



« LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE »

HO-CHI-MINH-VILLE
5 - 9 DECEMBRE 2011



Enjeux institutionnels et contractuels des PPP

Eau Potable et Assainissement

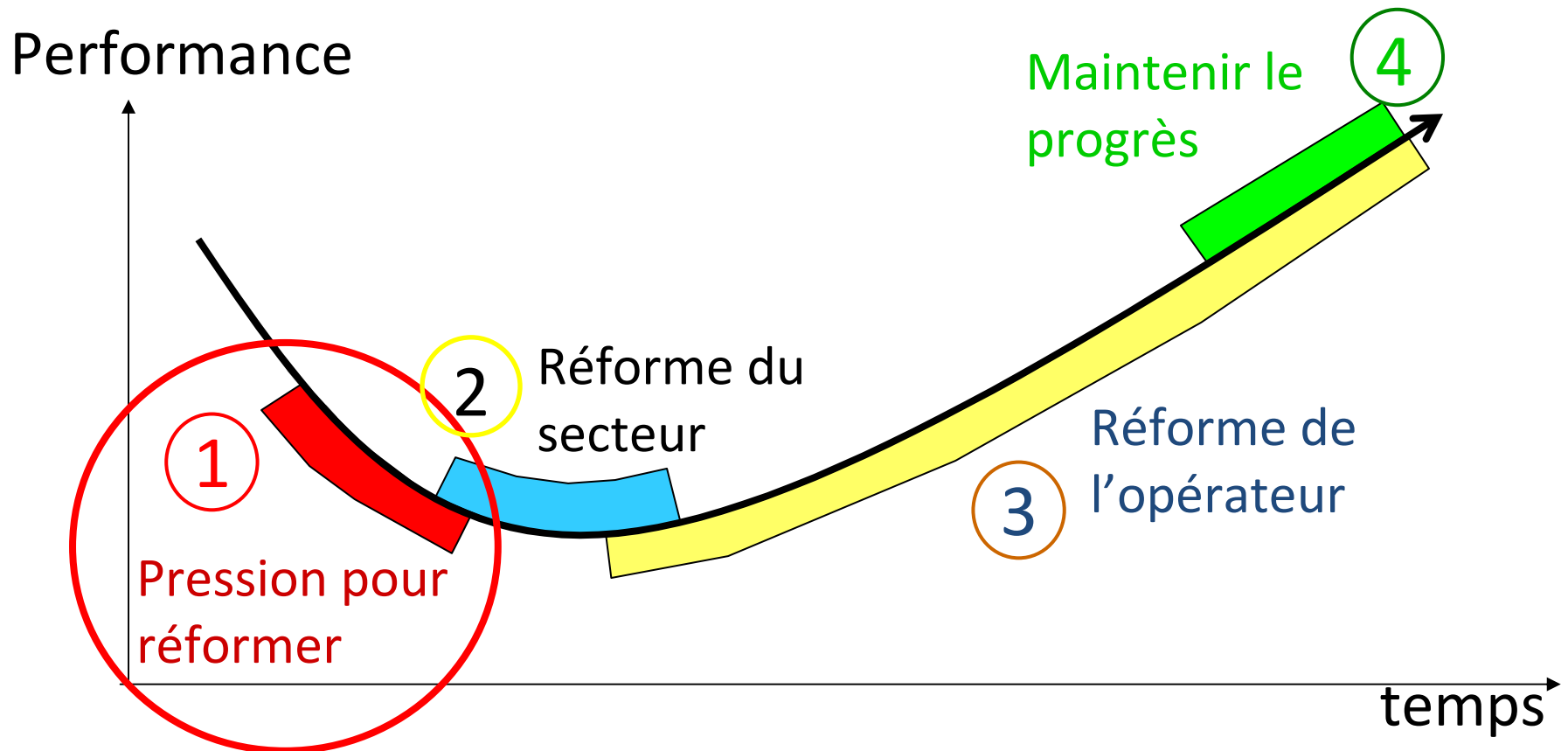
Jan G. Janssens, Expert AFD

5 DECEMBRE 2011

Les multiples défis de la réforme des opérateurs publics

- Une nouvelle culture d'entreprise tournée vers le **service client** et l'efficacité économique
- "Echapper" à la rigidité administrative
- Limiter les interférences politiques dans la gestion
- Autonomie financière (tarif, recouvrement)
- Accès aux ressources humaines de qualité

Les séquences du processus de réforme



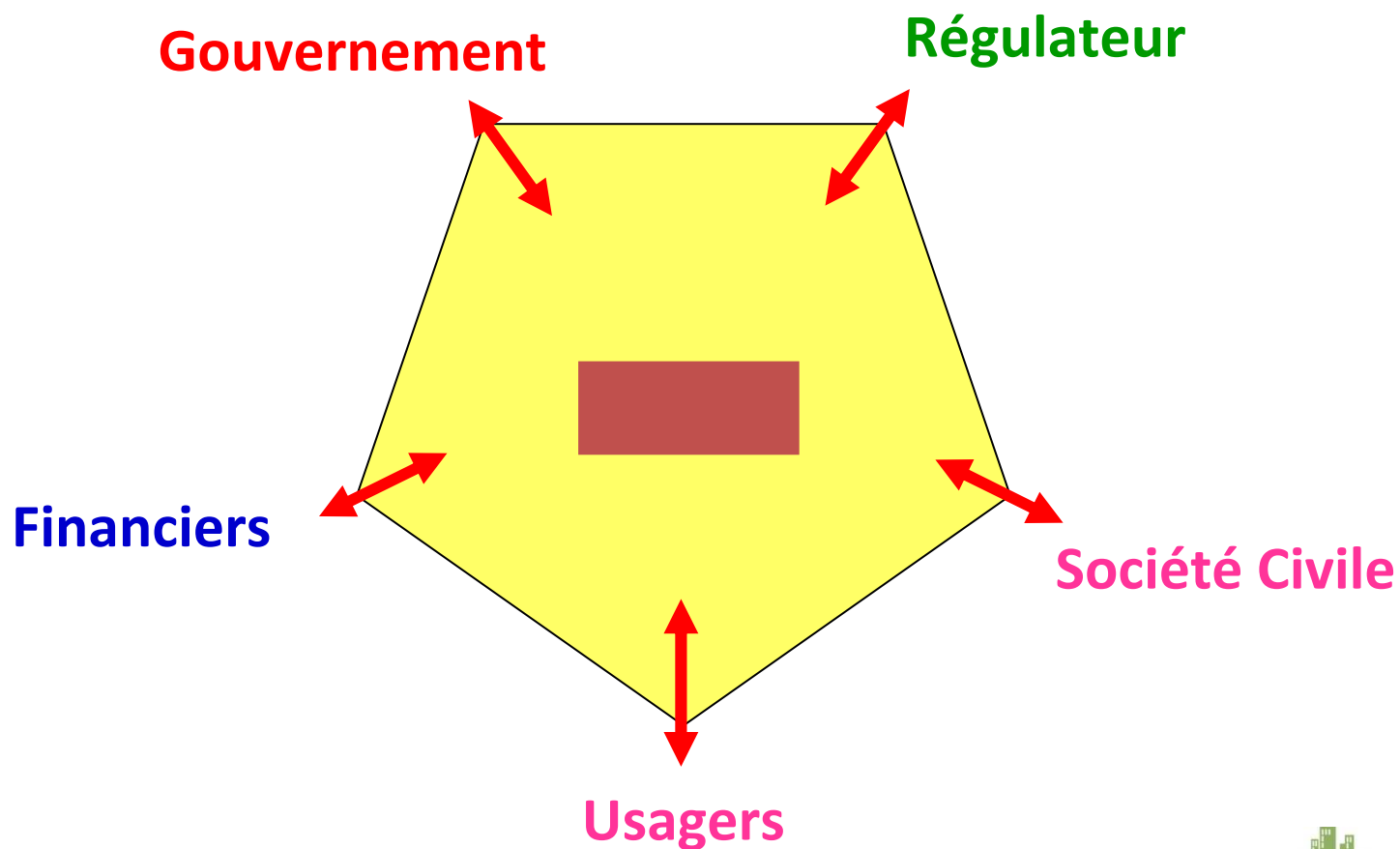
Le processus de réforme a besoin de "pressions" pour démarrer

