Séries d'Energie en Afrique (Vol 3)

Comprendre les Passations de marchés des Projets d'énergie

Comprendre les Passations de marchés des Projets d'énergie

Financé par

Développé par

Partenaires institutionnels

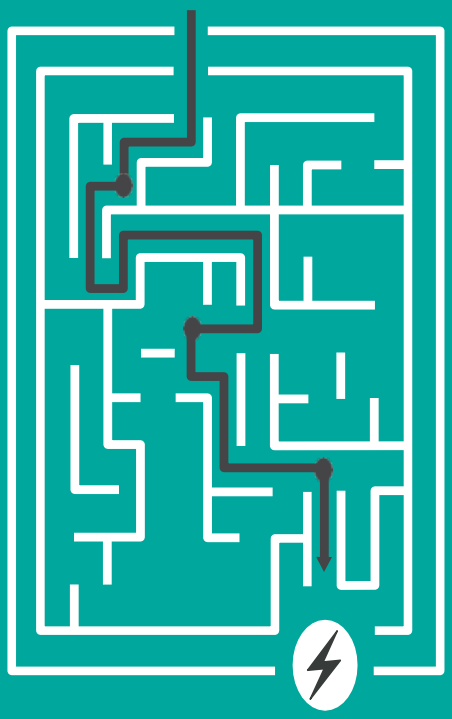


Table des Matières

INTRODUCTION DU MANUEL
Avant-propos 7
Introduction 12

CONTEXT ET OBJECTIFS
Présentation du marché 18
Les parties prenantes 22
Objectifs de passation de marchés 26
Environnements favorables 32

PLANIFICATION POUR LA PASSATION
Comprendre le Marché actuel de l'énergie 48
Planification de la passation de marchés 52
Considérations en matière de technologie et de ressources 57
Sélection de site 67
Le rôle des conseillers externes 70

INTRODUCTION DES TYPES DE PASSATION DE MARCHÉS
Modèles de passation de marchés établis 75

PASSATION CONCURRENTIELLE DE MARCHÉS

Présentation de la passation concurrentielle de marchés 82
Expressions d'intérêt 90
Demandes de qualifications 93
Demandes de propositions 99
Évaluation et attribution 110

NÉGOCIATIONS DIRECTES

Présentation des négociations directes 119
Processus des négociations directes 123

TARIFS DE RACHAT

Présentation des tarifs de rachat 130
Processus du programme de tarifs de rachat 134

SÉLECTION D'UN PROGRAMME DE PASSATION DE MARCHÉS

Avantages & inconvénients inhérents 138
Considérations supplémentaires 143
Les réclamations et leurs mécanismes 148

ANNEXES

Glossaire 153
Acronymes 161
Ressources 163

INTRODUCTION DU MANUEL

Avant-propos

Introduction

Avant-propos

L'accès à l'énergie nécessaire pour soutenir notre vie contemporaine connectée représente peut-être le plus grand défi de développement de notre temps. Qu'il s'agisse de l'énergie pour exploiter une usine ou du simple fait de charger un téléphone cellulaire, la capacité de participer à l'économie moderne repose sur l'accès individuel à l'électricité fiable et abordable. Et pourtant, en dépit de ce lien fondamental entre prospérité et énergie, on estime que près d'un quart de la population mondiale n'a pas un accès assuré à l'énergie. Le problème est particulièrement aigu en Afrique sub-saharienne, où les deux- tiers de la population n'ont pas accès à l'électricité.

Une partie du défi consistant à fournir l'énergie dont le monde a si désespérément besoin provient de la complexité inhérente au développement des projets d'énergie. Les projets d'énergie sont uniques en ce sens qu'ils sont destinés à produire un bien public, par le biais d'un projet privé, dans un marché hautement régulé. Malgré l'intérêt croissant des investisseurs dans les projets d'énergie, les marchés émergents continuent de souffrir de retards en raison de stratégies de développement de projets qui sont insuffisantes, coûteuses ou en proie à la corruption. Ces retards peuvent amener le développeur le plus dévoué à laisser tomber un projet et, pire encore, laisser le public subir la double perte d'une livraison d'énergie retardée et de la déstabilisation accrue d'un marché déjà en difficulté.

Pour répondre à ces retards, les marchés de l'énergie ont adopté un ensemble de procédures pour gérer la planification ordonnée, la négociation et la construction de projets d'énergie. Le processus combine la transparence et la compétitivité des marchés à la planification juridique, technique et financière nécessaires au développement des infrastructures ; il a permis aux gouvernements et au secteur privé de travailler ensemble pour réaliser des projets d'énergie d'une façon rapide et rentable. Aux fins de ce manuel, nous allons décrire cet ensemble de principes comme une Passation de marchés de projets d'énergie.

Ce manuel est destiné à fournir au lecteur un aperçu des mécanismes et de la stratégie qui sous-tendent le succès de la passation de marchés des projets

d'énergie. Pour ceux qui ne sont pas familiers avec le concept de passation de marchés en général, ou les détails de projets d'énergie spécifiquement, nous vous recommandons de lire les premiers chapitres du manuel pour développer une compréhension du cadre dans lequel un marché devrait fonctionner pour réussir. Ceux qui sont plus expérimentés en matière de passation de marchés pourront passer directement au chapitre X pour une comparaison des options de passation de marchés. Le manuel comprend également des processus sortant de ce cadre défini, en fournissant un aperçu des praticiens et d'autres exemples qui aident à replacer les principes de passation de marchés dans le contexte du marché de l'énergie.

Les auteurs qui ont préparé ce manuel y ont tous consacré leur temps précieux librement, proviennent des gouvernements, des institutions financières de développement, des promoteurs de projets, de cabinets de conseil juridique et de consultants, et ont tous une vaste expérience dans le développement réussi de projets d'énergie. Nous espérons que par l'établissement d'une compréhension commune des éléments clés de la passation de marchés de projets d'énergie efficaces, ce manuel aidera les gouvernements dans leur mission pour assurer au public un accès accru à l'énergie. Les principes énoncés dans le présent manuel peuvent également aider le secteur privé dans ses efforts en tant que partenaire productif pour développer des projets d'énergie dans les marchés émergents.

Le manuel a été produit à l'aide de la méthode du Book Sprint (Http://www.booksprints.net), qui permet la rédaction, l'édition et la publication d'un manuel complet en seulement cinq jours. En plus de « Comprendre les Accords de passation de marchés d'énergie», « Comprendre le financement des projets d'énergie » et « Comprendre les options du Gaz naturel et du GNL», c'est le quatrième livre de la série « Comprendre l'énergie en Afrique » à être publié en utilisant la méthode BookSprints. Grâce à cette méthode, les auteurs ont pu canaliser les connaissances recueillies à partir des heures de débat et de réflexion dans les textes et illustrations que vous trouverez dans ces pages. Le résultat est une ressource en termes clairs qui ne représente pas l'opinion d'un seul auteur, mais des décennies de sagesse collective au sein du groupe.

Pour paraphraser un vieil adage, si vous interrogez 16 experts en passation de marchés sur la façon de garantir le développement de projets d'énergie de manière

rapide et abordable, vous êtes susceptible d'obtenir 17 réponses. Ce fut certainement notre expérience en tant que groupe d'auteurs lors de la préparation de ce manuel. Au cours de nos délibérations, il est devenu clair qu'il n'existe pas d'absolu en matière de politique de passation de marchés. Par exemple, des appels d'offres concurrentielles ne sont pas toujours rapides, et les négociations directes ne sont pas toujours plus faciles. Ce qui est certain, cependant, est que si l'on suit les principes fondamentaux communs aux marchés de projets d'énergie les plus réussis, il y a une probabilité plus grande d'atteindre des cibles en ce qui concerne la vitesse, le coût et la transparence. Il y a également la possibilité d'améliorer davantage les résultats puisque les principes de passation de marchés sont raffinés, projet par projet. En fin de compte, comme ce manuel tente de le préciser, la passation de marchés de projets d'énergie n'est pas une science de règles rigides mais plutôt l'art d'une vision et de détails.

Les auteurs aimeraient remercier notre animateur de BookSprints Barbara Rühling pour son esprit d'inspiration et d'orientation indéfectible tout au long du processus de rédaction de près de 75 heures. Les auteurs souhaitent également remercier Henrik van Leeuwen et Lennart Wolfert pour avoir transformé nos gribouillis précipités en illustrations belles et significatives. Le travail inlassable des employés à distance de BookSprints, Raewyn Whyte, Julien Taquet et Katerina Michailidi, devrait également être reconnu. Les auteurs souhaitent également distinguer Sana Akili (CLDP) pour son rôle en tant que lecteur cible pour le BookSprint ; sa lecture assidue (et relecture) du livre a contribué à faire en sorte qu'il soit écrit en langage clair et simple.

Une planification et un développement considérables ont été envisagés dans la conceptualisation du manuel de passation de marchés de projets d'énergie. Les auteurs tiennent à remercier les personnes et les institutions suivantes qui ont contribué à concentrer le dialogue pour construire un consensus autour de la nécessité de ce manuel : Vibuhti Jain, Albert Osueke et Emily Wann (Africa Power) ; Gadi Taj Ndahumba et Toyin Ojo (Service Africain de Soutien Juridique) ; Nnamdi Ezera, Mohammed Loraoui et Sheryl Bennett (Programme de Développement du Droit Commercial). Les auteurs souhaitent également reconnaître le généreux financement et le soutien logistique de Power Africa, l'Agence Américaine pour le Développement International et le Service Africain de Soutien Juridique.

Pour continuer la tradition de partage des connaissances open source qui est au cœur de la série « Comprendre l'énergie en Afrique », ce manuel est publié sous la Licence Internationale de Creative Commons d'attribution-non commerciale ShareAlike 4.0 (CC BY SA NO). En sélectionnant cette licence de publication, toute personne peut copier, extraire, retravailler, traduire et réutiliser le texte à des fins non commerciales sans demander la permission des auteurs, tant que le travail résultant est également publié sous la licence Creative Commons. Le manuel est d'abord publié en anglais avec les éditions françaises, portugaises et espagnoles à venir. Le manuel est disponible sous forme électronique à http://go.usa.gov/xn9bb, et en format imprimé en contactant M. Mohamed Badissy (CLDP) à mbadissy@doc.gov ou ALSF à alsf@afdb.org.

Nous espérons sincèrement que les connaissances et la compréhension contenues dans ce manuel aideront les parties prenantes publiques et privées s'efforcant de déterminer la marche à suivre pour une passation de marchés des projets d'énergie prévisible et efficace. À bien des égards, le parcours des auteurs de l'enquête à la compréhension reflète le chemin que des projets d'énergie doivent suivre de la conception à la construction. Merci d'en prendre connaissance et de vous joindre aux auteurs dans cette mission visant à honorer les promesses d'un monde plus électrifié.

Cordialement,

Les auteurs

Chana Abrams Conseiller Général Gigawatt Globa – Grande Bretagne	**Mohamed Badissy** Avocat Principal pour le Financement de l'Energie Ministère de Commerce des Etats-Unis-U.S.A
Nnaemeka Ewelukwa Conseiller Général et Secrétaire de Société PLC Nigérian de Commerce d'Electricité en Vrac - Nigeria	**Mike Fitzpatrick** Directeur J Maynard (Pty) – Afrique du Sud
Jay Govender Directeur – Projets et Infrastructures Cliffe Dekker Hofmeyr Inc.- Afrique du Sud	**Tony Imaduwa** Président Directeur Général Seychelles Energy Commission – Seychelles
Ryan T. Ketchum Partenaire Hunton & Williams LLP – Grande Bretagne	**Wikus Kruger** Chercheur associé École Supérieure de Commerce, Université du Cape Town- Afrique du Sud
Andrea Lupo Directrice des Programmes Mondiaux Agence Américaine de Commerce et de Développement– Etats-Unis	**Lena Mangondo** Chef des Affaires Juridiques IPP Office – Afrique du Sud
Patrick Mawala Gérant, Achat d'Energie et Affaires de Régulation Société d'Energie et d'Eclairage de Kenya-Kenya	**Subha Nagarajan** Directeur Général, Afrique Société d'Investissement Privé à l'Etranger – Etats-Unis
Lisa Pinsley Directrice, Energie Actis – Afrique du Sud	**Kaushik Ray** Partenaire Trinity International LLP – Grande Bretagne
Amir Shaikh Conseiller Juridique Principal (Chef de Projets) Service Africain de Soutien Juridique - Côte d'Ivoire	**Nico Saporiti** Agent Principal des Investissements Société Financière Internationale – Etats-Unis

Introduction

De nombreux pays en voie de développement peinent encore à réaliser l'accès universel à l'électricité pour leurs citoyens. Bien que diverses ressources énergétiques pourraient être utilisées pour produire de l'électricité, comme l'énergie solaire, éolienne, hydroélectrique, géothermique, ou le gaz naturel et charbon, et sont disponibles en abondance, plus de 1,2 milliard de personnes n'ont pas accès à l'électricité. L'accès à l'électricité abordable et fiable joue un rôle essentiel dans le développement économique, la création d'emplois et l'investissement.

À titre d'exemple, l'Agence internationale de l'énergie a estimé que l'Afrique devait développer plus de 250 gigawatts (GW) de capacité de production supplémentaire ainsi que la transmission et l'infrastructure de distribution associées, entre 2017 et 2030, pour répondre à la demande non satisfaite d'électricité. Cela équivaut à un investissement d'environ 275 milliards de dollars pour la capacité de production supplémentaire seule. Au-delà de l'Afrique, de nombreux autres pays ont besoin d'investissements significatifs dans la production d'énergie nouvelle pour faire face à une demande croissante.

La passation de marchés de projets de production d'énergie est au centre de ces besoins essentiels. Ce manuel explique les considérations politiques que les gouvernements doivent prendre en compte dans la structuration des processus de passation de marchés et diverses options pour les marchés publics de projets d'énergie. Le manuel représente la sagesse collective d'un large éventail de praticiens qui ont mené à bien le développement de projets d'énergie dans le monde entier depuis des décennies.

L'objectif fondamental de cette initiative est de fournir au lecteur une compréhension du processus de passation des marchés d'énergie afin de permettre aux gouvernements et aux décideurs de mieux structurer les programmes qu'ils utilisent pour se procurer des projets d'énergie.

À qui s’adresse ce manuel ?

Ce manuel est principalement conçu comme une ressource pratique pour les officiels du gouvernement chargés d’élaborer la politique et la mise en œuvre de la passation de marchés de projets d'énergie. Ce manuel peut également être utile à d'autres participants du secteur. Les lecteurs acquerront une compréhension des diverses considérations qui pourraient avoir un impact sur les marchés et les succès des questions de politique qui sous-tendent la passation de marchés dans la perspective d'un gouvernement.

Quelle est la portée de ce manuel ?

