



Repenser les infrastructures.
Transformer le quotidien.

Risques et allocation des risques dans les Projets PPP

Partage d'expérience à travers plusieurs projets

4 mars 2026

LE CNP-PPP ORGANISE SON 5^{ème} WEBINAIRE



CNP-PPP
CÔTE D'IVOIRE

COMITE NATIONAL DE PILOTAGE DES
PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE

THÈME

RISQUES ET ALLOCATION DES RISQUES DANS LES PROJETS PPP

MER. 25 FÉV. 2025

09H00

EN LIGNE
VIA ZOOM



ppp.gouv.ci/webinaire-ppp

PARTICIPATION GRATUITE

INSCRIPTION OBLIGATOIRE



L'allocation et la gestion des risques se fait tout au long du projet PPP.



Sélection des projets



Etudes du projet de PPP



Passation et contractualisation du projet de PPP



Mise en œuvre et suivi du contrat de PPP

Etude du projet de PPP

Identifier les risques lors des études de faisabilité.

Faisabilité technique:

démontrer la faisabilité technique du PPP proposé

Faisabilité économique:

démontrer les avantages du PPP pour les populations locales et son acceptabilité par les utilisateurs

Faisabilité commerciale:

évaluer la demande pour le projet et les tarifs/frais d'utilisation qui pourraient soutenir l'investissement

Faisabilité juridique et institutionnelle: démontrer la légalité du PPP proposé

Evaluation des risques du projet

identifier et répartir les risques liés au projet

Faisabilité socio-environnementale

évaluer l'impact environnemental et démontrer que cet impact est conforme à la législation en vigueur

Faisabilité financière:

démontrer la solidité financière du PPP et les coûts financiers et d'exploitation correspondants



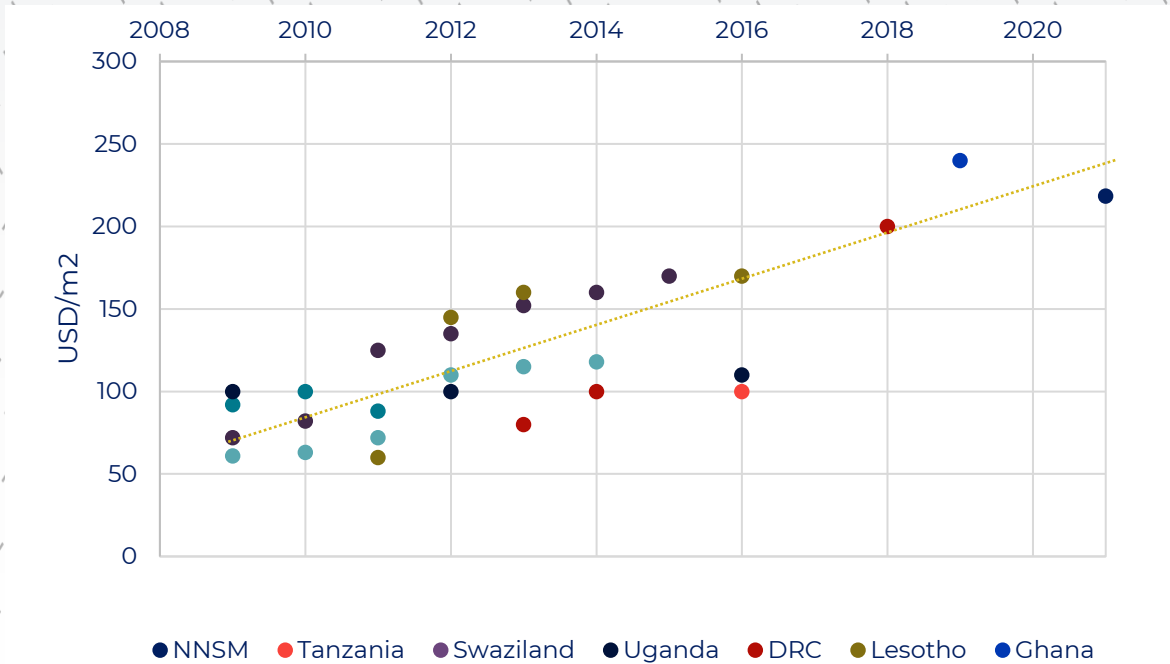
Exemple 1: Comment identifier les risques techniques (1/2)?

