée des franchises de service public est relativement longue car le risque financier est entièrement supporté par le franchisé. Le dernier point distingue une franchise d'une concession.

Affermage :

L'affermage est un contrat d'exploitation. Il est utilisé en droit privé et en droit public. Les baux utilisés dans le cadre de la DSP utilisent des instruments de droit public¹⁷. Dans le cadre des baux de service public, l'investissement est sécurisé par une personne morale publique, en l'occurrence un représentant de « l'agriculteur », généralement une personne morale privée, qui supporte les frais d'exploitation et d'entretien courant. Elle est payée directement par l'utilisateur à un prix pré-convenu dans le contrat de location, modifiable selon la formule de variation proposée dans le contrat et selon un indice convenu, tel qu'inflation + x%. En outre, afin de payer l'investissement nécessaire à la préservation du patrimoine, la personne morale de droit public vote chaque année une partie des droits de douane, également appelés "surtaxes", qui lui seront remboursées. Le représentant de l'agriculteur, est chargé de récupérer cette part auprès de l'utilisateur du service.

¹⁷ [corporate.creditfoncier.fr | Qu'est-ce qu'une délégation de services publics ? | Crédit Foncier - Corporate](https://corporate.creditfoncier.fr/Qu'est-ce-qu'une-d%C3%A9l%C3%A9gation-de-services-publics/)
<https://corporate.creditfoncier.fr/la-delegation-de-services-publics/>

Régie intéressée :

Dans la plupart des cas, la gestion concernée est un mandat de service public. Selon la répartition de la rémunération fixe et de la « participation aux bénéfices », la gestion concernée peut être une mission de service public ou un marché public. En effet, la gestion partenariale est un modèle contractuel dans lequel une personne morale publique assurera le fonctionnement d'un service public par un tiers mandataire. Les entreprises publiques conservent la responsabilité financière des opérations, ce qui leur fait courir un "risque". La personne morale publique conserve d'importants droits de contrôle sur la gestion du service, et le représentant a également précisé que les gestionnaires concernés n'étaient que des associés, et non des franchisés. Néanmoins, ces derniers peuvent toujours être invités à participer à la coopération décisionnelle et peuvent même bénéficier d'une certaine autonomie de gestion.

Les délégataires perçoivent une rémunération mixte :

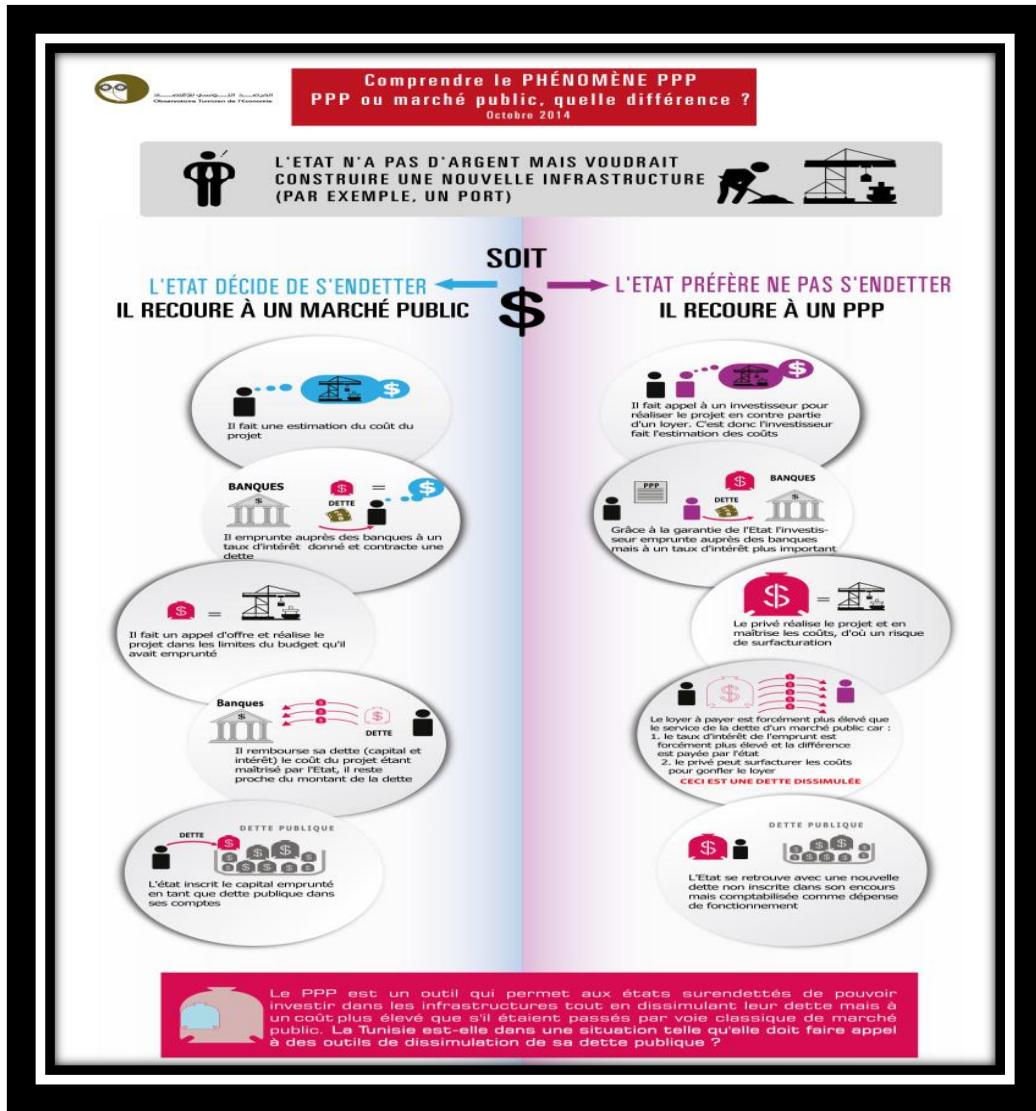
- Frais fixes partiellement facturés.
- D'autre part, l'intéressement dépend de l'amélioration de la qualité de service, du niveau d'épargne et des résultats financiers des opérations.

Pour rester dans le cadre d'une mission de service public, la rémunération doit consister "essentiellement" en une rémunération d'intéressement.

Contrat de partenariat (CP) :

Un contrat de partenariat est un contrat administratif d'une durée déterminée par la durée d'amortissement d'un investissement ou d'un financement, confié à un tiers par une personne morale de droit public (Etat, établissement public national, collectivité territoriale, établissement public local, etc). La méthode employée, la mission globale de construction ou de modification, d'entretien, d'exploitation ou de gestion des services publics, d'ingénierie, d'équipements ou d'immobilisations incorporelles, et le financement, en tout ou partie, ainsi que toute prise de participation. Le cocontractant de l'établissement public est chargé de la maîtrise d'œuvre des travaux à réaliser. Il peut être mandaté pour concevoir tout ou partie de l'ouvrage.

La figure N°01 Processus de choix entre PPP et Marché Public



Source :<https://www.economie-tunisie.org/fr/observatoire/visualeconomics/ppp-ou-march%C3%A9-publicquelle-diff%C3%A9rence>

La rémunération de l'entrepreneur est versée par l'entité publique pendant toute la durée du contrat. Il peut être lié à des objectifs de performance assignés aux Parties.

La définition ci-dessus est la définition du contrat de société en droit français. Rappelons que les contrats de partenariat sont des contrats de longue durée signés par des organismes publics. Il s'agit d'un contrat global portant sur la conception, la construction, l'exploitation, le financement et la maintenance d'un actif dont le principe est divulgué. La rémunération du partenaire privé est imposée par l'autorité publique, même si elle peut "à peine" compléter les revenus commerciaux payés par l'usager. Dans le cadre du contrat de partenariat, le risque peut être partagé de manière optimale entre partenaires publics et privés.

Comparaison des types de contrats de la commande publique

La définition et les caractéristiques associées des marchés publics couramment utilisés comme modèles de marchés publics permettent de les classer pour les différencier.

- Le tableau 1 compare les marchés publics et les contrats PPP en général.
- Le tableau 2 compare les contrats de partenariat (PPP au sens strict) et DSP (PPP au sens large).

La figure N°02 Comparatif des contrats de PPP et de marchés publics

Caractéristiques du contrat	Marchés Publics	Contrats de PPP au sens générique
Base légale	Code des marchés publics	Réglementation spécifique, Droit du contrat
Objet du contrat	Conception, construction, fourniture de biens ou de services	Conception, construction, maintenance, exploitation
Champ d'application	Tous secteurs	Tous secteurs
Bases de la pratique (principes)	Mise en concurrence simple sur la base de critères et lignes prédéterminés	Dialogue compétitif (négociation)
Durée	courte	Longue
Gestion du risque lié	Risque assumé par l'autorité publique	Risque partagé – partage optimal du risque entre les parties (publique et privé)
Axe d'évaluation	Obligations de moyen (règles de l'art) dans la réalisation du « projet »	Obligations de résultats – atteinte de la finalité du « projet »
Paiement (investissement)	Public	Public – Privé
Rémunération	Autorité publique	Autorité publique – Usagers
Processus pour projet	Simple	Complexé

Source : CMPDSP : Code des marchés publics et de délégation de services publics

La figure N°03 compare les contrats de partenariat (PPP au sens strict) et DSP (PPP au sens large)

Caractéristiques	Délégation de services publics (DSP)			Contrat de partenariat (CP)
	Concession	Affermage	Régie intéressée	
Base légale	CMPDSP ¹	CMPDSP	CMPDSP	Réglementation spécifique, Droit du contrat
Objet du contrat	Conception, construction, maintenance, exploitation commerciale	Maintenance, exploitation commerciale	Exploitation commerciale	Conception, construction, exploitation, financement, et maintenance (contrat global)
Champ d'application	Tous secteurs	Tous secteurs	Tous secteurs	Tous secteurs
Transfert de risque vers le privé	Oui - total	Oui - total	Oui - total	Oui – partagé
Prise en charge de l'investissement par le partenaire privé	Oui	Nom	Nom	Oui
Paiement du partenaire privé	L'usager (recettes commerciales)	L'usager (recettes commerciales)	L'usager (recettes commerciales)	L'autorité publique

Source : CMPDSP : Code des marchés publics et de délégation de services publics

LES PPP POUR PUBLIC

La demande croissante, persistante mais surtout exigeante des citoyens en termes de services publics de qualité, l'indisponibilité, l'inexistence même des fonds pour les nouveaux projets ainsi que les coûts exorbitants de la conservation des architectures vieillissantes ont poussé le secteur public à reconstruire l'option des fonds privés comme une source de financement pour assurer la continuité des services publics. Ainsi donc, progressivement, dans l'appareil étatique, l'idée grandissait au fur et à mesure que les politiques voyaient certains de leurs projets tombés à l'eau par faute de financement.

Pour le public, les PPP offrent plusieurs variétés de bénéfices ou opportunités pour les gouvernements qui sauront les saisir. Les Partenariats Public-Privé c'est¹⁸ :

- Bonifier l'aptitude du public à développer des solutions
- Inciter la créativité
- faciliter le rabattement (ou le partage) des coûts d'implémentation des projets
- Une durée de réalisation plus petite pour les projets de l'Etat

Selon le guide des municipalités de la Nouvelle-Ecosse, si le temps peut être réduit dans les PPP, c'est parce que ces derniers :

- Permettent de commencer certaines étapes ou phases du projet de façon instantanée plutôt que de les faire successivement ;
- Du fait de la concurrence qu'ils engendrent, inspirent aux opérateurs économiques la nécessité, ou l'importance de respecter les délais d'achèvement ;
- Du fait que c'est de gros projets, Réduisent le nombre d'appels d'offre à faire par rapport à si l'on procéder par phases ou blocs de projet ;
- Ne facilitent pas les changements de dernières minutes sur le Design par exemple, cela est dû au défi sur le délai

¹⁸ Akintola Akintoye et al, 2003

- Faire supporter certains risques au secteur privé
- Susciter l'intérêt
- Tirer parti des compétences, des expériences et des nouvelles technologies qui sont présents dans chaque contrat de PPP

« Les projets en format PPP sont une occasion voire une opportunité très efficace pour agir sur le taux de chômage d'une économie, versus d'un pays. Mais également dans un PPP, faire respecter des normes durant toute la période de concession, devient plus facile à faire¹⁹ ».

En dépit des multitudes d'avantages que présente un modèle PPP, le revers de la médaille montre qu'il y'a des risques d'imposition de tarifs arbitraires aux usagers de l'infrastructure si la compagnie privée détient le monopole légal d'un service quelconque.

LES PPP POUR LE PRIVE

L'implication et l'engagement d'une entreprise du secteur privé dans les projets PPP lui garantissent plusieurs gains ou avantages qui peuvent être des avantages concurrentiels pour sa survie et sa pérennité. Ces gains sont tels que²⁰ :

- Une sécurité de profits périodiques sur un long contrat d'exploitation ;
- Une accumulation consistante d'expertises dans plusieurs domaines ou secteurs ;
- Une garantie d'être en monopole sur certains projets PPP
- Une amélioration de son image de marque en cas de succès sur le projet
- Enrichissement du carnet d'adresse de l'entreprise pour faire du lobbying.

« A côté de tous ces avantages, il est bon aussi de prendre en compte certains aléas que le privé pourrait rencontrer dans le cadre de son engagement dans un projet PPP. Il y'a beaucoup plus de risque pour le Privé dans un PPP que dans un marché public conventionnel²¹ » :

1 – Le coût de la soumission, autrement dit les coûts de préparation du dossier de soumission à l'appel à candidature pour un projet PPP peut coûter super cher à la compagnie privée. Qui doit décaisser ou supporter des montants colossaux pour être éligible, et ces montants ne sont pas

¹⁹ Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés. Septembre 2004

²⁰ Bulent Gurel. 2005

²¹ Bulent Gurel. 2005

remboursables. En plus des sommes décaissées il faut compter le temps utilisé pour rabattre tout ce travail

2- Le parcours de négociations avant l'octroi d'un marché public de partenariat PPP sont dures et de longue haleine. Les bailleurs de fonds estiment mal ou sous-évaluent presque tout le temps la durée des négociations qui peut faire plusieurs années ;

3- De plus, la chose publique étant commune à tous, des risques de contestations ou d'opposition de la part de différentes formations politiques, environnementales, culturelles, sont à tenir en compte. Ceci peut s'avérer être un vrai frein pour le projet ;

4- Le degré de stabilité ou d'instabilité politique à long terme des pays d'accueil est un autre risque auquel il doit faire face.

LES TYPES DE PPP SELON LA LITTERATURE

Depuis son apparition dans la boîte à outil du secteur public comme un canal supplémentaire pour la commande des institutions publiques ou des structures sous l'autorité publique, de nombreux modèles ou type de PPP ont été expérimentés à travers le monde.

Il existe une liste non exhaustive des différents modèles²². Nous avons opté pour une traduction Française littérale à cause de l'absence d'une traduction Française d'usage et aussi dans le souci de respecter les travaux de recherche (en anglais) consultés²³:

- **Concevoir-Construire**

Dans ce modèle, le secteur privé conçoit et construit des infrastructures pour répondre aux spécifications du secteur public, généralement à un coût fixe, de sorte que le risque de dépassement des coûts est transféré au secteur privé. En d'autres termes, l'opérateur économique a l'obligation de livrer la commande sans modification du tarif signé au départ.

²² Le Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés

²³ Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés - Définition

- **Maintenance et Opération²⁴(ou exploitation)**

Aux termes du contrat, les opérateurs privés exploitent les infrastructures publiques pour une durée déterminée. La propriété de l'infrastructure reste publique pendant toute la durée du contrat. L'opérateur exploite avec une liberté de tarification de ses services durant toute la durée de son contrat pour assurer son retour sur investissement.

- **Concevoir-Construire-Financer -Exploiter²⁵(Opérer)**

« Le secteur privé conçoit, finance et construit de nouvelles infrastructures publiques dans le cadre de baux »²⁶ et a le droit d'exploiter l'infrastructure pendant la durée du contrat. A la fin du contrat, l'entreprise privée doit céder l'infrastructure au secteur public. On parle de transfert de l'infrastructure.

- **Construire-Posséder-Exploiter²⁷**

Le secteur privé gère le projet de bout en bout autrement dit, l'entreprise construit, entre en possession complète du bien, exploite sans limite dans le temps. Les conditions réglementaires publiques sont signées dans le contrat original.

- **Construire-Posséder-Exploiter-Transférer**

Les entités privées reçoivent des concessions pour financer, concevoir, construire, entrer en possession totale du bien et exploiter des infrastructures publiques pendant une période déterminée sur le contrat PPP, et reçoivent des frais de service d'utilisation. À la fin de la période spécifiée, l'infrastructure sera remise au secteur public.

- **Acquérir-Construire-Exploiter**

Le modèle implique le transfert (juste pour la gestion ou l'usage du bien) de biens publics à des organisations parapubliques ou privées et des contrats à renouveler et à exploiter pour une période définie. L'actif ou l'infrastructure reste sous contrôle public pendant toute la durée du contrat. Autrement dit, l'entreprise privée, ne fait que jouir du bien mais ne rentre pas en possession.

