

RECRUTEMENT DES CONSEILLERS :

Comment sélectionner de bons consultants pour le projet PPP

Les projets de partenariat Public-privé sont généralement des problèmes complexes dont la réalisation nécessite une large gamme de compétences spécifiques. IL est très rare, voire impossible pour une autorité contractante de disposer de toutes ces ressources spécialisées en interne. Il lui est donc nécessaire de faire appel à l'expertise de consultants externes.

Le rôle et l'importance des conseillers

Le rôle principal des conseillers est de fournir à l'Autorité contractante des conseils avisés selon leurs expériences et domaines de compétences respectifs (technique, financier, juridique, environnemental, fiscal etc)

Les conseillers pourront aussi apporter à l'Autorité contractante une expérience pratique et un appui pour faire face à la charge de travail supplémentaire découlant de la mise en œuvre des projets complexes que sont les PPP.

Enfin, recruter des conseillers experts permet aussi à l'autorité contractante de rassurer les opérateurs économiques et les investisseurs sur la qualité du projet en leur montrant qu'on dispose de ressources compétentes pour une réalisation optimale du projet. Cela attirera l'intérêt du secteur privé et permettra d'avoir le meilleur partenaire privé pour le projet.

Comment mettre en place le pool de conseillers

La sélection des conseillers doit se faire selon un processus équitable et transparent tel que défini dans le code des marchés publics. Dans le cas où le conseiller est pris en charge par un bailleur, les procédures de passation du bailleur peuvent s'appliquer pour le recrutement des consultants.

Il est important de garder à l'esprit les points suivants :

Recrutement des experts individuels ou d'un groupement d'experts : le choix de l'une de ces options est dicté par la complexité du projet et le pouvoir de l'AC à coordonner l'équipe d'experts en cas de recrutement d'experts individuels.

Etendue de la mission des experts : les experts sont-ils recrutés juste pour la phase de préparation c'est à dire les études de faisabilité ou jusqu'à la phase d'appel à concurrence et conclusion du contrat ? L'AC doit veiller à éviter tout conflit d'intérêt qui peut mener les experts à pousser pour la phase suivante juste pour des soucis d'ordre pécuniaire.

Quel que soit la procédure retenue, il est important pour l'autorité contractante de veiller à ce que :

- les termes de référence définissent clairement le contexte et les objectifs du projet, la manière dont le projet sera géré, le rôle de chaque conseiller, ainsi que les résultats attendus et les délais. Les bonnes pratiques voudraient que ces délais soient établis comme une séquence d'étapes à franchir à partir d'événements particuliers plutôt que de façon absolue et générale. Ainsi, il sera plus aisé de distinguer ce qui résulte de la responsabilité du conseiller et ce qui est une conséquence de l'avancement global du projet. De même, pour chaque tâche, l'Autorité contractante doit désigner clairement un conseiller principal ;
- le mode de paiement incite efficacement le conseiller à atteindre les objectifs de l'Autorité contractante. A cet effet, il peut être envisagé pour les conseillers financiers et juridiques qu'une part de leur rémunération soit versée sous forme d'honoraires de réussite lorsque le projet atteint le bouclage financier. Cela peut servir d'incitation à atteindre le bouclage financier, bien qu'il faille faire preuve de prudence, notamment lorsqu'un soutien consultatif est nécessaire aux premiers stades de la sélection du projet et de l'évaluation du PPP. Les conseillers peuvent également être rémunérés sur la base de la fourniture de lots de travaux prédéfinis couvrant des phases identifiables du développement du projet. En effet, il ne s'agit pas juste de "faire l'affaire" mais de faire la « bonne affaire » et le livrer des éléments de qualité dans les délais attendus. Il faut aussi s'assurer que les conseillers ne s'attendent pas à être payés pour être d'accord avec leurs clients ; ils sont payés pour offrir des conseils professionnels et objectifs dans leurs domaines d'expertise.
- le contrat du conseiller soit un contrat flexible qui puisse être facilement adapté aux exigences changeantes du projet.

- la cohésion et la collaboration règnent, d'une part, entre les agents internes de l'Autorité contractante et les conseillers et, d'autre part, entre les différents conseillers (juridiques, financiers et techniques) eux même. Il est nécessaire de s'assurer que des ressources humaines adéquates seront disponibles du côté de l'Autorité pour gérer/interagir/superviser les services de conseil, tant en termes de qualité (compétences) que de quantité (estimation du temps du consultant) ; et
- une gestion de projet intelligente soit mise en place au sein de l'Autorité contractante pour permettre d'anticiper les délais et de capitaliser la collaboration entre les personnes en organisant des réunions régulières, en diffusant toutes les informations pertinentes, en incluant des processus d'autorisation clairs, etc.
- obtenir l'approbation des conseillers aux étapes clés du projet, indiquant que le projet est prêt à passer à l'étape suivante et que les propositions sont réalistes et réalisables.