Questions clés:

- La conception de l'infrastructure est-elle adaptée, c'est-à-dire répond-elle aux besoins ?
- La solution technique est-elle réalisable à un prix comparable à celui d'infrastructures similaires ?
- La technologie proposée est-elle éprouvée ou les risques associés peuvent-ils être correctement gérés ou répartis ?
- La conception technique intègre-t-elle des mesures de résilience climatique ?
- Les résultats peuvent-ils être mesurés de manière adéquate au moyen d'indicateurs de performance ?

Exemple 1: Comment identifier les risques techniques (2/2)?

Exemple: analyse comparative pour un projet de route à péage au Kenya



Type d'infrastructure	Référence	Pays inclus	Environ USD/lane-km (2021 USD)
Nouvelle route à quatre voies	Rapports du réseau CASE n° 108, Robin Carruthers, (2012)	Pays MED11	950,000
Nouvelle autoroute à 6 voies	Le coût des infrastructures routières dans les pays à revenu faible et intermédiaire, Banque mondiale (2015)	80 Pays à revenu faible et intermédiaire	995,000
Nouvelle construction de routes pavées	Étude sur les coûts des infrastructures routières : Analyse des coûts unitaires et des dépassements de coûts des projets d'infrastructure routière en Afrique, BAD, (2014)	26 pays en Afrique	1,100,000
Nouvelle route à deux voies	Benchmarking Transport Infrastructure Construction Costs WP.5/GE.4 - Final Report, UNECE (2020)	Europe	1,350,000
Nouvelle autoroute à deux voies	Le coût des infrastructures routières dans les pays à revenu faible et intermédiaire, Banque mondiale (2015)	80 Pays à revenu faible et intermédiaire	400,000
Reconstruction d'une autoroute à deux voies	Le coût des infrastructures routières dans les pays à revenu faible et intermédiaire, Banque mondiale (2015)	80 Pays à revenu faible et intermédiaire	150,000
Autoroute surélevée	Compass International (2021)	US	10,500,000

Exemple 2: Comment identifier les risques commerciaux (1/2)?

La faisabilité commerciale doit être évaluée de différents points de vue :

Utilisateurs (coût abordable pour l'utilisateur final)	Les prêteurs (les fournisseurs de dette)	Investisseurs (les fournisseurs de fonds propres)
<ul style="list-style-type: none">• Déterminer le prix fixé par le marché pour la fourniture de l'infrastructure ou du service.• Profil et capacité de paiement des utilisateurs finaux• Coût des autres possibilités offertes aux utilisateurs pour satisfaire le même besoin• Coût d'opportunité de l'absence de fourniture de l'infrastructure ou du service• Les recettes des utilisateurs sont-elles suffisantes pour couvrir le coût de l'infrastructure ou du service ?	<ul style="list-style-type: none">• L'aspect essentiel des préoccupations des prêteurs est la capacité de la société de projet à rembourser sa dette selon le calendrier convenu.• Pour mesurer cette capacité, les prêteurs définissent généralement certains critères pour juger de la bancabilité d'un projet.	<ul style="list-style-type: none">• Un projet doit être financable et offrir un rendement acceptable par rapport au risque de l'investissement. Les méthodes d'évaluation courantes sont les suivantes:<ul style="list-style-type: none">○ Valeur actuelle nette, basée sur l'actualisation des flux de trésorerie liés aux capitaux propres,○ Taux de rendement interne du flux de trésorerie des fonds propres.• L'investissement doit offrir un rendement dans le temps au moins égal à celui d'un investissement alternatif et comparable.

Exemple 2: Comment identifier les risques commerciaux (2/2)?