Ce manuel est le quatrième d'une série. Le premier manuel, *Comprendre les Accords de passation des marchés d'énergie*, est axé sur les mécanismes et les spécificités d'un accord de passation de marchés d'énergie. Le second manuel, *Comprendre le financement du Projet de passation des marchés*, a mis l'accent sur les structures financières et les mécanismes de financement qui peuvent être utilisés pour financer des projets d'énergie indépendants et privés. Le troisième manuel*, Comprendre les Options du Gaz Naturel et du GNL*, a été élaboré par le Ministère américain de l'Énergie et est un guide détaillé sur le développement du gaz naturel en amont et en aval.

Comprendre la passation des marchés de projets d’énergie explorera la complexité de la passation des marchés des projets d'énergie privés. Il décrira les approches que les entités publiques acheteuses peuvent utiliser pour établir et maintenir des projets d'énergie, les avantages et les inconvénients des diverses alternatives. Il décrit également comment ces entités peuvent mettre ces alternatives en œuvre.

Les auteurs reconnaissent la diversité des systèmes juridiques, des politiques et des contextes des différents pays où ce manuel peut être utilisé, et comprennent qu'un livre unique ne saurait offrir des solutions convenant à tous les cas. Ce manuel est la meilleure tentative des auteurs pour tirer parti des enseignements glanés dans le monde entier, et contextualisés pour les pays en voie de développement.

Quand utiliser ce livre?

Les décideurs, les régulateurs, les acheteurs et les entités acheteuses devraient consulter ce manuel au début du processus de développement de leur stratégie pour le secteur de l'énergie. Le manuel peut également être utilisé comme référence lors d'un processus de passation de marchés. Bien qu'il ne s'inscrive pas dans une démarche normative, le manuel fournit des indications utiles dans le cadre de la mise en œuvre d'une passation de marchés.

Pourquoi la passation de marchés d'énergie est-elle différente des marchés publics traditionnels?

Les marchés publics impliquent généralement l'acquisition de biens et de services, mais la passation de marché d'un projet d'énergie n'implique l'acquisition d'aucune de ces choses. Elle implique plutôt la sélection d'un groupe ou d'un consortium qui sera chargé de l'élaboration, de la conception, du financement, de la construction, de la mise en service, de l'exploitation et de la maintenance, pour une très longue période, d'un actif de grande valeur immobile par nature. Cela est dû à la nature, et aux risques souvent difficiles à quantifier associés au développement d'un projet d'énergie sur le long terme, rendant les lois traditionnelles des marchés publics inappropriées ou inapplicables.

Où la passation de marchés d'énergie diffère-t-elle de la conclusion de partenariats public-privé ?

La législation relative au partenariat public-privé inclut souvent un régime de passation de marchés distinct qui régit la conclusion de ces partenariats. Dans certains pays, un projet d'énergie peut entrer dans la définition d'un PPP. Dans d'autres pays, un projet d'énergie peut tomber en dehors de la définition d'un partenariat public-privé. Dans ces cas, les options pour la passation de marchés de

projets d'énergie sont soit traitées dans la législation des marchés publics soit ne sont pas spécifiquement traitées par une loi relative aux marchés publics.

Lorsqu'elles ne sont pas spécifiquement abordées dans le cadre du partenariat public-privé, d'une loi sur les marchés publics ou sur l'électricité, un pays peut envisager une passation de marchés utilisant les règles de passation de marchés requises par une institution financière de développement ou bien obtenir l'autorisation (par exemple, d'un ministère ou d'une unité présidentielle) d'utiliser des procédures alternatives.

En conséquence, les processus utilisés pour obtenir l'énergie ont évolué. Ce manuel informera le lecteur sur les alternatives disponibles pour structurer de manière optimale le processus de passation de marchés, ainsi que les avantages et les inconvénients associés à chaque alternative.

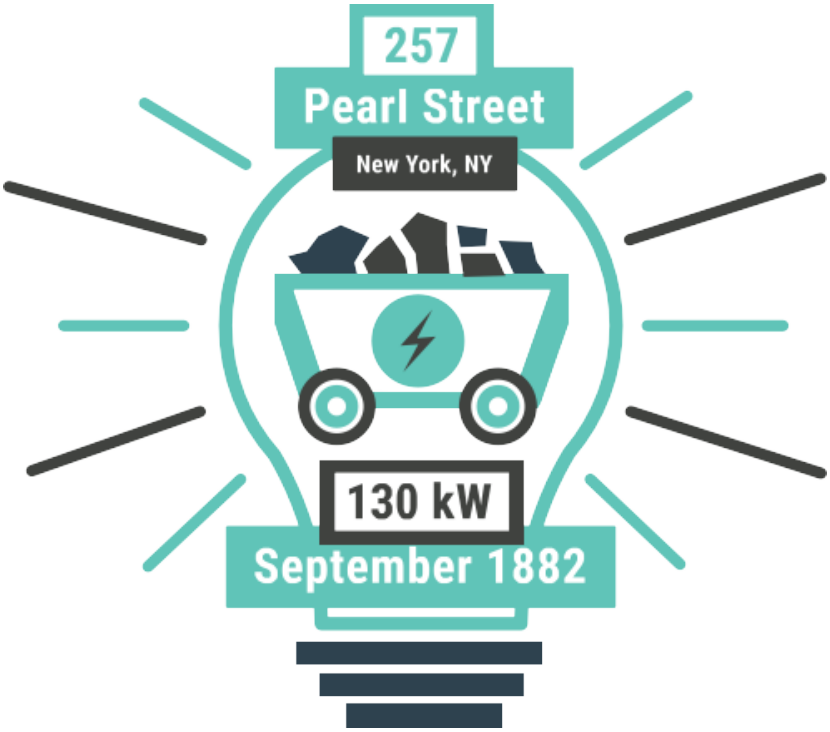
Contexte et Objectifs

Présentation du marché

Les parties prenantes

Objectifs de passation de marchés

Environnements favorables



Présentation du marché

En Septembre 1882, Thomas Edison a ouvert une centrale au charbon de 130kW au 257 Pearl Street à New York. Cette centrale fournissait initialement du courant continu direct à 500 clients et alimentait 10.000 lampes, et permettait de chauffer les bâtiments avoisinants. Cette première centrale mondiale de production d'énergie fut aussi le premier service public d'électricité détenu par des investisseurs.

Pendant les soixante-dix années qui ont suivi, à l'exception de l'Union des Républiques Socialistes Soviétiques, la production d'électricité, sa répartition et les services de distribution annexes étaient presque exclusivement des entreprises privées. En 1950, l'Amérique du Nord et l'Europe disposaient d'un accès quasi universel à l'électricité.

Cependant, après la Seconde Guerre mondiale, les gouvernements à travers l'Europe ont mis en œuvre des politiques de nationalisation pour protéger et

développer les industries intensives et stratégiques basées sur le capital, y compris dans le secteur de l'électricité. Au milieu des années 1960, le seul pays occidental qui n'avait pas nationalisé son secteur de l'électricité était les États-Unis.

Dans les années 1970 et au début des années 1980, de nombreux pays ont commencé à mettre en œuvre des réformes du secteur de l'électricité axées sur le marché. Plusieurs pays d'Amérique Latine ont dissocié des actifs de production d'électricité de ceux destinés à leur transmission et leur distribution, laissant des investissements privés remettre en état les centrales épuisées et développer de nouvelles centrales. Les producteurs d'électricité indépendants ont été autorisés à construire et posséder des installations pour produire de l'électricité et la vendre aux services publics et, dans certains cas, à des utilisateurs finaux qualifiés tels que les industries à forte consommation énergétique. Les producteurs d'électricité indépendants sont généralement des entreprises créées dans le but de financer, développer, posséder et exploiter des sites de production d'énergie.

Ce modèle a été perçu comme efficace pour attirer des investissements privés de sorte qu'au début des années 1990, la plupart des gouvernements européens avaient ouvert le secteur de la production d'électricité à l'investissement privé. Reconnaissant la transparence et l'efficacité de la tarification de l'énergie apportées par le modèle, les gouvernements européens ont commencé un processus de déréglementation qui a conduit à la création de marchés régionaux d'électricité.

En 2017, la plupart des pays d'Amérique du Nord, Amérique du Sud, et d'Europe (y compris la Turquie, l'Ukraine et la Russie) ont abandonné le modèle traditionnel d'un service public d'électricité intégré verticalement et appartenant à l'État. Le modèle a été remplacé par un marché d'énergie dans lequel l'État ne joue souvent plus de rôle dans le financement, la détention ou l'exploitation des actifs de production d'électricité, et où les prix de l'énergie sont déterminés en fonction de l'offre et de la demande. L'État conserve un rôle régulateur dans ces marchés.

La mise en place d'entités solvables actives sur les marchés régionaux, en liquidant les transactions entre les producteurs d'énergie et les vendeurs, a parcouru un long chemin vers la suppression de la nécessité pour les états de garantir des contrats d'achat d'énergie à long terme. Le rôle des gouvernements nationaux est maintenant la plupart du temps réduit à la définition des politiques du marché, à

un contrôle partiel des actifs de transport, et à la réglementation des prix des services à certaines catégories de consommateurs.

La réforme et l'investissement privé d'énergie dans les pays en développement

Les réformes introduisant la participation du secteur privé dans le secteur de l'énergie sont mises en œuvre lorsque le secteur public ne peut plus se permettre de financer l'expansion du système.

Des réformes ont été introduites initialement dans les pays industrialisés pour des questions d'efficacité économique, c.-à-d. abaisser les tarifs. Dans les pays en développement, ces mêmes réformes ont été engagées pour faire face une faible prestation financière et technique, qui dans certains cas, a suscité l'augmentation du tarif pour assurer des revenus d'exploitation suffisants.

L'Afrique subsaharienne a connu de nombreux efforts de réformes, mais celles-ci n'ont pas débouché sur la complète dissociation des marchés de l'énergie des réformateurs des pays industrialisés. Au lieu de cela, de nombreux marchés de l'énergie dans la région sub-saharienne présentent un nouveau modèle de réforme hybride dominé par les services publics intégrés verticalement, avec une participation privée sous forme de producteurs indépendants en marge pour faire face aux déficits croissants de la demande d'électricité dans un contexte de ressources fiscales limitées.

Historiquement, les services publics ont été la principale source de nouveaux investissements dans le secteur de l'énergie, car de nombreux gouvernements sont incapables de financer pleinement leurs besoins en énergie. En outre, beaucoup d'acheteurs n'ont pas une notation de crédit suffisante pour obtenir un financement par emprunt à des taux abordables. Le financement des donateurs, y compris le financement reçu des Institutions de Financement du Développement (IFD), n'a que partiellement rempli cet écart de financement. Par exemple, en Afrique, les sources les plus dynamiques de financement sont maintenant des investissements privés dans les producteurs indépendants et le financement d'origine chinoise. Une autre alternative à l'étude en vue d'investissements à grande échelle dans la capacité de production est le partenariat public-privé (PPP).

Traditionnellement, les producteurs indépendants ont investi dans des projets thermiques et hydroélectriques de base. Les énergies renouvelables jouent maintenant et continueront à jouer un rôle majeur dans le développement du secteur mondial de l'énergie. Les systèmes autonomes (« hors-réseau »), systèmes de mini/micro-réseaux et la production décentralisée suscitent tous beaucoup d'intérêt.

L'un des avantages de producteurs indépendants (et des partenariats public-privé en général) est qu'ils permettent au gouvernement d'encadrer les points forts du secteur privé afin de préserver et de développer les ressources publiques pour le bien public. Les programmes des producteurs indépendants reflètent également le fait que les gouvernements manquent parfois de ressources et de temps, et ne sont pas toujours suffisamment financés ou pourvus en personnel.

Les parties prenantes

La passation de marchés d'un projet d'énergie est une entreprise complexe, qui nécessite la coordination de la prise de décisions au sein du gouvernement. Les gouvernements devraient établir des lignes directrices et des procédures permettant d'identifier les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes. La mise en œuvre réussie du projet sera fonction d'une passation de marchés du projet suffisamment rapide et efficace où chaque intervenant est responsable de son rôle dans le processus.

Présentation des parties prenantes

Différents acteurs sont impliqués dans la passation de marchés de projets d'énergie en fonction du contexte national. Leurs rôles et responsabilités comprennent l'approbation, la mise en œuvre et le respect des cadres juridiques et réglementaires. Les rôles des principaux acteurs d'un marché typique dans une passation de marché d'énergie sont détaillés ci-dessous.

Achat et alignement

L'achat et la coordination entre les parties prenantes gouvernementales sont essentiels à la réussite de l'exécution du projet. Bien que la portée de la participation des parties prenantes puisse varier, toutes les mesures sont nécessaires pour éviter les obstacles, les retards pendant l'exécution du projet, et le renversement des attributions des marchés.

Il est important pour l'entité adjudicatrice d'identifier à l'avance ce que chaque partie prenante exigera au cours du processus. Cela affecte le moment où les demandes et soumissions devront être faites, ainsi que le temps de traitement pour obtenir ces approbations.

Exemple de consultation des parties prenantes:

Conformément à son objectif de réduction des émissions de carbone, un gouvernement annonce son intention d'acquérir une installation solaire photovoltaïque et donne à l'entité adjudicatrice la charge du développement du projet. L'entité adjudicatrice procède à l'engagement des parties prenantes du gouvernement, des secteurs public et privé sur des questions liées à la terre, à la qualité des ressources et au coût de l'énergie. Dans le cadre de l'exercice de planification et de coordination, l'entité adjudicatrice détermine que le tarif du projet sera plus élevé que la génération actuelle au diesel. Au cours de cycles de consultations supplémentaires, il est convenu que le service public ne couvrira que la partie du tarif solaire correspondant au tarif de diesel et que le gouvernement sera directement responsable du paiement de la partie du tarif supérieure au tarif du diesel. À la suite de la planification de l'identification des défis du projet et des consultations pour parvenir à un consensus sur les solutions à ces défis, l'entité adjudicatrice est en mesure d'obtenir avec succès le projet photovoltaïque solaire.

Parties prenantes du secteur public

Selon le cadre juridique et réglementaire d'un pays, un certain nombre d'intervenants participent à la prise de décision, à la mise en œuvre et à la supervision d'un processus de passation de marchés. Le tableau ci-après illustre les principales parties prenantes du secteur public et leur implication.

