

LA SÉLECTION ET LA PRÉPARATION DES PROJETS

Le temps et les ressources consacrés à la sélection et à la préparation des projets produisent d'importants dividendes en réduisant les risques d'échec et en renforçant l'efficacité de la passation de marchés. Le processus de sélection comprend généralement plusieurs étapes : identification d'une liste de projets stratégiques présentant les caractéristiques souhaitées ; réalisation d'examens préliminaires au sujet de ces projets ; et, finalement, réalisation d'études de faisabilité visant à établir que le projet a toutes les chances de réussir sous forme de PPP. Ensuite a lieu la préparation du projet qui s'accompagne de l'examen de la répartition des risques, de l'identification des exigences du marché et de la mise en place d'un processus concurrentiel permettant de choisir le partenaire privé approprié.

Principaux messages à l'intention des décideurs

- *Sélectionnez soigneusement vos projets.* Déterminez exactement ce que vous attendez du projet (accès accru, investissements, prix plus faibles ?) et sélectionnez le projet en conséquence.
- *Investissez dans la préparation.* Les efforts déployés pour choisir le bon projet porteront leurs fruits plus tard. C'est le moment de réussir la conception du projet : les changements opérés par la suite coûteront plus cher.
- *Sélectionnez de bons projets.* Erreurs en entrée, erreurs en sortie ; refusez les mauvais projets.
 - Sélectionnez des projets de PPP robustes et viables : ils auront plus de chances d'être financés sur une base concurrentielle et donc de permettre une optimisation des ressources.
 - Les projets mal conçus, répondant à une demande douteuse ou reposant sur des bases fragiles risquent davantage d'échouer et peuvent fragiliser en même temps la totalité du programme de PPP.
 - Un processus de sélection convenable et transparent peut rassurer les investisseurs et renforcer la concurrence. La sélection de projets en fonction de considérations ou priorités politiques amènera les investisseurs à penser qu'ils sont confrontés à des risques politiques élevés.

Le graphique 2.1 décrit de façon schématique les diverses étapes de la sélection et de l'élaboration des projets. De nombreux projets et programmes de PPP ont échoué faute d'avoir respecté ces étapes ; il est important de ne pas tronquer le processus de sélection.