Réaliser un étude de marché pour affiner la structure d'un projet

Sondage
d'opérateurs

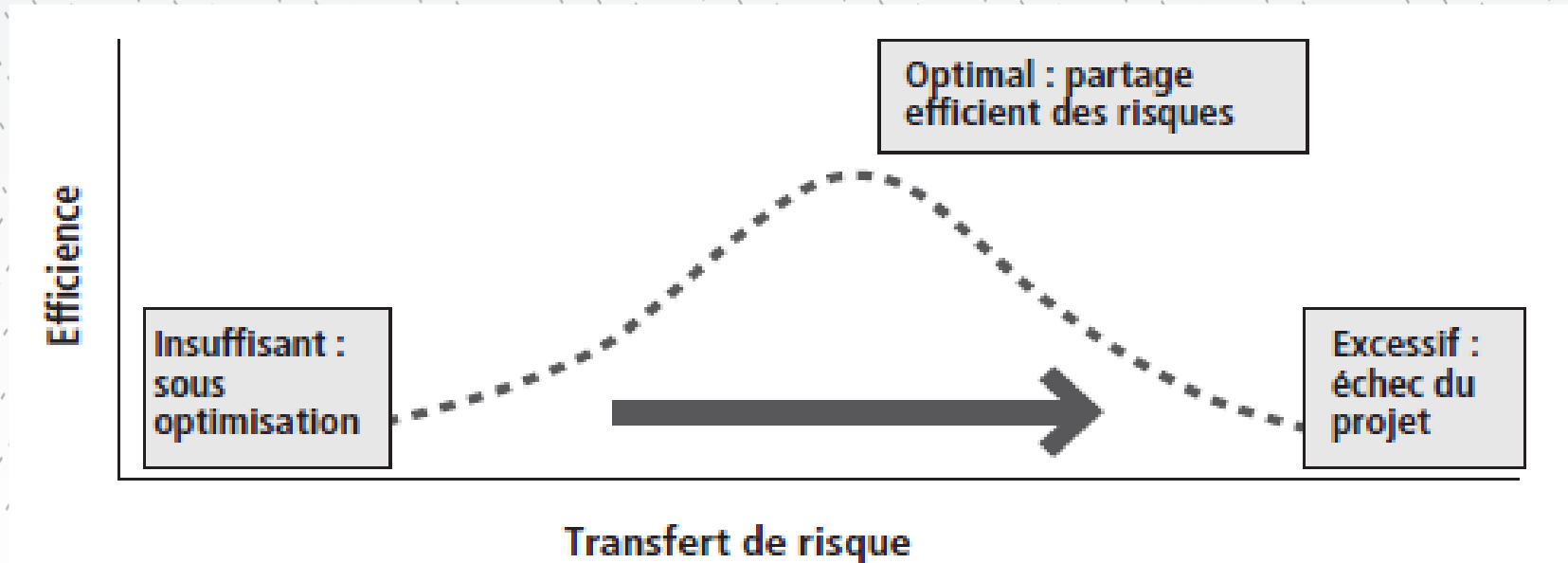
Sondage des
investisseurs

Sondage
d'institutions
financières

Sondage
d'usagers

- Une étude de marché
- Aux différents stades du projet
- Pour affiner :
 1. Les conditions de faisabilité /pré faisabilité commerciale
 2. La structuration du projet et l'allocation des risques
 3. La stratégie de passation

L'allocation des risques doit être optimisée.



Ressource clé: <https://www.gihub.org/>

Les grands principes de l'allocation des risques d'un projet de PPP

- Optimisation du transfert de risques et non maximisation pour des raisons de coûts du projet.
- Les risques peuvent être supportés par la personne privée, publique, ou être partagés.
- Risques non maîtrisables doivent être portés par la personne publique.
- Plusieurs facteurs préalables à prendre en compte sur un projet spécifique.
 - Le recensement exhaustif des risques
 - La capacité du secteur privé à prendre les risques a priori transférables

Risques internes et risques externes

- Risques liés à l'**environnement** du projet, sur lesquels les parties n'ont pas ou peu de prise
- Les stratégies de mitigation reposent sur des systèmes de suivi et de communication robustes, **avec des clauses d'adaptation et de rendez-vous** dans les contrats de PPP