Principales parties prenantes du secteur public		**Appro**	**Mise en**	**Confor mité**	**Autres rôles**
Branche législative	Parlement	•			Promulguer / ratifier la législation et les accords
Gouvernement	Chef d'Etat/Cabinet[1]	•			
	Procureur Général	•			
	Ministère responsable des Finances	•			
	Ministère responsable d'Electricité/Energie	•			Entité Acheteuse[3]
	Ministère responsable des Terres	•		•	
	Ministère responsable de l'Environnement	•			Autorisations environnementales et sociales
	Ministère responsable des Affaires Étrangères		•		Traités bilatéraux d'investissement
	Ministère responsable de l'Emploi	•		•	Considération du contenu local (main-d'œuvre locale, création d'emplois)
	Autres, exemple : Ministère responsable des Ressources d'Eau (Permis d'Eau pour les Projets Hydro)	•		•	Licences et permis au besoin
	Acheteur Central		•		Acheteur
	Autorité Régulatrice de l'Électricité	•		•	Dans certaines juridictions, ce peut être l'entité adjudicatrice
	Autorité de Passation de Marchés Publics	•			Assurer la surveillance et la capacité d'approuver et d'annuler les attributions de marchés publics en cas de non-respect des lois sur les marchés publics
	Unité PPP[4]	•	•		
	Autorité de Revenus			•	Y compris les douanes/ exemptions de droits d'importation/ permis
	Agence de Promotion de l'Investissement				Incitations fiscales, marketing et publicité
	Autres				Licence et permis/ au besoin
Propriétaires de Terres	Gouvernement National				Allocation / bail / autre titre foncier applicable et / ou droits fonciers
	Gouvernement Local				Allocation / bail / autre titre foncier applicable et / ou droits fonciers
	Communauté de Site				Allocation / bail / autre titre foncier applicable et / ou droits fonciers
	Propriétaire Privé de Terre				Allocation / bail / autre titre foncier applicable et / ou droits fonciers

1 Dans certains pays, en fonction de la taille du marché / projet ou de l'importance stratégique du projet, une autorisation ou une approbation peut être exigée par le plus haut niveau d'autorité politique / administrative.
2 Ou l'autorité légale appropriée pour déterminer la légalité, la validité et la constitutionnalité.
3 Aux fins de ce tableau, le Ministère chargé de l'Electricité / Energie est considéré comme l'entité adjudicatrice. Cependant, l'entité adjudicatrice peut être tout organisme ou agence chargé de posséder et de gérer le processus d'achat.
4 Certains pays disposent d'une unité PPP dédiée, parfois séparée, avec des mandats et des pouvoirs différents pour faciliter ou superviser le processus d'achat de PPP.

Les autres acteurs

Les promoteurs, locaux ou étrangers, également dénommés investisseurs ou parrains, investissent du temps et des capitaux dans le développement de projets d'énergie. Les promoteurs maintiennent également des relations avec les sources de financement potentielles, y compris les banques commerciales privées et les prêteurs institutionnels.

Parfois, les promoteurs sont regroupés au sein d'un consortium par des entrepreneurs et des fournisseurs d'équipements, qui peuvent bénéficier du soutien financier des organismes de crédit à l'exportation de leurs pays d'origine.

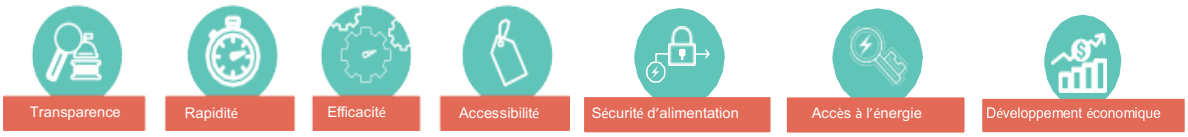
Les Parties Prenantes Bilatérales et Multilatérales, y compris les **IFD**, se rendent périodiquement dans les différents ministères d'exécution pour fournir des conseils sectoriels, des prêts et des produits de garantie et de rehaussement de crédit (assortis de garanties souveraines). Les IFD peuvent également offrir des services de conseil en transactions et en financement à des entités gouvernementales nationales et territoriales. Les parties prenantes bilatérales et multilatérales fournissent parfois un soutien à l'entité adjudicatrice ou au gouvernement pour entreprendre les activités de planification nécessaires à la réussite des achats. Ils peuvent également fournir un soutien pendant et après la passation de marchés.

Les pays et les agences donateurs peuvent établir des **mécanismes de crédit pour la préparation de projets** qui financent une partie du coût de préparation d'un projet de développement, y compris un appui consultatif.

Les organisations de la société civile, les associations de consommateurs et d'autres groupes d'intérêt engagent les acteurs des secteurs public et privé afin de veiller à ce que les intérêts des consommateurs et des citoyens soient pris en compte et protégés. Ils apportent une perspective indépendante sur le projet et son impact.

Les clients comprennent les utilisateurs résidentiels, commerciaux et industriels et les acheteurs d'électricité.

Objectifs de passation de marchés



Une politique efficace de passation de marchés fournit un cadre qui permet aux décideurs d'atteindre certains objectifs. Dans le cas d'une politique de passation de marchés visant à élaborer des projets d'énergie, un éventail d'options peut être envisagé, qui aura une incidence sur la conception et la mise en œuvre du processus de passation de marchés. Pour élaborer une politique de passation de marchés cohérente et uniforme, il est important que toutes les parties prenantes impliquées dans la prise de décision et la surveillance du processus de passation de marchés partagent des objectifs alignés. Ces objectifs doivent être équilibrés et hiérarchisés afin de répondre aux objectifs stratégiques du gouvernement, tels que l'ajout de capacité installée ou la croissance de l'économie.

Transparence

La transparence peut être un objectif pour les parties prenantes, en aidant à démontrer que l'impartialité et la régularité de la procédure ont été appliquées dans la sélection, d'un projet d'énergie. Du point de vue d'une entité contractante, la transparence du processus et des procédures d'achat est importante pour démontrer une responsabilité totale envers le public qu'elle sert.

Des perceptions contraires (non-transparence ou application incohérente des règles et règlements) peuvent compromettre la confiance envers l'intégrité du processus, entraînant des allégations de corruption et la désapprobation publique.

L'objectif d'accroître la transparence peut aller à l'encontre de plusieurs autres objectifs clés, tels que fournir le service prévu ou assurer des investissements essentiels d'une manière efficace et opportune. Atteindre la transparence dans le processus de passation de marchés peut se traduire par des procédures, des

organes de contrôle et des processus supplémentaires de signalement, mais la transparence ne devrait pas être confondue avec la responsabilité. Les processus qui accompagnent la responsabilisation ne doivent pas être utilisés pour faire obstacle à la transparence.

Rapidité

L'une des plus grandes critiques adressées aux gouvernements du monde entier est que les gouvernements sont lents et bureaucratiques et qu'ils peuvent avoir du mal à se procurer des projets d'énergie dans des délais convenables. Les critiques affirment que les gouvernements devraient pouvoir fonctionner davantage comme des entreprises, qui sont généralement capables de se procurer et de mettre en œuvre des projets rapidement, avec moins de règles et moins de niveaux de prise de décision que ceux qui lient un gouvernement. Cependant, les autorités gouvernementales, en tant que gestionnaires des fonds publics, sont à juste titre soumises à de très hauts niveaux de contrôle. Compte tenu des longs délais associés à la planification et à la construction de nouvelles capacités de production, les gouvernements doivent établir un équilibre entre transparence et opportunisme pour atteindre des objectifs tels que l'augmentation de la passation de marchés d'énergie, qui est souvent un engagement public déclaré pour lequel les gouvernements doivent rendre des comptes lors des cycles électoraux.

Efficacité

Dans le contexte des marchés publics, l’efficacité est liée à la capacité du gouvernement à structurer un marché de manière équitable et transparente et à lancer un appel d'offres en temps opportun, tout en utilisant le moins de ressources gouvernementales possibles. Le but du système de passation de marchés est de permettre au gouvernement de se procurer ce dont il a besoin, quand il en a besoin, afin de servir au mieux les intérêts du public. Réduire au

minimum le nombre de processus et les niveaux d'approbation peut être dans l'intérêt du gouvernement en termes d'économies d'énergie et de raccourcissement des délais de passation de marchés, ce qui pourrait raccourcir le délai de clôture financière. Cependant, efficacité et rapidité doivent être soigneusement équilibrées dans le but d'accroître la transparence.

CONSEIL PRATIQUE : Le gouvernement peut structurer le processus de passation de marchés pour assurer la reddition de comptes au moyen de vérifications après la passation de marchés plutôt que de multiplier les niveaux de pré-approbations. Tous les signaux d'alarmes qui apparaissent lors de l'audit pourraient alors être pris en compte dans le prochain cycle de passation des marchés.

Accessibilité

Accessibilité

Les gouvernements fournissent généralement des infrastructures essentielles pour le bien du public. Les gouvernements doivent tenir compte du coût de cette infrastructure et de la façon dont elle doit être financée. Les centrales de production sont des infrastructures à coût élevé. Les longs délais associés aux processus de passation de marchés lourds ou axés sur les processus peuvent également ajouter au coût du développement d'un projet.

Les centrales électriques sont destinées à être payées par les utilisateurs finaux qui bénéficient de la consommation de l'énergie produite, par conséquent, les décideurs doivent équilibrer les différentes attentes tout au long de la chaîne de valeur de la production d'électricité :

- les revenus anticipés de l'investisseur ;
- pour l'acheteur du prix de l'électricité livrée;
- l'optimisation des ressources que représente le choix du mode d'acquisition de la capacité de production d'électricité auprès du secteur privé pour un gouvernement ;

- le recouvrement du coût complet de l'électricité fournie répercuté au consommateur final ;
- un prix de l'électricité abordable pour le consommateur final.

Équilibrer ces attentes n'est pas une tâche facile et est au cœur du travail entrepris par les organismes de réglementation de l'électricité.

Alimentation Sécurisée

Alimentation

Parmi les divers objectifs concurrents pour l'acquisition de capacités de production d'énergie, les gouvernements s'efforcent à la fois d'assurer leur indépendance énergétique et de fournir de l'énergie aux citoyens. Réaliser les deux ne sera peut-être pas pratique à court terme et dépendra de la disponibilité des ressources, de l'état du réseau et du capital disponible pour le développement de l'infrastructure. Les gouvernements devraient s'efforcer de diversifier la base de ressources du secteur de la production pour les protéger des perturbations énergétiques résultant de catastrophes naturelles, d'attaques terroristes, de cycles climatiques ou de fluctuations du prix des ressources. Les gouvernements peuvent également envisager la meilleure façon d'optimiser le pourcentage d'énergie importée par rapport à celle produite dans le pays, pour se protéger des ingérences politiques étrangères. Si des importations sont nécessaires, il peut être intéressant de diversifier les arrangements d'importation avec plus d'un pays voisin et d'utiliser les pools énergétiques régionaux, dans la mesure du possible.

De nombreux pays en développement connaissent une croissance continue et croissante de la demande, avec un retard croissant de l'offre. Les gouvernements doivent examiner l'équilibre entre l'offre et la demande au cours du processus de planification pour s'assurer que l'offre, y compris la capacité de réserve, sera suffisante pour répondre à la demande.

Les processus de passation de marchés en électricité doivent être axés sur la sécurité et la réussite de la passation de marchés, en sachant que des

compromis commerciaux peuvent être nécessaires. C'est un objectif important pour aider les gouvernements à gagner en indépendance et en stabilité énergétique en augmentant la disponibilité, la fiabilité et la sécurité de multiples sources.

Accès à l'énergie

Accès à l'énergie

L'énergie produite par le projet d'énergie doit non seulement être disponible, fiable et abordable, mais elle doit aussi être accessible. Dans un certain nombre de pays, les communautés vivant dans les zones rurales n'ont pas d'électricité en raison de leur manque de connexion au réseau. Fournir l'accès à l'énergie est une responsabilité essentielle du gouvernement. La localisation de nouvelles centrales électriques dans les zones faibles ou sous-desservies du réseau pourrait étayer une analyse de rentabilité en vue d'étendre le réseau à cette zone ou à l'intérieur d'elle. Les solutions d'énergies distribuées peuvent fournir des moyens d'améliorer la sécurité de la fourniture d'énergie aux ménages et aux petites entreprises situées au-delà du réseau. L'objectif d'amélioration de l'accès à l'énergie peut contribuer à une croissance économique inclusive en visant à fournir de l'énergie aux populations marginalisées qui ne peuvent pas bénéficier de la production connectée au réseau. La croissance économique inclusive est le moyen le plus efficace de réduire la pauvreté et de stimuler la prospérité.

Développement économique

Développement économique

De nombreux gouvernements des pays en voie de développement estiment que tous les processus de passations de marchés devraient favoriser le développement économique du pays par l'innovation et la création d'emplois. Les exigences en matière de contenu local, y compris les exigences en matière d'actionnariat local et de financement de la dette, les objectifs d'emploi locaux et la fabrication locale.

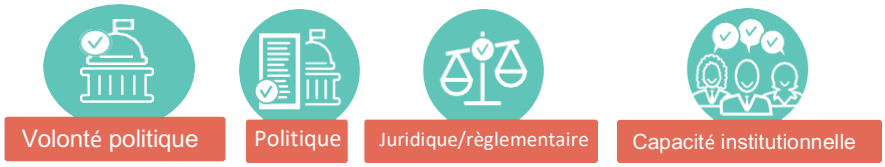
Pendant les phases de planification, une évaluation du contenu local et des options de financement réalistes et abordables devrait être envisagée, et l'entité adjudicatrice devrait comprendre les implications de ses décisions concernant les exigences (et les seuils) de contenu local en termes de disponibilité des sources internationales de financement et les traités commerciaux existants. Être pleinement informé des capacités du marché local et international aidera à informer le gouvernement sur les types de solutions disponibles et la meilleure voie de passation de marchés pour la passation de marchés d'énergie.

Environnements favorables

Introduction

Les environnements favorables sont essentiels pour garantir la réussite des passations des marchés de projets d'énergie. Le gouvernement devrait évaluer l'environnement favorable afin de comprendre à quel point leur marché sera attrayant pour les passations de marchés privés de l'énergie.

Il existe quatre domaines dans lesquels le gouvernement peut prendre des mesures positives pour améliorer l'environnement favorable :



- Volonté politique de développer le secteur de l'énergie ;
- Accès à l'énergie et politique de marché,
- Cadre juridique / réglementaire ;
- Capacité institutionnelle.

Il est important de reconnaître que l'amélioration de l'environnement propice à la passation de marchés de projets d'énergie ne nécessite pas toujours une réforme en profondeur du secteur de l'énergie, ou une réforme macroéconomique de l'économie encore plus difficile. De nombreux marchés en développement ont réussi grâce à des réformes ciblées en matière de passation de marchés de l'énergie qui ont entraîné une augmentation des investissements et une croissance du marché. Dans la mesure où la réforme de la passation des marchés se déroule parallèlement à des réformes plus larges, les gouvernements devraient prendre en compte les indicateurs de haut niveau suivants pour parvenir à un résultat efficace de passation de marchés :

- politiques macroéconomiques stables ;
- un système juridique qui impose l'exécution des contrats de manière cohérente et dans les délais ;
- un bon dossier de remboursement et notation favorable à l'investissement ;
- l'expérience antérieure avec l'investissement privé.

Les sections suivantes donnent un bref aperçu des facteurs qui peuvent faciliter un environnement favorable approprié. Ces facteurs sont interconnectés et gagnent à être traités collectivement. Le gouvernement peut prendre en compte l'impact de ces facteurs sur les résultats de l'investissement. Il est particulièrement important de localiser les réformes et de reconnaître que le succès des passations de marchés dans d'autres juridictions ne peut être reproduit que si les réformes réalisées dans ces juridictions sont également adoptées. Ne pas le faire peut conduire à espérer des résultats irréalistes pour la passation de marchés de projets d'énergie.