²⁴ Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés - Définition

²⁵ Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés - Définition

²⁶ Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés - Définition

²⁷ Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés - Définition

- **Licence d'Exploitation Commerciale**

Les opérateurs privés se voient accorder le droit d'exploiter (c'est le cas des licences de pêche, les licences pour les chaînes de télévision ou pour les opérateurs de téléphonie) les services publics, généralement pour une durée déterminée avec une possibilité de renouvellement du contrat.

Dans son ouvrage, Yescombe (2007) décrit brièvement l'évolution des différents modèles de PPP, notant que le premier type à voir le jour était un contrat de type BOO (Construire-Posséder-Exploiter) entre plusieurs entreprises privées, où l'infrastructure était la propriété exclusive de l'investisseur ou bailleur de fonds. Cette structure ou modèle peut être utilisée pour développer une certaine typologie de projets du secteur public.

Le concept de BOT (Construire-Exploiter-Transférer) a été utilisé pour la première fois dans les centrales électriques en Turquie²⁸. Lors de ce projet, le client était le secteur public et la propriété de la centrale est transférée de l'investisseur au gouvernement turc à la fin de la période de développement de l'infrastructure.

La transition du BOO au BOT (Construire -Exploiter- Transférer) était très rapide et le transfert au pouvoir public est exécuté juste après la finalisation de l'œuvre. Enfin, nous voyons apparaître le type de contrat DBFO (Concevoir-Construire-Financer-Exploiter) selon lequel la propriété de l'infrastructure reste entre les mains du public durant toute la période du contrat²⁹.

²⁸ E.R. Yescombe 2007

²⁹ E.R. Yescombe 2007

La figure N°04 résume les principaux types de PPP

Public and private provision of infrastructure							
Public project				Private project			
Contract Type	Public-sector procurement	Franchise (Affermage)	Design-Build Finance-Operate (DBFO)*	Build-Transfer-Operate (BTO)**	Build-Transfer-Operate (BOT)***	Public-Private Partnership	
Construction	Public sector ⁽²⁾	Public sector ⁽²⁾	Private sector	Private sector	Private sector	Private sector	Private sector
Operation	Public sector ⁽³⁾	Private sector	Private sector	Private sector	Private sector	Private sector	Private sector
Ownership ⁽¹⁾	Public sector ⁽⁴⁾	Public sector	Public sector	Private sector during construction, then public sector	Private sector during Contract, then public sector	Private sector	Private sector
Who pays?	Public sector	Users	Public sector or users	Public sector or users	Public sector or users	Public sector or users	Private-sector offtaker public sector ⁽⁵⁾ , or users
Who is paid?	n/a	Private sector	Private sector	Private sector	Private sector	Private sector	Private sector

* Also known as Design-Construct-Manage-Finance (DCMF) or Design-Build-Finance-Maintain (DBFM)
** Also known as Build-Transfer-Lease (BTL), Build-Lease-Operate-Transfer (BLOT) or Build-Lease-Transfer (BLT)
*** Also known as Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)
(1) In all cases, ownership may be in the form of a joint venture between the public and private sectors
(2) Public sector normally designs the facility and engages private-sector contractors to carry out construction on its behalf (design-build-build).
(3) Public sector may enter into service (outsourcing) contracts (for operation and maintenance) with private-sector contractors.
(4) Ownership may be through an independent publicly-owned Project company, i.e. a 'Public-Private Partnership'.
(5) The BOO Contract form applies to PPPs in the minority of cases where ownership of the facility does not revert to the public Authority at the end of the PPP Contract.

Source : Ce tableau a été tiré de E.R. Yescombe, Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Published by Butterworth-Heinemann / Elsevier p. 12

DEGRE DE RESPONSABILITE DU PRIVE

Selon le degré de contrôle ou de supervision que le gouvernement exerce sur l'infrastructure ou le service dans un projet PPP, on détermine le niveau d'implication ou d'engagement du secteur privé. D'après Akintola Akintoye et al. (2003), « l'engagement des opérateurs du privé dans le secteur public peut aller d'un service à assurer à l'achat total de l'infrastructure ».

D'après les spécialistes en marchés de PPP, cette participation peut être divisée en cinq types ou configurations reflétant le niveau d'implication de l'opérateur privé, dans la chose publique. C'est cinq situations sont, à savoir : les **contrats de services**, les **contrats de location**, les **joint-ventures**, les **concessions** et les **privatisations** :

- 1. Le contrat de type service (Service contract)** : « beaucoup d'experts ont affirmé que ce type de contrat est le plus basic et le plus simple des PPP. Ici le privé joue juste le rôle de prestataire de service tels que les services de sécurité, les services de collecte et de traitement d'informations sur les consommateurs, tels que l'eau et l'électricité etc³⁰ »
- 2. L'accord de location (Leasing)** : le secteur privé rentre en location d'un bien public en payant un montant de rente pour assurer le service. Dans cet arrangement, le secteur privé assume entièrement les coûts d'exploitation, de réparation et d'entretien de l'infrastructure durant toute la durée du contrat.³¹ »
- 3. Les sociétés communes (Joint-ventures)** : Les deux secteurs partenaires sur ce coup, assument une responsabilité partagée de la copropriété pour assurer le bon déroulement du service. Ce type d'arrangement est un PPP pure au vrai sens du terme, dans lequel, toutes les parties prenantes participent à l'atteinte de l'objectif général de profit commun et partagé. « Avec les sociétés communes, le public se positionne comme régulateur et peut aussi assurer une certaine garantie politique³² ».
- 4. La concession** : Ce type d'arrangement est le plus intéressant pour le secteur privé en termes de profit, et celui qui assure une meilleure valeur au service public. Le secteur privé investit, fait la conception, la construction, la gestion, la maintenance et s'approprie l'œuvre pour la durée de la convention qui est entre 20 et 30 ans. « L'Etat fait une concession de longue durée au secteur privé pour lui assurer un retour d'investissement³³ sans turbulences aucune ».
- 5. La privatisation** : Comme son nom l'indique, signifie, rendre privé un bien qui est public à la base.³⁴

³⁰ Akintola A. et al, 2003, Bulet Gurel. 2005

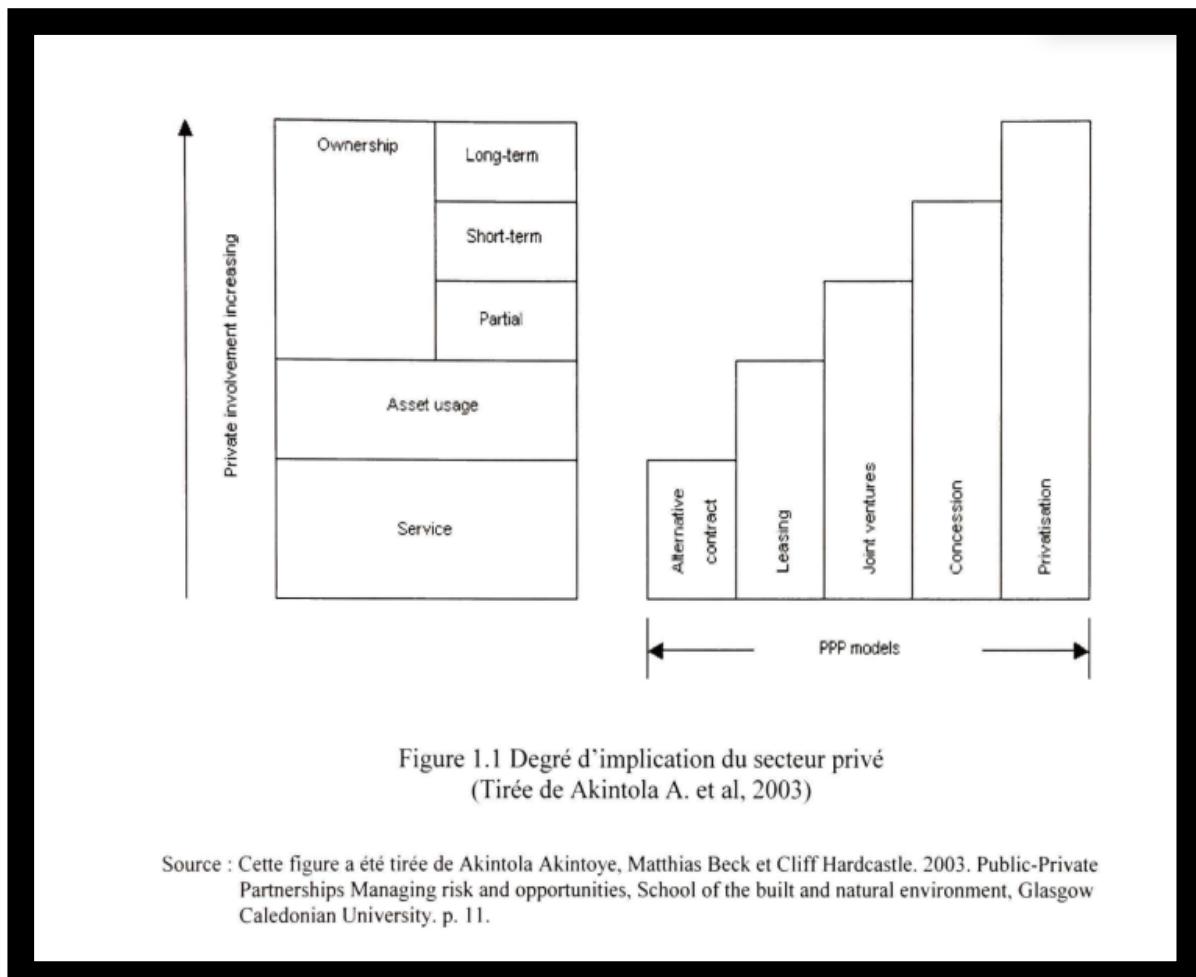
³¹ Akintola A. et al, 2003 ;

³² Akintola A. et al, 2003

³³ Akintola A. et al, 2003

³⁴ Akintola A. et al, 2003

La figure N°05 montre le niveau d'implication du secteur privé avec les différents modèles de partenariats



CONCLUSION

Les pays en développement pourraient voir un coup de pouce dans le développement si le secteur privé commence à accepter davantage de projets PPP et commence à soumissionner sur de nombreux projets sur le marché. Cela pourrait conduire à des pratiques innovantes de gouvernance publique.

Le client public se limitera à déterminer les besoins en investissement, sélectionner les partenaires fiables, établir les contrats appropriés et laisser le partenaire privé travailler à répondre aux exigences du cahier de charge.

Du coup le secteur public pourra aborder la notion de performance sous un autre angle et avec de nouveaux types d'indicateurs méconnus du public. Le gouvernement continuera évidemment à assurer la responsabilité du point de vue du respect des clauses signées, de la qualité et à renforcer les règlements pour protéger l'intérêt public³⁵.

Nous voyons donc que malgré les avantages des PPP, les deux partenaires peuvent courir d'énormes risques.

Pour garder une certaine cohérence dans notre exposé, nous allons, dans le développement qui suit, décrire en détail la notion de risque dans les projets de façon générale et dans les PPP de façon plus spécifique avant de les identifiés ou listés à travers les travaux des chercheurs qui nous ont précédés.

³⁵ Conseil Canadien des Sociétés Publiques-Privées. Mars 2005

B. LA NOTION DE RISQUE DANS LA GESTION DE PROJET

INTRODUCTION

Le Project Management Institute (PMI) interprète le terme "risque" comme un danger possible mais incertain. Par conséquent, cela inclut les événements positifs autres que les menaces. Un projet est une initiative ponctuelle d'une durée limitée. Cela signifie qu'il comporte toujours un certain risque.

La figure N°06 Illustration des 7 risques de projet qui sont courants

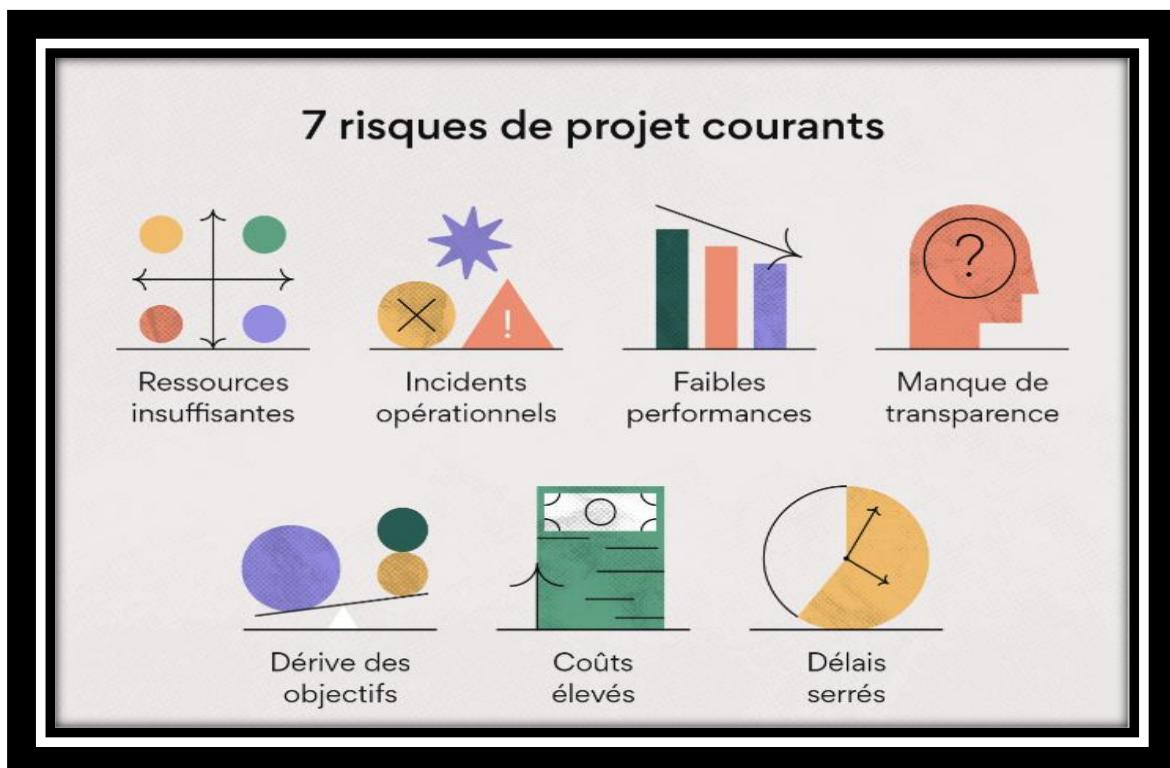


Image illustrative Source : <https://asana.com/fr/resources/project-risks>

Le risque fait partie intégrante de ce projet de vie. L'activité humaine ne cesse jamais d'être à risque et son inconduite.³⁶

Le risque³⁷ se définit, selon la Société Royale de Londres (1991), comme étant « la probabilité qu'un événement défavorable se matérialise durant une période donnée »³⁸.

³⁶ J. Davidson Frame.1997

³⁷ Les 7 risques de projet les plus courants et des solutions pour les éviter • Asana

³⁸ (Akintola A.et al,2003).

La définition du concept de risque peut varier selon la perspective, l'attitude, la structure ou le passé personnel. Les ingénieurs, les concepteurs et les entrepreneurs voient le risque d'un point de vue technique.

Emprunteurs et sponsors l'expliquent d'un point de vue économique et financier, tandis que les experts de la santé et les écologistes réfléchissent à ses risques pour la sécurité et l'environnement.³⁹

"Risque" et "incertitude" sont souvent confondus. En 1980, le U.S. Water Resources Council a fourni des significations claires pour ces deux concepts de base de la gestion des risques :⁴⁰

1. Un risque ou un danger est défini comme un événement dont les conséquences peuvent être décrites en termes de probabilité ;
2. L'incertitude est définie comme un événement dont les conséquences ne peuvent être décrites en termes de probabilité.

L'incertitude fait donc référence au manque d'informations qui lie les mains du gestionnaire des risques et l'empêche d'évaluer tout danger, puisque les informations disponibles ne permettent pas de mesurer ou de prédire les probabilités et les conséquences d'événements incertains.⁴¹

Afin d'absorber la notion de risque dans son ensemble, deux critères sont nécessaires : la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque et les conséquences de la survenance du risque (ou impact) de l'événement sur le projet :

- La probabilité est définie comme la probabilité qu'un risque se produise. Il est mesuré en pourcentage ;
- L'impact est le dommage qu'un risque cause à un projet. Il est exprimé en valeur monétaire.

Ces critères sont combinés dans une formule mathématique pour quantifier le risque⁴²:

$$\text{Risque} = (\text{probabilité de survenance du risque}) * (\text{conséquence de la survenance du risque})$$

³⁹ (J. Davidson Frame.1997)

⁴⁰ Yacov Y.Haims. 2004

⁴¹ Bulant Gurel. 2005

⁴² Jeffrey K. Pinto. 2007

La notion d'analyse des risques est née chez les assureurs au début des années 1940⁴³. Dans le passé, la maîtrise des risques c'était, une approche réactive, pour minimiser les méfaits des événements indésirables, au lieu de suivre une démarche proactive pour anticiper sur la réalisation de ce type d'incidents⁴⁴.