- Crise du service d'eau
 - Manque d'eau (sécheresse) ou épidémie
- Changement politique
 - Élections, ou décentralisation
- Autres
 - Bailleurs de fonds
 - Personnalité charismatique
 - Risques de "privatisation" (employés)

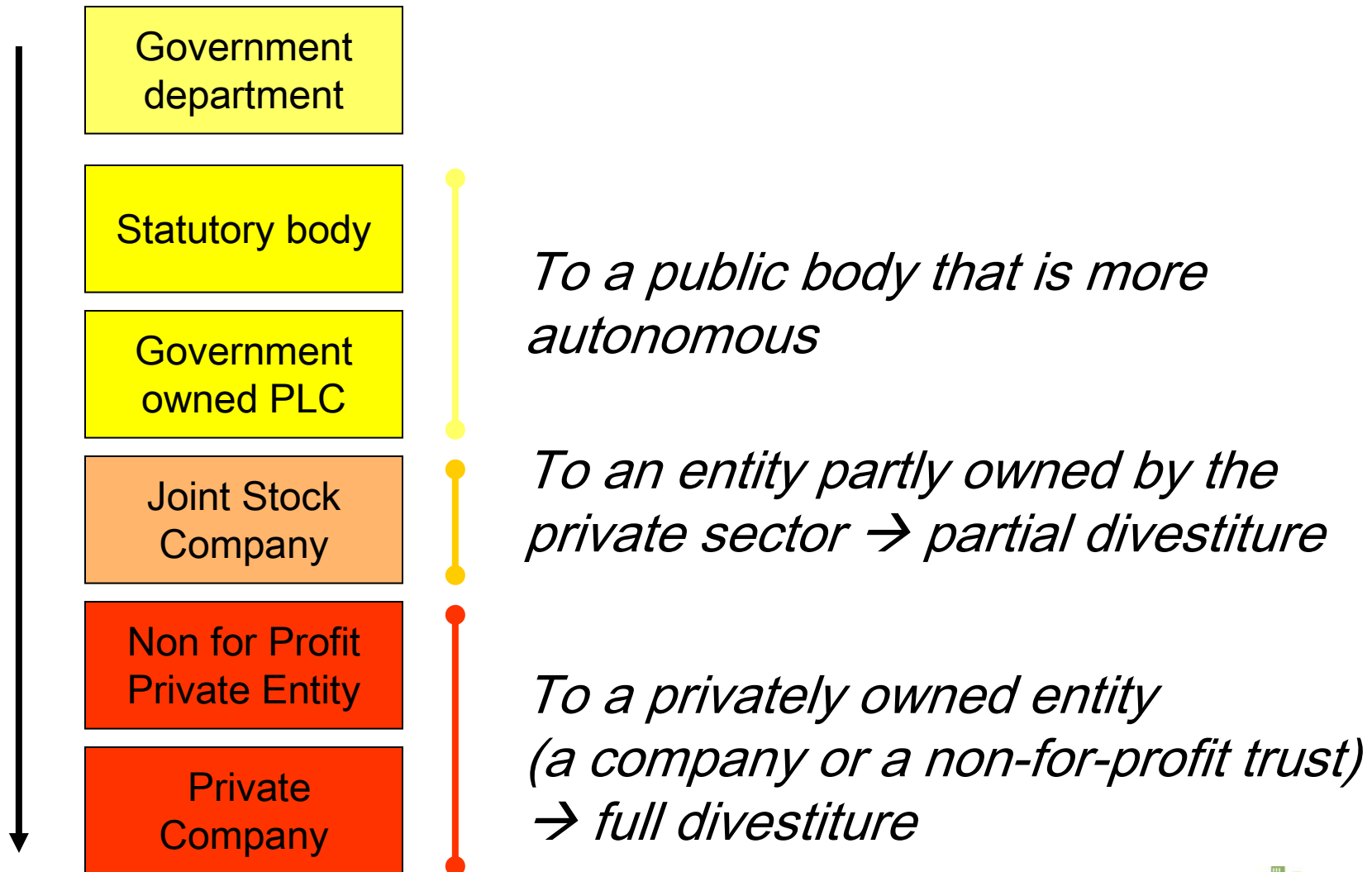
Quatre principes de la réforme du secteur public

- 1. Autonomie:** indépendance de gestion
- 2. Responsabilité et Redevabilité:** en termes de résultats
- 3. Orientation clientèle:** culture de service
- 4. Efficacité** (résultat vis-à-vis les objectifs) & **Efficience** (résultat vis-à-vis les moyens)

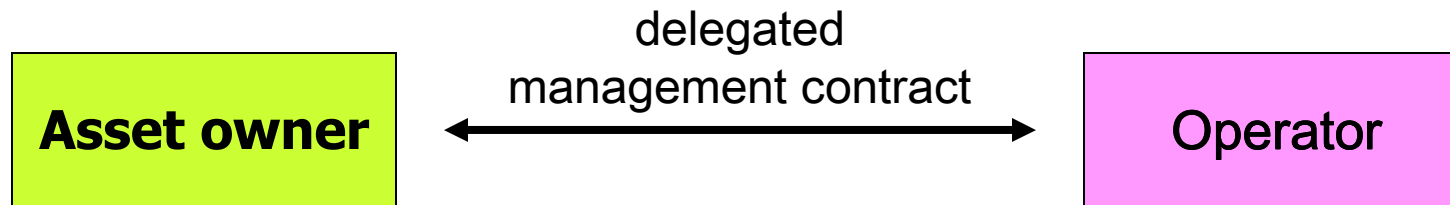
Maximiser le nombre d'acteurs impliqués, équilibrer les influences



Possible reform path: transfer of assets



Possible reform path: delegation of management



The asset owner can contract out service provision & operation of assets through a **delegated management contract**. Types of contracts include:

- Service contracts
- Management contracts
- Leases/Affermages
- Concessions

Operators can be publicly, mixed, or privately owned

Asset Owner

100% public

Govt. (nat/reg/loc)
Department

Statutory Body
Asset Holding Entity

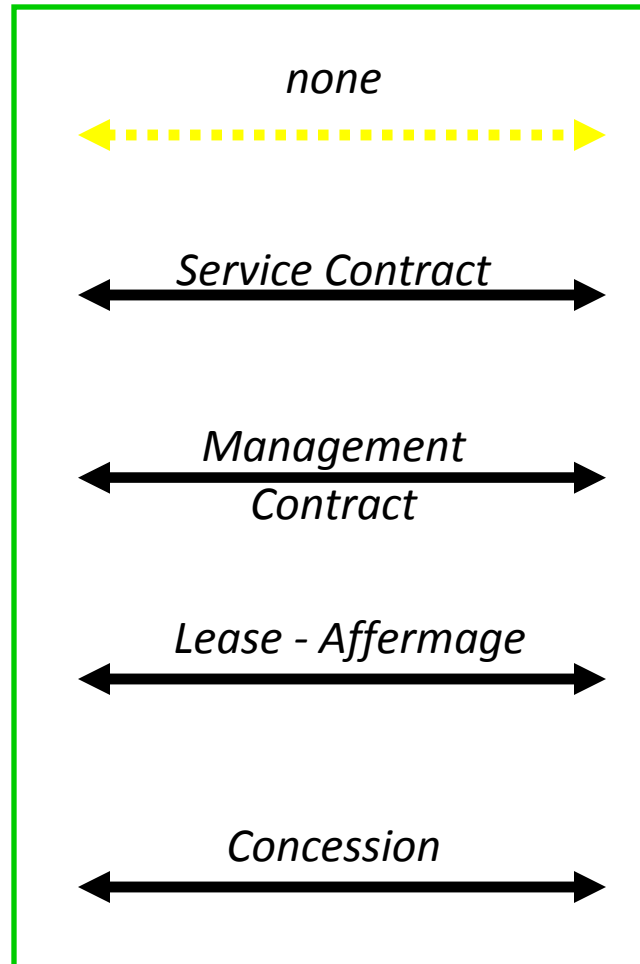
Government
owned PLC

Joint Stock Company
Partial Divestiture

Non for Profit
Private Entity

Private Company
Full Divestiture

Delegated Contract Options



Operator

Govt. (nat/reg/loc)
Department

Statutory Body
Autonomous Water Board

Government
owned PLC

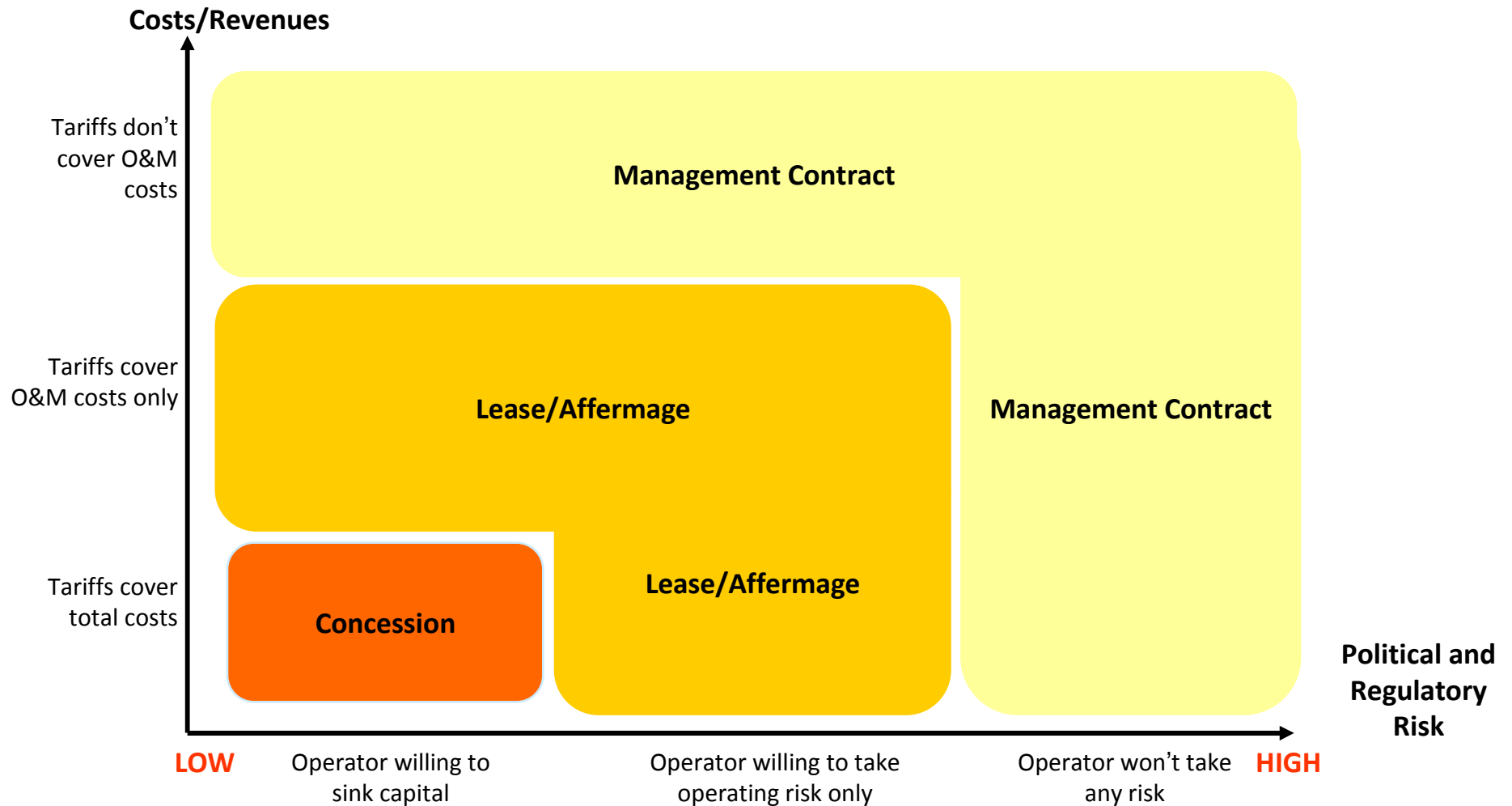
Joint Stock Company
'Empresa Mixta'