Volonté politique

Volonté politique

Sans volonté politique, la politique n'est guère plus qu'une liste de souhaits. Le soutien politique est la clé de la passation des marchés de projets d'énergie, car de tels projets sont complexes et nécessiteront des approbations, des autorisations et une coordination administrative de la part de plusieurs intervenants du secteur public. Une entité contractante elle-même doit bénéficier d'un soutien politique de haut niveau, car le développement et la

mise en œuvre réussis du processus de passation de marchés nécessiteront l'adhésion de l'ensemble du gouvernement. Le gouvernement devrait établir un consensus à travers les lignes des partis politiques pour s'assurer que le processus de passation de marchés est en mesure de survivre à toute transition politique.

Un soutien du haut en bas et des incitations politiques à court terme peuvent aider à lancer un programme de passation de marchés. Enchâsser un programme de passation de marchés dans la loi garantit la stabilité et l'engagement du programme à long terme. Idéalement, les entités adjudicatrices devraient pouvoir s'appuyer sur la proposition de valeur d'un processus de passation de marchés efficace pour encourager le soutien d'un éventail d'acteurs provenant de tous les horizons politiques.

Exemple de volonté politique : Programme de passation de marchés avec des producteurs indépendants d'énergie (PIE) renouvelable en Afrique du Sud

En 1998, l'Afrique du Sud avait déjà fixé des objectifs ambitieux en matière d'énergie renouvelable dans ses documents de politique. Deux événements ont donné la volonté politique de transformer l'ambition de la passation de marchés d'énergie renouvelable en une réalité. Premièrement, à la suite de pannes d'électricité survenues au cours de la période 2008-2011, le ministère de l'Énergie a lancé un programme de passation de marchés d'énergie pour le secteur privé, bien qu'Eskom (service public verticalement intégré) soit historiquement opposé à cette ouverture du marché. Deuxièmement, l'Afrique du Sud a été choisie pour accueillir la Conférence des Nations Unies sur les Changements Climatiques de 2011 et souhaitait présenter ses propres développements en matière d'énergies renouvelables. Le mandat politique pour le programme de passation de marchés d'énergie renouvelable des PIE du pays provenait donc des échelons les plus élevés du gouvernement et en garantissait l'exécution.

Politique

Politique

Contrairement à la législation et à la réglementation, qui sont formellement adoptées et accessibles au public, les objectifs politiques d'un gouvernement en matière de passation de marchés d'énergie sont souvent articulés autour d'une série de documents qui peuvent ou non être accessibles au public. Les objectifs politiques peuvent comprendre l'amélioration de l'accès à l'énergie, le développement économique, la réduction des émissions de carbone, l'attraction de l'investissement direct étranger, la création d'emplois, la sécurité énergétique, la stabilisation du réseau et l'industrialisation du pays. Cela est utile lorsque les documents de politique comprennent la décision d'acheter de l'électricité auprès des producteurs indépendants plutôt que de s'en remettre uniquement à des projets d'énergie gouvernementaux.

Des documents de politique conflictuels peuvent créer une confusion pour les parties prenantes. Par exemple, un document de politique recommande une augmentation de la production de base grâce à la production d'énergie au charbon et par ailleurs, un document de politique différent recommande l'élimination de l'énergie fossile et d'accélérer la production d'énergies renouvelables. Des politiques mal alignées peuvent se traduire par des lois et des règlements mal alignés. Cela créerait en outre un environnement difficile pour une mise en œuvre réussie de la passation de marchés.

Politique de contenu local

La politique de passation des marchés d'énergie peut également avoir un impact sur les objectifs de développement socio-économique d'un pays, comme l'utilisation d'exigences de contenu local pour promouvoir l'industrie locale et les emplois. L'objectif est également de veiller à ce que l'économie des services locaux bénéficie du projet d'énergie, et d'autres avantages pourraient être ajoutés, tels

que l'autonomisation des groupes sociaux marginalisés et des communautés locales.

Le gouvernement pourrait souhaiter déterminer si une exigence de contenu local devrait être associée à un plan d'élimination progressive (assorti de mesures facilitant le financement de l'industrie, la création d'une chaîne de passation de marchés nationale solide et de main-d'œuvre qualifiée), au terme duquel l'industrie nationale devrait être en mesure de concurrencer directement les acteurs internationaux. Une autre préoccupation concernant les exigences en matière de contenu local est d'ordre juridique et concerne leur impact potentiel sur les traités commerciaux internationaux.

Mise en œuvre de la politique de calendrier

Un autre domaine où la clarté des politiques peut être utile concerne les transitions de passation de marchés, par exemple passer des négociations directes aux marchés concurrentiels à un moment où plusieurs projets non sollicités ont été autorisés par l'organisme de réglementation ou reconnus dans certains cas par l'entité adjudicatrice. La prise en compte de ces projets en cours de développement et une communication claire vis-à-vis du marché apporteront un sentiment de sécurité aux investisseurs.

Exemple de normes de portefeuille des renouvelables :

Les normes relatives aux portefeuilles des renouvelables (RPS) sont une politique exigeant que les services publics disposent d'un quota de production d'énergie renouvelable dans leurs portefeuilles. Cette approche est un facteur important pour le déploiement des énergies renouvelables dans des pays tels que le Chili et le Mexique. La politique RPS est conçue pour permettre la promotion de technologies ou d'applications spécifiques tout en tenant compte des impacts sur le tarif pour l'utilisateur final. Pour satisfaire à la conformité, l'entreprise peut décider de posséder ses propres installations de production d'énergie renouvelable, d'acheter de l'énergie produite à partir d'une installation de production d'énergie renouvelable privée, de la production décentralisée ou une combinaison de ces approches. Le processus de passation de marchés des services publics est défini dans le cadre politique et juridique et, dans certains cas, peut être dicté par l'autorité de réglementation. Ce type de politique fonctionne bien dans un marché de l'électricité développé, mature et bien réglementé.

La RPS est un bon exemple pour illustrer comment la politique peut contribuer à la passation de marchés de projets d'énergie. Au Chili, les services publics doivent, par exemple, inclure un quota d'énergie renouvelable de 5% dans leur production contractuelle, l'augmentant de 1% par an jusqu'à atteindre 12% en 2021. Le Mexique a établi des obligations similaires en matière d'achat d'énergie renouvelable, en utilisant des certificats d'énergie propre pour garantir que 5% de la consommation totale d'énergie en 2018 provient de technologies énergétiques propres.

Juridique

Juridique / Règlementaire

Le cadre juridique pour la passation de projets d'énergie est défini comme les lois et règlements qui touchent directement les procédures de passation des marchés et le marché de l'électricité. Le cadre juridique est une combinaison de règlements procéduraux, commerciaux et techniques qui régissent la nature complexe de la passation de marchés d'énergie.

S'il est bien coordonné, le cadre juridique peut faciliter l'investissement, protéger la validité des transactions, réduire les coûts associés, formaliser les rôles et les responsabilités des parties prenantes, assurer des contrôles réglementaires appropriés, guider les négociations et permettre le règlement des différends.

Les principales considérations lors de la mise en place d'un cadre juridique favorable

Le cadre juridique régissant les passations de marché devrait prendre en considération les lois et politiques existantes, y compris les réglementations techniques régissant le secteur de l'électricité, par exemple les codes de réseau. Il doit y avoir un niveau élevé d'harmonisation entre les lois et les politiques afin d'éviter les conflits et, dans certains cas, les débats sur lesquels la loi aura la préséance.

Le cadre existant devrait être analysé par le gouvernement afin d'identifier les lacunes potentielles dans le régime réglementaire. Pour gagner du temps et encourager l'exécution efficace des projets d'énergie, le gouvernement est encouragé à examiner l'environnement favorable avant de construire un cadre de passation de marchés. Sinon, il existe un risque que des questions d'ordre juridique puissent survenir.

Si un décalage se fait jour dans la loi au cours du processus de développement, il peut s'avérer nécessaire de modifier la loi. Cela peut prendre du temps et peut être évité si le problème a été résolu en amont.

CONSEIL PRATIQUE : *Incompatibilité réglementaire*

La loi peut prescrire une durée pour une licence de production d'énergie (5-10 ans) plus courte que la durée de l'accord PPA (20-25 ans). Cette discordance peut entraîner les problèmes suivants :

1. une difficulté à augmenter la dette à long terme qui dépasse la durée de la licence (puisque les prêteurs voudront s'assurer que le permis dépasse la limite de la dette) ;

2. lorsqu'un accord de passation de marchés en combustible est nécessaire, un déséquilibre de la licence avec la durée de l'accord de passation de marchés en carburant, conduisant à une incertitude et à une exposition supplémentaire potentielle pour la société du projet ;

3. un tarif potentiellement plus élevé en raison du risque accru de non-renouvellement de permis pris par le promoteur.

Sous quelle loi devrait-on procéder la passation de marchés d'énergie?

On peut se demander en vertu de quelle loi la passation de marchés d'énergie peut être exercée : la loi sur les Partenariats public-privé (PPP), la loi sur l'électricité ou une autre loi générale sur la passation de marchés publics ? Dans de nombreux cas, la passation de marchés d'une installation de production est exclue de la législation sur les PPP. La passation de marchés d'énergie n'est pas toujours prise en compte

dans la législation générale sur les marchés publics. Si tel est le cas, une nouvelle législation sera probablement nécessaire.

CONSEIL PRATIQUE : La première étape de la mise en œuvre de tout nouveau processus de passation de marchés consiste à déterminer dans quel régime actuel la passation de marchés d'un nouveau projet ou programme d'énergie tomberait.

Un sous-ensemble du cadre juridique est le cadre réglementaire. Un cadre réglementaire solide permettra d'établir un niveau de jeu équitable pour tous les acteurs, de promouvoir la concurrence et de chercher à prévenir les abus des droits des parties concernées. Le cadre réglementaire devrait fournir les règles et les procédures régissant l'exercice du rôle et des responsabilités des parties impliquées dans le processus de passation des marchés. Des règles et procédures transparentes et objectives conduiront à un processus crédible, juste et impartial.

En présence de réglementations ambiguës ou contradictoires, les investisseurs et les prêteurs peuvent avoir des difficultés à participer aux projets. Dans les pays de Common Law, cela peut être résolu par l'émission d'un avis juridique par le procureur général du pays aux développeurs et aux prêteurs démontrant que le projet satisfait aux exigences légales.

CONSEIL PRATIQUE : La mise en œuvre de cadres législatifs ou réglementaires corrigés est une option davantage susceptible d’obtenir des financements que la recherche d'écarts par rapport aux lois existantes.

La nature exacte du cadre juridique et réglementaire applicable aux projets de passation des marchés d'énergie peut également dépendre des mécanismes de financement envisagés et de la technologie utilisée. Ces problèmes sont abordés plus loin dans le manuel.

Qu'en est-il des PPP ?

Il existe différentes définitions d'un partenariat public-privé (PPP). Le terme est utilisé pour décrire un large éventail d'accords entre des entités du secteur public et du secteur privé, et certains pays ont adopté des définitions différentes à mesure que leurs programmes de PPP évoluaient. Les PPP sont généralement considérés comme un mécanisme par lequel un gouvernement peut acquérir et mettre en œuvre des infrastructures ou des services publics en utilisant les ressources et l'expertise du secteur privé.

De nombreux pays émergents ont adopté une législation qui régit spécifiquement les PPP. Cette législation comprend généralement un régime de passation des marchés distinct qui régit la passation de marchés de PPP. Dans certains pays, un projet d'énergie peut correspondre à la définition d'un PPP énoncée dans la législation sur les PPP. Dans ces pays, la passation de marchés d'un projet d'énergie sera régie par la législation sur les PPP.

Dans certains pays, un projet d'énergie peut totalement sortir du cadre de la définition d'un PPP. Dans ces cas, le processus de passation de marché d'un projet d'énergie sera traité dans une législation générale applicable en matière de marchés publics ou n'est pas traité dans la législation relative aux marchés publics.

Si la législation sur les PPP est complète (à savoir une loi PPP complète, une unité PPP au gouvernement et des règlements PPP applicables dans divers secteurs), cette législation peut être mieux adaptée à la passation de marchés d'énergie que la loi générale applicable aux marchés publics. D'autre part, la législation sur les PPP, qui implique généralement l'utilisation ou l'exploitation d'un bien public, peut ne pas toujours convenir à certains types de projets d'énergie indépendants, pour diverses raisons (notamment la façon dont les PPP sont définis dans la législation). En tout état de cause, il est conseillé de consulter un conseiller juridique afin de connaître le régime applicable pertinent.

CONSEIL PRATIQUE : Vérifiez les lois sur les marchés publics pour voir si elles limitent la capacité des entités adjudicatrices de discuter des exceptions (qui peuvent également être connues sous le nom de variations ou de réserves sur certains marchés). La capacité de négocier des exceptions peut être importante pour la conclusion d'un appel d'offres compétitif.

Capacité institutionnelle

Capacité institutionnelle

Rôles et responsabilités institutionnels

Les besoins de passation de marchés d'énergie doivent s'aligner sur les objectifs stratégiques du gouvernement et, dans la mesure où il existe des zones d'incertitude, il peut être nécessaire d'établir une interface précoce avec le ministère de l'Énergie ou un ministère ou département similaire chargé de fournir des orientations sur la passation de marchés d'énergie.

Certaines agences peuvent figurer dans la première phase de planification du marché, tandis que d'autres peuvent devenir plus indiquées vers la fin du cycle de passation de marchés. Des frictions inter-agences pourraient saborder la passation des marchés d'énergie, avec des résultats négatifs pour le pays (manque de puissance supplémentaire) et les promoteurs potentiels (temps et énergie gaspillés).

La phase initiale peut impliquer un engagement entre l'entité adjudicatrice, y compris :

- l'organisme en charge de la planification de la transmission / des systèmes (pour répondre aux exigences de connexion au réseau);
- l'agence pour l'environnement (pour la délivrance d'un permis d'évaluation de l'impact sur l'environnement ou d'une autorisation);
- l'autorité de réglementation (pour la délivrance des approbations requises, la clarification de toute condition réglementaire préalable ou l'obtention de dérogations).

Différents organismes gouvernementaux imposeront des délais différents pour l'octroi des approbations. Il est nécessaire de prendre en compte ces délais pour éviter les retards. La satisfaction de ces exigences pourrait durer jusqu'à un an ou plus, et devrait donc commencer le plus tôt possible lors de la conception initiale du projet. Cela pourrait être pris en compte dans l'établissement des délais des documents de soumission, ainsi que dans les délais accordés dans les contrats négociés directement.

CONSEIL PRATIQUE : Consulter les autorités environnementales et foncières qui peuvent nécessiter des analyses couvrant plusieurs saisons et des plans d'action de réinstallation dans le cas où des personnes ou des cultures économiques doivent être retirées du site de construction proposé.