La complexité des nouveaux systèmes de relations commerciales et internationales, associée à l'augmentation exponentielle de l'innovation technologique, a entraîné une multiplication des accidents, causant des dommages considérables aux personnes et à l'environnement, tant sur le plan physique qu'économique. Les entreprises qui opèrent à plus grande échelle ont dû mettre en place une gestion des risques plus stricte (par exemple, l'explosion de l'usine chimique de Flixboro en 1979, la centrale nucléaire de Three Mile Island en 1979 et Tchernobyl en 1986).⁴⁵

Les tendances émergentes croient que l'évaluation des risques et sa gestion devraient faire partie intégrante du processus de prise de décision, et pas seulement un complément à l'analyse technique.⁴⁶

La gestion des risques englobe des processus clairs, coordonnés et systématiques pour s'assurer que les risques sont identifiés, mesurés, évalués et quantifiés par les gestionnaires. Les décisions prises par les gestionnaires sont objectives et réfléchies avec l'aide de la gestion des risques.⁴⁷

Cette évolution de la notion de gestion des risques vers une gestion systématique des risques a entraîné la naissance de la notion « cycle de vie du processus de gestion des aléas du projet ».

PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE

Il existe de nombreux modèles de processus de gestion des risques dans le monde entier. La plupart de ces modèles ont un aspect itératif dans le processus, les étapes étant : l'**identification**, l'**analyse**, l'**action** et le **contrôle**.

⁴³ John Raftery. 1994

⁴⁴ Ian T. Cameron, et al. 2005

⁴⁵ Ian T. Cameron, et al. 2005

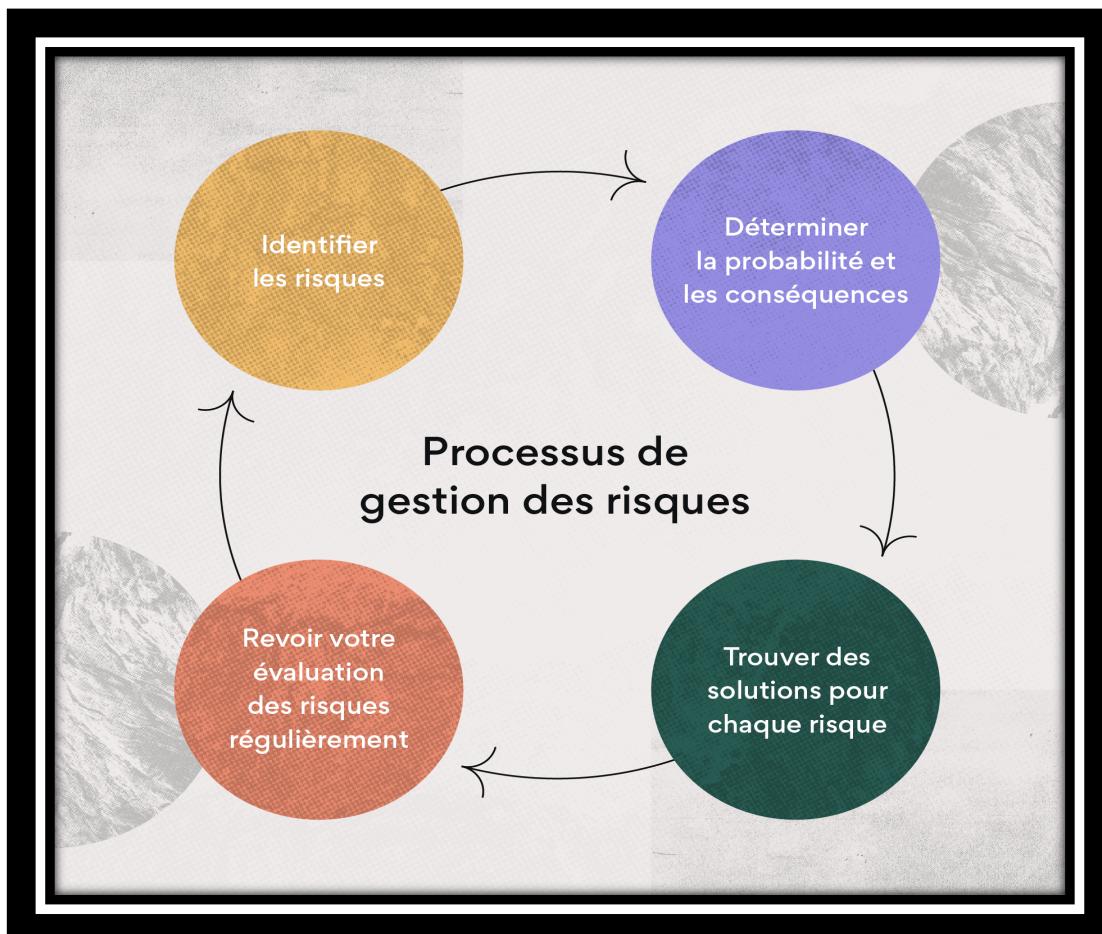
⁴⁶ Mémoire présenté par Ouahdi sabah, étude et analyse des risques dans les projets ppp proposition de hiérarchisation, école de technologie supérieure université du Québec, Montréal le 3 juillet 2008, https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/152/1/OUAHD1_Sabah.pdf

⁴⁷ Yacov Y. Haims. 2004

Dans ce chapitre, l'exemple de processus itératif de gestion des risques proposé a été développé par l'Institute of Software Engineering⁴⁸ (un centre de recherche-développement américain qui a son siège à Pittsburgh, en Pennsylvanie).

Ce modèle se base sur les cinq étapes suivantes : L'**identification**, l'**analyse**, le **plan d'action**, le **suivi** et enfin le **contrôle**. La communication doit être obligatoirement respectée à tous les niveaux du processus de gestion des risques du projet⁴⁹.

La figure N°07 Synthèse du processus de gestion des risques



Source de l'image illustrative :<https://asana.com/>

- L'identification (Identify)
- L'analyse (Analyze)
- Le plan d'action (Plan)

⁴⁸ Carnegie Mellon University - USA

⁴⁹ Référence Document. Feb 2000

- Le suivi (Track)
- La correction (Control)
- La communication (Communicate)⁵⁰.

IDENTIFICATION DES RISQUES

Dans les projets PPP et pour tous les participants publics ou privés, le focus est fait sur les risques du projet et à la manière avec laquelle ils seront gérés⁵¹. Les risques doivent être identifiés et évalués dès la première séance de brainstorming d'un projet, et poursuivis tout au long des différentes phases du projet (**en utilisant la technique itérative**). L'évaluation des risques doit être effectuée au début du projet et peut être utilisée pour influencer les décisions tout au long de la durée de vie du projet.

Certaines organisations commencent le processus de découverte des risques avec une ligne de base vide, puis comparent les risques découverts à leurs listes de risques standardisées. Ceux qui ne figurent pas sur la liste standard sont considérés comme des risques élevés.

Mettre en évidence tous les dangers, ou du moins les plus probables, est essentiel, quelle que soit la technique⁵².

Il existe de nombreuses façons pour une structure ou organisation donnée, d'identifier et de montrer les risques qui pourraient survenir au cours du processus du projet. Voici une liste de certaines de ces méthodes, pas toutes, avec des exemples⁵³:

1- Identification des aléas selon le vécu :

Lorsqu'une entreprise commence à travailler sur un projet PPP, les risques sont différents et compliqués à comprendre. Il est difficile de savoir quels risques rechercher et de les contrôler lorsqu'ils sont identifiés. Au fil du temps, l'expérience permet à l'entreprise de mieux

⁵⁰ Reference Document. Feb 2000

⁵¹ United Nations Industrial Development Organization. 1996

⁵² Akintola A. et al, 2003

⁵³ Akintola A. et al, 2003

appréhender les risques et d'en avoir une bonne maîtrise, en embauchant des collaborateurs avertis.

Les entreprises peuvent recruter de l'aide extérieure ou des travaux de sous-traitance lorsqu'elles n'ont pas assez d'expérience avec un aspect particulier du projet. Ils peuvent également utiliser des données archivées et des bases de données de projets précédemment clôturés pour les aider à identifier les risques du projet et à mettre en œuvre la gestion des risques⁵⁴.

2- Identification des aléas sécuritaires :

L'examen des projets passés que la structure a réalisés peut révéler des informations sur les erreurs qui ont été commises, car il est plus facile de critiquer quelque chose qui existe déjà que de planifier pour l'avenir. Une autre source d'information peut être les projets auxquels la structure a participé, qu'ils soient achevés ou en cours⁵⁵.

3- Identification par intuition :

Les risques à long terme peuvent être projetés à l'aide de pressentiments. S'il n'y a aucune information sur le risque de modification des lois sur les projets PPP, alors la prémonition est un outil important⁵⁶.

4- Identification par le Brainstorming :

Lorsqu'il y a des obstacles inconnus, les réunions de remue-méninges sont une excellente méthode à utiliser. Chacun propose spontanément ses idées et les rencontres peuvent permettre d'identifier les différents problèmes qui pourraient affecter le projet PPP⁵⁷.

5- Identification des aléas par des visites au site :

Les chantiers de construction sont souvent perquisitionnés, ce qui facilite l'identification des risques sur le chantier. Cette fonctionnalité a été ajoutée aux projets PPP.

⁵⁴ Akintola A. et al, 2003

⁵⁵ Akintola A. et al, 2003

⁵⁶ Akintola A. et al, 2003

⁵⁷ Akintola A. et al, 2003

Une visite du site du projet peut révéler des risques pour l'organisation. Dans un cas, un projet PFI en Écosse consistait à construire une école en démolissant un ancien bâtiment contenant des minéraux d'amiante. La visite du site a permis d'identifier le risque posé par l'amiante dans le bâtiment. De même, les acquéreurs peuvent visiter leurs projets pour trouver des risques qui affecteraient négativement leurs graphiques⁵⁸.

6- Identification des risques par l'ORGANIGRAMME :

Une initiative de financement privé est un projet entrepris par un groupe d'entreprises, qui peuvent travailler ensemble en utilisant les compétences et les ressources d'autres membres du personnel de l'entreprise. L'organigramme de l'entreprise est utile pour déterminer qui est un personnel de qualité et peut être utilisé pour communiquer de nouvelles procédures aux gestionnaires qui ont été ajoutés⁵⁹.

7- Identification des risques par l'utilisation du diagramme de flux de données :

Le suivi des postes du personnel et autres risques liés à l'approvisionnement ou à la nourriture est possible grâce à la circulation de l'information. Les activités de construction utilisent le flux d'informations pour montrer le parcours des matériaux, tels que le sable, le ciment et les agrégats, jusqu'à ce qu'ils deviennent concrets (l'étape finale du processus)⁶⁰.

Dans un projet dans le nord de l'Écosse, une usine de traitement particulière était considérée comme présentant un risque élevé. Le PPP serait lourdement pénalisé si la centrale tombait en panne. Le consortium a donc décidé d'utiliser une autre centrale à la place, car de nouvelles données ont montré que le risque était plus élevé qu'on ne le pensait initialement⁶¹.

8- Identification des aléas par l'utilisation de recherches, d'entrevues et de sondages

:

Certains projets comportent des risques qui ne peuvent pas être notés à l'aide de méthodes d'estimation. Dans ces cas, des enquêtes ou des entretiens peuvent être réalisés, ou les

⁵⁸ Akintola A. et al, 2003

⁵⁹ Akintola A. et al, 2003

⁶⁰ Akintola A. et al, 2003

⁶¹ Akintola A. et al, 2003

travailleurs du projet peuvent enquêter sur la zone pour savoir s'il existe des préoccupations environnementales concernant le projet. Les travailleurs peuvent également parler aux responsables de la région des risques liés à la structure du bâtiment⁶².

Avant tout projet, l'entreprise doit effectuer une recherche approfondie et inspecter la propriété, afin d'identifier tous les risques⁶³.

9- Identification par l'analyse des suppositions :

Lorsque les besoins des clients ne sont pas clairs, plusieurs hypothèses doivent être faites. Ceux-ci doivent être surveillés et changés souvent.

10- Identification par consultation d'experts :

Parfois, un consortium d'entreprises organisant un projet PPP n'a pas suffisamment de connaissances et d'expérience, alors ils engagent des consultants externes pour les aider à évaluer les risques. Le consortium doit évaluer tous les risques de son projet, et si ses experts internes ne sont pas suffisants, l'entreprise engagera des consultants pour les assister.

Lors de la planification d'un projet, l'opérateur ne doit pas craindre d'engager des consultants externes. Les PPP impliquent généralement de nombreux experts dans de nombreux domaines différents, tels que la finance, la conception, l'environnement et la planification. L'avis de ces experts peut aider à identifier les risques et à s'assurer qu'ils sont maîtrisés avant le début du projet.

CLASSIFICATION DES RISQUES DANS LES PPP

Chaque pays, et chaque secteur, a un modèle de risque différent dans les projets PPP. Il n'y a pas de classification générale des risques dans ces projets⁶⁴. Il existe différents types de risques dans les PPP⁶⁵:

⁶² Akintola A. et al, 2003

⁶³ Akintola A. et al, 2003

⁶⁴ United Nations Industrial Development Organization. 1996

⁶⁵ Prasanta K. Dey,et al. 2004

- Aléas politiques ;
- Aléas associés aux étapes de construction et d'achèvement ;
- Aléas relatifs à la phase d'exploitation ;
- Aléas relatifs au financement ;
- Aléas légaux.

Les différentes étapes d'un projet PPP impliquent différentes classifications des risques, comme indiqué ci-dessous⁶⁶:

1. Construction : Les risques qui peuvent être rencontrés à ce stade incluent le **délai d'exécution**, les **dépassements de coûts**, la **force majeure**, les **risques politiques**, les **risques d'infrastructure**, etc.
2. Exploitation : les risques probables dans cette phase sont l'**approvisionnement** en matière première, le **marché**, les risques **techniques** et de **performance**, les risques **d'opérations** et de **maintenance**, les risques des **devises étrangères**, et autres dépenses.
3. Développement : dans cette catégorie, on trouve les risques **technologiques**, les risques relatifs aux **crédits**, et les risques des **soumissions**.

Les risques ont été catégorisés ici en risques globaux et risques élémentaires⁶⁷ :

- **Les aléas globaux sont d'ordre :**

- Politiques : le risque gouvernemental et le risque technologique ;
- Légaux : les contrats d'arrangement ;
- Commerciaux : les aléas relatifs au marché, aux entrées, et aux devises ;
- Environnementaux : les aléas écologiques, et l'impact du projet sur l'environnement.

- **Les aléas élémentaires sont :**

- Techniques : les conditions physiques, à la construction, au design, à la technologie, etc. ;
- Opératoires : les aléas dus à l'exploitation, à la maintenance, à la formation, etc. ;
- Financiers : la forme de financement, à l'évaluation, à la propriété, aux retours, aux devises, etc. ;

⁶⁶ Prasanta K. Dey, et al. 2004

⁶⁷ Beidleman et al. 1990 dans (Prasanta K. Dey, et al. 2004)

- De revenus : les aléas relatifs à la demande, au développement, aux tarifs, etc.

Selon les « United Nations PPP Model Infrastructure Development Guidelines », les risques sont divisés en risques généraux et risques spécifiques :

- **Les aléas généraux** : ou les risques du pays, ces risques sont en corrélation avec l'environnement politique, économique, et légal du pays hôte, environnements sur lesquels le privé n'a pas beaucoup de contrôle ;
- **Risques spécifiques : ce sont des risques maîtrisés par le secteur privé.**

Li Bing (2005) divise les risques en trois catégories, à savoir le risque macro, le risque méso et le risque micro :

- **Les aléas macro** sont composés des risques extérieurs au projet et qui concerne juste le niveau national, industriel et même naturel, tels que : les aléas politiques, les aléas macroéconomiques, les aléas légaux, les aléas sociaux et enfin les aléas environnementaux. Les aléas sont tous au niveau extérieur au projet, mais touchent grandement le projet et ses flux de recettes ;
- **Les risques intermédiaires(méso)** incluent les risques au sein du projet, tels que : Risques liés aux exigences de service ou à l'utilisation, risques de conception, risques de construction et risques techniques ;
- **Les risques au niveau micro** font référence aux risques relationnels entre les principaux capitaux sociaux des projets PPP, tels que les risques organisationnels, les risques de responsabilité insuffisants, les risques d'expérience insuffisants et les risques de manque d'engagement. Ces risques sont également internes au projet, mais diffèrent des risques de niveau méso car ils concernent le partenaire plutôt que le projet lui-même.

De nombreuses autres manières de faire ces classifications ont été imaginées en rapport avec **l'aspect constant** et variable du risque ou selon **l'origine** de ce dernier, Parce que certains aléas viennent du secteur privé, tandis que d'autres viennent du secteur public. Toutes ces différentes classifications sont utilisées à cette fin.

Le tableau⁶⁸ suivant contient une liste des risques dans les PPP classés par phase de projet :

⁶⁸ E.R. Yescombe 2007

La figure N°08 liste des risques dans les PPP classés par phase de projet

Liste des risques dans les PPPs (Tiré de E.R. Yescombe 2007)		
Phase du Risque	Catégorie du Risque	Nature du Risque
Général	Politique	Opposition politique au projet Changement des lois
	Économique	Taux d'intérêt Inflation
Construction	Site	Acquisition du site Condition du sol Permis Permis de l'environnement et les risques Archéologie et les fossiles Droit d'accès et facilité Connexion au site Contestataire Disposition de surplus de terrain
		Sous-contrat de construction Sous-traitant de construction Ajustement de prix Changements faits par les autorités publiques Les risques dus aux Sous-traitants Revenu durant la construction
		Achèvement Retard cause par les Sous-traitants de construction Autres causes de retard Conception Performance
	Exploitation	Les risques de l'utilisation et de la demande Réseau Paiement des revenus Disponibilité et service Dépenses des opérations - Opex Maintenance
		Fin Défaut du à la compagnie du projet Fin demandée par les autorités publiques Force majeure Valeurs résiduelles

Source : Ce tableau a été tiré de E.R. Yescombe. 2007. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Published by Butterworth-Heinemann / Elsevier, p. 246.