Non for Profit
Private Entity

Private Company

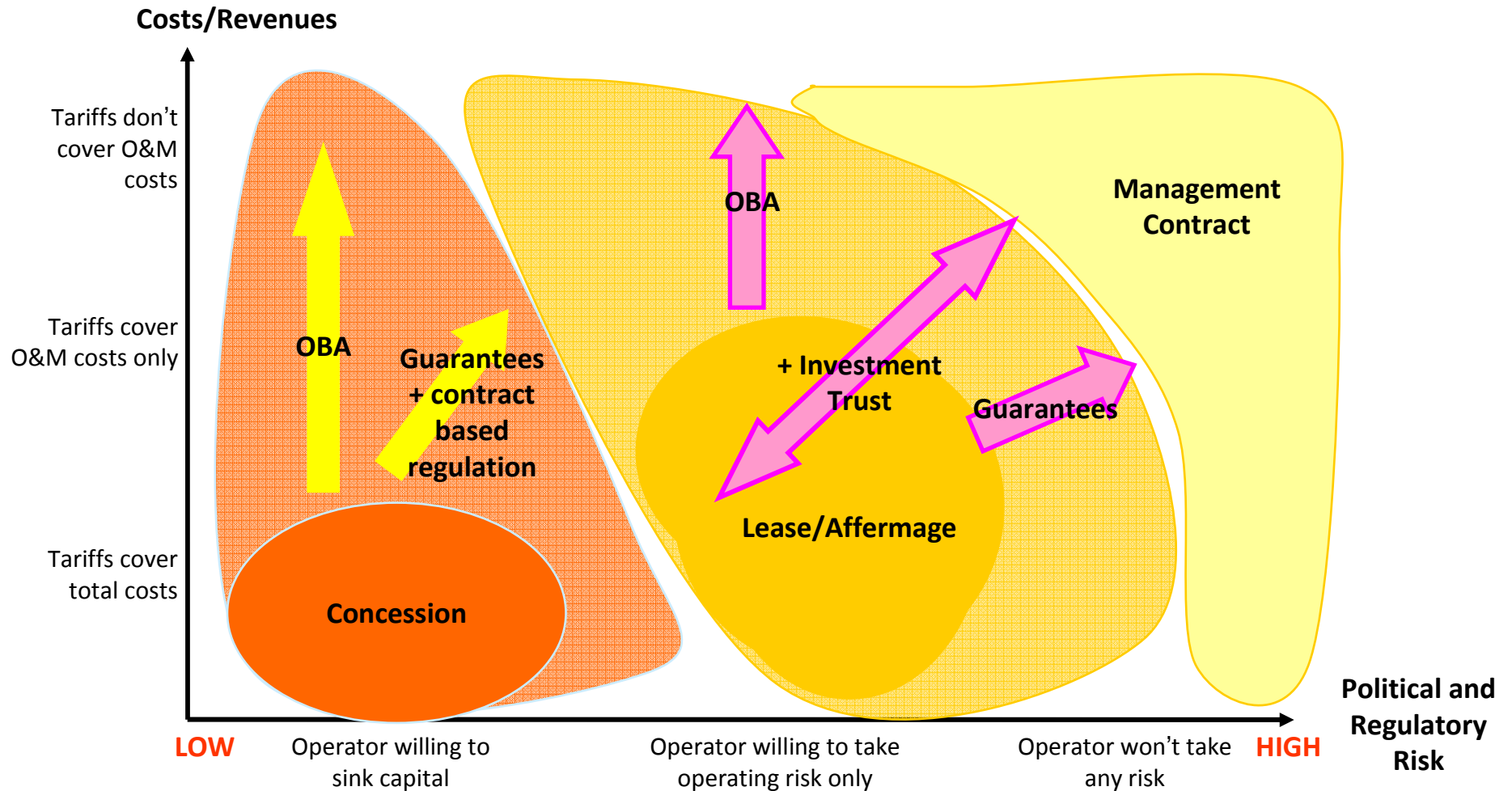
100% private

Choisir l'option PPP en fonction des conditions de risque et de tarif



Source: Water Operators Round Table, Nov. 2004

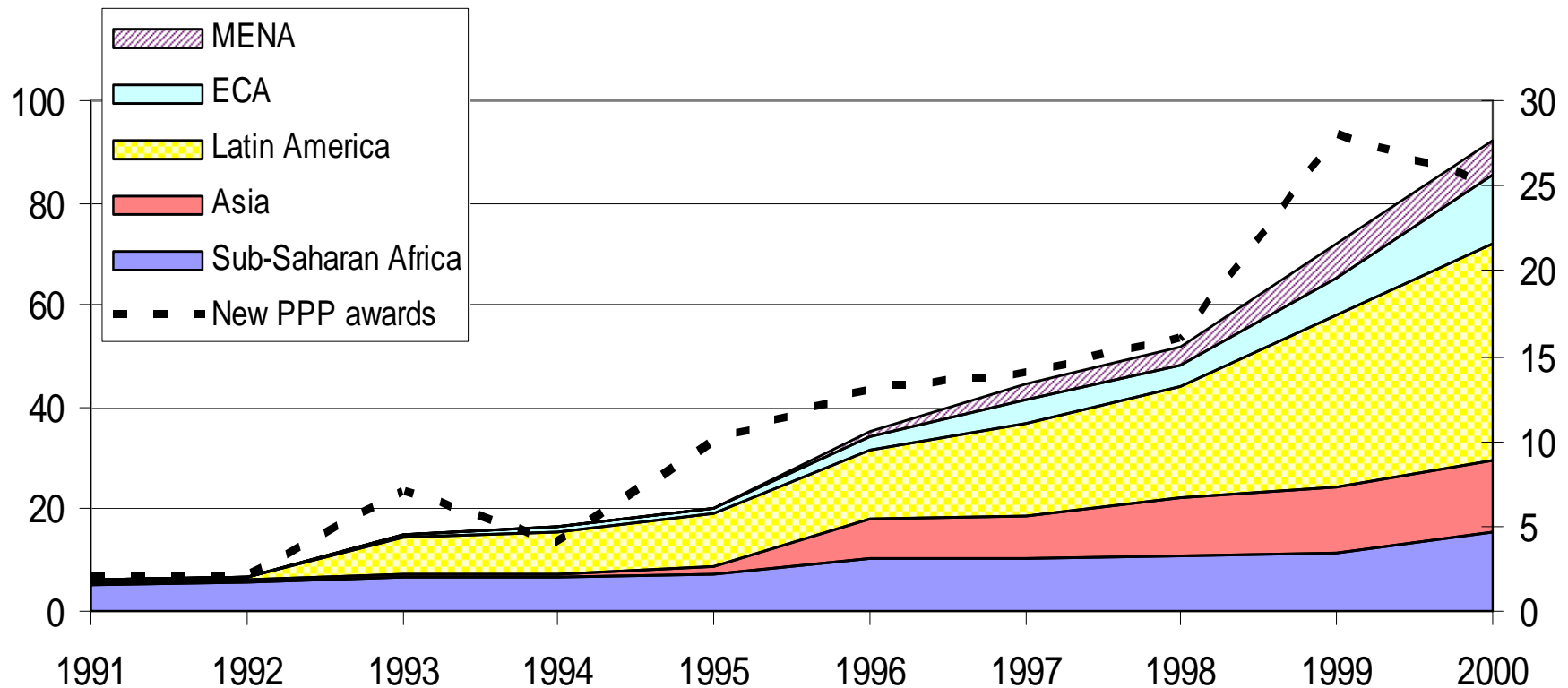
Choisir un PPP, dit 'amélioré'



La période 1992 -2000:

un grand enthousiasme pour les PPP dans le secteur de l'eau

Water utility PPPs in developing countries until 2000: Urban population served by private water operators (in millions) and new PPP awards