Les entités adjudicatrices devraient être conscientes de la structure financière potentielle du projet d'énergie. Cela pourrait impliquer des garanties ou un soutien souverain susceptibles de déclencher des approbations supplémentaires de la part du parlement ou d'autres parties prenantes.

CONSEIL PRATIQUE : Consulter le ministère des Finances pour savoir si des garanties souveraines ou un soutien financier peuvent être requis pour le projet. Ces exigences pourraient avoir des implications pour la politique de viabilité de la dette du pays. C'est également le cas lorsque le pays compte utiliser des garanties à risque partiel émises par des banques de développement multilatérales.

À un moment donné du cycle de passation de marchés, il peut être nécessaire d'obtenir une approbation ou une non-objection de la part d'une autorité de passation des marchés ou d'une entité réglementaire confirmant que la passation de marché est conforme à la législation en vigueur dans le pays. Cela garantira que le marché ne pourra pas être annulé pour non-conformité à la loi.

CONSEIL PRATIQUE : Dans certaines juridictions (en particulier dans les pays de Common Law), une approbation ou un avis juridique peut être exigé du procureur général ou du ministère de la Justice pour confirmer que les accords envisagés peuvent être signés et que les transactions envisagées sont valides et exécutoires.

Renforcement des capacités institutionnelles

Il est essentiel que les organismes publics impliqués dans la passation de marchés d'énergie disposent d'un personnel suffisant et formé afin de s'assurer qu'ils s'acquittent des mandats de ces organismes. Un processus de passation de marchés géré par un personnel inexpérimenté est susceptible de rencontrer toutes sortes de problèmes évitables qui pourraient faire échouer le processus ou aboutir à des résultats sous-optimaux. De plus, étant donné le temps et les dépenses nécessaires à la préparation d'un appel d'offres, le fait d'assurer une capacité adéquate de la part des institutions gouvernementales encourage grandement les enchérisseurs sérieux à participer à un processus de passation de marchés.

Il peut être nécessaire d'embaucher des conseillers experts pour augmenter les effectifs existants. Des formations structurées et des cours de recyclage peuvent également être utiles aux personnels existants.

Les ministères et les organismes gouvernementaux qui sont en contact avec l'entité adjudicatrice peuvent envisager de désigner des fonctionnaires délégués pour assurer la liaison avec l'entité adjudicatrice. En traitant un grand nombre de transactions ces derniers acquerront une compréhension approfondie des questions. Cela garantira un examen plus éclairé des demandes et approbations.

Ces questions sont abordées plus en détail dans le chapitre : Le rôle des conseillers externes (voir page 66).

Clarté des rôles et alignement entre les principaux intervenants

Les transactions se déroulent plus rapidement lorsque les intervenants du gouvernement travaillent en harmonie et non en vue d'objectifs conflictuels.

Il est important d'assurer une délimitation claire du travail et l'harmonisation des divers organismes impliqués dans la passation de marchés d'énergie, en vue de réduire ou d'éliminer les zones de chevauchement et les conflits potentiels. Cela garantit également que les enchérisseurs potentiels soient désorientés par le processus.

CONSEIL PRATIQUE : Pour coordonner les parties prenantes, certains pays ont mis en place un guichet unique qui traite toutes les questions relatives aux passations de marchés, y compris les permis, licences et approbations, et les autorisations pouvant aller au-delà du secteur d'énergie, telles que les exonérations fiscales, importation de capitaux, etc. Ce service peut être chapeauté par une unité de coordination de PPP ou une agence de promotion des investissements.

Les passations réussies de marchés ont besoin d'un «champion» au gouvernement qui guidera la transaction vers une conclusion réussie. Idéalement, cette personne disposera de l'autorité formelle ou de l'influence nécessaire pour gérer les frictions inter-agences susceptibles de créer des retards inutiles.

Planification de la passation de marchés

Comprendre le marché actuel de l'énergie

Planification du processus de passation de marchés

Considérations en matière de technologie et de ressources

Sélection du site

Le rôle des conseillers externes

Comprendre le marché actuel de l'énergie

Une évaluation du marché national actuel de l'énergie constitue la base de la planification des passations de marchés. Cette enquête portera principalement sur le croisement de la demande, de l'offre, des ressources naturelles, et des contraintes d'alimentation du réseau et du carburant, et tiendra compte du marché existant, de la croissance projetée de ce marché et des considérations de marge de réserve. La plupart des pays disposent d'un plan de développement de l'énergie à moindre coût ou une stratégie sectorielle qui peut inclure une évaluation complète du marché.

Les éléments essentiels pour comprendre le marché actuel de l'électricité sont l'évaluation de l'offre et de la demande, les contraintes du système existant, les conditions macroéconomiques et la liquidité du secteur.

Demande

Bien que la demande générale d'énergie puisse être évidente dans un marché émergent, une étude détaillée de la demande est encore nécessaire pour déterminer la nature précise de cette demande et son potentiel de croissance. Une prévision plus précise de la demande permet aux gouvernements de planifier la passation de marchés en électricité de façon appropriée pour produire des avantages significatifs. Par exemple, si le gouvernement peut, grâce à son enquête, identifier une source claire de demande accrue, il peut augmenter la taille de la passation de marchés et réduire les coûts grâce à de plus grandes économies d'échelle.

La prévision de la demande incorpore un niveau d'éléments financiers et économiques pour déterminer le moyen le moins coûteux de répondre à la demande prévue tout en maintenant son adéquation avec les objectifs de la politique. Dans certains pays, cela pourrait être réalisé en limitant les objectifs en matière d'énergies renouvelables ou en tenant compte de la "sensibilité" du prix pour les consommateurs et en affinant les prévisions de la demande selon des

demandes distinctes. Par exemple, un gouvernement peut planifier des approvisionnements en fonction de l'accessibilité de ses consommateurs d'électricité, sachant que les consommateurs industriels peuvent être disposés à payer des tarifs plus élevés que ceux que peuvent payer les consommateurs résidentiels.

Demande existante

L'étude de la demande existante sur un marché est un exercice plus difficile et plus nuancé que la prévision de la demande. Cependant, l'élaboration d'une analyse de l'offre capable de saisir toutes les sources (utilitaire, distribution) et toutes les variables (saisonnalité, volatilité de la passation de marchés de combustibles, etc.) est essentielle à la capacité du gouvernement à déterminer avec précision le déficit énergétique du pays.

CONSEIL PRATIQUE : L'identification de toutes les sources de production et la comptabilisation de celles-ci peuvent donner aux investisseurs davantage de raisons de croire que le gouvernement ne se livre pas à un excès de pouvoir. Les générateurs diesel et les installations de toiture solaire devraient être inclus dans cette analyse.

Contraintes du système

Outre l'analyse de la demande et de l'offre au niveau du marché, l'étude du marché de l'énergie au niveau du système fournira également au gouvernement des informations supplémentaires pour faciliter la planification de la passation de marchés en électricité. Des contraintes au niveau du système, telles qu'une capacité de transport inadéquate, devraient être prises en compte parallèlement à des projections plus générales de l'offre et de la demande afin de parvenir à un plan de passation de marchés réaliste et durable sur le marché.

CONSEIL PRATIQUE : Si un gouvernement détermine qu'il aura, par exemple, 2 GW de demande non satisfaite au cours de la prochaine décennie, il pourra également déterminer que durant cette même période, le réseau de distribution ne pourra supporter que 1,2 GW de plus à cause d'une combinaison de maintenance insuffisante et de développement retardé de projets d'expansion de distribution. Par conséquent, le gouvernement peut décider de ne se procurer que la puissance initiale de 1,2 GW et de réserver les 0,8 GW restants à un marché qui comprend la production d'électricité et le développement du transport.

Dans le cas où le réseau n'a pas la capacité de supporter davantage d'énergie, l'entité adjudicatrice devra peut-être envisager des solutions de réseau autonome.

Considérations macroéconomiques

Une composante importante de la planification consiste à définir les objectifs de la politique d'achat ou de passation de marchés dans le contexte macroéconomique. Les projections macroéconomiques et les perspectives d'un pays peuvent influer sur sa capacité à lancer des appels d'offres réussis. Lorsque, par exemple, l'inflation fait rage dans un pays, les promoteurs et leurs prêteurs peuvent hésiter à participer aux appels d'offres dans le pays en raison des craintes que leurs investissements puissent être rapidement dévalués par la détérioration des conditions économiques nationales. En plus des préoccupations concernant l'inflation, des préoccupations concernant la disponibilité des devises et la convertibilité des devises peuvent survenir. Par conséquent, dans le contexte d'une gestion économique élargie dans le pays, il convient de réfléchir à la meilleure façon de gérer les problèmes macroéconomiques qui pourraient avoir une incidence sur le bon déroulement des marchés publics, notamment en ce qui concerne les projets d'énergie, qui exigent de longues périodes d'amortissement, et impliquent l'importation de capital d'investissement dans une devise étrangère.

Liquidité du secteur

Dans certains pays, le marché de l'électricité peut déjà être confronté à de sérieux problèmes de liquidités, l'exportateur ne recevant pas de recettes suffisantes de sa revente d'électricité pour lui permettre de poursuivre durablement la passation de nouveaux marchés en électricité. Dans de tels cas, il peut être nécessaire de résoudre des problèmes systémiques plus vastes afin de réduire les fuites de revenus et d'améliorer le fonctionnement du marché de l'électricité, notamment en ce qui concerne la réattribution des coûts, les collections et le système de mesure.

Planification de la passation de marchés

Après avoir passé en revue les objectifs généraux du gouvernement, les objectifs de passation de marchés et la planification sectorielle, la planification détaillée de la passation de marchés peut commencer par les questions suivantes.

L'entité adjudicatrice a-t-elle un mandat clair pour poursuivre le projet ?

L'entité adjudicatrice doit avoir une idée claire de ce qu'elle doit acheter et de la façon de l'obtenir qui convienne aux objectifs sous-jacents. Elle exigera un mandat clair de passation de marchés de l'autorité compétente - qu'il s'agisse d'un ministère, d'un département ou d'une agence (organisme de réglementation). Ce mandat de passation de marchés doit s'aligner sur les politiques existantes et se conformer au cadre législatif en place.

Quelles compétences, capacités et expérience l'entité adjudicatrice a-t-elle pour effectuer le marché ?

L'entité adjudicatrice peut décider de rechercher un soutien externe. Des conseils indépendants par des conseillers expérimentés peuvent être utiles à cet égard. Certaines organisations bilatérales et multilatérales peuvent déjà avoir une certaine expérience dans le soutien d'acquisitions similaires dans d'autres juridictions et peuvent être en mesure de fournir des conseils et un soutien. Cette approche est davantage abordée ci-dessous. Il y a des coûts importants impliqués dans la gestion d'un processus de passation de marchés effectif, mais ces coûts peuvent être compensés par les résultats d'un programme bien structuré et correctement mis en œuvre.

L'entité adjudicatrice devrait-elle s'engager avec le marché ?

L'entité adjudicatrice souhaitera peut-être envisager un engagement commercial formel ou informel ou une approche de marché. Étant donné que l'entité adjudicatrice n'est, à ce stade, pas engagée dans un processus formel de passation de marché, elle ne serait pas liée par la législation, la réglementation et la politique en matière de passation des marchés, et devrait considérer cette approche comme une occasion de solliciter des informations. À cet égard, des demandes d'informations ont été utilisées avec succès pour la passation de marchés de projets d'énergie dans les marchés émergents. Les avantages d'un engagement précoce avec le marché peuvent inclure :

- tester la capacité, la volonté et l'appétit du marché à répondre à l'appel d'offres envisagé ;
- obtenir une meilleure compréhension des points de référence actuels en matière de coûts et de prix ;
- tester les premières réflexions de l'entité adjudicatrice sur son approche de passation de marchés ;
- fournir une indication précoce au marché de l'intention de l'entité adjudicatrice de conclure un marché.

L'inconvénient peut être que, après avoir pris contact avec le marché, l'entité adjudicatrice peut choisir de ne pas procéder à la passation de marchés du projet d'énergie.

La question de savoir si une entité adjudicatrice choisit de s'engager dans un marché formel ou informel est souvent déterminée par des considérations d'ordre politique et pratique. Par exemple, un engagement formel du marché peut contribuer à accroître la transparence du processus, mais en fonction du niveau d'intérêt du marché, un tel engagement peut prendre beaucoup de temps pour les principaux décideurs.

CONSEIL PRATIQUE : Les plateformes de technologie de l'information peuvent grandement aider à solliciter des informations de manière formelle et structurée en plus de la facilité à collecter et rassembler l'information de telle sorte que l'information puisse être correctement analysée.

Quelle est l'approche de passation de marchés ?

Ayant identifié ses objectifs politiques et pris en compte ses principaux facteurs de succès, l'entité adjudicatrice doit alors se pencher sur son approche en matière de passation de marchés.

Un examen plus détaillé des différentes structures d'appel d'offres est présenté dans la section Présentation des types de passation de marchés (voir page 69). Des exemples de certaines approches de passation de marchés comprennent la négociation directe par opposition aux appels d'offres concurrentiels pour les tarifs d'alimentation, les processus d'enchères en une étape (Demande de Propositions) et en deux étapes (Demande de Qualifications et Demande de Propositions) et les guichets uniques. D'autres technologies, par exemple les technologies solaires photovoltaïques, pourraient mieux convenir à un appel d'offres en une étape et à des appels d'offres concurrentiels, tandis que les technologies hydroélectriques pourraient être mieux adaptées à un processus d'appel d'offres négocié après une soumission en deux étapes ou convenir aux marchés en développement favorisant un processus d'appel d'offres concurrentiel, améliorant le processus de recherche de prix.

À ce stade, il n'est pas nécessaire que le choix final de l'approche de passation de marchés soit fait, il est plus important de considérer l'éventail des possibilités et leurs mérites relatifs, ainsi que les inconvénients de chaque approche. Cette considération sert, entre autres, à informer sur les ressources et le budget dont l'entité adjudicatrice aurait besoin pour mener à bien le processus d'appel d'offres.

Exemple d'objectifs de passation de marchés:

Le Programme de passation de marchés de Producteurs Indépendants d'Energie renouvelable en Afrique du Sud (REIPPPP) visait à atteindre de multiples objectifs.

La transparence du processus d'évaluation a été assurée en utilisant des critères d'évaluation clairs et quantifiés ; le processus d'ouverture et d'évaluation des offres s'est déroulé dans un environnement sécurisé ; l'ensemble du processus d'évaluation a été enregistré sur CCTV ; des évaluations ont été réalisées par des entités indépendantes et on a disposé de plusieurs niveaux d'examen indépendant des résultats de l'évaluation à chaque niveau.

L'accessibilité a été l'un des facteurs clés qui ont incité le pays à passer d'un régime de rachat de tarifs à un programme d'appel d'offres concurrentiel, car les réductions de prix associées minimiseraient l'impact sur les tarifs d'électricité pour les consommateurs.