CONCLUSION

Dans cette partie de notre travail de recherche, nous avons introduit plus ou moins en détail les notions de risque et la gestion du risque systémique et ses étapes fondamentales, à savoir : identification, évaluation, la priorisation, plans d'action pour réduire les risques, suivi des actions entreprises et enfin, communication.

Une classification des risques selon différents points de vue est également proposée. Cela permet aux gestionnaires d'examiner le risque sous plusieurs angles, ce qui leur donne une meilleure compréhension du risque lui-même et de sa portée. Il est important de prendre des décisions concernant la gestion des risques sur une base réfléchie. Pour ce faire, vous devez identifier, analyser et juger les risques en amont. Il est également important de comprendre qu'il ne suffit pas d'examiner les risques une seule fois au début d'un projet. La gestion des risques professionnels est un processus itératif qui nécessite une évaluation constante de la réalité, une réévaluation et un ajustement des mesures et des plans.

CHAPITRE III : HISTORIQUE ET CADRE LEGAL DES PPP AU SENEGAL

A. HISTORIQUE

Le gouvernement sénégalais a élaboré un plan de développement économique à l'horizon 2035. Le PSE se décline en Stratégie Nationale de Développement Economique et Social (SNDES)⁶⁹ pour la période 2013-2017 et en Plan d'Actions Prioritaires (PAP) pour la période 2014-2018 dont certains sont censés être des Partenariats Public Privé (PPP).

Un cadre juridique et institutionnel a été mis en place pour la mise en œuvre des projets de partenariat public-privé. Ainsi, le gouvernement du Sénégal réglemente les délégations de service public (DSP) et les contrats de partenariat dans son code des marchés publics et la loi PPP de 2014. Faire un petit rappel historique n'est pas donc sans intérêt.

En France par exemple, la pratique des PPP remonte à des siècles, avec les premiers textes de service public publiés entre 1270 et 1789⁷⁰. D'un point de vue juridique, ces textes concernent principalement des **concessions de service public** ou de **délégation de service public**.

A la fin des années 1990, cependant, cette pratique va évoluer vers de nouvelles formes de partenariats public-privé, notamment la **Private Finance Initiative** (PFI) au Royaume-Uni ou les **contrats de partenariat** en France.

Ce bref rappel historique vise à distinguer les deux principales familles de PPP. D'une part, les **PPP de concession** comprennent les autorisations de service public, les contrats d'affermage, les concessions (BOT, BOO, BOOT, etc.) et, d'autre part, les PPP payés publiquement. La principale différence entre ces deux familles de PPP est le partage des risques et des responsabilités, et la source de rémunération des opérateurs privés (paiements publics sous forme de loyers ou de royalties).

Au Sénégal, cependant, cette distinction, clairement énoncée dans le statut, reste source de beaucoup de confusion. Rappelons que les PPP sont régis par deux systèmes juridiques

⁶⁹https://stgewdocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/9206/Strat%C3%A9gie%20Nationale%20de%20D%C3%A9veloppement%20Economique%20et%20Social-2012SNDES_2013-2017 - version finale_08_novembre_2012.pdf?sequence=3

⁷⁰ Xavier Bezanccon, dans Une Approche Historique des PPP

différents. Les PPP concessionnels ont été codifiés et relèvent de la réglementation des marchés publics, tandis que les PPP à paiements publics sont désormais régis par la loi 2014.09 du 20 février 2014. Mais chronologiquement, nous avions eu au Sénégal :

- Loi n° 2004/13 du 1er mars 2004 relative aux contrats de construction-exploitation-transfert d'infrastructures ;
- Le décret n°2007/169 du 13 février 2007 fixant le contenu d'un contrat de construction, transfert d'infrastructures- CET-
- La loi n°2009/21 du 4 mai 2009 modifiant certaines dispositions de la loi n°2004/13 du 01mars 2004 ;
- Le décret n°2010/489 du 13 avril 2010 fixant les modalités particulières de passation des contrats CET par les collectivités locales ;
- La loi n°2014/09 du 20 février 2014 relative aux contrats de partenariat ;
- Le décret n°2015/386 du 20 mars 2015 portant l'application de la loi n°2014/09 du 20 février 2014 ;

L'expérience PPP du Sénégal

Le Sénégal a une tradition ancienne de coopération public-privé, puisque le premier contrat de PPP sera en effet signé le 21 mai 1888 à Saint-Louis (alors capitale de l'Afrique occidentale française) et Il s'agit d'un service de transport par bateaux à vapeur entre Dakar et Gorée. Dans les années 1990, le Sénégal a signé plusieurs contrats PPP avec plusieurs pays africains, notamment dans le secteur hydroélectrique dans le cadre de l'exploitation du « Fleuve Sénégal⁷¹ ». Par la suite plusieurs autres projets ont été exécuté sous le statut de PPP à travers les différents régimes qui se sont succédé :

- Concession de contrôle de la charge à l'essieu : financement, construction, équipement et exploitation de stations de pesage et de comptage pour les poids lourds (contrat signé en 2012, certaines constructions commencées, d'autres en construction) ;
- Construction, entretien et maintenance de l'autoroute à péage reliant la ville de Dakar et Diamniadio, soit 32 km : contrat signé en 2009.

⁷¹ Le Sénégal est un fleuve d'Afrique de l'Ouest au régime tropical, de 1 750 kilomètres de longueur, qui prend sa source en Guinée à 750 mètres d'altitude. Il arrose le Mali, puis la Mauritanie et le Sénégal, tout en servant de frontière entre ces deux pays, avant de se jeter dans l'océan Atlantique à Saint-Louis. Wikipédia

- Signature d'un contrat complémentaire (juin 2014) avec l'opérateur autoroutier pour l'étendre jusqu'à Dias, siège de l'Aéroport International Blaise Diagne (AIBD) ;
- Construction, équipement et gestion des centres de contrôle technique des véhicules automobiles (en fonctionnement, autres centres prévus dans le pays) ;
- Concession d'un terminal à conteneurs sur le site du Port Autonome de Dakar ;
- Aéroport international de Dias (AIBD) : financement innovant ;
- Exploitation, gestion et maintenance de la Gare des Baux maraîchers (gare routière pour les transports urbains et interurbains) ;
- Contrats de location pour la distribution et la vente d'eau ;
- Et à travers plusieurs PPP préférentiels avec l'IPP de Senelec
- ETC...

B. CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL DES PPP AU SENEGAL

La loi de 2014, exceptionnellement considérée comme une loi PPP, ne couvre que les contrats de partenariat, pas les franchisés. Aussi, paradoxalement, la loi abroge et remplace la loi de 2004, qui portait principalement sur les PPP à charte.

Le fait de d'abroger la loi 2004 par la loi de 2014, alors même que les deux textes pouvaient co-exister et se compléter moyennant une mise en cohérence, est **peut-être à l'origine de ce flou dans la réglementation actuelle des PPP au Sénégal.**

La loi sénégalaise de 2014 s'est trop calquée de l'expérience française et de l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les Contrats de Partenariat. En France, le concept de PPP, du reste très controversé, est généralement assimilé aux contrats de partenariat tout simplement.

La mise sur place du Conseil National d'Appui aux PPP (CNAPPP) est, certainement, une avancée sur le dispositif institutionnel des PPP au Sénégal, même si, un an après la réforme, Le décret d'application portant organisation et fonctionnement de l'agence n'a pas encore été publié au journal officiel. Depuis 2005, à l'instar des pays du monde qui ont mis en place des PPP avec succès, il s'est engagé à mettre en place des bureaux PPP ou « Cellules PPP » pour développer des politiques de partenariat à grande échelle.

Le constat est que le cadre institutionnel du Sénégal présente encore des failles qui ne sont pas propices au développement des PPP.

La coexistence des deux systèmes juridiques signifie que la réglementation du processus d'attribution des contrats PPP relève de juridictions différentes. Les PPP concédés sont sous le régime des marchés publics et relèvent donc de la responsabilité de la DCMP⁷² (contrôle ex-ante) et de l'ARMP⁷³ (contrôle ex-post), tandis que les contrats de partenariat sont régulés par le CNAPPP⁷⁴ (contrôle ex-ante a priori) et l'Infrastructure. Commission (contrôle ex post).

Si nous devons citer les précurseurs dans le domaine des PPP en Afrique, le Sénégal en fait partie. Cependant, entre 2004 et 2014, seuls trois (03) contrats PPP ont été effectivement signés

⁷² Direction centrale Des Marchés publics

⁷³ L'Autorité de Régulation des Marchés Publics du Sénégal

⁷⁴ Conseil National d'Appui aux PPP

et exécutés. Ils concernent des projets liés aux autoroutes à péage de Sindia, aux charges à l'essieu et aux contrats de développement et de transfert de construction (CET⁷⁵).

Le Sénégal, bien que précurseur dans ce domaine, a mis du temps à émerger, c'est donc une évolution très inquiétante dans le domaine des PPP au Sénégal que l'on a constaté.

Il est donc urgent de mettre en place au Sénégal un dispositif juridique harmonisé (pour tous les types de contrats PPP) et commun à toutes les formes de PPP. Le système devrait reposer sur un cadre institutionnel indépendant du système de passation des marchés publics.

C'est finalement en mars 2021 que le Sénégal a décidé d'harmoniser son cadre juridique concernant les contrats de PPP notamment avec la Loi n°2021-23 du 02 mars 2021 relative aux contrats de Partenariat Public-Privé⁷⁶.

LA NOUVELLE LOI SENEGALAISE SUR LES CONVENTIONS DE PPP

Comme plusieurs pays africains⁷⁷, le Sénégal a voté le 22 février 2021 une nouvelle loi relative aux contrats de PPP (la loi) abrogeant ainsi la loi n° 2014-09 du 20 février 2014. Ce vote s'inscrit notamment dans un contexte de modernisation et d'harmonisation du régime juridique des partenariats public-privé (PPP) et de renforcement des intérêts de l'Etat et des opérateurs économiques.

Notre analyse porte sur les dispositions clés de la nouvelle loi. Elle se rapporte notamment aux types de marchés PPP concernés par cette loi, à la passation et à l'exécution des PPP ainsi que celles relatives au règlement de différends. Elle est axée principalement sur une comparaison de la nouvelle loi par rapport à l'ancienne et aux meilleures pratiques juridiques en matière de PPP dans le continent Africain.

Champ d'application

La loi s'applique aux contrats de PPP dans tous les domaines de la vie économique, à l'exception des contrats entre maîtres d'ouvrage, des contrats de partenariat dans certains domaines (mines,

⁷⁵ <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article7585>

⁷⁶ JO2021-7407

⁷⁷ La loi n°18/016 du 09 juillet 2018 relative au partenariat public-privé en RDC, l'Ordonnance 06/PR/2017 Portant Régime juridique du Partenariat Public-Privé en République du Tchad et le Décret n°2018-358 du 29 mars 2018 déterminant les règles relatives aux contrats de partenariats public-privé en Côte d'Ivoire

énergie et télécommunications), des contrats portant sur les intérêts fondamentaux de l'État, notamment les questions de défense et les garanties , les contrats conclus en vertu de droits exclusifs, les contrats impliquant des situations quasi-administratives et les contrats relatifs à la privatisation ou à la vente d'entreprises, de biens et d'équipements d'infrastructure des contractants de l'autorité⁷⁸.

La nouvelle loi de 2021 s'applique autant aux contrats de partenariat à paiement public qu'aux contrats à paiement par les usagers. Elle tend ainsi à harmoniser le cadre juridique des PPP contrairement à l'ancienne loi qui s'appliquait uniquement aux contrats à paiement public.

De plus il faut noter que, la loi est appliquée à toutes les transactions dont **l'avis d'appel à soumission** a été publié après l'entrée en vigueur de cette dernière. Aussi précise soit-elle, une telle précision ne semble pas prendre en compte les autres **modes de conclusion des PPP** et les étapes de marché qui leurs sont propres n'incluant pas obligatoirement l'étape de publication d'un appel public à la concurrence⁷⁹. C'est le cas, par exemple, des procédures d'offres spontanées de gré à gré (remplaçant la notion d'offres spontanées) et des accords de gré à gré.

Cadre institutionnel

Le cadre institutionnel a été refondu avec la création de nouvelles institutions telles que le Comité interministériel, qui semble avoir remplacé le Premier ministre (celui actuellement supprimé au Sénégal), d'une part fonctionnant dans l'ancienne loi et d'autre part. D'autre part, le Fonds d'Appui PPP est destiné à soutenir et financer la préparation, l'attribution et l'exécution des contrats PPP.

La loi reconduit ensuite l'organe chargé de régulation des marchés publics comme l'organe de régulation de PPP. Si une telle décision favorise une rationalisation institutionnelle, il est important de préciser qu'un tel organe est prévu initialement pour les marchés publics dont le régime diffère un peu de celui des PPP. Dès lors, il convient de faire une revue sur le texte régissant cet organe pour tenir compte des particularités des PPP dont il assumerait désormais la régulation.

⁷⁸ Article 2

⁷⁹ Article 55

Procédures de conclusion de contrats de PPP

La conclusion d'un PPP comporte plusieurs étapes strictement définies par la loi.

➤ Phase de l'évaluation préalable

La principale nouveauté de la loi se rapporte à la mise en place de l'Unité Nationale d'Appui aux PPP qui rend un avis consultatif pour la conclusion ou non des contrats de PPP. Cet organe a pour mission d'assister et de conseiller les autorités contractantes à toutes les étapes du cycle de vie des projets de PPP.

➤ Budgétisation et comptabilisation

Cette exigence préalable est l'une des principales innovations de la loi qui est conforme au défi de soutenabilité (le principe de pluri annualité) budgétaire des États africains endettés comme le Sénégal⁸⁰. Elle est également en cohérence avec la loi organique relative aux lois de finances qui permet à l'État de prévoir des autorisations d'engagement couvrant la totalité de l'engagement juridique dès l'année où les contrats sont signés⁸¹.

➤ Choix de la procédure de passation

La loi, pour un objectif de simplification de procédures, réaménage les différentes procédures de passation de PPP comme suit⁸² :

- *Procédures de droit commun*

Appel d'offres ouvert en une étape précédée ou non d'une préqualification

Appel d'offres ouvert en deux étapes précédées d'une préqualification

- *Procédures dérogatoires*

Appel d'offres restreint

Appel d'offres avec concours

Procédure de dialogue compétitif

Procédure d'entente directe

⁸⁰ Article 22

⁸¹ Article 18 de la loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 relative aux lois de finances

⁸² Article 28

- *Dématérialisation de procédures*

L'admission expresse de procédures de passation digitalisées est une innovation⁸³. Les échanges d'informations et la communication dans le cadre de marché peuvent désormais se faire par voie électronique avec des moyens techniques fiables et généralement utilisés et conformément aux conditions fixées.

➤ **Contenu local**

La loi stipule que le soumissionnaire peut inclure des exigences de contenu local dans les documents d'appel d'offres en fonction de l'objectif et du contexte socio-économique et environnemental⁸⁴.

C'est également une exigence lors de la constitution de la société de projet chargée de la mise en œuvre du contrat PPP, et une partie de ses fonds propres doit être réservée à l'opérateur économique national⁸⁵. La loi renvoie la détermination de la participation locale à son texte d'application, qui diffère des 20% prévus dans l'ancienne loi.⁸⁶

➤ **Procédures particulières de passation de contrats PPP**

Il s'agit d'offres d'initiative privée, de conventions de programme et de projets financés par des organismes internationaux. Si les offres privées non sollicitées et les projets financés par des organisations internationales figuraient déjà dans l'ancien droit, la convention de schéma est une innovation juridique, en exécution, il sera déterminé par voie réglementaire conformément à la loi. Le nouveau texte précise bien que l'accord-programme est un accord qui donne droit de présélectionner plusieurs opérateurs en vue de signer une convention établissant tout ou partie des règles relatives aux contrats de partenariat public-privé portant sur des besoins identiques à passer au cours d'une période indiquée⁸⁷.

⁸³ Article 29

⁸⁴ Article 32

⁸⁵ Article 34

⁸⁶ Article 23 de l'ancienne loi

⁸⁷ Article 36

Évaluation et audit de contrat de partenariat

Les évaluations et les audits sont effectués respectivement par la cellule nationale d'appui aux PPP et l'agence chargée de la supervision des PPP, conformément aux procédures légales et réglementaires lors de l'exécution du contrat de partenariat, sans préjudice d'autres procédures d'audit ou de contrôle prescrites par le gouvernement. Texte en vigueur au Sénégal.⁸⁸

Règlement de différends

La loi distingue les différentes étapes de réalisation du PPP et fixe les modes de règlement des litiges pertinents.