2.1 Identification de projets stratégiques de PPP

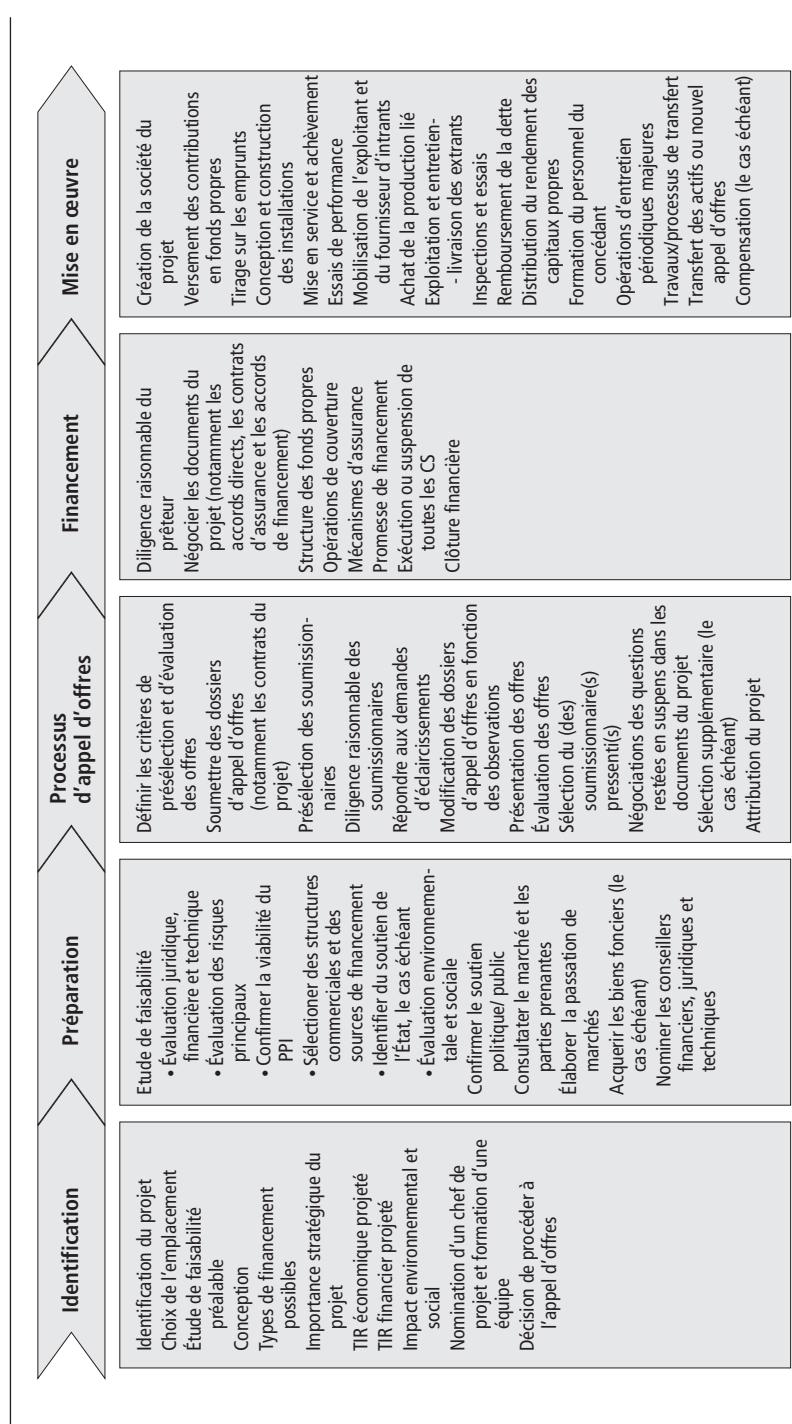
Un projet de PPP doit se trouver au cœur du programme des pouvoirs publics en matière de services d'infrastructure, par exemple dans le cadre de leur programme d'expansion au moindre coût, et s'appuyer sur une solide évaluation de la demande. Les pouvoirs publics disposent généralement de services de planification centralisés qui sont en mesure de procéder à une identification préliminaire de l'ensemble des projets stratégiques de l'État en matière d'infrastructures. Les autorités doivent ensuite classer ces projets selon qu'ils doivent être mis en œuvre par le secteur public ou le secteur privé. Ces projets stratégiques sont ensuite soumis à des études de faisabilité préalables— visant à déterminer les caractéristiques techniques et

financières fondamentales du projet telles que le choix de l'emplacement, la conception, les types de mise en œuvre possibles, les recettes et le financement. Il sera alors décidé de poursuivre ou non le projet en fonction de son importance stratégique, par exemple grâce à une évaluation des prévisions relatives au taux interne de rentabilité financière (TIRF)²¹, au taux interne de rentabilité économique (TIRE)²² et aux répercussions environnementales et sociales. Une fois que la décision a été prise de procéder aux investissements d'infrastructure dans le cadre d'un PPP, il convient de nommer un chef de projet et de former une équipe. Il faudra accroître la taille de cette équipe au fur et à mesure que le projet gagnera en complexité et faire appel à davantage de personnel qualifié et à solliciter davantage d'avis spécialisés au fil de l'avancement du projet.

21. Le TIRF est le taux d'actualisation qui égalise la valeur actualisée du futur flux de paiements et l'investissement initial. Voir aussi TIR économique.

22. Le TIRE est le taux interne de rentabilité après la prise en compte des externalités (telles que les coûts et avantages économiques, sociaux et environnementaux) qui ne sont normalement pas incluses dans le calcul du TIR financier.