Le développement économique était un autre objectif clé du REIPPPP, avec le contenu local, l'appropriation locale, le développement des entreprises, la création d'emplois, et la propriété locale et les considérations d'investissement fonctionnant comme critère clé de qualification et d'évaluation des enchérisseurs.

Combien de temps le processus prendra-t-il ?

Les principaux jalons et les échéanciers changeront en fonction du choix de l'approche de passation de marchés. Une considération dans la préparation des échéanciers du projet est d'avoir une compréhension claire de l'impact sur les ressources de l'organisme adjudicateur et de commencer par la préparation du budget du projet.

Qui est responsable de l'interconnexion ?

Le gouvernement et l'entité adjudicatrice devront décider si le promoteur, la société de transport ou le gouvernement seront responsables de l'acquisition des droits de passage et des autres droits fonciers requis pour la ligne de transport et des coûts associés à la construction de la ligne de distribution et des installations associées.

Si le gouvernement ou la société de distribution assume la responsabilité du développement et de la construction de la ligne de transport et des installations connexes, cela exposera l'entrepreneur au risque de retards découlant de la construction et de la mise en service du réseau de distribution. Habituellement, dans un accord de passation de marché d'énergie, s'il y a des retards dans la construction de la ligne de distribution, mais que le projet d'électricité est prêt, l'acquéreur doit quand même payer.

Pour éviter ce risque, la société de projet est chargée du développement, de la conception, de la construction et de la mise en service de la ligne de transport, les coûts étant répercutés sur l'entrepreneur. Dans certains cas, la ligne de distribution peut être partagée entre plusieurs projets. Dans ce cas, le coût de la ligne de distribution peut être partagé avec toutes les sociétés du projet. Il faut veiller à ce que cet arrangement soit soutenu par le cadre légal et réglementaire approprié dans le pays.

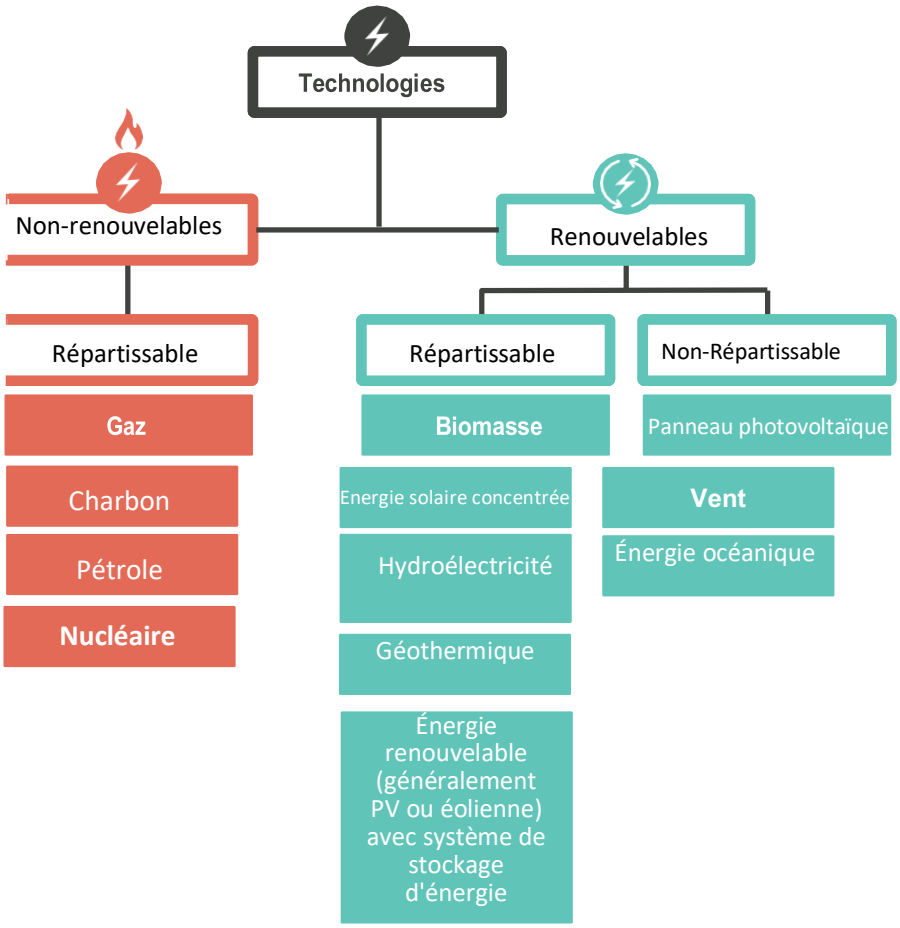
En planifiant l'interconnexion, vous pouvez minimiser l'impact de l'interconnexion sur le processus de passation de marchés.

Considérations en matière de technologie et de ressources

Une entité adjudicatrice devrait tenir compte de la dotation en ressources naturelles existante du pays et des technologies disponibles pour tirer parti de ces ressources en tenant compte du type d'énergie qu'elle souhaite acquérir. Par exemple, un pays approvisionné en gaz peut trouver attrayante l'acquisition de centrales thermiques, tandis qu'un pays doté d'une forte irradiation solaire peut envisager une passation de marchés pour de l'énergie solaire.

Le schéma ci-dessous décrit l'éventail des technologies considérées dans le cadre de ce manuel. Les technologies répartissables sont celles qui peuvent être programmées pour fonctionner sur instruction de l'opérateur du système. Les technologies non répartissables sont celles où l'opérateur du système doit prendre (et payer) l'énergie produite par les technologies quand elles sont produites.

Les considérations technologiques et spécifiques aux ressources suivantes doivent être prises en compte.


Technologies
Non-renouvelables
Renouvelables
Répartissable
Répartissable
Non-Répartissable
Gaz
Charbon
Pétrole
Nucléaire
Biomasse
Energie solaire concentrée
Hydroélectricité
Géothermique
Énergie renouvelable (généralement PV ou éolienne) avec système de stockage d'énergie
Panneau photovoltaïque
Vent
Énergie océanique

Évaluation des ressources

L'étude des sources nationales de production d'énergie est beaucoup plus complexe que la simple détermination des volumes d'une ressource particulière. Elle soulève des problèmes de quantité, de disponibilité, de coût et d'autres problèmes d'importance critique. Voici un résumé des considérations spécifiques à la source lors de l'évaluation des ressources :

Énergie renouvelable (énergie solaire photovoltaïque, énergie solaire concentrée et énergie éolienne)

Du fait de l'intermittence et de la sensibilité aux ressources solaires et éoliennes (en raison des variations saisonnières ou quotidiennes), il est nécessaire d'évaluer avec soin les ressources renouvelables. Pour évaluer le potentiel d'énergie renouvelable, il existe de nombreuses sources de données, gratuites (Base de données nationale sur les radiations solaires des États-Unis, Atlas des vents de l'Université technique danoise) et commerciales (Meteonorm pour l'irradiation solaire, AWS Truepower pour les ressources éoliennes). Pour disposer d'un degré élevé de confiance dans la modélisation des ressources, il est nécessaire de recueillir au moins 12 mois de données sur les ressources spécifiques au site, en utilisant un équipement de collecte d'informations à haute fréquence.

L'énergie de l'océan

L'énergie de l'océan ou de la mer comprend l'énergie thermique des marées, des vagues et des océans. Comme pour d'autres technologies d'énergie renouvelable, il est nécessaire de réaliser l'évaluation de ces ressources sur une longue période de temps. Compte tenu de l'état naissant de ces technologies, la collecte de données est spécifique au site.

L'hydroélectricité

Les ressources hydroélectriques sont spécifiques au site et directement proportionnelles à la hauteur de la chute (tête) et au débit d'eau à travers les turbines, bien que dans certains cas les ressources en eau d'un bassin

hydrographique puissent être complétées par des transferts entre bassins (à un coût élevé). Pour les réservoirs ou les cours d'eau dont le débit d'eau est très variable, l'évaluation des ressources peut se concentrer sur la distribution mensuelle des flux. Dans tous les cas, l'évaluation des ressources consiste essentiellement en une analyse statistique, à l'aide de données historiques provenant de sources fiables. Idéalement, une évaluation précise nécessiterait au moins 35 ans d'informations quotidiennes ou mensuelles sur le débit. En l'absence de bonnes données, des simulations mathématiques tenant compte des précipitations provenant des bassins fluviaux peuvent être utilisées, ou en dernier recours, des modèles météorologiques. Du fait que l'évaluation des ressources hydroélectriques repose exclusivement sur des données collectées et fournies par des sources gouvernementales, il n'est pas rare que l'entrepreneur et le promoteur partagent le risque hydrologique. En raison de la longue durée de vie des centrales hydroélectriques, (parfois plus d'un siècle), les effets à long terme du changement climatique et de la sédimentation des réservoirs devraient également être pris en compte dans l'évaluation des ressources hydroélectriques.

Les ressources géothermiques

Les ressources géothermiques sont évaluées en fonction de la température et de la chaleur de la vapeur produite par les puits profonds. En raison du coût élevé du forage, la « preuve » de la ressource géothermique peut représenter plus de la moitié des coûts en capital. Par exemple, le forage et l'extraction d'une centrale géothermique de 5 MW peuvent coûter jusqu'à 10 M $ US si le plan de forage est efficace, et beaucoup plus s'il faut creuser une série de puits « secs » avant une découverte réussie. Il existe des arrangements de financement uniques pour couvrir les coûts initiaux élevés du forage.

Biomasse

Les centrales à énergie de biomasse produisent de l'énergie en brûlant du bois et d'autres matières organiques, qui sont brûlées directement ou converties en d'autres formes de biocarburant. L'évaluation des ressources doit couvrir la quantité, le coût et le type de biomasse disponible, les variations saisonnières de la croissance de la matière organique et la capacité de maintenir les sources de biomasse grâce à la replantation.

Transformation de déchets en énergie

Les déchets urbains peuvent être une source d'énergie importante. Les centrales à gaz de décharge peuvent être alimentées par le méthane produit à partir des sites d'enfouissement qui sont équipés de manière appropriée pour recueillir le gaz produit par la dégradation contrôlée de la matière organique. Les usines d'incinération des déchets brûlent les déchets urbains en tant que source directe de carburant. Une évaluation de la ressource nécessite une mesure des déchets collectés et éliminés, ainsi qu'une évaluation de leur contenu calorique. L'anticipation des schémas de consommation (et de production de déchets) et des politiques gouvernementales visant à encourager le recyclage et le tri des déchets est essentielle au succès du dimensionnement d'un projet de production d'énergie à partir de déchets ; dans de nombreux cas, la production effective de gaz méthane n'a pas été en mesure de répondre aux attentes en matière de conception, ce qui a entraîné une réduction de la production d'énergie.

Gaz naturel

L'évaluation des ressources en gaz naturel dépend en grande partie des sources de gaz disponibles sur le marché. Dans les marchés où des sources nationales sont présentes, une comparaison de la qualité, de la quantité et du coût du gaz de production servira d'enquête principale et pourra être encore améliorée en distinguant les ressources terrestres, côtières et non conventionnelles. Dans les marchés où les ressources gazières nationales sont inexploitées ou inexistantes, l'évaluation des ressources gazières se concentrera sur les options d'importation, qui peuvent inclure les pipelines, le gaz naturel liquéfié ou même les expéditions de gaz conteneurisé.

Quelle que soit la source, la planification des ressources autour du gaz doit tenir compte de la volatilité potentielle des prix et de l'offre qui est habituelle au gaz naturel. Dans le contexte national, l'offre doit être cartographiée sur un horizon temporel à long terme qui tiendra compte du déclin éventuel de la production au niveau du champ, et la tarification peut être affectée par la concurrence entre les consommateurs de gaz (électricité, industriel, transport, résidentiel, etc.). Pour le gaz importé, l'enjeu de l'offre concerne moins le volume et plus la passation de

marchés, puisque les importations de gaz doivent être contractées à long terme (5, 10, 15 ans) pour assurer la stabilité de la passation de marchés. L'établissement des prix peut également être influencé par la passation de marchés en gaz importé, avec une plus grande volatilité des prix des contrats à court terme et une réduction de la flexibilité des prix dans les contrats à long terme.

CONSEIL PRATIQUE : La dernière décennie a vu une vague de projets d'énergie alimentés au gaz. Les producteurs d'électricité traditionnels alimentés au gaz sont désormais invités à acheter du gaz sur le marché de gros plutôt qu'à s'appuyer sur des accords de passation de marchés en gaz parrainés par l'État. De nouvelles sources domestiques de gaz, telles que l'offshore profond et les champs non conventionnels, sont à la base du développement de projets de conversion de gaz en énergie dans les marchés émergents. Même les marchés qui manquent de passation de marchés en gaz naturel bâtissent une infrastructure de marché du gaz autour des projets de GNL-électricité qui fournissent du gaz à partir d'un marché mondial en croissance entraîné par les exportations des États-Unis et de l'Australie. Malgré cette croissance, les projets gaz-électricité restent complexes en raison de la nécessité de développer simultanément l'entente de passation de marchés en gaz à long terme, l'infrastructure de traitement / transport et l'usine alimentée au gaz. Le couplage crée des risques uniques, tels que la nécessité d'une protection de force majeure du côté de l'énergie en cas de perturbation du côté de l'offre. Les coûts à l'extérieur du projet d'énergie peuvent également constituer un risque, comme le paiement de servitudes sur des terrains privés pour la construction de gazoducs. Pour atténuer ces risques, les gouvernements devraient veiller à acheter de l'énergie alimentée au gaz de manière coordonnée, en tenant compte des risques tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du projet d'énergie.

Pétrole

Tout comme pour le gaz naturel, l'évaluation des ressources liquides (comprenant le diesel, le mazout lourd et le pétrole brut léger) est largement tributaire de la passation de marchés et des sources de combustibles liquides appropriés disponibles sur le marché. Comme pour les autres produits, la planification des ressources doit tenir compte de la volatilité des prix et de la disponibilité de l'offre.

Charbon

L'identification et l'évaluation des ressources charbonnières sont compliquées à la fois par les variations de la qualité de la ressource et par les défis inhérents à toute exploitation minière. A titre préliminaire, l'entité adjudicatrice devrait décider si elle établira une mine de charbon ou un contrat pour la fourniture ou l'importation de charbon. Comme le charbon est une marchandise commercialisée, l'entité adjudicatrice devra anticiper le potentiel de contraintes de passation de marchés, en particulier s'il y a des consommateurs concurrents de charbon sur le marché. Plutôt que d'acheter du charbon directement, l'entité adjudicatrice peut décider que le secteur privé est mieux placé pour développer une offre de charbon. Dans les deux cas, une étude de la qualité thermique du charbon, du potentiel de reprise économique (si une nouvelle mine doit être développée) et des coûts associés au traitement et à la livraison du charbon seront nécessaires. La production de charbon nécessite également des quantités importantes de terres, et les coûts d'acquisition des terres doivent être soigneusement pris en compte parallèlement à l'évaluation des ressources.