Dans le cadre de la signature du contrat de partenariat, les litiges nés de la procédure de passation et de l'exécution des contrats de PPP du contrat PPP seront soumis au représentant légal du titulaire avant tout contentieux. Par conséquent, sous l'ancienne loi, les destinataires des recours incontestés soumis à la Commission des infrastructures ont changé.

Les contentieux liés au déroulement ou à l'annulation des contrats de partenariat sont traités d'abord par de façon amicale par le comité de règlement de différend de l'organe de régulation de PPP. S'il y'a non-aboutissement de la démarche amiable, le litige est transposé devant les tribunaux sénégalais ou devant les juridictions arbitrales compétentes le cas échéant. En tout état de cause, la phase de règlement ainsi fixé n'est plus obligatoire si les parties ont convenues de désigner un expert indépendant pour le règlement à l'amiable de leur différend.

Il importe ce pendant de souligner que la médiation étant l'outil habituel de traitement des différends pour des projets PPP, il ne serait pas inapproprié que l'État du Sénégal fasse appel à l'arbitrage de la Cour Commune de Justice et d'arbitrage en conséquence de l'engagement fait par les Etats membres de l'OHADA de prioriser l'arbitrage communautaire⁸⁹.

Globalement, la loi a apporté des changements majeurs, notamment en termes de sureté des normes juridiques et d'amélioration des règles. La mise en place des textes d'application est toutefois importante pour garantir une application efficace de ses réglementations.

⁸⁸ Articles 45 et 46

⁸⁹ Voir, par exemple, le Code des investissements de 2012 du Togo (article 8), le Code des investissements de 2012 du Mali (article 29), le Code des investissements de 2015 de la Guinée (article 43).

SYNTHESE DU CADRE DES PPP AU SENEGAL AVANT 2021

Il nous semble important à ce niveau de faire une synthèse du cadre légal et institutionnel des PPP au Sénégal avant 2021 (période durant laquelle notre projet de PPP étudié dans le cadre de ce travail a été exécuté).

- Le cadre légal est éparpillé dans un grand nombre de lois, de décrets et même d'arrêtés.

3 types de texte :

- Textes de catégorie 1 pour les délégations de service public
- Le deuxième type de texte s'applique aux contrats de partenariat
- Le troisième type de texte concerne un projet ou un secteur spécifique

La plupart de ces textes sont des textes complets de première classe

TEXTES APPLICABLES AUX CONTRATS DE PARTENARIAT

- « Le 20 février 2014, une loi intitulée Loi n° 2014-09 a été adoptée. »
- « En 2015, Décret n° 2015-386 portant application de la loi n° 2014-09 »
- « Décret n° 2019-104, qui réglemente l'organisation et le fonctionnement de l'organisme Comité National d'Appui au Partenariat Public Privé »

TEXTES APPLICABLES AUX DELEGATIONS DE SERVICE PUBLIC

- Résultat de transposition de l'instruction UEMOA :
- « En 1965, Loi n° 65-51 du 19 juillet 1965 portant code des obligations administratives, modifiée Loi n° 2006-16 du 30 juin 2006. »
- « Loi sur les marchés publics (décret de septembre 2014) autre texte spécifique »
- Code télécom
- Spécifications électriques
- Code minier

FORMES DE PPP :

Deux familles reconnues (générique)

- Franchise familiale
- Série de contrats de partenariat, également connus sous le nom de PPP de paiements publics

Deux familles de PPP régies par des cadres juridiques différents repère

Note : La différence fondamentale entre une délégation de service public et un contrat de partenariat est liée :

- (i) source de rémunération (divulgation du contrat de partenariat),
- (ii) le caractère global du contrat de partenariat ;
- (iii) le fait que les services publics ne sont pas assurés par le partenaire privé

Les contrats de partenariat sont encore bien adaptés aux secteurs sociaux (éducation, santé, logement social) et régaliens (sécurité, prisons, etc.) peu susceptibles de donner lieu à des paiements des usagers, ainsi que les contrats de construction et de rénovation de bâtiments administratifs (une alternative aux contrats de construction).

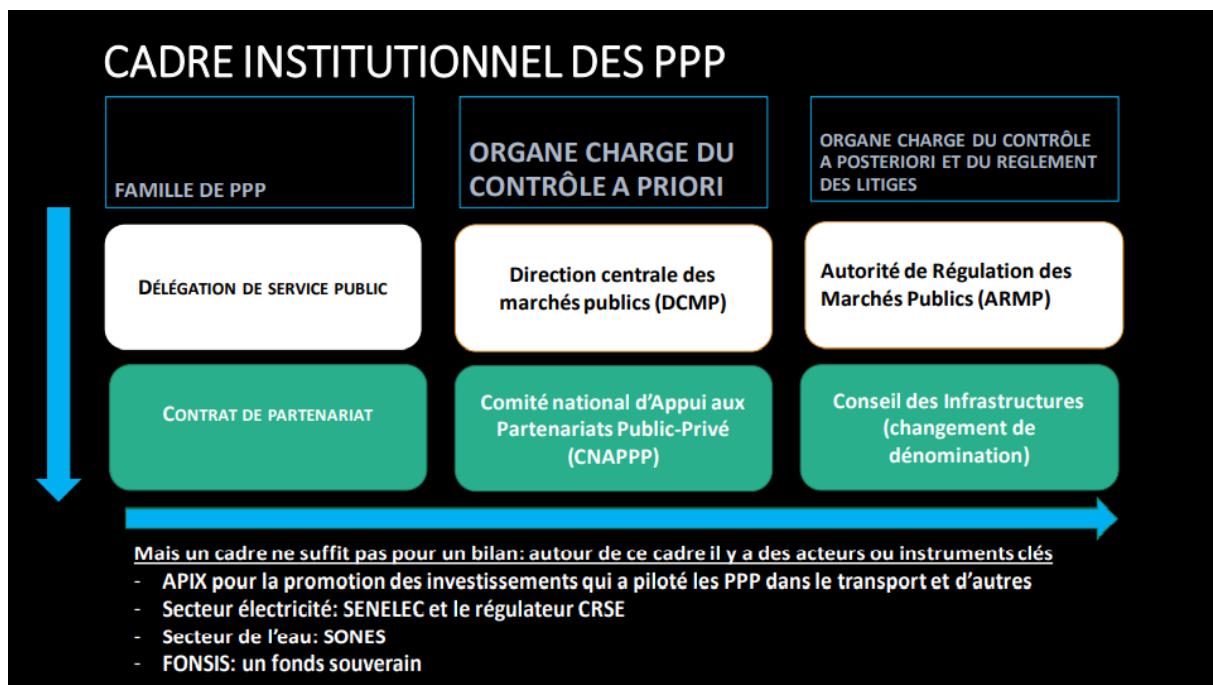
Malgré ses avantages, le contrat de partenariat est encore peu utilisé au Sénégal.

La figure N°09 Tableau récapitulatif du cadre juridique des PPP au Sénégal avant 2021

FAMILLE DE PPP	TYPES DE CONTRAT	TEXTE DE LOI APPLICABLE	DECRET APPLICABLE	PROCEDURES
DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC	Concession	CODE DES OBLIGATIONS DE L'ADMINISTRATION	CODE DES MARCHES PUBLICS	Appel d'offres international ouvert Appel d'offres national Appel d'offre restreint Avenant Gré à gré
	Régie intéressée			Nouvelle catégorie: contrats clés en main
CONTRAT DE PARTENARIAT	Contrat de partenariat	CODE DES OBLIGATIONS DE L'ADMINISTRATION LOI 2014-09	DECRET D'APPLICATION	Appel d'offres international ouvert Appel d'offre restreint Contrat complémentaire Avenant Entente directe Offre spontanée

Source : Auteur

La figure N°10 Tableau récapitulatif du cadre Institutionnel des PPP au Sénégal avant 2021



Source : Auteur

ANALYSE DE LA LOI N° 2014-09

EN TERMES DE PORTEE :

- Élargir le périmètre à d'autres départements
 - le nombre d'entités publiques pouvant être contractées est plus important
- Au niveau de la gouvernance
- Séparation des fonctions de contrôle
 - Création d'une instance d'appui à la maîtrise d'ouvrage (Comité National d'Appui Partenariat public-privé) spécifiquement chargé du contrôle a priori
 - Composition tripartite de la Commission Infrastructures (contrôle ex post, règlement amiable des litiges) et élargissement de ses compétences
 - Approbation du contrat par le ministre des Finances, qui traduit un engagement ferme à respecter les obligations contractuelles
 - Procédures de règlement des différends déterminées par les parties et possibilité d'arbitrage international

- Contrats d'audit réguliers et évaluation régulière des pratiques PPP dans la préparation, la planification et l'analyse de projets
- Evaluation préalable obligatoire des projets validés par le CNAPPP
- Analyser la soutenabilité budgétaire des engagements à long terme du pays
- Commenter l'assise foncière du projet pour une prise en compte précoce des besoins fonciers
- L'exploitant exerce la propriété des travaux et équipements réalisés dans les conditions prévues au contrat
- Meilleure description et cadrage des procédures d'appel d'offres : délais minimums et maximum
- Fournir des incitations pour :
 - i) la participation des entreprises communautaires dans les projets PPP et
 - ii) des partenariats stratégiques (groupes) avec des entreprises étrangères

EN MATIERE DE PROCEDURES :

Approche détendue du traitement des offres non sollicitées

PRINCIPE DE PASSATION :

- Conduite d'appels d'offres internationaux dans le respect de l'obligation de protection des droits de propriété intellectuelle des candidats La possibilité de mener des procédures de négociation sous certaines conditions est soumise aux éléments suivants :
- Contre-avis technique, financier et économique du CNAPPP sur l'offre ;
- Analyse de la soutenabilité budgétaire, de la viabilité financière et économique
- autorisation de négocier

PERSPECTIVES

Contexte :

- Crée un ministère de l'Économie, de la Planification et de la Coopération pour les PPP et mettre en place de nouveaux mécanismes institutionnels
- Forte volonté politique d'utiliser le PPP dans la deuxième phase du Plan Sénégal Emergent
- Directive de l'UEMOA sur les PPP

Projet de modification de la loi de 2014 pour atteindre les objectifs suivants :

- Tenant compte de l'expérience que l'agence compétente a accumulée au fil des ans dans la délégation de services publics
- Rationalisation des agences de passation des marchés publics dans les PPP
- Cadre juridique et institutionnel clair
- Permet la mise en œuvre rapide de plusieurs projets de haute qualité
- Transcription des lignes directrices de la directive UEMOA sur les PPP, aboutissant à un cadre unifié

L'analyse du cadre légal et institutionnel des PPP au Sénégal et la revue de l'historique ou l'expertise du Sénégal dans le domaine des contrats de partenariats Public-Privé, mettent à notre disposition les outils nécessaires pour aborder notre étude de cas : **Le PPP Aéroport International Blaise Diagne de Dakar.**

CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE

A. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

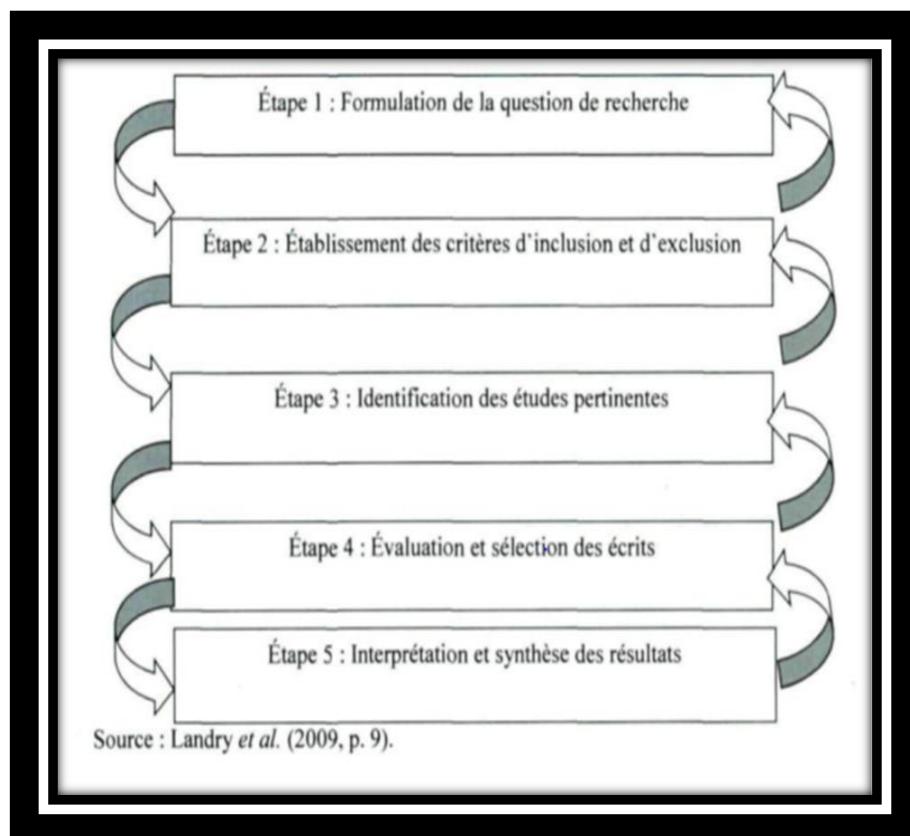
TYPES DE RECHERCHE

L'analyse a été réalisée en deux étapes. La première est une revue systématique de la littérature traitant des risques, défis ou des obstacles à la mise en œuvre des PPP, principalement dans le contexte des projets d'infrastructure du secteur public dans les domaines du logement, de l'éducation, de l'eau et de la santé. La deuxième étape est basée sur des entretiens menés avec des directeurs et des représentants des experts sénégalais dans le domaine des PPP.

Revue systématique

La première partie de l'analyse est basée sur une revue systématique de la littérature, comprenant uniquement des articles universitaires traitant des risques, obstacles ou des défis à la mise en œuvre des PPP. Un examen systématique permet un processus reproductible, scientifique et transparent, car il utilise une méthode systématique et explicite pour identifier, sélectionner et évaluer de manière critique les recherches pertinentes. Grâce aux résultats des travaux antérieurs, nous pouvons hériter de nombreuses connaissances. La revue systématique semble être la méthode la plus fiable en raison de ces connaissances accumulées. L'intérêt d'une revue systématique réside dans ses avantages. Lemay, Belzile, Zegan, Feddes et Martel (2008) décrivent cinq étapes impliquées dans cette méthode de recherche :

La figure N°11 représente les étapes d'une revue systématique de la littérature



La revue systématique est une approche qui « permet de collecter et d'analyser systématiquement les recherches disponibles sur un sujet. Ces revues aident à mettre en évidence la pratique fondée sur des données probantes car elles résument de nombreuses études et des résultats disparates de manière objective⁹⁰ »⁹¹. L'utilisation de cette méthode nous permettra d'utiliser beaucoup de données secondaires et d'obtenir des résultats solides basés uniquement sur l'objectivité.

BASE DE DONNEES, TERMES DE RECHERCHE ET PROCESSUS DE SELECTION DES ARTICLES

Compte tenu des outils pointus de collectes et d'analyse des informations que nécessite une revue systématique de la littérature en termes de bases de données scientifiques (**à l'ESFAM nous avons de bonnes bases comme : CAIRN, google Scholar, mais l'accès à certaines publications est payant**) et en termes de logiciels statistiques de traitement des données (

⁹⁰ Houser, 2008

⁹¹ Fortin et Gagnon, 2010

comme **Le logiciel EndNoteX8, l'éditeur PDF-X change, l'outil de recherche CSED-Conceptual Synthesis Excel Dump** développé par Pacheco Vega en 2016,...), nous avons donc opté de nous limiter à une étude de cas.

DIAGNOSTIC D'UN PROJET PPP : A.I.B.D DE DAKAR

Les services du réseau public (transport, distribution d'eau, élimination des déchets) font souvent l'objet de franchises.

Au Sénégal, l'aéroport international Blaise Diagne (AIBD) a été construit sur un nouveau site à 45 km à l'est de Dakar. La nécessité de construire un nouvel aéroport au Sénégal est liée aux fortes contraintes techniques et aux anomalies environnementales causées par la localisation de l'ancien aéroport international Léopold Sédar Senghor (AILSS), à 9 kilomètres du centre de la capitale, Dakar.

L'aéroport international Blaise Diagne est situé dans le village de Dias, dans la région administrative de Thiès, à 45 km de Dakar. L'aéroport est considéré comme une plaque tournante régionale et stimulera l'économie et le tourisme du pays.

L'AIBD peut accueillir 3 millions de passagers et comprend les installations suivantes : un terminal de 42 000 m², une piste de 3,5 km avec voies de circulation, 30 places de stationnement avions et 6 places de stationnement reliées, un terminal de fret, un pavillon présidentiel, un terminal Hadj et d'autres composants.

Le projet est financé par des prêts sans recours au budget national (à l'exception des coûts liés au déplacement de la population affectée par le projet et d'autres coûts mineurs d'un montant total de 17 millions d'euros).

Ce prêt sera remboursé par une taxe d'aéroport (Redevance de Développement des Infrastructures Aéroportuaires ou "RDIA") prélevée sur le billet d'avion de tout passager au départ des aéroports du Sénégal. Les RDIA sont collectés et déposés sur des comptes séquestres au profit des prêteurs depuis 2005.