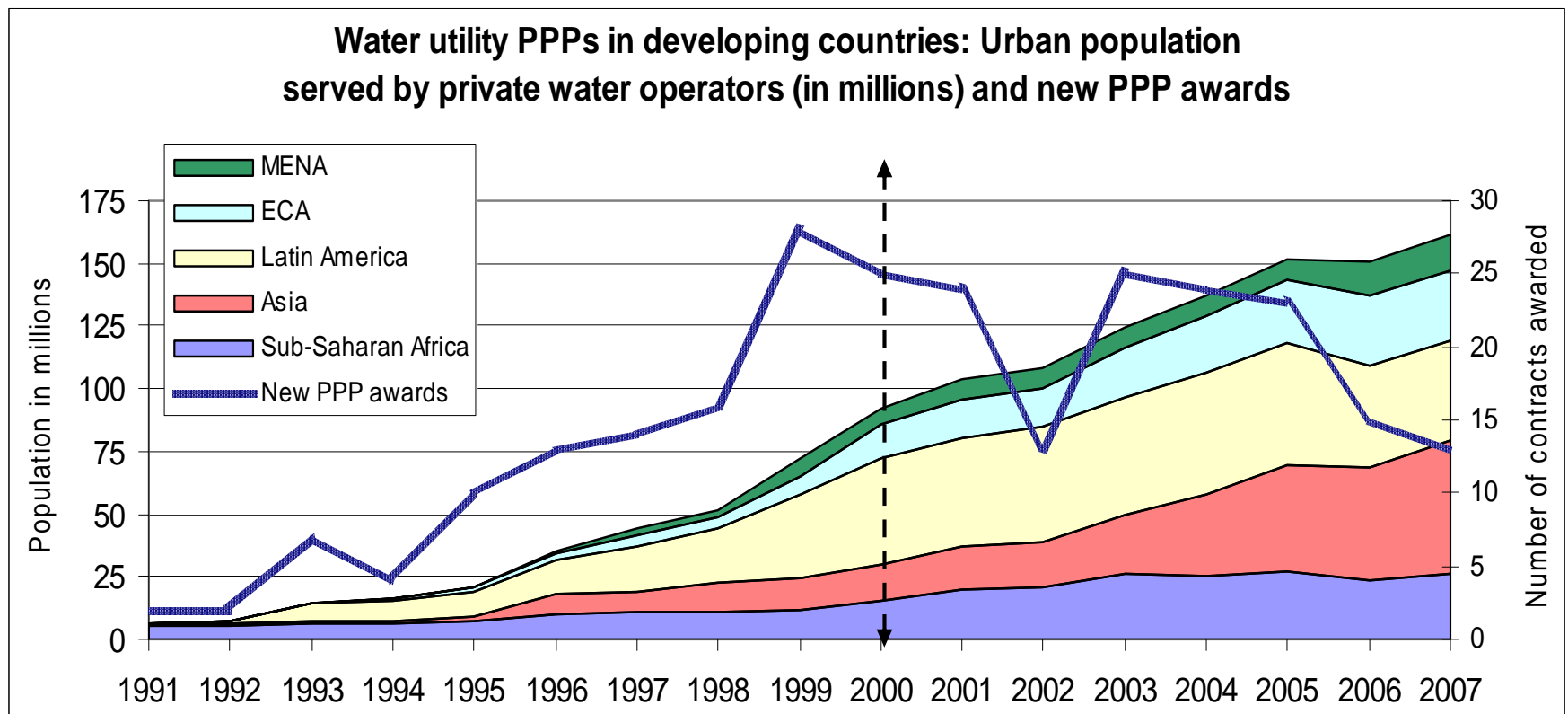
La période 1992 -2000:

un grand enthousiasme pour les PPP dans le secteur de l'eau

- ❑ Une croissance rapide de la population desservie par les opérateurs privés: 92 million en 45 pays en développement (2000)
- ❑ L'Amérique latine était la région principale
- ❑ Une grande visibilité des projets dans les mégacities: Buenos Aires, Manilla, Jakarta ...
- ❑ Dominance du modèle 'concession':
 - ✓ Access au financement privé était l'objectif principal
 - ✓ Les grands operateurs internationaux capable a mobiliser des ressources financières limitées en devises

Evolution depuis 2001:

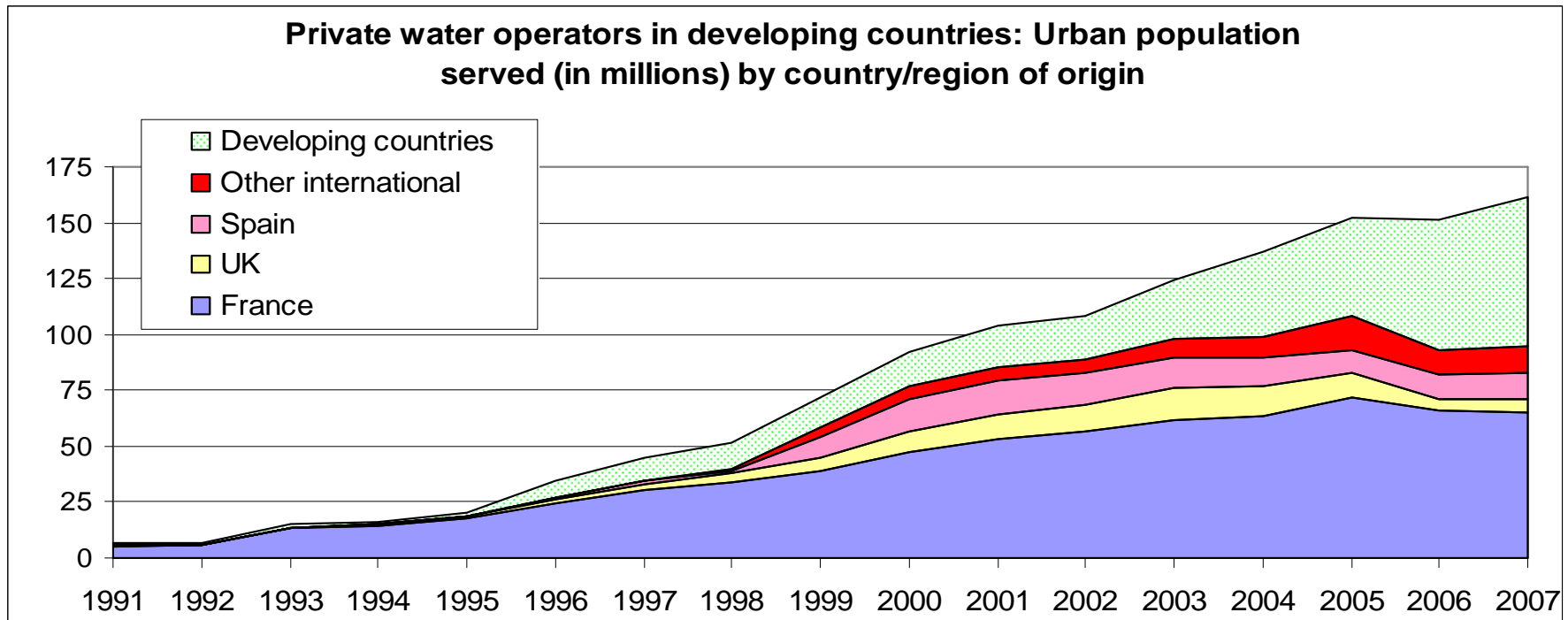
- Le nombre de contrats signés a tombé en 2002, puis se sont concentrés dans un petit nombre de pays (Chile, Colombie, Russie, Chine)
- Mais la population desservie continuait à augmenter