Risques externes



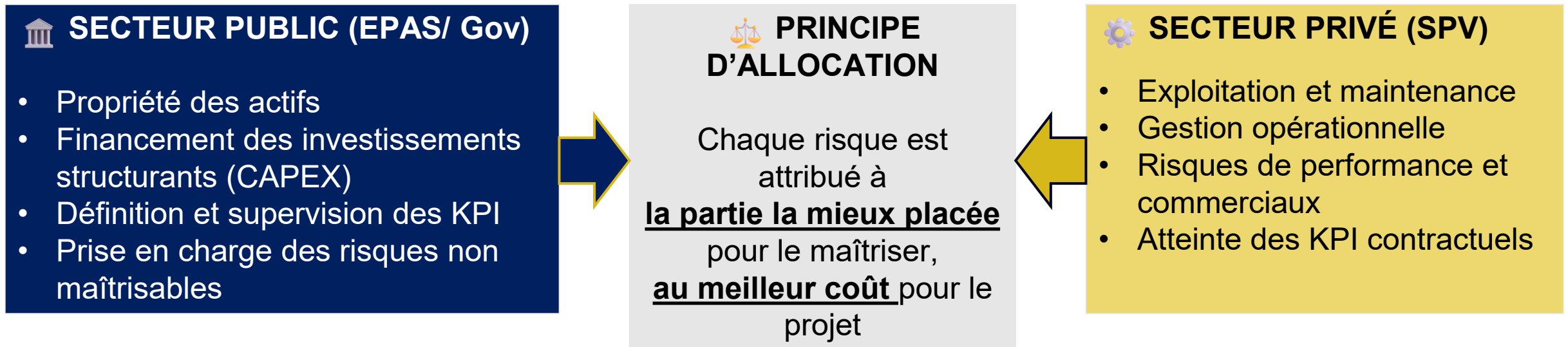
- Risques liés au **projet** lui-même
- Ils évoluent selon le cycle de projet:
 - Préparation du projet
 - Conception
 - Construction
 - Exploitation
 - Fin du contrat
- **Des mesures de mitigation sont identifiées dès l'étude de faisabilité**

Risques internes



Exemple d'allocation des risques : le premier projet d'affermage d'eau potable, Angola.

Une allocation des risques classique pour un affermage, mais qui prend en compte les risques externes (taux de change, contexte géographique de la province de Cabinda) et interne au projet (insuffisances des informations pour mettre en place des KPIs dès la première année).