La Banque africaine de développement (BAD) a accordé un prêt de 70 millions d'euros et a agi en tant que co-arrangeur pour les prêteurs traditionnels (AFD, BOAD, ICF et IDC) avec la

Banque islamique de développement (IsDB), qui a agi en tant qu'arrangement pour trois banques islamiques personnes prêteur. La Banque africaine de développement a joué un rôle clé dans la mobilisation des financements et la coordination des prêteurs.

Le projet a connu des retards importants avant que l'inauguration de l'aéroport n'entre finalement en vigueur en janvier 2017.

Comme impact, le projet doublera la capacité de l'ancien aéroport (Aéroport international Léopold-Sédar-Senghor). Avec une nouvelle autoroute le reliant au centre-ville, dont la première est également cofinancée par la Banque africaine de développement, l'aéroport international Blaise Diagne contribuera à la transformation urbaine de Dakar et l'aménagement de l'intérieur du pays.

1. Rappel du Cadre juridique et institutionnel au moment des faits (avant 2021)

Durant tout le cycle du projet PPP Aéroport Blaise Diagne de Dakar, le cadre juridique et institutionnel dans le domaine des Partenariats Public-Privé se présentait comme suit :

- Une expérience relativement riche
- Une pratique des PPP soutenue par un cadre juridique rudimentaire qui s'est intensifié avec des expériences concrètes ;
- PPP avant la lettre sous la forme DSP
- Émergence du TEC⁹² (Loi 2004-14)
- Développement des contrats de type concession dans le secteur de l'énergie (texte spécifique)
- La loi de septembre 2014 sur les contrats de partenariat
- Nouvelles perspectives de révisions législatives en 2014
- Le premier contrat PPP est signé le 21 mai 1888 à Saint-Louis (alors capitale de l'Afrique Occidentale Française) pour des services de transport maritime entre Dakar et Goray. »

2. Modèle économique du PPP A.I.B.D

Le gouvernement a décidé de construire et d'exploiter cet aéroport comme un bien public, ce qui les a obligés à contracter un emprunt auprès de la BAD⁹³. Cela ne signifie pas que le

⁹² Le tarif extérieur commun (TEC)

⁹³ Banque Africaine de Développement

gouvernement est en partenariat avec la BAD, mais plutôt qu'il avait besoin d'obtenir un prêt pour ce bien public. L'aéroport a été confié à une société privée en partenariat avec une entité publique, ce qui en fait un projet PPP. Le contrat entre l'entreprise privée et l'entité publique est d'une durée de 25 ans et confère à l'entreprise privée des droits d'exploitation pendant toute la durée. Le gouvernement du Sénégal pourrait choisir de remplacer l'opérateur actuel par une autre société privée ou de conserver l'opérateur actuel pendant la durée de ce contrat.

Le modèle économique établi prévoit une rémunération substantielle des usagers du service au partenaire privé. En outre, des avantages sont obtenus en termes d'investissements dans l'amélioration et l'expansion de l'aéroport. Sachant que, l'amélioration et l'extension de l'infrastructure font partie des obligations du partenaire privé.

3. Analyse des risques apparus dans le Processus de contractualisation

En avril 2007, le gouvernement sénégalais s'est engagé à construire un aéroport international appelé AIBD (Aéroport International Blaise Diagne). Un appel d'offres a été lancé pour trouver un partenaire privé pour le projet. Après le décompte des offres qualifiées, la société saoudienne Saudi bin Laden a annoncé l'offre gagnante.

L'infrastructure est un projet majeur initié par le Président, Son Excellence Abdoulaye Wade. À partir de mars 2012, une nouvelle majorité politique est arrivée au pouvoir, dont l'avenir ou la viabilité dépendait de ses réalisations. C'est aussi le cas de tous les travaux réalisés par le Sénégal sous l'ère de l'actuel Président, M. Macky SALL, qui est relié à l'AIBD via le TER (Express Régional), l'autoroute Thiès-Touba, et enfin le Dakar-Autoroute Diamniadio. Toutes ces infrastructures majeures seraient inutiles sans la construction de l'AIBD.

Afin de finaliser ce nouveau bijou, l'effort et la participation de toute la nation sénégalaise ont été nécessaires. Presque tous les Sénégalais ont contribué d'une manière ou d'une autre. Ils ont payé cher l'AIBD. Les prix des billets ont augmenté tout au long de la période de construction. En effet, une Redevance de Développement des Infrastructures Aéroportuaires (Rdia) a été mise en place pour accompagner le projet. Le gouvernement sénégalais sous l'ancien président WADE a trouvé cette approche pour faciliter le financement du projet. Ces frais Rdia peuvent être utilisés comme garantie pour un prêt auprès d'un groupe de donateurs de projets de construction. L'argent collecté sera déposé sur un compte séquestre ouvert sur un compte BNP Paribas.

Pour des raisons économiques, la compagnie nationale, Air Sénégal et l'Autorité des Aéroports du Sénégal (ADS) doivent des sommes importantes en rapport avec la taxe Rdia. Notez qu'ADS est responsable de la collecte de ces frais auprès de l'exploitant de l'aéroport avant le remboursement. L'obstacle au recouvrement de ces paiements est une excuse pour le bailleur pour cesser de payer l'échec à la société saoudienne gérant la construction, donnant à cette dernière d'autres raisons de ne pas respecter ses engagements. Toutes ces réticences ont suscité une réaction entremêlée, notamment avec la grève des sous-traitants sur le site, obligeant l'État à augmenter les perceptions de redevances. Tout cela entraîne des retards et des coûts récurrents dans la livraison des travaux, nuisant à la bonne mise en œuvre du PPP. Le résultat final a été obtenu après cinq mentions.

DES AVENANTS POUR SAUVER LE PPP

En conséquence, la société saoudienne a réussi à renégocier la charge de travail AIBD de 229,244 milliards à 320 milliards de francs CFA. Tous n'ont pas été livrés ou achevés avant la structure. Trois des nouveaux venus ont été signés entre 2007 et 2012, permettant au groupe Ben Laden de lever près de 87 milliards de francs CFA.

Sous le président McKeesaler, les Saoudiens ont proposé le quatrième amendement. En mai 2012, ils réclamaient plus de 17 milliards de francs CFA. Ils ont même arrêté toutes les activités. En les accompagnant dans cet élan, les investisseurs ont incité l'Etat du Sénégal à payer cette somme.

En août, le groupe Ben Laden a augmenté sa demande de 56,170 milliards de dollars, prolongeant le programme de près de 24 mois. Cette fois, l'AIBD demande au groupe saoudien Ben Laden de payer une indemnité pour le retard. L'indemnisation est plafonnée à 5% du coût du projet, soit environ 15,087 milliards de francs. Cependant, faute d'accord sur diverses revendications, le bailleur est intervenu pour permettre la libération du site et la poursuite des travaux. Les négociations permettent de reprendre les travaux, quitte à allonger les livraisons jusqu'à début novembre 2014.

Selon cette nouvelle date donnée par le constructeur, le vol inaugural depuis l'aéroport aura lieu en juillet 2015. Mais c'est sans compter la récusation des dirigeants du groupe Ben Laden. Cette fois, le 13 août 2014, le groupe Ben Laden a envoyé une demande à AIBD SA pour compléter le soi-disant cinquième amendement.

Cette fois, pour diverses raisons, les Saoudiens réclament à nouveau bien en dessous de 64 milliards de francs CFA. Il s'agit notamment de l'augmentation des coûts due à l'inflation, des retards de paiement, des coûts associés aux extensions de garantie des équipements, des plaintes des sous-traitants et des fournisseurs et des modifications de la conception des rainures.

Les autorités sénégalaises ont noté que la plainte coïncidait avec l'approche de la date de livraison de novembre 2014 fixée par le fabricant. Ils ont conclu que le Groupe Ben Laden s'est rendu compte qu'il ne pouvait éventuellement pas respecter cette date de livraison, c'est pourquoi la structure a invoqué le jugement pour invalider le motif du retard de mise en service.

Dans de telles circonstances, le groupe Ben Laden était naturellement réticent à recourir à l'arbitrage à la demande du maître d'œuvre. Ce dernier a avisé l'entreprise le 26 août 2014, lui demandant de reprendre le travail ou de recourir à l'arbitrage. Le groupe Oussama ben Laden a reçu un avertissement au motif que les proches du PDG de l'entreprise avaient été tués. Il a appelé à une réunion des parties prenantes dès que possible pour surmonter le dernier obstacle. En fait, le chantier est presque dans sa phase finale. Bien sûr, le gouvernement sénégalais a payé plus que prévu au départ, mais on a vu que même sur place, 85% des projets étaient terminés.

Les retards dans l'ouverture de l'aéroport ont inquiété tout le pays. Jusqu'à présent, trois dates ont été annoncées : décembre 2014, juillet 2015 et fin décembre 2015. Ici, nous verrons la nouvelle date limite annoncée par l'État, qui est juillet 2016. L'AIDB fonctionnera-t-elle enfin ?

LE SAOUDIEN QUITTE LE PPP AIBD

Face au blocage continu que connaît le PPP AIBD, le contrat de l'Etat sénégalais et le licenciement de la société saoudienne ont clairement suivi. La construction de l'aéroport sera achevée par la société turque Summa. Cette dernière et son partenaire Limak sont désormais impliqués dans la gestion de cette infrastructure.

La décision a été prise en janvier 2016 par les présidents du Sénégal et de la Turquie, Recep Tayyip Erdogan, qui se sont arrêtés à Dakar pendant plusieurs heures pour apporter des corrections techniques. Les entreprises ont été incluses dans le PPP par le groupe saoudien Ben Laden, qui a négocié un accord alternatif pour achever les travaux PPP AIBD dont il était responsable.

Finalement l'Aéroport (AIBD) a ouvert ses portes en janvier 2017

CE QUE L'ON PEUT RETENIR DU PPP AIDB

Lors d'une conférence sur le thème Aibd Partenariat Public-Privé Contentieux et risques de financement, Abdoulaye Mbodji (Directeur Général de l'Aéroport International Blaise Diagne de Diass) a évoqué les difficultés que le projet d'aéroport avait rencontrées en raison des failles de sa mise en place. Selon M. Mbodji, le projet d'aéroport est une idée visionnaire, mais le montage a mal tourné car initialement, il devait coûter 229 milliards de francs CFA et prendre 3 ans pour être achevé, mais a finalement coûté 303 milliards de francs CFA pour plus de 10 ans de travaux.

Le modèle du projet a conduit le gouvernement à payer 55 milliards de francs CFA supplémentaires. Saer Niang, le directeur général de l'Autorité de régulation des marchés publics (Armp) suggère que le gouvernement doit surveiller l'endettement qu'il contracte pour les PPP afin qu'il ne finisse pas surendetté. Abdoulaye Mbodji souligne également que Sbg demande toujours que des sanctions retombent sur l'État lorsqu'il y a un risque, mais il pense que le projet est un succès en raison des avantages économiques. Saer Niang dit que si Les PPP sont nécessaires, ils doivent être surveillés attentivement car s'ils ne sont pas bien faits, les générations futures pourraient se retrouver en faillite, comme la Grèce. Le processus nécessite beaucoup de compétences et de connaissances techniques afin que les problèmes ne se produisent pas.

L'une des conclusions tirées de cet événement du PPP AIBD est qu'il est nécessaire de se renforcer avec une bonne préparation avant de démarrer le PPP.

Les obstacles rencontrés dans ce PPP sont principalement liés à son montage financier médiocre et à son manque général de préparation. La viabilité financière du projet doit encore être déterminée par une étude de faisabilité, ce qui entraînerait naturellement des dépassements de temps et de coûts et donc des perturbations budgétaires. Il est important de noter que lorsque le contrat a été signé avec le groupe saoudien, il n'y avait pas de financement, pas même de financement.

Une deuxième préoccupation concernant le manque de préparation est le manque d'arrangements contractuels entraînant des contrôles des risques contractuels limités : le groupe saoudien a conclu des contrats de sous-traitance sans contrôles AIBD.

La troisième leçon à retenir reste que le manque de préparation est le revers d'une mauvaise gestion des risques sociaux et environnementaux. En fait, l'AIBD est toujours confrontée au problème de la relocalisation des villages affectés par le projet aujourd'hui qui exige une juste compensation.

Quatrièmement, toujours en raison des carences des dispositifs contractuels opérés, de la répartition inappropriée des aléas et obligations contractuels liés aux coûts de montage, des retards de livraison et des aléas sociaux ou environnementaux liés à l'occupation. Un terrain qui devrait être assumé par des constructeurs saoudiens.

Enfin, le cinquième problème plutôt morbide du PPP est la mauvaise appréciation des capacités financières et techniques du partenaire, le groupe saoudien ben Laden, pour lequel l'Etat sénégalais n'a pas montré d'exigences suffisantes.

En effet, le saoudien Oussama ben Laden est souvent accusé de ne pas avoir dépensé "un sou" tout au long de l'exécution du PPP, et d'avoir été l'initiateur de multiples grèves sur place avec ses sous-traitants pour accélérer le règlement des comptes d'AIBD SA.

SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT DU PAYS

Le gouvernement ne pouvait pas assurer la sécurité des personnes vivant autour de la ville de Yoff car elle était isolée. L'atterrissement des avions à l'ancien aéroport était considéré comme dangereux, le nouvel aéroport est donc un soulagement pour la population.

Le gouvernement budgétise le projet chaque année en l'ajoutant à ses recettes fiscales, plutôt que de ne facturer que des péages aux utilisateurs. Le projet est un actif qui pèse lourdement sur la dette publique, et les remboursements de la dette ne sont pas uniquement effectués par les usagers.

Le gouvernement du Sénégal doit rembourser le prêt utilisé pour construire le projet, avec 20% des revenus payés par LAS. Il existe de nombreux autres projets que le gouvernement doit financer, notamment des infrastructures d'eau, de santé et d'éducation pour la population du Sénégal.

Le gouvernement a une dette de 7 039,6 milliards de FCFA (52,6% du PIB), selon le ministère des Finances. Si le gouvernement a obtenu un financement d'une valeur de 424 milliards de FCFA, alors on peut comprendre que le projet a coûté 6% de la dette publique.

LAS est responsable de l'exploitation de la concession et doit verser des redevances au partenaire privé. Le contrat entre le gouvernement et LAS limite le montant de la dette utilisée pour financer ce projet. Si ce projet est financé avec une dette importante, il faudrait se demander si d'autres projets dans le pays doivent être financés.

Le gouvernement du Sénégal a une dette selon le contrat établissant l'exploitation de l'aéroport, et 20% des revenus vont au gouvernement dans le cadre du contrat. La Division des revenus de l'Agence (RDIA) a été créée pour collecter des informations sur les redevances d'exploitation et les revenus des aéroports. Une taxe a été mise en place pour que le gouvernement puisse rembourser sa dette, selon le contrat de prêt. Les taux d'imposition sont compris entre 30 et 50 euros, soit 20 000 FCFA et 32 000 FCFA.

Le gouvernement peut rembourser sa dette en 58 ans, si le nombre de passagers reste à 3 millions par an pendant toute la durée du contrat. Le gouvernement est estimé recevoir 3 millions de passagers par an, selon une moyenne de 40 euros par passager (soit 26 000 FCFA). Avec ce montant, le gouvernement recevrait 12 millions d'euros (soit 7,9 milliards de FCFA) chaque année, pour aider à rembourser leur dette. Outre les taxes imposées aux passagers, le gouvernement perçoit également 20% des redevances versées par LAS au trésor public. La raison pour laquelle la BAD pense que les taxes sur les passagers ne suffiront pas à rembourser la dette dans 18 ans, c'est parce qu'elle pense que ce montant sera doublé d'ici 2026.