Graphique 2.1 : Processus d'élaboration des PPP



2.1.1 Propositions spontanées

Les investisseurs privés transmettent souvent des propositions directement aux pouvoirs publics. Pour l’État, ces propositions peuvent être une source appréciable d’idées novatrices et l’aider à identifier de nouvelles idées de projet. Toutefois, les propositions spontanées peuvent aussi être anticoncurrentielles et même favoriser la fraude et la corruption si elles ne sont pas validées par des appels d’offres transparents et concurrentiels. Aussi, des mécanismes ont-ils été créés pour encourager les offres spontanées tout en faisant en sorte que la sélection du meilleur investisseur se fasse par le biais d’appels d’offres concurrentiels²³. Ces mécanismes comportent un examen minutieux des propositions spontanées visant à vérifier que celles-ci sont exhaustives, viables, stratégiques et souhaitables. Le projet est ensuite soumis à un appel d’offres concurrentiel, l’auteur de la proposition spontanée bénéficiant de certains avantages :

- des points de bonification sont accordés à l’auteur de la proposition lors de l’évaluation officielle des offres (c’est-à-dire, des points supplémentaires sont ajoutés à la note totale de l’auteur au moment de l’évaluation de son offre) ;
- un droit de préemption permettant à l’auteur de porter son offre à la hauteur de la meilleure offre reçue (le *Swiss challenge*) ;
- le droit de participer automatiquement au dernier appel d’offres (le système de la « meilleure offre finale ») dans le cas où l’on se trouve en présence d’une série d’appels d’offres.
- compensation versée par l’État à l’auteur de la proposition de projet, à l’adjudicataire ou aux deux.

Dans d’autres pays, les craintes suscitées par les offres spontanées incitent les pouvoirs publics à les rejeter d’emblée. Quel que soit le système adopté, toutefois, il doit être décrit en détail pour le bénéfice de tous, afin d’assurer la transparence.

2.1.2 Vérifier la viabilité du projet grâce à des études de faisabilité

Le concédant (généralement par l’intermédiaire de conseillers extérieurs dotés de compétences spécifiques) effectue une étude de faisabilité pour entamer la conception du projet et les prises de décision sur la répartition des risques majeurs — cette étude est une mise à jour et un prolongement de l’étude de faisabilité préalable (voir ci-dessus). L’étude de faisabilité inclut un exercice de diligence raisonnable technique et financière qui aboutira à

23. Hodges et Dellacha, « Unsolicited Infrastructure Proposals: How Some Countries Introduce Competition and Transparency An International Experience Review », 2007.

un modèle financier et une matrice de risques qui permettront au concédant d'élaborer un projet robuste et susceptible de bénéficier de concours financiers, ainsi que la documentation correspondante. L'étude de faisabilité doit comprendre les éléments suivants :

- l'analyse des objectifs du concédant et des objectifs stratégiques sectoriels, des sources de fonds et des ressources budgétaires, de l'ampleur du projet et de l'adhésion des autorités politiques ;
- l'identification des risques et défis juridiques qui doivent être surmontés : qui est autorisé à accorder la concession ? De quelle manière les biens fonciers peuvent-ils être acquis ? Quelles autorisations faut-il obtenir avant que le projet puisse offrir des services ?
- l'identification des défis réglementaires et politiques : quels permis et approbations faut-il obtenir ? Par quelles autorités administratives et politiques le projet doit-il être approuvé ? Quelle coordination de la gestion interadministrations faut-il mettre en place pour que le projet se déroule de façon satisfaisante ?
- l'étude de commercialisation visant à mesurer l'appétit des investisseurs, celui des prêteurs et les principales préoccupations du marché au sujet du projet ;
- l'analyse des options de structure, l'examen des hypothèses relatives à la répartition des risques, une matrice de risques complète permettant de gérer et d'atténuer l'ensemble des risques liés au projet, l'examen des hypothèses du projet, les consultations avec les investisseurs potentiels et d'autres parties prenantes, et l'élaboration de l'architecture et de la conception juridiques de la transaction pour répondre aux besoins du concédant et assurer l'attrait financier de l'opération ;
- la définition des caractéristiques techniques du projet avec la participation de l'ensemble des parties prenantes conformément à une planification sectorielle à long terme, en évaluant les autres risques majeurs liés au projet (tels que les questions d'accès et de droits en matière foncière et la planification environnementale) et en veillant à la viabilité technique du projet ;
- une évaluation financière, y compris les hypothèses retenues au sujet des coûts (directs et indirects) et des estimations de recettes, ainsi que toutes les hypothèses du modèle (concernant notamment l'inflation et les taux d'intérêt), les analyses de sensibilité (du point de vue, par exemple, de l'augmentation des coûts et de la baisse des recettes) et un résumé des résultats obtenus à partir du modèle financier de base, y compris les aides éventuelles de l'État ;
- une évaluation économique — portant notamment sur les recettes que l'État percevra par le biais d'impôts, de droits de douane, de droits d'accise et d'autres taxes, la création d'emplois, le développement