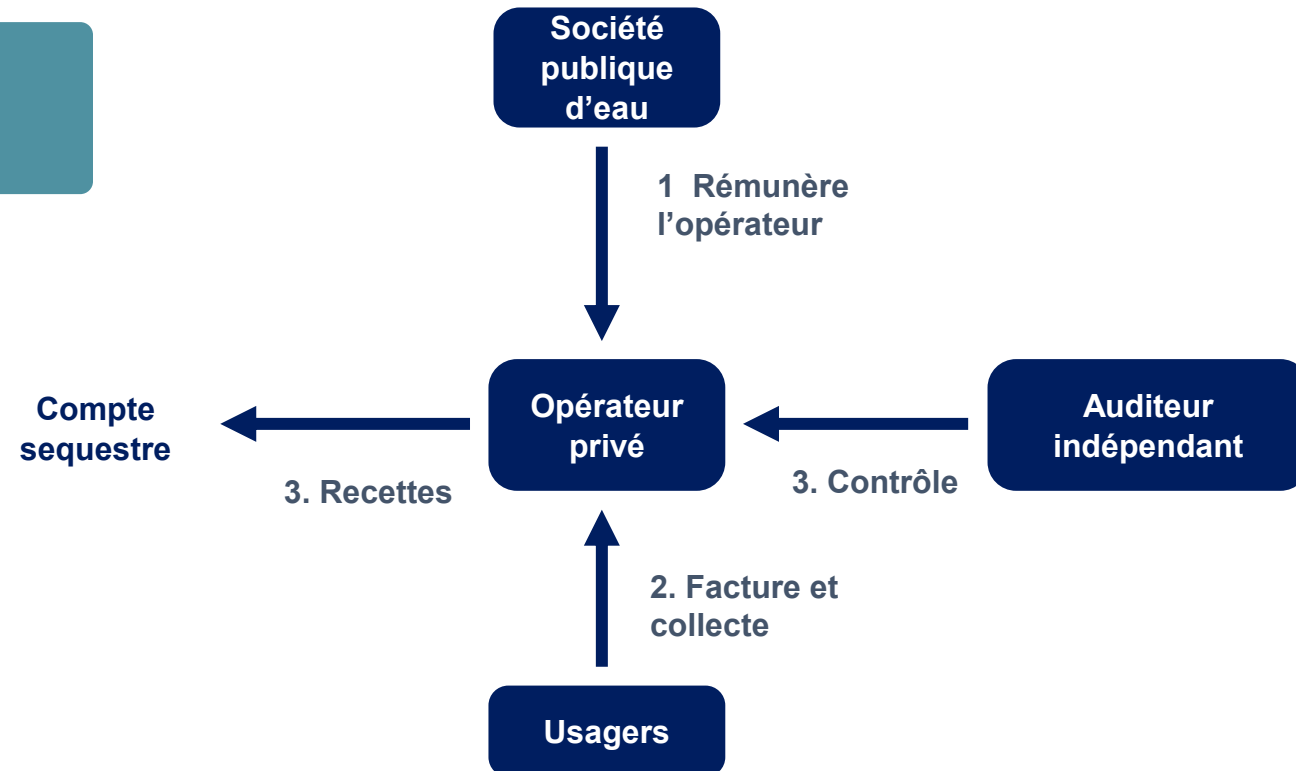


Traduction dans le schéma contractuel et financier.



Redevance de l'opérateur =
Redevance par m³ × Volume facturé

1. **Rémunération de l'opérateur** : Redevance basée sur le volume d'eau facturé (prix au m³ × volumes).
 2. **Flux financiers clés** : L'opérateur facture et encaisse auprès des usagers ;
 3. **Les recettes** sont centralisées sur un compte séquestre.
 4. **Contrôle et supervision** : Auditeur indépendant chargé du suivi des flux et de la performance.
- **Gestion du risque** : Pénalités appliquées en cas de non-performance ou de manquement contractuel.



Traduction dans le schéma institutionnel.

Acteurs clé du projet



Public (EPAS / Gov)

- Propriété des actifs,
- Financement des investissements,
- Supervision globale du PPP.

Régulateur:

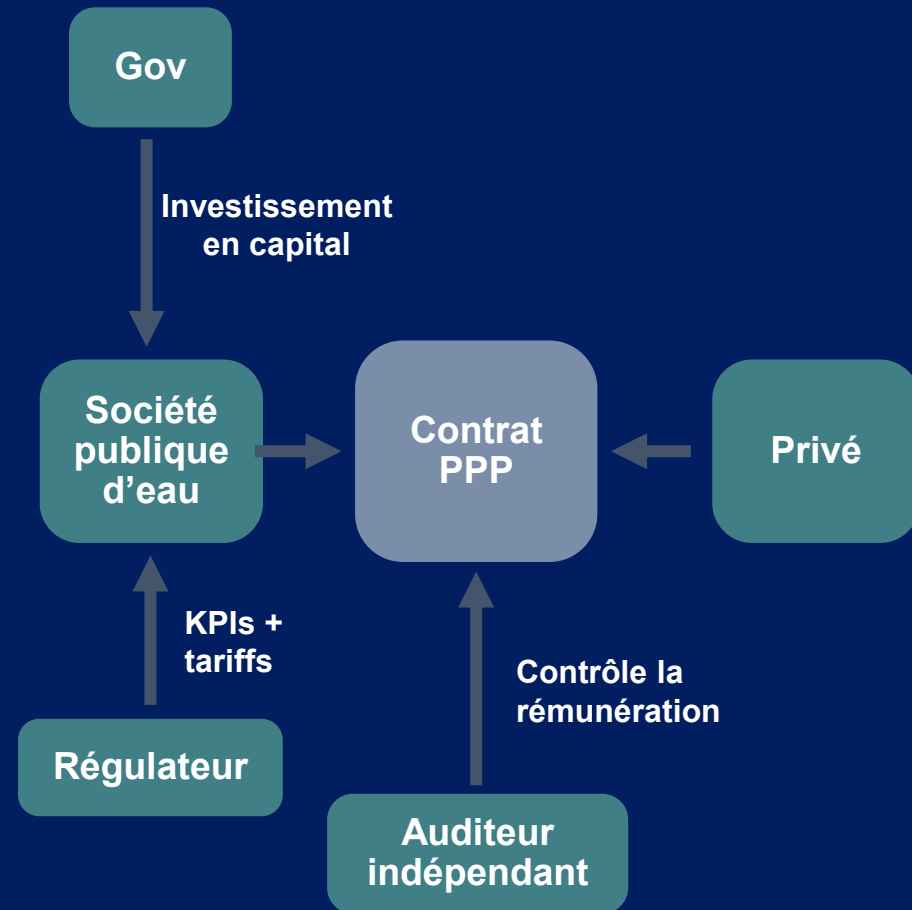
- Définition des KPI et des tarifs, contrôle de la performance.