Un nouveau marché pour PPP dans l'hydraulique urbaine

- ❑ La population desservie a augmenté de 92 million en 2000 jusqu' à 160 million en 2007
- ❑ Part du marché: de 1% de la population urbaine en 1997, à 4% en 2001 et 7% en 2007
- ❑ Nouveaux pays depuis 2001 incluent: Chine, Russie, Algérie, Arménie, Arabie Saoudite, Ghana, Cameroun ...
- **Poussée de nouveaux joueurs dans les pays en voie de développement**

Depuis 2001, la croissance du marché provient principalement des opérateurs des pays en voie de développement



- En 2007: 40% du marché, environ 30 opérateurs privés locaux, chacun avec une population servie de plus de 400,000 personnes

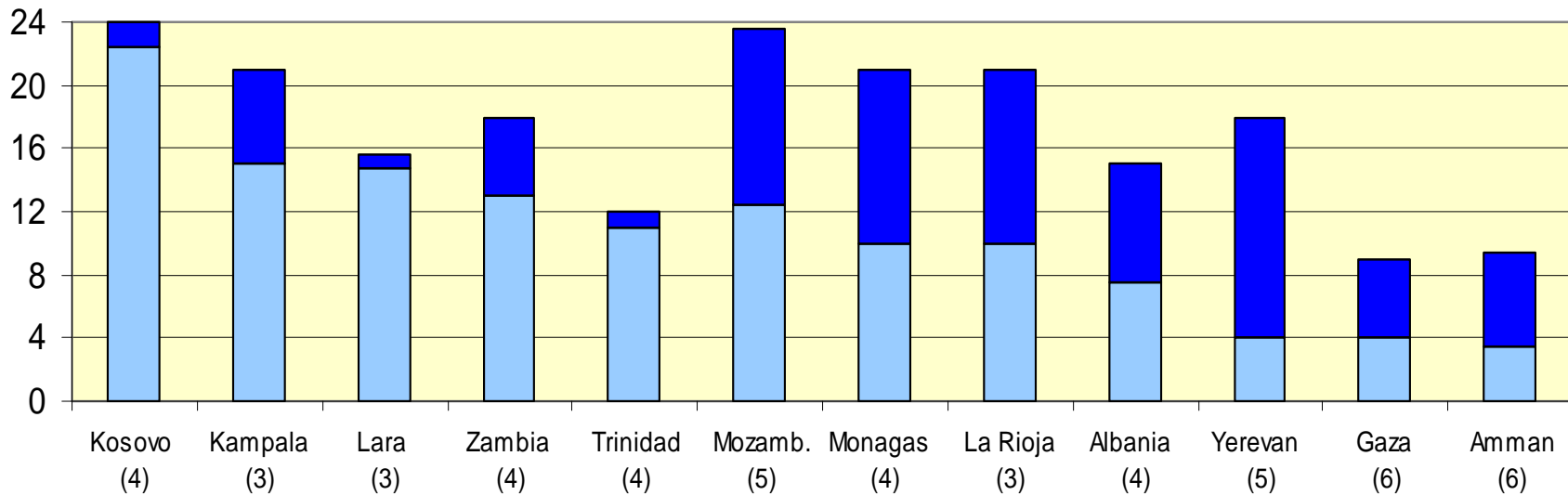
Améliorer l'efficacité opérationnelle

- Une question complexe, mais qui peut être capturée en général en considérant trois indicateurs:
 - Réduction Eau Non Facturée (*Non Revenue Water - NRW*) (en tant qu'indicateur des économies en coûts variables au cas d'un niveau initial haut de NRW)
 - Taux de recouvrement eau facturée (*billing collection ratio*)
 - Productivité (coût principal fixe) (p.e.: nombre d'agents pour 1000 abonnés)

Améliorer la continuité de service avec les contrats de gestion (MCs)

Performance of 12 Management Contracts to improve water service continuity:
Evolution of average number of hours of service per day (years of MC)

■ Gain with private operator
■ Before start of MC



Une nouvelle génération de PPPs "eau" – 1

il ne s'agit pas d'engendrer un financement privé ...

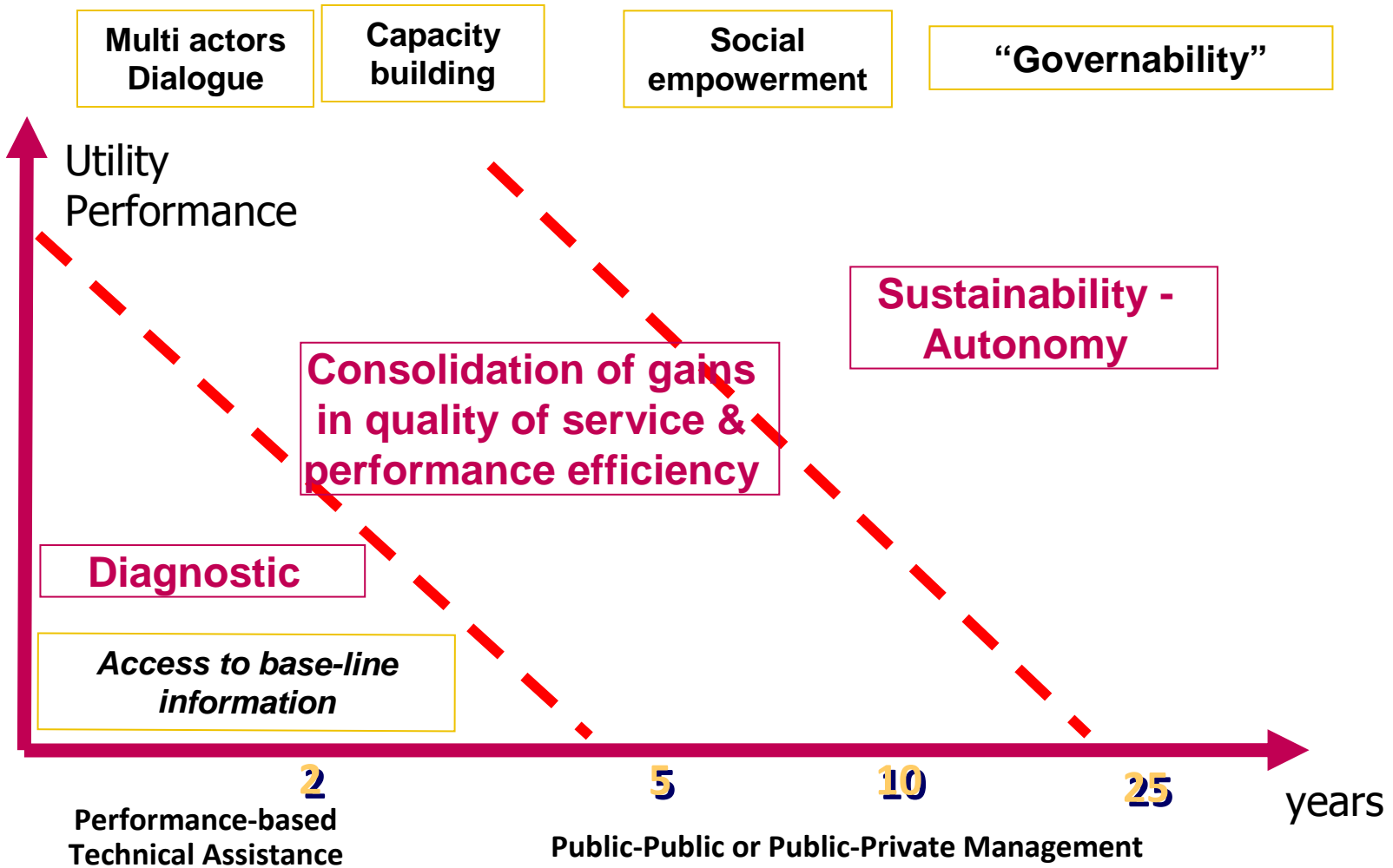
- ❑ Beaucoup PPPs « eau » couronnés de succès étaient largement basés sur un financement public (affermage ou système hybride), combinés avec une exploitation privée efficace
- ❑ La contribution financière la plus grande de l'opérateur privé, n'est pas un investissement privé direct, mais se situe dans l'amélioration de la viabilité financière des services eau potable et assainissement

Une nouvelle génération de PPPs “eau” – 2

beaucoup d'options disponibles ...