- régional, l'amélioration de la situation des personnes directement concernées, l'incidence environnementale, la croissance économique, etc. — réalisée à l'aide d'un comparateur du secteur public et produisant un taux interne de rentabilité économique (TIRE) qui aidera à évaluer le degré d'optimisation des ressources offert par le projet (voir encadré 2.1 ci-dessous) ;
- l'élaboration d'un plan de passation de marchés allant jusqu'à la clôture financière, et la préparation des dossiers d'appel d'offres, de la note d'information sur le projet et de tous les autres documents nécessaires.

Encadré 2.1

Optimisation des ressources

Afin de mesurer les avantages attendus d'un PPP, les pouvoirs publics procèdent souvent à une évaluation de l'optimisation des ressources. Celle-ci consiste à mesurer les avantages que l'État tire du projet réalisé par le biais d'un PPP et examine un large éventail de facteurs en matière de création de valeur : coûts du cycle de vie, qualité et adéquation du bien ou du service par rapport aux besoins des usagers, et externalités (croissance économique, impact environnemental, mobilisation des financements, incidences sociales et gouvernance sectorielle). Il ne s'agit pas d'une simple analyse numérique, mais d'une évaluation holistique des résultats du projet et des avantages marginaux procurés par les investissements privés et le processus concurrentiel de passation de marchés utilisé^a.

Note:

a. Voir, par exemple, ministère des finances britannique, « Value for Money Assessment Guidance » (novembre 2006).

2.1.3 Approbation

Une fois que l'étude de faisabilité est terminée et que les risques majeurs ont été identifiés, les pouvoirs publics peuvent décider en toute connaissance de cause si le projet doit ou non prendre la forme d'un PPP. L'approbation du projet sous la forme d'un PPP permet d'assurer l'adhésion des autorités politiques au processus avant que les pouvoirs publics et les soumissionnaires potentiels commencent à investir des ressources financières importantes dans l'élaboration du projet.

2.2 Préparation du projet

La préparation des PPP prend beaucoup de temps, et nécessite la participation d'experts pour que les risques et les financements soient gérés de façon adéquate et efficiente. Il est donc nécessaire de concevoir un processus visant à maximiser la concurrence tout en contenant les coûts, qui soit conforme aussi bien aux impératifs politiques qu'aux pratiques optimales internationales et qui parvienne rapidement à son terme sans pour autant compromettre la qualité ou la concurrence.