Privé

- Exploitation, gestion opérationnelle et atteinte des KPI contractuels.

Auditeur

- Suivi des obligations contractuelles, des paiements et de la performance.



Contractualisation d'un Projet PPP

Comment se traduit l'allocation des risques dans les documents contractuels?

Contrats entre la SPV et ses partenaires privés

Contrat EPC : Forfait, clé en main ; attribue le risque lié à la construction à l'entrepreneur.

Contrat d'exploitation et de maintenance : Basé sur la performance ; garantit que l'infrastructure est maintenue conformément aux normes requises.

Contrats d'approvisionnement et de service : Pour les systèmes informatiques, les équipements de maintenance ou de renouvellement, etc.

Documents de financement

Contrats de prêt : entre la SPV et les prêteurs

Paquet de sécurité : gages, hypothèques, cession de créances, comptes séquestres

Accord entre créanciers : entre prêteurs

Accords directs : entre l'Autorité, la société de projet et les prêteurs, accordant aux prêteurs des droits d'intervention et une notification de défaut.

Assurances et garanties

Assurances construction et exploitation

Garanties de bonne exécution, garanties d'achèvement, garanties de la société mère

Soutien gouvernemental et accords d'interface

Accord de soutien gouvernemental / Lettre de confort

Bail foncier ou concession du domaine public

Permis et autorisations réglementaires

Mécanismes de partage des recettes ou de compensation

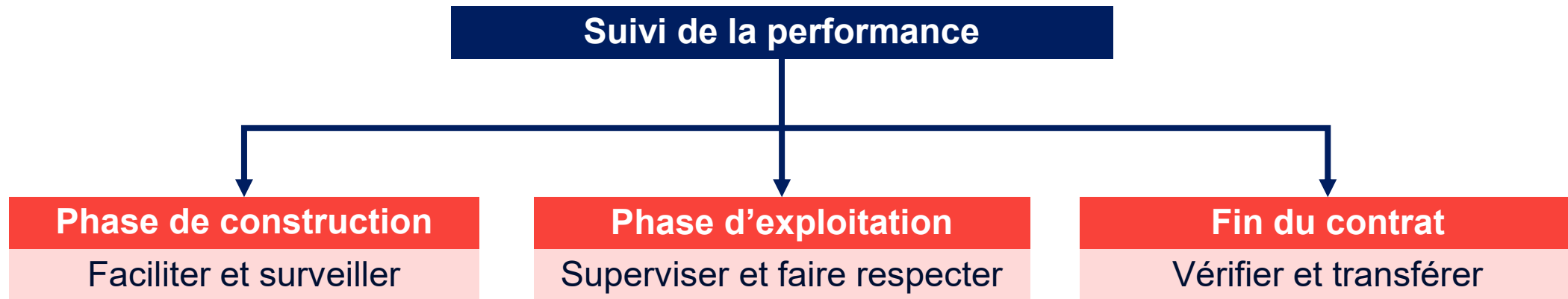
Suivi des risques pendant la phase d'exécution du projet PPP



L'absence ou l'insuffisance de suivi et de gestion des contrats est une des causes de certains échecs.