DISCUSSION DES RESULTATS

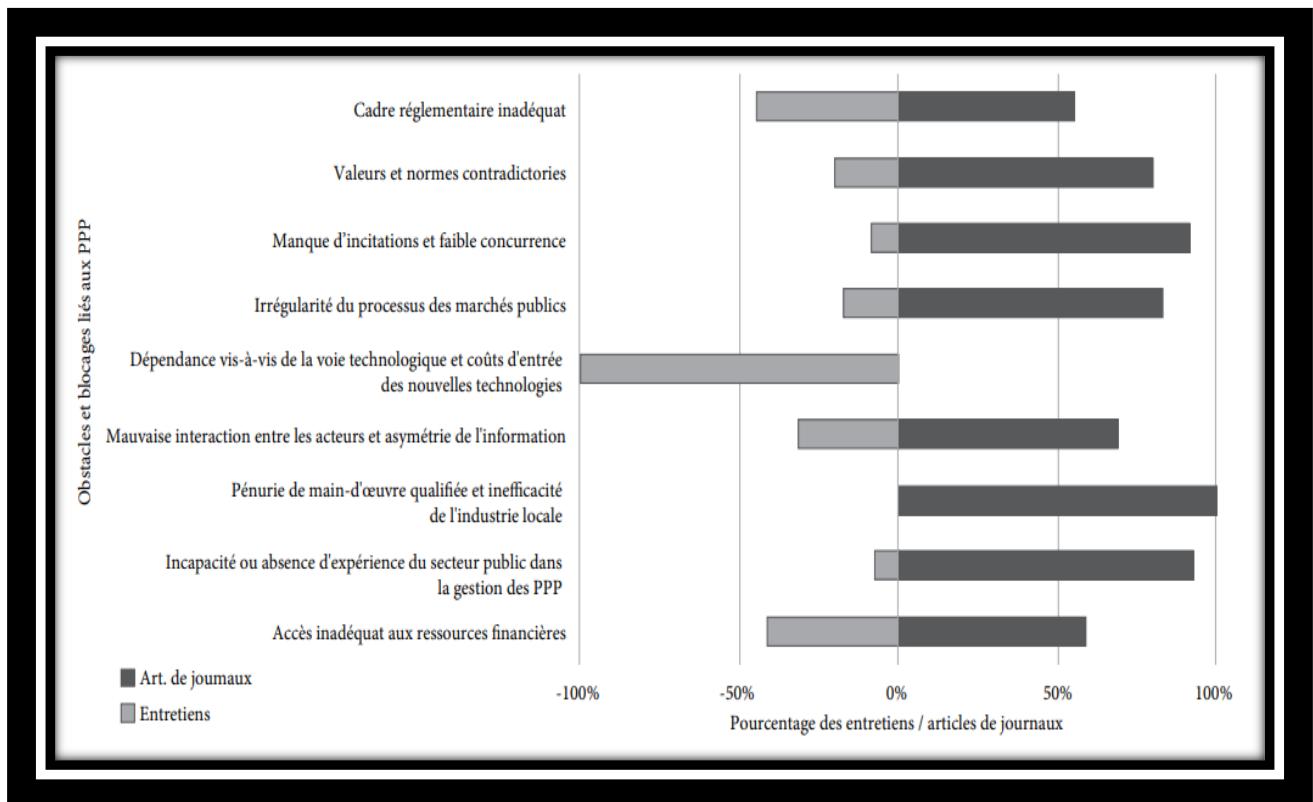
Cette étude adopte une double méthode de recherche bibliographique et de recherche empirique. La recherche bibliographique a permis d'identifier les freins et barrières à la mise en place de plusieurs types de PPP dans le monde et plus particulièrement en Afrique et au Sénégal. La recherche empirique sous forme d'étude de cas a identifié des risques locaux ou des barrières spécifiques aux projets PPP au Sénégal. La combinaison de ces deux approches fournit des informations et des enseignements tirés de la mise en œuvre des PPP dans de multiples secteurs, qui devraient être pris en compte lors de la conception et de l'adoption des PPP dans le contexte africain.

Le PPP de l'AIBD est informatif, montrant que l'apprentissage du PPP est loin d'être un "fleuve calme". L'Inde, le Brésil, le Portugal, la Colombie et de nombreux autres pays ont payé un lourd tribut avant de comprendre le code et d'en tirer des avantages significatifs. Le Sénégal a patiemment parcouru un chemin difficile et couronné de succès. Les PPP constituent des "écoles", où nous apprenons de nos erreurs par l'expérience personnelle et le partage d'expériences.

C'est un devoir de regarder notre passé PPP, où il y a une réelle expérience à exploiter, notamment dans le secteur de l'énergie. Ce fut par exemple le cas avec le PPP de la centrale GTI-Senelec dans les années 1990, la première clause du contrat était très difficile pour le Sénégal, et elle a permis de mener à bien les négociations PPP des centrales de Kounoune et Kahone. Globalement, la Senelec était contente.

La figure ci-dessous montre les obstacles et blocages récurrents mentionnés dans la littérature.

La figure N°12 Défis et obstacles aux PPP



Source : Bertha Vallejo, Nicholas Ozor, Maurice Bolo et Banji Oyelaran-Oyeyinka (2022). Construire des systèmes scientifiques en Afrique : fondements conceptuels et considérations empiriques (Chapitre 8, page 2012). Co-ublication par Mkuki na Nyota Publishers Ltd (Dar es Salaam, Tanzanie) et African Centre for Technology Studies (Nairobi)

LIMITES DE L'ETUDE

Compte tenu des outils pointus de collectes et d'analyse des informations que nécessite une revue systématique de la littérature en termes de bases de données scientifiques (**à l'ESFAM nous avons de bonnes bases comme : CAIRN, google Scholar, mais l'accès à certaines publications est payant**) et en termes de logiciels statistiques de traitement des données (comme **le logiciel EndNoteX8, l'éditeur PDF-X change, l'outil de recherche CSED-Conceptual Synthesis Excel Dump** développé par Pacheco Vega en 2016,...), nous avons donc opté de nous limiter à une étude de cas. L'échéancier de ce projet, ainsi que le contexte, auraient rendu difficile la réalisation d'une enquête de terrain. Au lieu de cela, la recherche est qualitative et toutes les données utilisées proviennent de l'analyse documentaire. Cela limite considérablement la qualité du projet.

B. PROPOSITION D'OUTIL : LE SYSTEME EXPERT

Sur la base des recherches que nous avons effectuées, nous avons constaté que les trois principaux partenaires d'un projet PPP (gouvernement, promoteur et prêteur) se sentent plus en sécurité lorsque les risques du projet sont clairement définis et que leur impact et leur ampleur sont correctement estimés grâce à l'utilisation de simulations. Plusieurs méthodes convergent vers le même résultat.

Les gouvernements et les autorités financières (prêteurs de fonds) sont attirés par les entreprises qui démontrent une meilleure maîtrise des risques et des capacités d'analyse en illustrant tous les scénarios possibles. En ce qui concerne les gouvernements et les prêteurs, ils doivent mener leur propre analyse de risque afin de pouvoir négocier diverses possibilités d'allocation et d'atteindre un dénominateur commun pour que tous les partenaires trouvent des comptes.

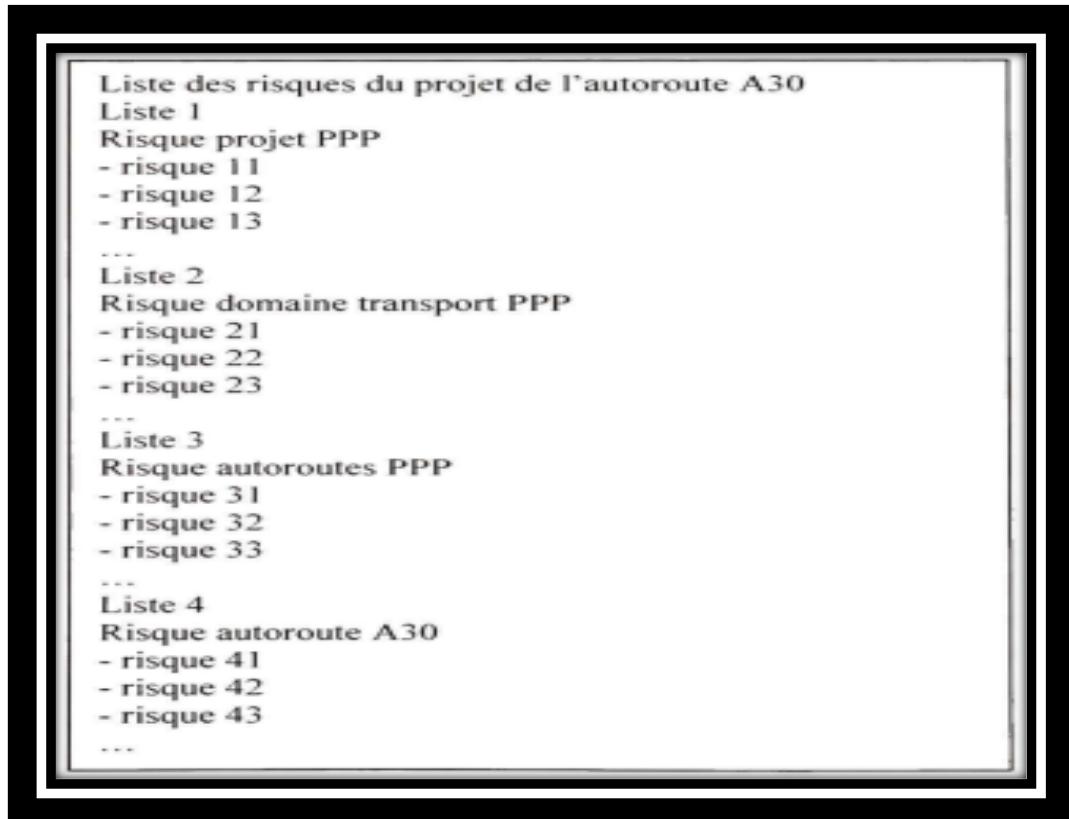
Trois éléments sont nécessaires à la réussite d'un projet PPP : la compréhension du projet, les méthodes d'analyse et tous les risques liés au projet.

Pour ce faire, nous proposons un outil d'aide à la maîtrise des risques PPP. Le modèle est considéré comme un outil d'aide à l'analyse et à la hiérarchisation des risques dans les projets PPP. Il recommande de s'appuyer sur une base de données de tous les risques pouvant survenir au cours du projet PPP concerné. Après avoir classé et recherché ces risques, les responsables peuvent déterminer si les risques du projet ont été identifiés dans leur intégralité :

- si la liste des risques identifiés est incomplète, exiger des managers qu'ils définissent des risques supplémentaires selon une méthodologie appropriée pour constituer une liste plus exhaustive ;
- Après avoir déterminé que tous les risques possibles ont été répertoriés, le gestionnaire procédera à une évaluation des risques.

Par la suite de l'identification et la définition de chaque risque, c'est le moment de l'analyse.

La figure N°13 la liste des risques du projet de l'autoroute A30



Source : memoire présenté par ouahdi sabah, etude et analyse des risques dans les projets ppp proposition de hiérarchisation, ecole de technologie supérieure université du québec, montreal le 3 juillet 2008, https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/152/1/ouahdi_sabah.pdf

La figure N°14 Risques communs aux projets internationaux

Risques communs aux projets internationaux		
Type de Risque	Catégorie de risque	Nature du risque
Risques communs à tous les projets internationaux	Risques politiques	<ul style="list-style-type: none">- Nationalisation et Expropriation- Coup d'État- Opposition politique- Instabilité politique
	Risques économiques	<ul style="list-style-type: none">- Taxes- Annulation de la concession- Restriction sur l'import et l'export- Devise non convertible- Dévaluation- Taux de change
	Risques réglementaires	<ul style="list-style-type: none">- Changement des lois et règlements- Renforcement des lois
	Risques culturels	<ul style="list-style-type: none">- Mauvaises relations avec le gouvernement- Corruption

Source : mémoire présenté par ouahdi sabah, etude et analyse des risques dans les projets ppp proposition de hiérarchisation, ecole de technologie supérieure université du québec, montreal le 3 juillet 2008, https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/152/1/OUAHDI_Sabah.pdf

La figure N°15 Risques communs aux projets PPP

Risques communs aux projets PPPs		
Type de Risque	Catégorie de risque	Nature du risque
Risques communs à tous les projets PPPs	Site	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition du site - Condition du sol - Permis - Permis de l'environnement et les risques - Archéologie et les fossiles - Droit d'accès et facilité - Connexion au site - Contestataire - Disposition de surplus de terrain - Gestion de l'acquisition
	Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des ressources humaines - Disponibilité des ressources matérielles
	Construction	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-contrat de construction - Sous-traitant de construction - Ajustement de prix - Changements faits par les autorités publiques - Revenu durant la construction
	Achèvement	<ul style="list-style-type: none"> - Retard causé par les Sous-traitants de construction - Autres causes de retard - Conception - Performance
	Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> - Les risques de l'utilisation et de la demande - Réseau - Paiement des revenus - Disponibilité et service - Dépenses des opérations - Opex - Maintenance
	Finalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Défaut dû à la compagnie du projet - Fin demandée par les autorités publiques - Force majeure - Valeurs résiduelles

Source : mémoire présenté par ouahdi sabah, etude et analyse des risques dans les projets ppp proposition de hiérarchisation, ecole de technologie supérieure université du québec, montreal le 3 juillet 2008, https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/152/1/OUAHDI_Sabah.pdf

La figure N°16 Risques communs aux projets de transport

Risques communs aux projets de transport		
Type de Risque	Catégorie de risque	Nature du risque
Risques communs à tous les projets de transport	Général	<ul style="list-style-type: none">- Longue durée d'acquisition- Difficulté de coordination dans les différents districts- Opposition du secteur résidentiel- Les taxes

Source : mémoire présenté par ouahdi sabah, etude et analyse des risques dans les projets ppp proposition de hiérarchisation, ecole de technologie supérieure université du québec, montreal le 3 juillet 2008, https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/152/1/OUAHDI_Sabah.pdf

La figure N°17 Risques communs aux projets de transport ferroviaire

Risques communs aux projets de transport ferroviaire		
Type de Risque	Catégorie de risque	Nature du risque
Risques communs à tous les projets de transport ferroviaire	Général	<ul style="list-style-type: none">- Difficulté à déplacer les services en place- Contrôle du coût de transport- Difficulté d'avoir toutes les approbations de la conception- Compétition du secteur routier- Oppositions pour l'environnement- Cherté du système roulant et des systèmes de contrôle

Source : mémoire présenté par ouahdi sabah, etude et analyse des risques dans les projets ppp proposition de hiérarchisation, ecole de technologie supérieure université du québec, montreal le 3 juillet 2008, https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/152/1/OUAHDI_Sabah.pdf

La figure N°18 Risques en cours

Risques du projet en cours		
Type de Risque	Catégorie de risque	Nature du risque
Risques relatifs au projet en cours	Partie terrestre du projet	<ul style="list-style-type: none">- Opposition des propriétaires des terrains agricoles- Risques des zones désertiques- Risques d'attaques terroristes- Moyens d'accès
	Spécifiques au tunnel submergé	<ul style="list-style-type: none">- Risques géologiques pour les tunnels submergés- Risques de santé dus à l'air comprimé dans le tunnel- Risques d'accident de circulation à l'intérieur du tunnel durant les opérations- Risques d'incendie- Sécurité au travail et impact sur la circulation à la surface- Stabilité du fond marin pour le tunnel- Restrictions imposées à la navigation des bateaux- Opposition hydrologique de la part des travailleurs de la ferry et les pêcheurs- Mauvaises conditions climatiques

Source : memoire présenté par ouahdi sabah, etude et analyse des risques dans les projets ppp proposition de hiérarchisation, ecole de technologie supérieure université du québec, montreal le 3 juillet 2008, https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/152/1/OUAHDI_Sabah.pdf

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le premier niveau de complexité d'un projet PPP vient de la grande variété de participants, de la longue durée et du contexte économique mondial. Ce sont tous des facteurs qui rendent le projet très compliqué. Cependant, ces participants doivent étudier toutes les questions pour trouver un terrain d'entente, et chacun doit fournir les efforts nécessaires à la réussite du projet. Ainsi, dans un premier temps, les projets PPP sont menacés par de multiples risques à toutes les étapes de leur mise en œuvre. C'est pourquoi l'évaluation des risques dans les PPP est l'une des tâches les plus difficiles pour les gestionnaires.

De plus en plus de chercheurs se rendent compte que de nombreux PPP présentent des risques similaires et qu'il n'est pas nécessaire de se concentrer sur les risques de chaque projet. Ils se concentrent plutôt sur des critères de réussite communs pour les projets PPP, qui consistent simplement à surveiller le risque comme l'un des facteurs clés pour déterminer si un projet PPP a réussi.⁹⁴

Prasanta K. Dey et Stephen O. Ogunlana ont suggéré d'analyser le risque à l'envers (analyse descendante). Leur suggestion peut être utilisée comme point de départ pour une analyse et une identification plus approfondie des risques du projet PPP.

L'analyse générale descendante montre sa robustesse de plusieurs manières, car elle commence par le problème dans son ensemble, puis se décompose progressivement en problèmes les plus élémentaires. Cela fournit des garanties pour les problèmes manqués lors de l'analyse et permet à l'ordinateur de les gérer automatiquement. Le résultat final de ce processus fera économiser beaucoup de temps et d'argent à tous les partenaires du projet PPP.

Enfin, les projets PPP sont l'une des tâches les plus complexes à gérer et à maintenir à des niveaux acceptables. En raison de la nature multidimensionnelle des types de problèmes rencontrés par les PPP, les recherches actuelles ne peuvent pas trouver une solution unique. Mais chaque jour, des chercheurs nous font part d'une nouvelle approche, plus ou moins applicable à certains types de PPP.

Il convient de souligner que le manque de projets PPP à l'échelle mondiale a conduit à la rareté de l'utilisation de différentes méthodes d'analyse des risques. Il faut dire aussi que l'échec de

⁹⁴ Xueqing Zhang. 2005

certains projets a provoqué une certaine réticence de la part des acteurs tant publics que privés. Dans certains cas, la rigidité du secteur public et l'entêtement du secteur privé à ne vouloir que profiter et minimiser les risques, quels que soient les intérêts du secteur privé, ont empêché ce dernier de participer pleinement aux PPP.

Les modèles auxiliaires de sélection des méthodes d'analyse et de priorisation des risques sont des éléments de pointe pour prédire les risques associés à chaque projet, permettant une meilleure maîtrise des aléas. Avec une image plus précise du niveau de risque auquel un projet PPP est confronté, les parties prenantes ont une meilleure opportunité de répartir les risques parmi ceux qui sont les plus disposés à contrôler les risques et à s'assurer que leurs projets sont achevés.

Ce modèle apportera une aide précieuse aux managers et aura un impact positif sur les coûts, les délais et la qualité de service liés aux projets.