Le processus de passation de marchés, en outre, nécessite la production d'un gros volume de documents — des centaines, voire des milliers, de pages (même si la normalisation de la documentation peut contribuer à atténuer ce fardeau). Les documents techniques et juridiques doivent être rédigés, examinés, analysés, publiés, discutés avec les soumissionnaires et finalisés — le tout durant un laps de temps relativement court. Plus ce travail est effectué à un stade précoce du processus de passation de marché, moins il est nécessaire de négocier et de faire des compromis de dernière minute (ces compromis tardifs sont souvent source d'erreurs regrettables ou apportent des solutions mal conçues sur des aspects essentiels du projet). Surtout, le domaine des PPP est très compétitif. Les investisseurs sont sélectifs et privilient les projets clairs, bien conçus, qui reflètent les priorités stratégiques de l'État et bénéficient de l'adhésion des pouvoirs publics. La publication de documents clairs, rédigés selon les normes du marché, peut contribuer grandement à attirer de nombreux soumissionnaires de grande qualité.

Principaux messages à l'intention des décideurs

- *N'utilisez pas de raccourci en matière de passation des marchés.* Il peut paraître plus facile de procéder à des négociations directes plutôt que d'utiliser un processus concurrentiel de passation des marchés, mais c'est une illusion. Une telle démarche demande plus de temps et d'argent. La maximisation de la concurrence grâce un système robuste et transparent de passation de marchés publics est l'un des plus grands avantages de la formule des PPP.
- *Investir dans la préparation.* La préparation d'un PPP demande du temps et de l'argent, qui seront gaspillés si la préparation est bâclée ou réalisée au rabais. Le travail effectué durant la phase de préparation permet d'économiser beaucoup de temps et d'argent durant les phases ultérieures du processus.
- *Exposez clairement vos attentes aux soumissionnaires.* Décrivez clairement à l'investisseur les résultats, étapes et indicateurs qu'il devra respecter. Aidez les soumissionnaires à vous offrir ce que vous souhaitez : ne les laissez pas deviner.
- *Soyez prêts à discuter de vos attentes :* les soumissionnaires ont peut-être d'intéressantes suggestions à vous faire. Prenez le temps de parler avec les soumissionnaires et profitez-en pour améliorer le projet.
- *Faites preuve de prudence lors du choix de l'offre gagnante.* Si une offre paraît trop belle pour être vraie (financièrement, techniquement ou d'une autre manière), il est probable que ce soit le cas. Examinez attentivement les détails et déterminez s'il s'agit d'une offre définitive et complète ; si l'offre ne vous paraît pas entièrement convaincante, il est sans doute judicieux de la rejeter.

2.2.1 L'équipe de projet

L'équipe de projet doit se composer de personnes suffisamment qualifiées et expérimentées et disposer des ressources financières nécessaires pour rémunérer des conseillers et financer les activités de marketing et d'autres fonctions essentielles à la préparation du projet. Il est important que la composition (personnel et cadres) de l'équipe soit stable, afin d'inspirer confiance aux investisseurs et de faciliter la gestion des relations politiques.

2.2.2 Conseillers extérieurs

Les pouvoirs publics ont besoin de conseillers extérieurs expérimentés et professionnels dans les domaines financier, juridique, technique et fiscal, ainsi que dans le secteur des assurances et d'autres domaines, pour identifier et concevoir les projets et passer les marchés correspondants. Chaque conseiller sera soumis à des programmes et des mesures incitatives différents qui influeront sur la nature de leurs conseils et la facilité avec laquelle l'État pourra gérer leur participation. Il n'existe pas de réponse aisée ou claire à la question de savoir comment motiver les conseillers : il s'agit d'une fonction de gestion complexe. Les pouvoirs publics (éventuellement par l'intermédiaire de mécanismes institutionnels centralisés) devraient disposer du savoir-faire nécessaire pour gérer ce type de conseillers et aider l'autorité concédante à éviter les dangers résultant de la mauvaise qualité et du coût élevé des avis prodigués par certains conseillers.