Il faut donc mettre en place une gestion du contrat et des outils de gestion du contrat.

Le suivi de la performance évolue selon les phases du projet.



Fin de minimiser les risques en phase d'exécution, il est conseillé de mettre en place une équipe dont les membres ont suivi le processus de préparation du projet.



Focus sur le suivi des risques budgétaires.

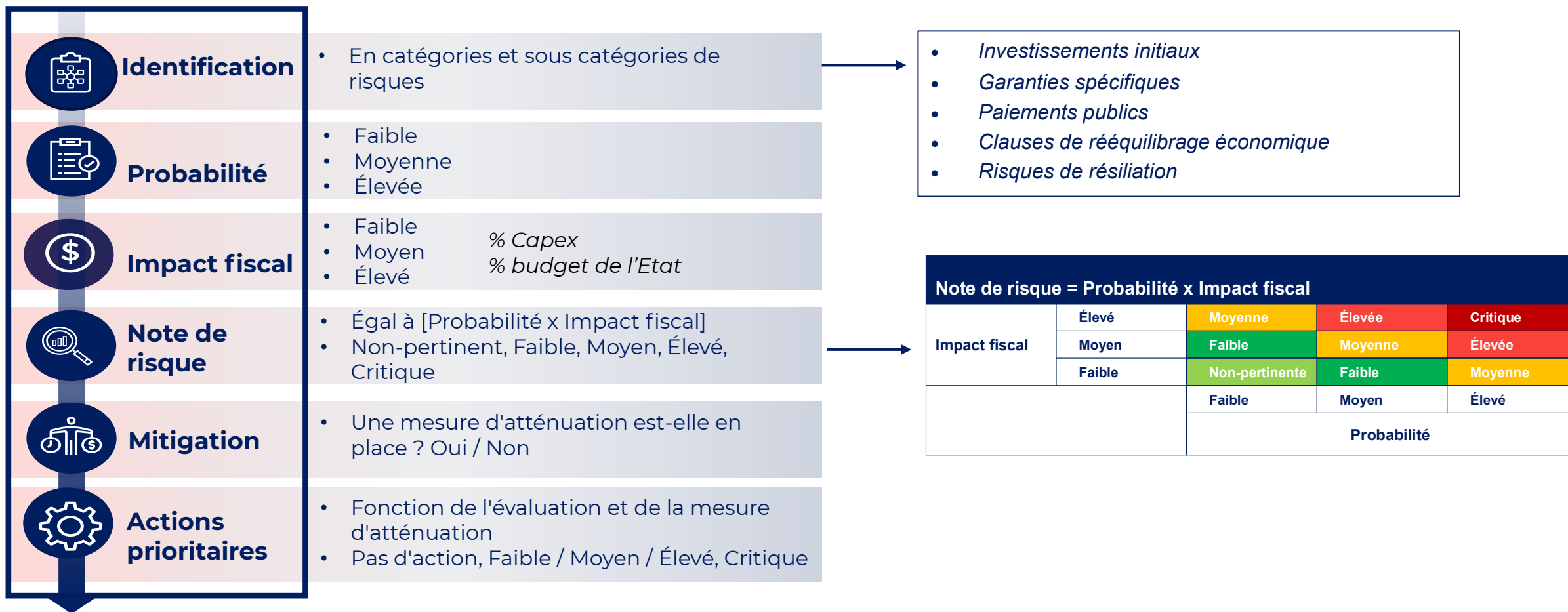
Le Plan de gestion des risques budgétaires: un processus continu

Avant la signature du contrat *Sur toute la durée du contrat*

Risque	Identifier, quantifier, et prioriser les risques			Plan de gestion		
	Probabilité	Effet	Importance	Stratégie de mitigation	Responsabilité	Capacités
Risque A						
Risque B						
...						

Comment évaluer les risques budgétaires ?

L'évaluation globale des risques fiscaux d'un projet de PPP selon le PFRAM suit une approche en 6 étapes.





Merci pour votre attention!



Albane Deau
Experte en financement de projet
adeau@cpcs.ca