Le modèle proposé est le résultat d'une analyse approfondie de différentes méthodes d'analyse des risques. Certains ont été appliqués à des projets PPP. Alors que d'autres ne peuvent pas et restent académiques. Cela dit, leur approche facilite grandement la conception du modèle présenté.

Recommandations

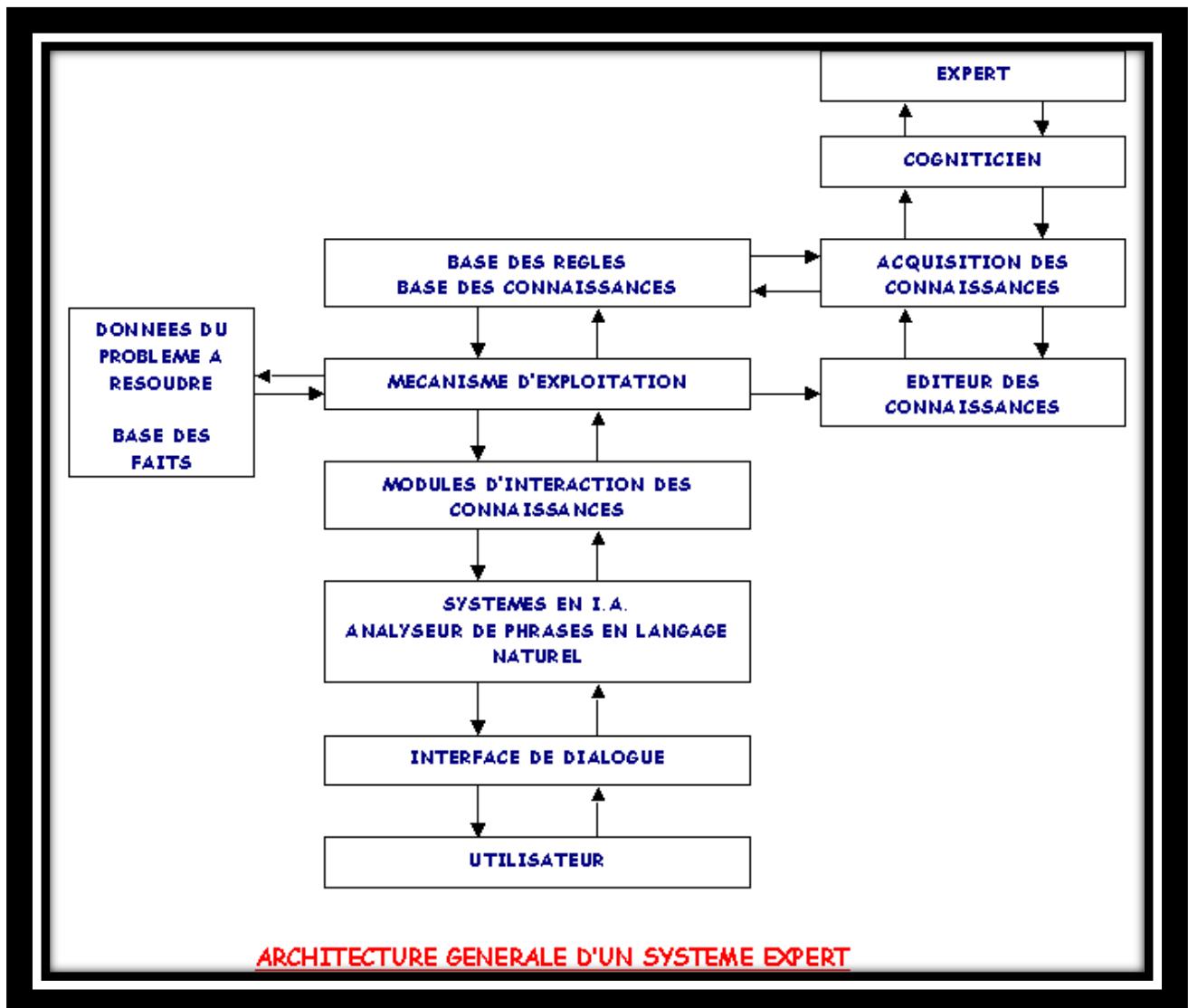
Les propositions que nous pouvons formuler dans le cadre de ce projet tendent vers le développement de systèmes experts de type Mycin qui acceptent d'entrer dans les prémisses que constituent les règles d'inférence et les résultats de base de connaissances qui peuvent en être inférés.

Les systèmes experts sont des logiciels conçus pour résoudre des problèmes qui doivent être résolus par des experts (spécialistes) dans divers domaines. Ces systèmes sont fabriqués par des ingénieurs, mais les informations sont fournies par des experts pour constituer une base de connaissances.

Le modèle du système expert est présenté dans la figure ci-dessous⁹⁵:

⁹⁵ François Gruselin, et al. 2003

La figure N°19 illustrations d'un système Expert



Source Image illustrative : <https://perso.liris.cnrs.fr/>

Prasanta et Ogunlana ont proposé un modèle pour révéler tous les risques des projets de partenariat privé. Une autre étude doit être menée à l'aide de ce modèle, pour compléter la base de connaissances du système expert comme suit :

Risque de projets internationaux.

Les risques des projets PPP,

Risque de projet de transport.

Risques des projets de centrales électriques.

Risques des projets de traitement de l'eau potable.

Les risques des projets de traitement des eaux usées, et plus.

Le système activera une liste prédéfinie de risques à chaque niveau granulaire (du plus élevé au plus élémentaire).

Des décisions cohérentes et durables peuvent être prises plus facilement en définissant des solutions et des méthodes pour réduire les risques à chaque niveau. Cela aidera à hiérarchiser les risques et à mieux les gérer.

Enfin, nous espérons que ces travaux éclaireront les recherches futures et éclaireront le sujet le plus épineux des projets PPP, à savoir la gestion du risque systémique.

BIBLIOGRAPHIE

« <https://www.economie-tunisie.org/fr/observatoire/visualeconomics/ppp-ou-march%C3%A9-publicquelle-diff%C3%A9rence> »

« Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privé. Sept 2004. Report submitted to the Community on the Public Finance Regarding the Bill 61: An Act respecting the Agence des Partenariats Public-Privé du Québec. Septembre 2004. »

« <https://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2013-4-page-97.htm>

Loi n° 2008-735 du 28 juillet 2008 relative aux contrats de partenariat en France. »

« <https://www.economie.gouv.sn/fr/le-ministere/secretariat-general/direction-de-la-cooperation>

Site internet du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la Coopération, des Financements extérieurs, du Développement du Secteur privé et des Partenariats, Direction des Financements et des PPP »

“E.R. Yescombe. 2007. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance.”

« Bulent Gurel. 2005. Risque Identification In Public Private Partnership, Rapport pour l'obtention d'une Maîtrise sans mémoire en Génie de Construction soumis au Dr Edmond T. Miresco. École de Technologie Supérieure, Montréal, 27 avril 2005. 70p. »

« Conseil Canadien des Sociétés Publiques-Privées. Mars 2005. For the Record - The Road to saving our Services. Réimpression de the Globe and Mail - Mars 2004.”

“<https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2019-2-page-17.htm>”

« <https://www.eu-africa-infrastructure-tf.net/attachments/library/aicd-background-paper-9-irriginvest-summary-fr.pdf>”

« <https://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140716trib000840203/partenariat-public-prive-une-bombe-a-retardement-budgetaire-senat.html>”

« Conseil Canadien des Sociétés Publiques-Privées. Avril 2005. Responsible PPP Procurement for British Columbia. Avril 2005. »

« Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privé-Définition. En ligne http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP_definifion.asp. Consulté le 18/09/2007. »

« memoire présenté par ouahdi sabah, etude et analyse des risques dans les projets ppp proposition de hiérarchisation, ecole de technologie supérieure université du québec, montreal le 3 juillet 2008, https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/152/1/OUAHDI_Sabah.pdf »

« Dabiré, Kubeterzié Constantin, Chapitre 2. Environnement des partenariats public-privé, (page 52-81), Business Science Institute, 2019,
<https://www.cairn.info/le-partenariat-public-prive-comme-alternative--9782376872863-page-52.htm> »

« Éric Rigamonti et Isabelle Leroux, « L'inefficience des partenariats public-privé appliqués aux prisons françaises », Revue d'économie industrielle [En ligne], 162 | 2e trimestre 2018, mis en ligne le 15 juin 2020, consulté le 05 janvier 2021. URL : <http://journals.openedition.org/rei/7093> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.7093> »

« Jacob Steve, Lawarée Justin, Les facteurs de risque dans la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique : revue de portée de la littérature (vol. 23, n° 1), Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale :
<https://journals.openedition.org/ethiquepublique/5513> »

« Elisabeth Campagnac et Géry Deffontaines, « Une analyse socio-économique critique des PPP », Revue d'économie industrielle [En ligne], 140 | 4ème trimestre 2012, mis en ligne le 15 décembre 2014, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rei/5474> ; DOI : 10.4000/rei.5474 »

« Frédéric Marty "UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT ? LE RECOURS AUX PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ ET LA MAÎTRISE DES RISQUES BUDGÉTAIRES" École nationale d'administration | « Revue française d'administration publique » 2017/3 N° 163 | pages 613 à 630 ISSN 0152-7401 DOI 10.3917/rfap.163.0613, Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2017-3-page-613.htm> »

« Claude Menard, Jean-Michel Oudot "L'ÉVALUATION PRÉALABLE DANS LES CONTRATS DE PARTENARIAT" École nationale d'administration | « Revue française d'administration publique » 2009/2 n° 130 | pages 349 à 364 ISSN 0152-7401 ISBN 9782909460147 DOI 10.3917/rfap.130.0349 Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-2-page-349.htm> »

« MM. Jean-Pierre SUEUR et Hugues PORTELLI, Sénateurs. RAPPORT D'INFORMATION, au nom de la commission des lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale sur les partenariats publics-privés, SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2013-2014, Enregistré à la Présidence du Sénat le 16 juillet 2014 (N° N° 733). »

« Sénégal-Loi-2021-23-partenariat-public-prive1. »

« https://www.elsevier.com/books/public-private-partnerships/yescombe/978-0-7506-8054-7?start_rank=1&sortby=sortByDateDesc&author=e.%20r.%20yescombe »

« <http://web.archive.org/web/20220215150929/http://www.senat.fr/rap/r13-733/r13-7331.pdf> »

« <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877705813008461?token=D269274EB6250577E2A224850323A781265F31D39DFEF70E11413CAF898A87FF8F3054004847C7DF5E5B6BD864B5ABB5&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220522215043> »

« http://web.archive.org/web/20220204132812/https://www.senat.fr/rap/r13-733/r13-733_mono.html »

« Bulent Gurel. 2005. Risque Identification In Public Private Partnership, Rapport pour l'obtention d'une Maîtrise sans mémoire en Génie de Construction soumis au Dr Edmond T. Miresco. École de Technologie Supérieure, Montréal, 27 avril 2005. 70p. »

« Conseil Canadien des Sociétés Publiques-Privées. Avril 2005. Responsible PPP Procurement for British Columbia. Avril 2005. »

« Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privé-Définition. En ligne <http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP_definifion.asp>. Consulté le 18/09/2007.”

“Darrin Grimsey. Mervyn K. Lewis. 2002. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. International Journal of Project Management 20 (2002) 107-118.”

“E.R. Yescombe. 2007. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Published by Butterworth-Heinemann / Elsevier, 350 p.”

« François Gruselin et Julien Vilz. 2003. Vérification et validation d'un système expert pour la mesure fonctionnelle (COSMICXPERT). Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme Maîtrise en Informatique. Facultés Universitaire Notre Dame de la Paix. Belgique. »

« James R. Chapman. 1997. Project Risk Management. Washington, DC. En Ligne. <[Http://www.hyperhot.com/pm_risk.htm](http://www.hyperhot.com/pm_risk.htm)>. Consulté le 19/11/2007.”

“Li Bing. A. Akintoye, P.J. Edwards, C. Hardcastle. 2005. The allocation of risk in PPP/PFI”

“Peter W. G. Morris, Jeffrey K. Pinto. 2004. The wiley guide to managing projects. Edifion John Wiley & Sons Inc. 1440 p. (p30-46).”

“Réza Moghadas. 2001. Gestion des risques dans les projets de développement. Mémoire de Maîtrise en Génie Logiciel, École des Technologies Supérieures. Montréal, (2001). »

« Le financement des infrastructures de transport xviiie-début xixe siècle | Anne Conchon, David Plouviez, Éric Szulman »

« Bulent-Gurel.2005 »

« Conseil Canadien Pour les Partenariats Public-Privés -Définition (Akintola A. et al, 2003) »

« Babatunde, S.O., Perera, S., Zhou, L., & Udeaja, C., 2015. Barriers to publicprivate partnership projects in developing countries: A case of Nigeria. Engineering Construction and Architectural Management, 22(6), pp. 669-691. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2014-0159>”

“Fombad, M.C., 2013. Accountability challenges in public-private partnerships from a South African Perspective. African Journal of Business Ethics, 7(1), pp. 11-25. <https://doi.org/10.4103/1817-7417.119954>”

“Fonds monétaire international., 2004. Public-private partnerships. Washington, DC: IMF.”

“Grimsey, D. & Lewis, M. 2007. Public private partnerships and public procurement. Agenda: A Journal of Policy Analysis and Reform, 14(2), pp. 171-188. <https://doi.org/10.22459/AG.14.02.2007.06>”

“Kamugumya, D. & Olivier, J., 2016. Health system’s barriers hindering implementation of public-private partnership at the district level: A case study of partnership for improved reproductive and child health services provision in Tanzania. BMC Health Services Research, 16(596), pp. 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1831-6> »

« Une analyse des expériences de PPP en Afrique
Kostyak, L., Shaw, D.M., Elger, B., & Annaheim, B., 2017. A means of improving public health in L-low- and middle-income countries? Benefits and challenges of international public-private partnerships. Public Health, 149, pp. 120-129. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2017.03.005>”

« Miranda Sarmento, J. & Renneboog, L., 2017. Renegotiating public-private-partnerships. Tilburg University, Center for Economic Research, 2017-014, Tilburg.”

“Molokwane, T. & Tshombe, L.M., 2017. Key challenges to public-private partnerships in Botswana. The case of Water Utilities Corporation – Lobatse Management Centre. African Journal of Public Affairs, 9(9), pp. 157-182.”

“Muhammad, Z. & Johar, F., 2018. Coping with challenges of public-private partnership (PPP) for housing delivery in Nigeria. International Journal of Engineering & Technology, 7(2), pp. 1097-1101.”

“Mustafa, A., 2015. Public-private partnerships in sub-Saharan Africa: Challenges and opportunities. The Journal of Structured Finance, 21(2), pp. 55-59. <https://doi.org/10.3905/jsf.2015.21.2.055>”

“Osei-Kyei, R. & Chan, A.P.C., 2015. Review of studies on the critical success factors for public-private-partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. International Journal of Project Management, 33(6), pp. 1335-1346. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008> »

« Corporate.creditfoncier.fr | Qu'est-ce qu'une délégation de services publics ? | Crédit Foncier – Corporate , <https://corporate.creditfoncier.fr/la-delegation-de-services-publics/>

Une analyse des expériences de PPP en Afrique Vallejo, B. & Wehn, U., 2016. Capacity development evaluation: The challenge of the results agenda and measuring return on investment in the Global South. *World Development*, 79, pp. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.044>"

"Akintola Akintoye, Matthias Beck et Cliff Hardcastle. 2003. Public-Private Partnerships Managing risk and opportunities, School of the built and natural environment, Glasgow Caledonian University, 422p."

« www.economie.gouv.fr»

« https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgfp/BOCP/2010/12-2010/ins10028.pdf»

« Le contrat de partenariat », Guide méthodologique 2010 – MAPPP – Ministère de l’Economie français ; »

« <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article7585> »

« https://stg-wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/9206/-Strat%C3%A9gie%20Nationale%20de%20D%C3%A9veloppement%20Economique%20et%20Social-2012SNDES_2013-2017_-_version_finale_-_08_novembre_2012.pdf?sequence=3 »

ANNEXE

La figure N°01 Processus de choix entre PPP et Marché Public

La figure N°02 Comparatif des contrats de PPP et de marchés publics

La figure N°03 compare les contrats de partenariat (PPP au sens strict) et PSD (PPP au sens large)

La figure N°04 résume les principaux types de PPP

La figure N°05 montre le niveau d'implication du secteur privé avec les différents modèles de partenariats

La figure N°06 Illustration des 7 risques de projet qui sont courants

La figure N°07 Synthèse du processus de gestion des risques

La figure N°08 liste des risques dans les PPP classés par phase de projet

La figure N°09 Tableau récapitulatif du cadre juridique des PPP au Sénégal avant 2021

La figure N°10 Tableau récapitulatif du cadre Institutionnel des PPP au Sénégal avant 2021

La figure N°11 représente les étapes d'une revue systématique de la littérature

La figure N°12 Défis et obstacles aux PPP

La figure N°13 la liste des risques du projet de l'autoroute A30

La figure N°14 Risques communs aux projets internationaux

La figure N°15 Risques communs aux projets PPP

La figure N°16 Risques communs aux projets de transport

La figure N°17 Risques communs aux projets de transport ferroviaire

La figure N°18 Risques en cours

La figure N°19 illustrations d'un système Expert