2.2.3 Processus de passation de marchés

On trouvera ci-dessous une description des étapes d'un appel d'offres classique. Les procédures d'appel d'offres ne suivent pas toutes ce schéma, notamment dans les cas où le caractère du projet ou la nature et le nombre des soumissionnaires exigent que l'on s'écarte de la pratique habituelle. En outre, il se peut que certains pays et certains secteurs appliquent cette procédure sous diverses formes. Certains systèmes autorisent une démarche plus ouverte en matière d'appels d'offres : ils introduisent plus de souplesse dans le processus pour améliorer le dialogue entre les soumissionnaires et le concédant, et modifier le projet en fonction des résultats de ce dialogue. L'encadré 2.2 décrit certains droits que le concédant souhaitera se réserver durant le processus d'appel d'offres.

Toutefois, cette souplesse accroît aussi les risques de corruption. Certains pays imposent donc une démarche plus fermée en matière d'appels d'offres. Quelles que soient les restrictions imposées par le processus, les concepts examinés ci-dessous sont applicables à la plupart des cas d'appel d'offres.

Encadré 2.2

Les restrictions imposées par le concédant durant la phase d'appel d'offres

D'une manière générale, le concédant s'assurera qu'il pourra :

- suspendre ou annuler le processus de passation de marchés à tout moment (qu'il décide ou non de relancer le processus) ;
- modifier le processus, ou les modalités de sa documentation, dans un délai raisonnable avant la date de l'offre ;
- décider de n'accorder le contrat à aucun soumissionnaire ;
- exclure un soumissionnaire s'il est raisonnablement établi qu'il s'est rendu coupable de corruption, de collusion ou d'activités similaires ;
- exclure toute offre soumise au-delà des délais prescrits ou non conforme aux exigences de l'appel d'offres ;
- fournir des informations sans garantir leur exactitude ou leur exhaustivité ;
- dans chaque cas sans être passible de sanctions ou tenu responsable.

Ces restrictions ne visent pas à assurer l'efficacité du processus d'appel d'offres, mais plutôt à protéger le concédant contre d'éventuels problèmes liés aux procédures de l'appel d'offres.

Présélection

Le processus d'appel d'offres est généralement long et coûteux, tant pour les soumissionnaires que pour le concédant. Afin de gérer au mieux les coûts et le temps, le concédant pourrait décider de présélectionner les parties les plus aptes à soumettre une offre intéressante et éviter ainsi de consacrer trop de temps et de ressources financières à la gestion des soumissionnaires qui ne présentent pas les qualifications fondamentales nécessaires, ni les ressources financières qui leur permettraient de réaliser le projet. La présélection, en outre, favorise la participation des soumissionnaires de qualité, qui préfèrent formuler leur offre dans le cadre d'un groupe restreint de concurrents présentant des qualifications égales. Les critères de présélection portent généralement avant tout sur les ressources financières des entreprises : l'objectif est de déterminer si les sociétés sont en mesure d'exécuter les obligations financières applicables, si leurs antécédents montrent qu'elles sont capables d'attirer les financements requis et si elles ont acquis une expérience précise dans la mise en œuvre de projets de PPP similaires, de

préférence dans le pays concerné ou dans des pays présentant des caractéristiques économiques, politiques et/ou géographiques similaires. Le concédant peut décider de limiter à quatre ou six, par exemple, le nombre de soumissionnaires susceptibles d'être présélectionnés, afin d'éviter d'avoir à gérer un trop grand nombre de candidats.

Appel d'offres

Les soumissionnaires présélectionnés sont ensuite invités à participer au processus d'appel d'offres. Le concédant leur fournit le dossier de l'appel d'offres (notamment les documents du projet et les spécifications techniques) et leur donne accès aux données pertinentes. Le type de données fournies et la nature des spécifications techniques dépendent beaucoup de la solution technique choisie par le concédant et la mesure dans laquelle le soumissionnaire sera responsable de la conception des travaux. Le concédant attendra peut-être du soumissionnaire qu'il fournisse une ingénierie de la valeur et apporte des innovations techniques, mais, dans ce cas, il doit être prêt à comparer les offres sur cette base. En général, plus l'on investit de ressources dans la préparation du projet, plus grande est la qualité des informations fournies aux soumissionnaires, ce qui renforce la concurrence ainsi que la qualité et le caractère novateur des offres.