- Performance-based Management contracts* (incluant les leçons du passé)
- Mixed-ownership companies* (« *empresca mixta* »)
- Le modèle Affermage, améliorée ou hybride (mouvement progressif vers une durabilité financière)

Partant d'un menu de modèles contractuels, vers une logique de processus ...



Problème basique

Souvent la capacité est faible pour concevoir et mettre en œuvre une réforme institutionnelle et organisationnelle, en particulier au niveau décisionnel du secteur de l'hydraulique urbaine

A utility that has
lost its way,
can..



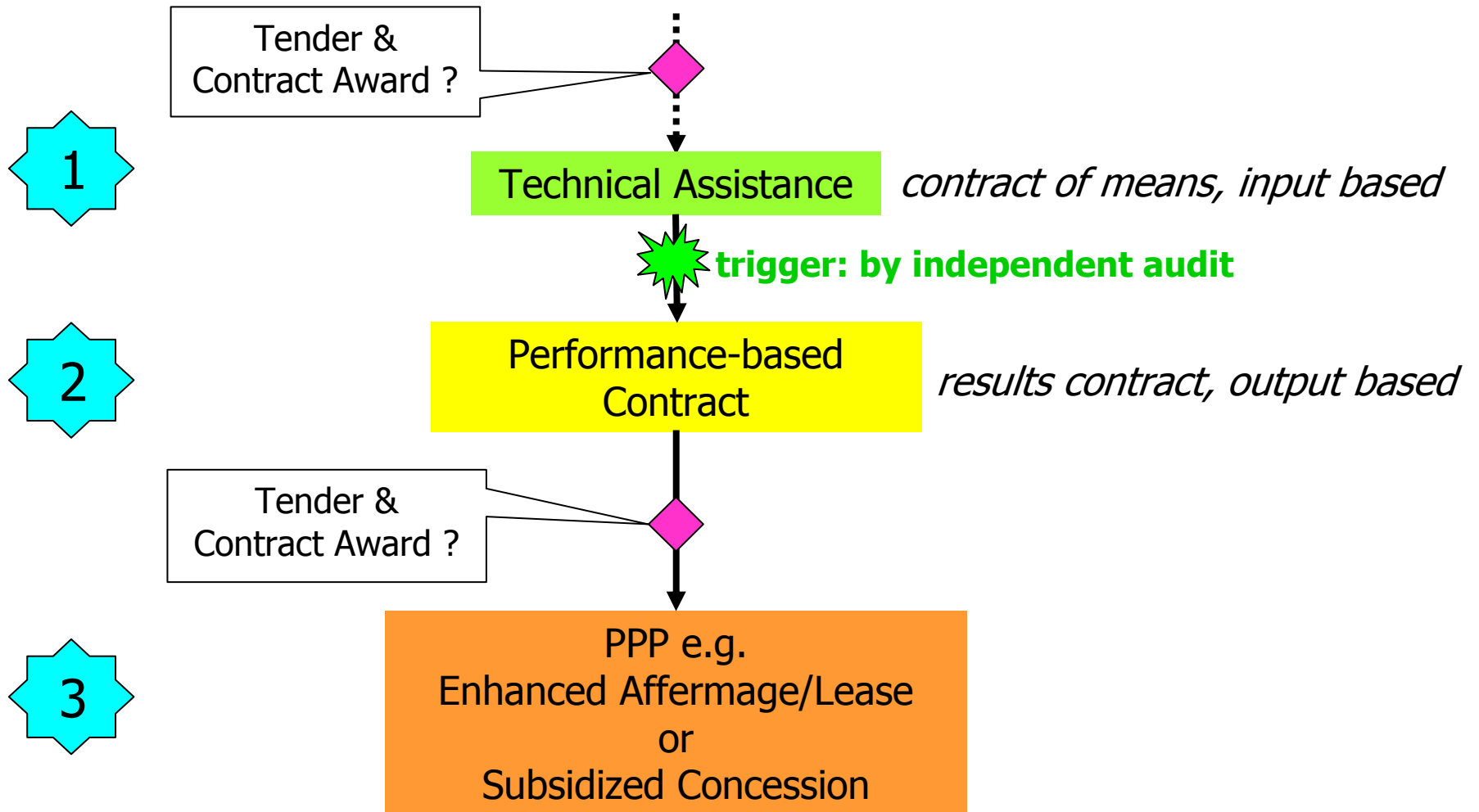
..enter in delegated
management



...or in a professional
support arrangement



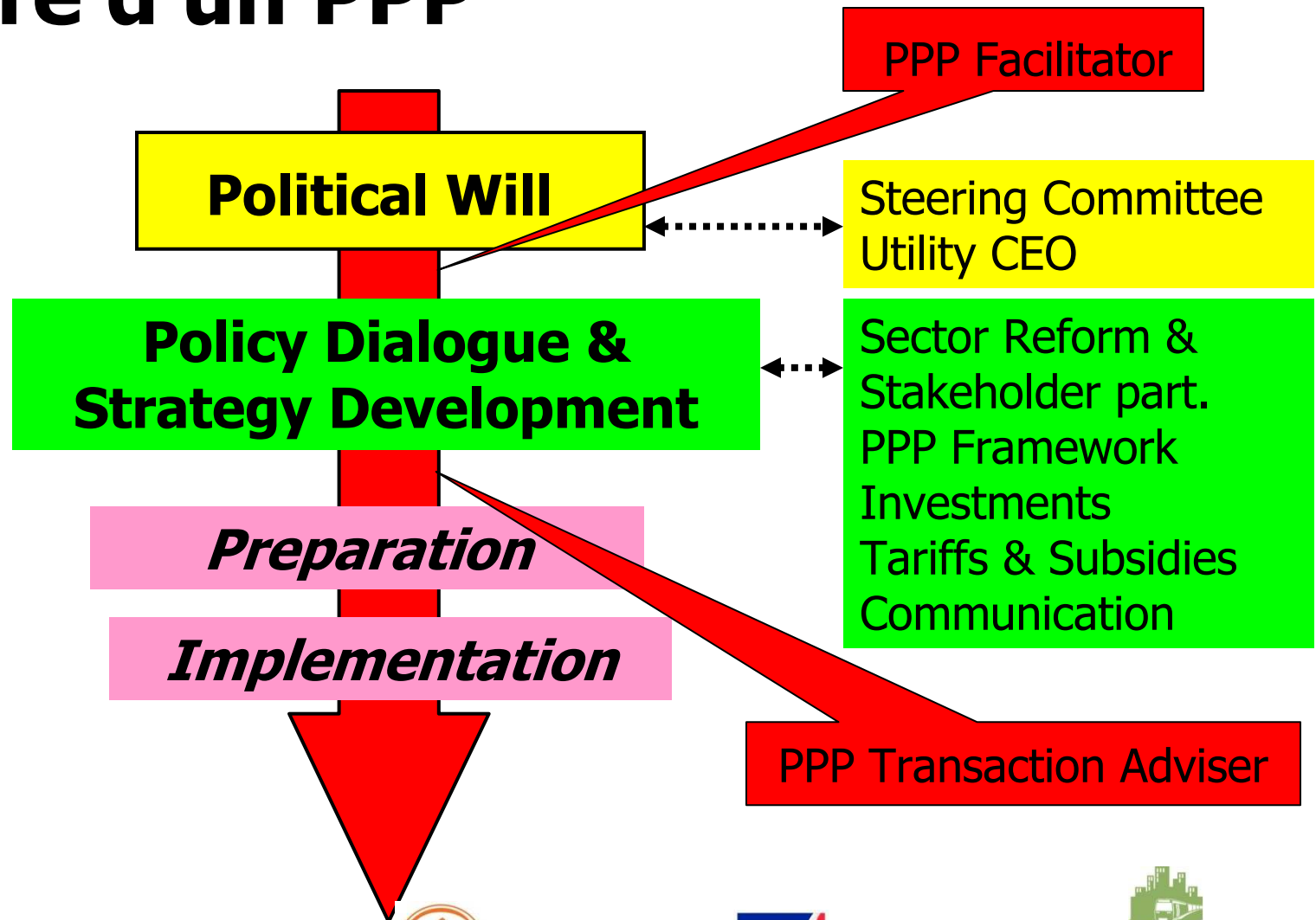
Un engagement en trois étapes ?



La sélection d'un PPP

- Définir le problème avant de s'engager 'hâtivement' dans un PPP
- Mettre en œuvre un processus transparent et compétitif
- Considérer options structurelles d'abord