Il est aussi utile de prévoir le transfert des compétences des conseillers à l'équipe de projet de l'Autorité (par exemple en préparant des notes d'orientation ou une formation à la fin d'une mission).

Il est aussi important de garder en tête certains points lors de la sélection des consultants. Il s'agit notamment :

- S'assurer qu'en dehors de l'expertise dans son domaine de compétence, le candidat retenu dispose d'une expérience pointue dans les projets PPP. Par exemple, le conseiller ou l'équipe de conseillers financier(s) doit avoir de l'expérience dans la modélisation financière avancée, la structuration du financement, la gestion des budgets publics, l'évaluation des risques, le traitement comptable des PPP, les négociations complexes, l'évaluation des risques, le traitement comptable des PPP, les négociations complexes
- S'assurer que l'équipe de conseillers est suffisamment large pour absorber la charge de travail importante qui découle de la mise en œuvre d'un projet PPP, particulièrement pendant la phase de passation du contrat PPP.

- Comprendre la stratégie de prix des soumissionnaires et s'assurer qu'elle est durable. Lors de la passation de marchés de services de conseil, le critère " le plus économiquement avantageux " doit être privilégié par rapport au prix le plus bas. Les honoraires globaux proposés paraîtront souvent élevés mais doivent être considérés par rapport à la taille du futur projet de PPP. Une bonne pratique consiste à demander aux conseillers qui soumissionnent pour un mandat de fournir à l'Autorité une ventilation détaillée des éléments suivants la charge de travail prévue

Phases du projet	Etapas	Rôles des conseillers	
		Technique	Financier
Identification	Etudes de pré faisabilité	Les conseillers peuvent contribuer à une partie ou à la totalité des études de pré faisabilité en fonction des caractéristiques du projet et de la capacité interne de l'Autorité	
Préparation et évaluation préalable	Etudes de faisabilité	Évaluer les besoins auxquels le projet répondra et définir les spécifications du futur service et des actifs connexes. Pour les projets de transport exposés à des risques de trafic, cette étape comprend une prévision de trafic (analyse de la demande du marché). Concevoir une première ébauche des solutions techniques	Effectuer une analyse préliminaire de "sondage" du marché (par exemple, l'appétit des investisseurs, des prêteurs, des entrepreneurs et des opérateurs économiques)
	Structuration du projet Etude de la capacité de payer pour la construction, l'exploitation et l'entretien du projet	Aider le conseiller financier à élaborer un modèle financier préliminaire visant à évaluer les principales caractéristiques financières du projet (par exemple, les coûts, les revenus, la structure de financement type) ; Proposer des hypothèses de coûts et de revenus ; Pour les projets de transport à paiement par les usagers, le conseiller technique peut proposer un tarif préliminaire	Développer un modèle financier visant à évaluer les principales caractéristiques financières du projet (coûts, revenus, structure de financement type etc.) ; Proposer des hypothèses sur les indicateurs macroéconomiques et la structure de financement ; Contribuer à la préparation de l'analyse de rentabilité pour le projet Évaluer la viabilité budgétaire et fiscale de base du projet sur le long terme (en tenant compte idéalement des engagements fermes et des engagements conditionnels) Identifier des sources supplémentaires de financement telles que les subventions
	Identification et allocation des risques	Identifier les risques techniques et liés à la demande/aux revenus du projet et quantifier leur impact financier potentiel (par exemple, les risques liés à la conception du projet, à la construction, aux tarifs, y compris le régime réglementaire, à l'exploitation, à la maintenance, au cycle de vie,	

		<p>aux changements technologiques).</p> <p>cycle de vie, évolution de la technologie).</p> <p>Proposer une répartition de ces risques sur la base de l'expérience des conseillers dans des projets similaires.</p>	
	Bancabilité du projet		<p>Réaliser une analyse de m pour s'assurer que le répondra aux exigences parties prenantes financière exemple, les investisseur capital, les prêteurs, marchés obligataires)</p> <p>Conseiller l'Autorité dans la conception d'un projet at pour les parties pren financières.</p> <p>Vérifier la capacité financière l'Autorité à supporter le co projet sur le long terme (dur à long terme).</p> <p>Aider à obtenir des possibilités financement public pour le projet (subventions)</p>
	Value for money		