Considérations technologiques

Lorsque l'objectif est de développer une technologie spécifique, les décideurs peuvent vouloir concevoir un processus d'appel d'offres, de soumission concurrentielle ou de négociation directe, axé sur l'acquisition d'une technologie spécifique telle que l'énergie solaire, éolienne ou nucléaire. Si, toutefois, l'objectif est d'obtenir de l'énergie au taux le plus économique, la planification des achats peut être neutre sur le plan technologique, auquel cas il pourrait y avoir une concurrence entre les soumissionnaires proposant de déployer différentes technologies. Toutefois, si le gouvernement a l'intention d'utiliser des instruments d'amélioration du crédit, tels que la garantie partielle du risque fournie par certaines institutions de développement multilatérales et bilatérales, il faut se rappeler que ces institutions peuvent avoir certaines considérations liées à la technologie ; par exemple, certains d'entre eux peuvent ne pas soutenir la technologie du charbon en raison de considérations environnementales.

Dans certains cas, l'objectif politique du gouvernement peut accorder une plus grande priorité à la durabilité de l'équipement, en particulier lorsque le gouvernement envisage un arrangement de type construction-détention-exploitation-transfert (Built-Own-Opertate-Tranfer ou BOOT) en vertu duquel l'installation de production revient à l'État à la fin de l'accord de PPA. Dans ce contexte, des spécifications technologiques ou d'équipement pourraient être incluses, telles que l'exigence de certification et la conformité aux normes internationales stipulées.

Le choix de la technologie du charbon a une incidence sur les considérations environnementales. Compte tenu de la mondialisation des technologies de production d'énergie à faible émission de carbone, de nouvelles technologies propres ont été développées pour s'adapter à un paysage changeant. Le choix de la technologie du charbon obligera ensuite à une évaluation environnementale et à évaluer l'impact environnemental de la centrale au charbon.

Capacité du réseau

La capacité du réseau à accepter, transmettre et distribuer de l'énergie supplémentaire sans mises à niveau coûteuses des systèmes est un aspect important mais souvent oublié de la planification des passations de marché. Le gouvernement devrait examiner dans quelle mesure les systèmes pourraient nécessiter des mises à niveau et la façon dont ces améliorations seront financées, ainsi que l'incidence que cela aurait sur le volume et le prix de l'électricité à acheter. La capacité d'absorption du réseau est encore plus importante lorsqu'il s'agit d'introduire des énergies renouvelables intermittentes dans le mix énergétique. Au-delà d'une certaine limite, l'intégration de puissance intermittente sur le réseau affectera la stabilité du système. L'étude de l'absorption de l'énergie intermittente par le réseau est cruciale pour établir cette limite de l'infrastructure actuelle. Pour intégrer la puissance intermittente au-delà de cette limite, il convient d'investir dans une technologie de stabilisation du réseau, telle que le stockage des batteries. Cependant, selon la technologie de stabilisation choisie, cela peut représenter une mise à niveau très coûteuse.

Dans le cadre du processus d'appel d'offres, un développeur devrait entreprendre une évaluation de la capacité du réseau pour déterminer le prix et la répartition correcte du risque. Cela nécessiterait (avant de soumettre l'offre) une interface avec le fournisseur du système de transmission et l'opérateur du système. Cependant, il est recommandé que les études sur la capacité du réseau soient effectuées par l'entité contractante, l'exploitant ou le gouvernement dans le cadre de ses considérations de planification. Étant donné la nature dynamique des systèmes électriques, ces études devraient être effectuées de temps à autre.

Infrastructure connexe

Outre le réseau, le gouvernement devrait également prendre en considération d'autres aspects de l'infrastructure qui pourraient avoir une incidence sur les achats d'électricité, tels que la passation de marchés en carburant et le réseau de transport dans le pays.

Gaz naturel

L'un des aspects les plus difficiles de la production d'énergie à base de gaz est la quantité importante d'infrastructure connexe qui doit être développée pour produire, traiter et livrer du gaz à l'installation de production. Pour le gaz domestique, l'investissement initial dans le forage et la production entraînera des investissements supplémentaires dans le traitement du gaz et les gazoducs. Pour le gaz importé, les défis de l'infrastructure sont tout aussi importants, avec la nécessité de construire des centaines de kilomètres de pipelines ou de grandes installations d'importation maritime. Dans un cas comme dans l'autre, les gouvernements qui achètent du gazoduc devraient aborder le projet comme deux projets d'acquisitions simultanés, un pour les infrastructures complexes et coûteuses et une seconde pour l'installation de production qui utilisera cette infrastructure.

En outre, des problèmes potentiels tels que le vandalisme du réseau de transport de gaz devraient être pris en compte et des mesures de précaution adéquates devraient être adoptées.

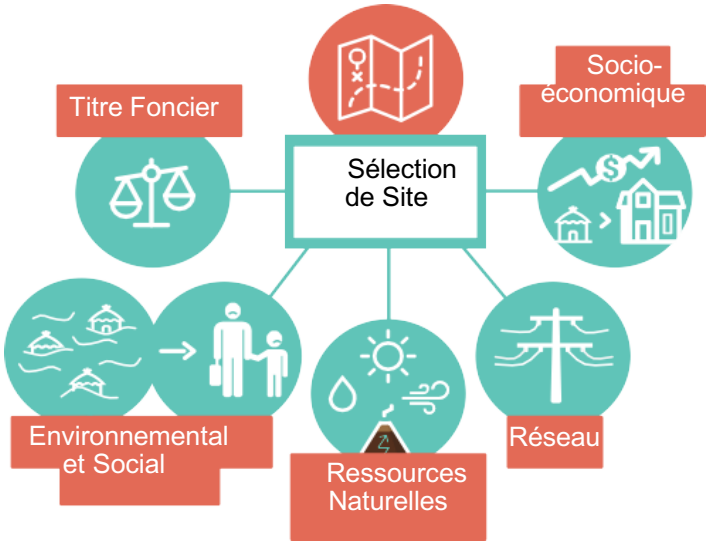
Pétrole

La production d'énergie pétrolière nécessite de gros volumes de carburant. La chaîne de passation de marchés logistique des carburants liquides à la centrale est une considération essentielle.

Charbon

Tout comme pour le gaz naturel, l'infrastructure connexe pour la production de charbon peut être complexe et nécessiter des investissements importants. En plus des coûts initiaux de développement de la mine de charbon, un investissement sera nécessaire pour la transformation, le transport et le stockage du charbon. Le transport peut être particulièrement difficile car le volume de charbon nécessaire pour une installation de production peut être considérable et nécessiter le développement d'une ligne ferroviaire ou d'un système portuaire. Les coûts de cette infrastructure associée pourraient être prohibitifs.

Sélection du site



De nombreux critères permettent de déterminer l'emplacement optimal d'un site de projet d'énergie . Ces critères peuvent être particuliers à chaque type de technologie. Par exemple, dans le déploiement d'énergie solaire, une considération clé est de savoir si les sites prévus disposent d'une irradiation solaire suffisante. La sélection du site implique également des considérations environnementales et sociales, telles que déterminer si le projet aurait un impact sur les écosystèmes locaux ou nécessiterait la réinstallation des populations locales. D'autres facteurs incluent l'interconnexion du réseau, la disponibilité du combustible et l'interfaçage avec les agences gouvernementales locales et nationales et les personnes affectées par le projet en relation avec l'acquisition du site.

Le promoteur du projet, en particulier dans les processus de passation de marchés neutres, pourrait être responsable de l'évaluation des sites candidats et de la sélection du site le plus approprié. Pour augmenter leurs chances de succès dans une offre concurrentielle, ils seraient également incités à trouver les sites les plus performants. Bien qu'attrayant en principe, ce type de mécanisme peut concentrer le développement de projets dans des endroits riches en ressources.

Des contraintes de sélection de site peuvent être introduites pour contrôler la répartition géographique du déploiement énergétique et les exigences d'accès à l'infrastructure (par exemple, l'accès au réseau et à l'infrastructure gazière) peuvent être appliquées pour garantir la faisabilité de l'intégration de certains types de production dans le système, (notamment les énergies renouvelables) et permettre le développement socio-économique ou la régénération d'une région ou de régions particulières.

Exemple de politique de sélection de site :

Lors de la vente aux enchères de panneaux solaires photovoltaïques en Allemagne en avril 2015, des exigences de localisation ont été introduites afin d'éviter la concurrence dans l'utilisation des sols entre l'énergie et la production alimentaire.

Les enchérisseurs de l'installation ougandaise de Tarif de Rachat GET ont été en mesure de choisir leurs sites, mais l'étape de pré-qualification comprenait la disposition selon laquelle les projets ne pouvaient pas être situés à plus de 3 km du réseau. Une exigence supplémentaire incluse dans la documentation « Demande de Propositions » était l'inclusion de zones prioritaires proches des centres de charge et d'une capacité de réseau suffisante.

Il y a plusieurs cas où le gouvernement assume la responsabilité de la sélection du site. À cet égard, les considérations peuvent inclure l'accès à l'infrastructure partagée et le ciblage des opportunités de développement économique. Pour les projets thermiques, l'accès à un approvisionnement en combustible approprié est essentiel, car le coût de l'infrastructure de passation de marchés en carburant peut desservir de multiples utilisateurs finaux, y compris ceux des projets de production d'énergie. L'infrastructure d'importation de gaz naturel liquéfié est un exemple d'infrastructure partagée.

La quête d'un développement économique ciblé dans le pays pourrait également amener le gouvernement à jouer un rôle actif dans la sélection des sites pour les projets de production d'électricité.

Le fait que le gouvernement choisisse le site et mène des études sur le site est un avantage important car il peut réduire considérablement les coûts pour les soumissionnaires ; ils n'auront pas besoin d'investir pour identifier et sécuriser le terrain, évaluer les ressources, étudier le raccordement au réseau et évaluer les options de passation de marchés en carburant pour chaque site potentiel. Cela peut également faciliter la procédure d'octroi de licences elle-même, qui peut s'avérer essentielle pour permettre d'intégrer les projets dans les délais. Cependant, un point faible possible dans cette hypothèse de responsabilité du gouvernement dans la sélection du site serait que le gouvernement ne sélectionne pas forcément les sites les plus adéquats, e, l'absence d'un certain niveau d'expertise et de ressources (notamment financières) qui pourraient ne pas être disponibles.

Le rôle des conseillers externes

La préparation et la passation de marchés de projets d'énergie font partie des engagements les plus complexes et les plus onéreux entrepris par les gouvernements. Dans le passé, les entités adjudicatrices qui n'ont pas élaboré ou structuré des projets de passation de marchés en électricité de cette nature n'ont peut-être pas eu la capacité ou l'expertise internes nécessaires pour traiter adéquatement les subtilités liées à ces acquisitions. À ce titre, elles ont pu connaître des retards dans le processus de passation de marchés ou même ne pas pouvoir se procurer le projet, ce qui peut être une leçon coûteuse à apprendre. Pour essayer d'éviter cela, l'entité adjudicatrice ou le gouvernement hôte peut choisir d'acquérir les services de conseillers externes disposant d'une expertise spécifique dans ce domaine.

Les compétences requises pour concevoir et mettre en œuvre des processus de passation de marchés en énergie sont à la fois spécifiques et diversifiées ; La connaissance de ce qui constitue une pratique courante sur le marché et de ce qui est considéré comme pouvant être financé par les investisseurs et les prêteurs évolue continuellement avec le temps et peut être spécifique à la région. Des compétences juridiques, commerciales, techniques, environnementales, sociales et financières sont nécessaires, et ces connaissances doivent être complétées par une expérience réelle des transactions.

Après avoir évalué les besoins en matière de passation de marchés et évalué les lacunes existantes dans la capacité et les aptitudes du personnel institutionnel, l'entité adjudicatrice devrait être en mesure de préparer un projet de mandat pour la nomination de conseillers externes.

Les services pertinents pour une transaction de passation de marché de projet d'énergie sont énumérés ci-dessous.

- Juridique : cabinet juridique spécialisé dans les infrastructures des marchés émergents, les financements d'entreprises et de projets.

- Financier : banques d'investissement, consultants en comptabilité et audit, ou boutiques financières spécialisées dans les IPP, les PPP et la finance de projets.
- Ingénierie : fournie par de grandes firmes de conseil internationales avec des pratiques multisectorielles, capables de faire appel à un éventail d'experts de divers secteurs, ou par des organisations plus petites spécialisées uniquement dans un sous-secteur particulier (solaire, éolien, hydroélectrique, etc.).
- Environnemental et socio-économique : consultant en mesure de connaître les cadres de performance adoptés par les principaux prêteurs internationaux (tels que les Principes Equateur).

Ces services peuvent être fournis par des sociétés de conseil privées agissant indépendamment, en consortium ou sous l'égide d'un conseiller en transactions avec un mandat consultatif très large. De nombreuses banques multilatérales de développement offrent des services de conseil en matière de transactions et peuvent offrir un ensemble complet à l'entité adjudicatrice, dirigeant et coordonnant le travail des autres conseillers sous leur direction et leur orientation. Grâce à leur présence mondiale, les institutions bilatérales et multilatérales peuvent être une source d'expérience inestimable sur laquelle s'appuyer. Beaucoup fournissent des services consultatifs de transaction directement ; d'autres fournissent des fonds qui peuvent être utilisés pour embaucher des conseillers du secteur privé. Les organisations multilatérales et bilatérales peuvent également apporter un soutien au renforcement des capacités à l'entité adjudicatrice (et au gouvernement) pour développer une expertise interne.

Comment sélectionner les conseillers externes

Certains cadres de Partenariats public-privé (PPP) comprennent des dispositions spécifiques pour l'engagement des conseillers en transactions. Il peut également exister des lois nationales sur les marchés publics qui doivent être respectées, stipulant la procédure d'engagement des conseillers en transactions et des consultants par le gouvernement.

De plus, lors de la sélection des conseillers, les entités adjudicatrices devraient tenir compte de plusieurs facteurs :

- Engagement : étant donné que les échéanciers des processus de passation de marchés peuvent faire l'objet de dérapages, le contrat devrait inciter le conseiller à demeurer engagé envers la transaction à long terme, en évitant tout retard.
- Coûts : il devrait y avoir une méthodologie clairement définie pour gérer les coûts, y compris les estimations de coûts.
- Compétence et expérience : la réputation, la confiance et les compétences du chef d'équipe et des membres de son équipe comptent autant que celles de L'entreprise.
- Conflit d'intérêts : les conseillers peuvent entretenir des relations de travail étroites avec des investisseurs potentiels. C'est en partie inévitable : les meilleurs conseillers auront un portefeuille de contrats avec plusieurs clients. Cela n'est pas nécessairement préjudiciable au projet. En travaillant avec une multitude d'investisseurs, le conseiller aura une meilleure compréhension du marché. Cependant, cela peut donner l'impression que le conseiller n'agira pas nécessairement dans le meilleur intérêt de l'entité adjudicatrice. L'impact des conflits peut être atténué dans le contrat en exigeant la divulgation complète des conflits d'intérêts réels ou potentiels dans les documents d'appel d'offres pour l'embauche de conseillers en transaction, la restriction de la divulgation d'informations confidentielles, ou l'exigence de la séparation des équipes.