Les soumissionnaires procèdent ensuite aux vérifications requises (diligence raisonnable) pour évaluer la viabilité du projet et choisir la solution technique et le projet financier qui constitueront leur offre. Le concédant invitera les soumissionnaires à formuler des observations afin d'optimiser les ressources et d'obtenir un projet susceptible de bénéficier de concours financiers ; il peut éventuellement procéder à plusieurs séries de commentaires. Le processus visant à recueillir et à comprendre les préoccupations des soumissionnaires peut se traduire par des échanges d'observations écrites, des conférences de soumissionnaires, des réunions de prêteurs, l'utilisation de divers médias (téléconférences et visioconférences sur Internet, par exemple) pour communiquer les questions et les réponses, et des discussions entre les conseillers.

Une fois que ce dialogue est terminé, les offres sont soumises. Ces offres peuvent être « souscrites » (les prêteurs s'engagent à apporter le financement nécessaire) ou non. La mesure dans laquelle les prêteurs peuvent prendre des engagements fermes dépend du temps qui leur est accordé pour exécuter leur diligence raisonnable, de la quantité et de la qualité d'information disponible et de la nature de la concurrence. Il est coûteux de demander aux prêteurs de procéder à des vérifications de diligence raisonnable avant l'appel d'offres, car chaque soumissionnaire utilise une équipe différente de prêteurs et de conseillers. Il est généralement plus efficient de réduire le nombre de soumissionnaires à deux ou trois avant d'entamer un tel dialogue avec les prêteurs (voir le paragraphe intitulé « BAFO » ci-dessous).

Les critères suivants sont généralement utilisés dans l'examen des offres :

- critères techniques : comparaison des concepts, des technologies, des innovations, des délais de construction, de la viabilité des plans de construction et du calcul des coûts durant le cycle de vie ;
- critères commerciaux : conventions d'actionnaires, main-d'œuvre d'origine nationale ou étrangère, propositions de modification de la concession ou d'autres accords du projet, et identification des sous-traitants proposés ;
- critères financiers : prix offert, montant de l'aide publique nécessaire, fiabilité des sources de financement proposées, mesure dans laquelle les prêteurs ont déjà exécuté leur diligence raisonnable et se sont engagés à financer le projet, et robustesse du modèle de financement du soumissionnaire ;

Ces trois critères peuvent être quelque peu pondérés pour aider les soumissionnaires à comprendre quels sont les principaux objectifs du concédant dans le cadre de l'appel d'offres. Il peut être difficile d'identifier des critères permettant de comparer rigoureusement les offres ; les solutions techniques, par exemple, peuvent être très différentes les unes des autres et les mécanismes commerciaux demandés par les soumissionnaires (par exemple, le type de répartition des risques) peuvent varier énormément. D'un autre côté, l'innovation étant l'un des principaux avantages des PPP, le concédant souhaitera peut-être autoriser des offres variantes²⁴ pour maximiser les solutions innovantes.

Soumissionnaire pressenti (*preferred bidder*)

Une fois que les offres ont été reçues, le concédant les évalue et sélectionne le (ou les) soumissionnaire(s) pressenti(s) (*preferred bidder(s)*). Le concédant négocie avec ledit soumissionnaire d'éventuelles questions en suspens dans les documents du projet, finalise les mécanismes commerciaux et financiers, attribue le projet et, habituellement, signe le contrat de concession et d'autres contrats clés sous réserve des conditions suspensives examinées ci-dessous.

24. Les offres variantes sont déposées en plus des offres de base. Elles ne satisfont pas précisément aux exigences contenues dans le dossier de l'appel d'offres, mais proposent une innovation technique ou une approche différentes (dans les limites autorisées par le concédant) qui pourraient réduire les coûts ou améliorer l'efficience : il peut s'agir, par exemple, d'une technologie ou d'une structure tarifaire différentes que le soumissionnaire estime répondre mieux aux besoins du concédant.