 - ✓ Evaluer la volonté du gouvernement et parties prenantes de bien vouloir accepter rôles, obligations et risques liés aux diverses options PPP
- Sélectionner option PPP « best fit »

Etapes de mise en oeuvre d'un PPP



PPP Preparation

Communication

**Consensus
Perception
Transparency
Participation**

Legal framework

**Legal culture
New laws**

Institutional framework

**Judicial
Regulation**

PPP framework/structure

**Roles, responsibilities
Risk alloc., dispute res.
Targeting the poor**

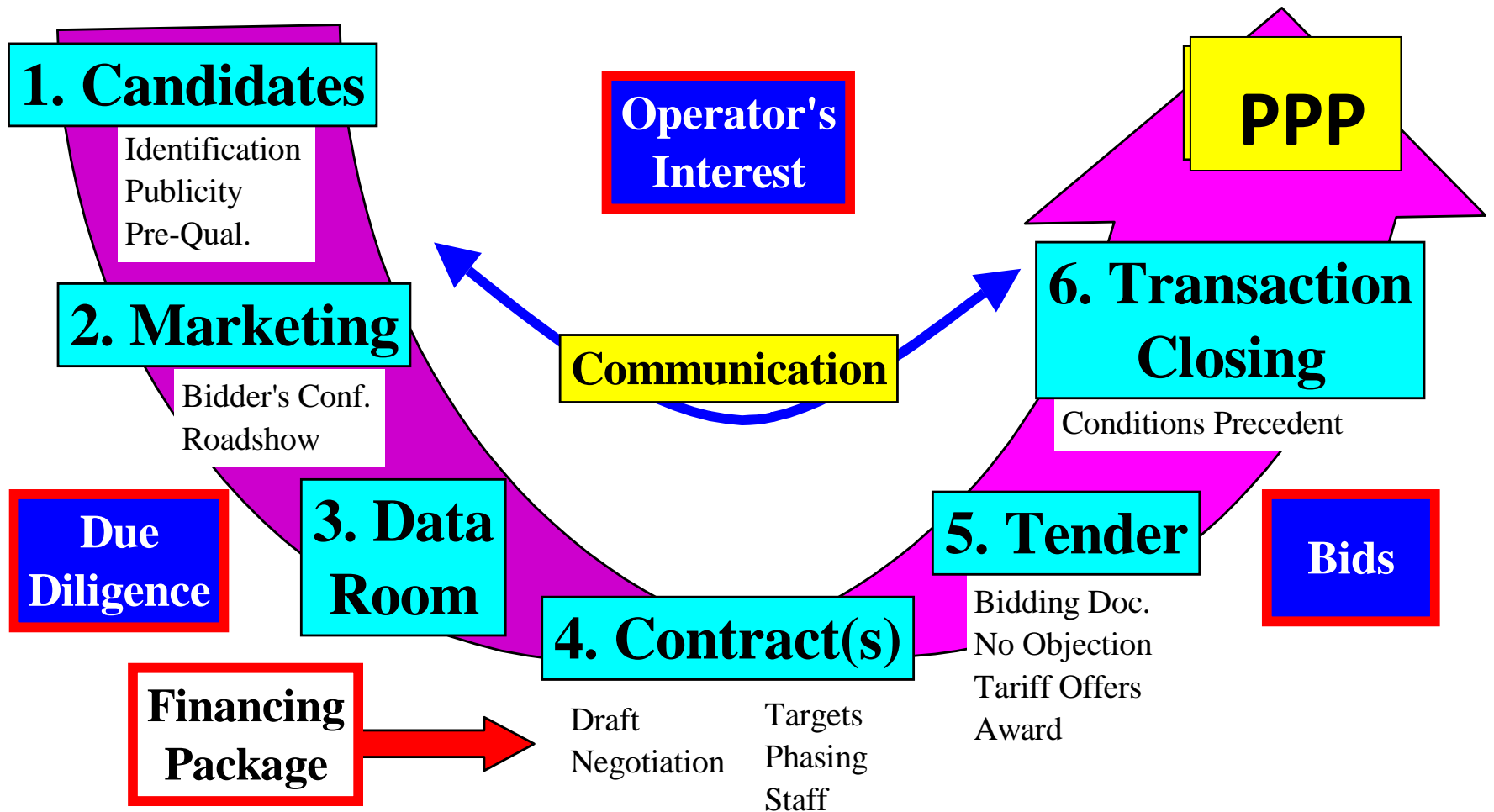
Re-engineering of utility

**Technical, Commercial, HR
Organizational (corp. govern.)
Investments (rehab., ext.)**

Sector finance

**Donors, IFIs
Private finance, guarantees**

IMPLEMENTATION



Conclusion

- Il y a beaucoup d'options PPP disponibles
- La différence se situe au niveau de l'allocation des risques et des responsabilités entre le public et le privé
- Il y a une solution appropriée pour chaque situation
- Les options PPP peuvent se construire l'un sur l'autre

*Merci de
votre
attention*