BAFO

Le concédant peut décider d'ajouter des étapes supplémentaires au processus, par exemple en réduisant la compétition à deux soumissionnaires, qui seront invités à affiner leur offre et à présenter leur meilleure offre finale (*best and final offer* ou BAFO), puis en choisissant l'adjudicataire. Ce processus permet au concédant de faire jouer la concurrence pour motiver davantage les soumissionnaires et obtenir éventuellement des engagements de financement fermes.

Offre unique

Il est possible que le concédant ne reçoive qu'une offre conforme ; cette situation est délicate pour le concédant, car :

- le soumissionnaire unique est souvent conscient de sa position dominante et peut donc être tenté de soumettre une offre coûteuse offrant le moins-de risque ;
- le concédant peut être tenté d'accepter une solution unique non conforme ou y être incité par des pressions politiques (puisque l'autre solution consisterait à reconnaître qu'il faut recommencer le processus à zéro) ; ou
- le concédant peut disposer d'une faible marge de négociation, en l'absence d'un deuxième soumissionnaire ou d'autres pressions concurrentielles, si le soumissionnaire unique fait une offre conditionnelle ou si les questions clés sont sujettes à négociation.

L'offre unique peut être due à une préparation ou à une promotion insuffisantes du projet par le concédant ou simplement au manque d'intérêt du secteur privé pour le pays ou le secteur concerné (quoiqu'il soit possible de s'en apercevoir à l'avance grâce à une bonne préparation). D'une manière générale, une offre unique doit être considérée comme un échec et l'appel d'offres doit être relancé ou abandonné ; dans certaines circonstances, toutefois, il se peut que le concédant constate que l'offre unique est adaptée et satisfaisante. La situation doit être examinée au cas par cas.

Clôture financière

Comme on l'a vu plus haut, les prêteurs peuvent être inclus dans le processus d'appel d'offres avant ou après le dépôt des offres. Quel que soit le moment auquel ils entrent dans le processus, les prêteurs ne s'engagent pas de façon définitive en faveur du projet avant la clôture financière. En général, la société du projet n'est pas vraiment liée au projet avant la clôture financière, laquelle est souvent une condition suspensive qui doit être satisfaite avant l'entrée en vigueur du contrat de concession ou d'autres contrats essentiels. Avant la clôture financière, les prêteurs s'efforcent d'obtenir la confirmation

que la répartition des risques associés au projet est « bancable », un terme général désignant le niveau de confiance qu'un prêteur souhaite éprouver à l'égard d'un projet en fonction de son contexte (secteur, emplacement, taille, etc.)²⁵. Les prêteurs dressent ensuite une liste de conditions suspensives (CS) qui doivent être remplies avant que les accords de prêt deviennent définitifs et avant que le premier tirage puisse être effectué. Ces conditions suspensives doivent être remplies ou suspendues avant la clôture financière. Parmi ces conditions figurent les suivantes :

- Des mécanismes commerciaux et juridiques efficaces ont été mis en place : octroi de permis, d'approbations et d'accords (par exemple, accords de contrôle des changes), garanties de bonne exécution, garanties accessoires, soutien des promoteurs, preuve que les personnes morales ont été correctement constituées et rapports de diligence raisonnable rédigés par les conseillers juridiques et techniques.
- Conformité avec les ratios et engagements financiers, notamment le ratio endettement/fonds propres et les ratios de couverture, l'absence de majoration des coûts, l'engagement de fonds propres et l'assurance que les fonds mis à la disposition de la société du projet au moment du tirage sont suffisants pour permettre l'achèvement du projet.
- Un programme efficace et réalisable de garantie a été mis en place de façon complète. Il doit inclure la vérification de la propriété des actifs, l'enregistrement des droits de sûreté, les droits relatifs aux comptes bancaires, l'approbation de polices d'assurance, le nantissement d'actions et les avis juridiques sur les mécanismes de garantie.

25. Voir section 3.2.2.