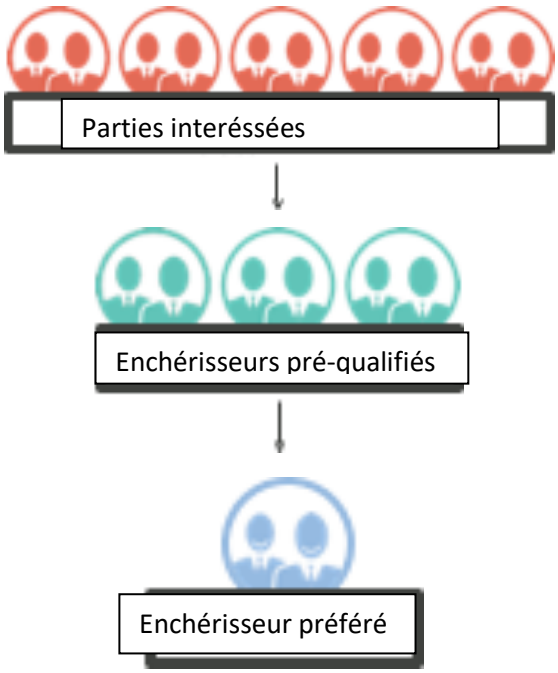
Présentation des types de passation de marchés

Modèles de passation de marchés établis

Modèles de passation de marchés établis

Les entités de passation de marchés ont utilisé divers processus de passation de marchés pour sélectionner des projets d'énergie. Ces processus sont parfois désignés par différents noms dans différents pays. Bien qu'il puisse être difficile de classer la grande variété de pratiques en des catégories bien définies, ce manuel utilisera les catégories décrites ci-dessous comme cadre de discussion des différents processus. Ces processus seront décrits plus en détail dans les sections suivantes.

Appels d'offres concurrentielles



Un appel d'offres concurrentiel (parfois appelé enchères ou processus d'appel d'offres) est un processus lancé par une entité adjudicatrice pour sélectionner les parrains qui développeront un projet d'énergie à travers un processus compétitif. Il est conçu pour exploiter le pouvoir de la concurrence afin d'atteindre les objectifs de l'entité adjudicatrice. Ces objectifs comprennent généralement un coût global

d'électricité plus faible grâce au projet d'énergie, mais peuvent également inclure d'autres objectifs tels que le contenu local ou le développement de projets dans des régions particulières. Les offres sont donc évaluées principalement sur le prix, mais peuvent également inclure des critères d'évaluation supplémentaires.

Les appels d'offres peuvent être des appels d'offres ouverts ou des appels d'offres restreints. Les appels d'offres ouverts sont lancés en publiant l'opportunité. Toute partie intéressée qui répond aux critères de pré-qualification et qui est désignée comme soumissionnaire pré-qualifié ou soumissionnaire présélectionné peut participer à l'appel d'offres en soumettant une proposition. Ces appels d'offres sont également appelés appels d'offres internationaux. Un appel d'offres ouvert peut être structuré de manière à procurer un ou plusieurs projets (en utilisant également plusieurs appels d'offres).

Lors de l'établissement de plusieurs projets, les entités adjudicatrices peuvent choisir de se procurer une quantité spécifique de capacité de production installée (généralement exprimée en MW), ou une quantité spécifique d'électricité produite (exprimée en MWh) ; la majorité des appels d'offres ouverts sont basés sur la capacité.

Les offres restreintes sont des offres concurrentielles qui sont restreintes à un groupe de soumissionnaires identifiés par l'entité adjudicatrice. Seules les entreprises invitées à participer à l'appel d'offres par l'entité adjudicatrice peuvent participer à un appel d'offres restreint.

Négociations directes

Comme son nom l'indique, une entité adjudicatrice peut se procurer un projet d'énergie par le biais de négociations directes avec un parrain (sponsor) ou un groupe de sponsors. Les négociations directes peuvent être engagées par l'entité adjudicatrice ou par les parrains. Dans un cas comme dans l'autre, l'entité adjudicatrice doit veiller à ce qu'il lui soit permis de se procurer les projets d'énergie par des négociations directes en vertu des lois applicables.

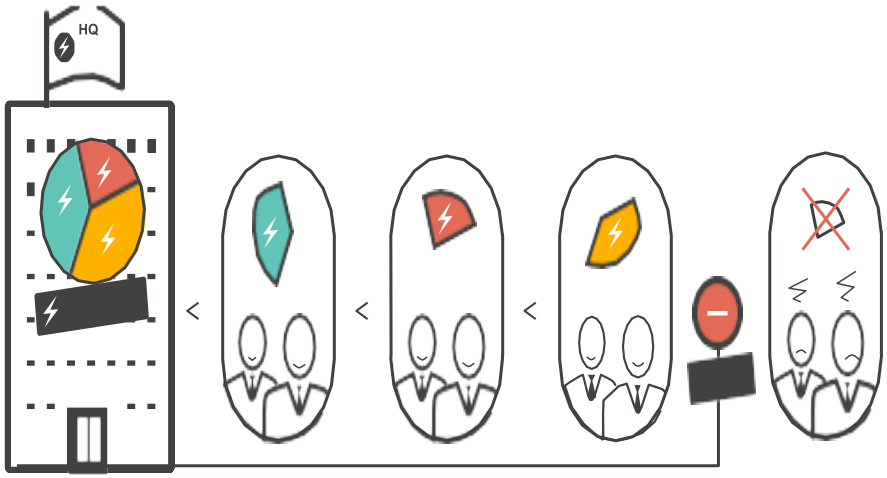
CONSEIL PRATIQUE : Les marchés d'énergie ont été principalement négociés directement en Afrique subsaharienne, dans le cadre de l'ouverture progressive du marché de l'électricité aux investissements privés de production. Après avoir testé les eaux et développé des antécédents, la région est en train de passer progressivement à des marchés concurrentiels. Les leçons tirées des négociations directes aident souvent à structurer des appels d'offres concurrentiels.

Si les négociations sont initiées par les sponsors, l'entité adjudicatrice répondrait à une proposition non sollicitée. Les négociations directes ne sont toutefois pas la seule manière pour une entité adjudicatrice de réagir à une proposition non

sollicitée. Les options des entités adjudicatrices sont déterminées par le cadre juridique de chaque pays. Ces options sont explorées aux chapitres 5-8.

L'expansion des projets d'énergie est une autre opportunité de négociations directes. Un projet d'énergie existant peut avoir accès à une capacité de manutention de combustible de rechange, à une capacité de transport de secours et à d'autres installations connexes, dont la capacité peut être augmentée à un coût faible ou nul. Dans ces circonstances, la meilleure option pour un acheteur pourrait être d'augmenter la capacité d'un projet d'énergie existant. L'entité adjudicatrice devrait évaluer si une extension peut être obtenue de manière compétitive.

Tarifs D'achat



Un tarif d'achat est un mécanisme conçu pour encourager l'investissement dans certains types de projets d'énergie, généralement en établissant un prix fixé par l'administration. Les taris d'achat ont, par exemple, été utilisés pour encourager les investissements dans des projets d'énergie renouvelable qui utilisent certaines technologies ou des projets d'énergie de petite ou moyenne dimension. Les tarifs d'achat ont également été utilisés pour encourager l'investissement dans des segments de marché difficiles, par exemple en établissant un tarif pour les projets développant des mini-réseaux dans les zones rurales. Les programmes de tarif d'achat ne sont généralement pas limités à un seul projet, mais définissent plutôt

une quantité spécifique de capacité à acheter (en MW), ou bien établissent un calendrier dans lequel les projets éligibles peuvent être développés et contractés. Bien que les soumissionnaires ne soient pas en concurrence sur la base des prix dans le cadre d'un programme de tarif d'achat, ils sont en concurrence sur un certain nombre d'autres critères axés sur les politiques tels que la vitesse, la qualité et le développement socio-économique. Du point de vue du promoteur de projet, un programme de tarif d'achat réduit potentiellement le risque d'une offre infructueuse.

Passation Concurrentielle de Marchés

Présentation de la passation concurrentielle de marchés

Expressions d'intérêt

Demande de qualification

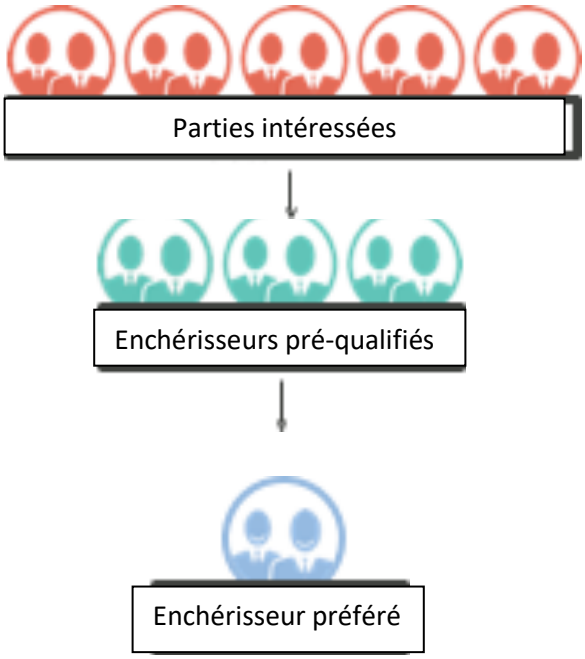
Demande de propositions

Évaluation et Attribution

Présentation de la passation concurrentielle de marchés

Les appels d'offres concurrentiels sont un choix de plus en plus populaire pour la passation de marchés de projets d'énergie. Cette structure de passation de marchés nécessite que les investisseurs se concurrencent directement, dans les mêmes conditions, pour la possibilité de développer un projet (ou des projets). La concurrence est généralement basée sur le prix, mais peut être axée sur la qualité de la technologie, la rapidité du développement ou d'autres facteurs correspondant aux priorités du gouvernement. Les variations dans les appels d'offres concurrentiels varieront selon la juridiction en raison des différences dans le paysage réglementaire et les objectifs généraux de passation de marchés.

Dans ce manuel, deux types d'appels d'offres concurrentiels sont examinés : i) les appels d'offres ouverts et ii) les appels d'offres restreints. Bien que chaque processus présente des avantages et des inconvénients, l'un ou l'autre type d'appel d'offres nécessitera un processus de passation de marchés soigneusement planifié qui comporte des critères d'appel d'offres objectifs et transparents.



Combien d'étapes y a-t-il dans un marché concurrentiel ?

Il y a généralement entre une et trois étapes dans un marché concurrentiel. Les trois étapes décrites plus loin dans ce manuel sont :

1. Expression d'intérêt
2. Demande de qualification
3. Demande de proposition

Les termes Expression d'intérêt et Demande de qualification sont parfois utilisés de manière interchangeable selon les pays. Le nombre d'étapes varie également en fonction des règles de passation de marchés pour un pays particulier. L'utilisation d'expressions d'intérêt et de demande de qualification sont des étapes optionnelles basées sur un certain nombre de facteurs expliqués ci-dessous.

CONSEIL PRATIQUE : Les appels d'offres en deux étapes constituent une approche courante en matière de passation de marchés concurrentiels. Il s'agit d'un processus qui comprend un appel d'offres ouvert en deux étapes qui est étendu à partir du stade normal de Demande de Propositions pour inclure également un stade Demande de qualification. L'étape Demande de qualification permet à l'entité adjudicatrice de présélectionner les soumissionnaires qualifiés à la suite de l'appel à propositions ouvert, au moyen d'un processus d'évaluation des offres. L'entité adjudicatrice passe ensuite à l'étape de Demande de Propositions et sélectionne un soumissionnaire préféré de la même manière que dans l'appel d'offres ouvert.

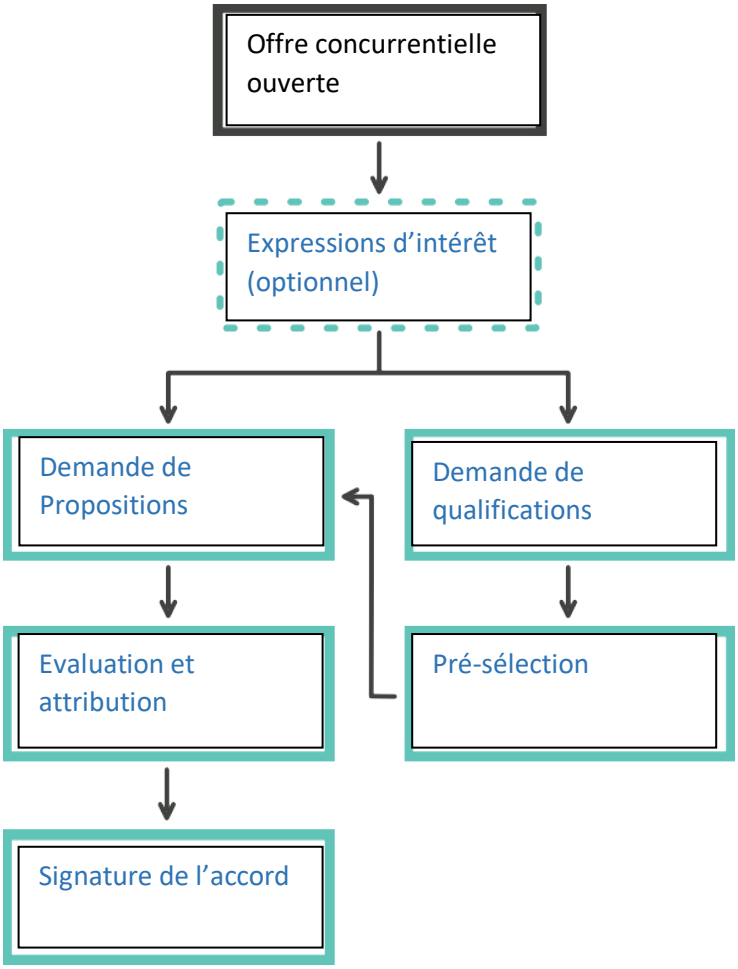
Appels d'offres ouvertes

Une offre ouverte est un appel d'offres concurrentiel accessible à toutes les parties intéressées. L'appel d'offres ouvert est également connu sous le nom d'appel d'offres international, d'appel d'offres ouvert, de concours ouvert ou de sollicitation ouverte. Dans le cadre d'un appel d'offres ouvert, l'entité adjudicatrice publie l'opportunité dans un forum accessible au public et invite les parties intéressées à soumettre une proposition pour examen. L'appel d'offres publié peut prendre de nombreuses formes, mais il est souvent identifié comme un appel d'offres, une invitation à soumissionner ou une demande de propositions. Pour développer davantage le processus de passation des marchés, la publication de l'appel d'offres peut être précédée d'une étape d'Expressions d'intérêt, qui est discutée dans le chapitre Expressions d'intérêt (voir page 83).

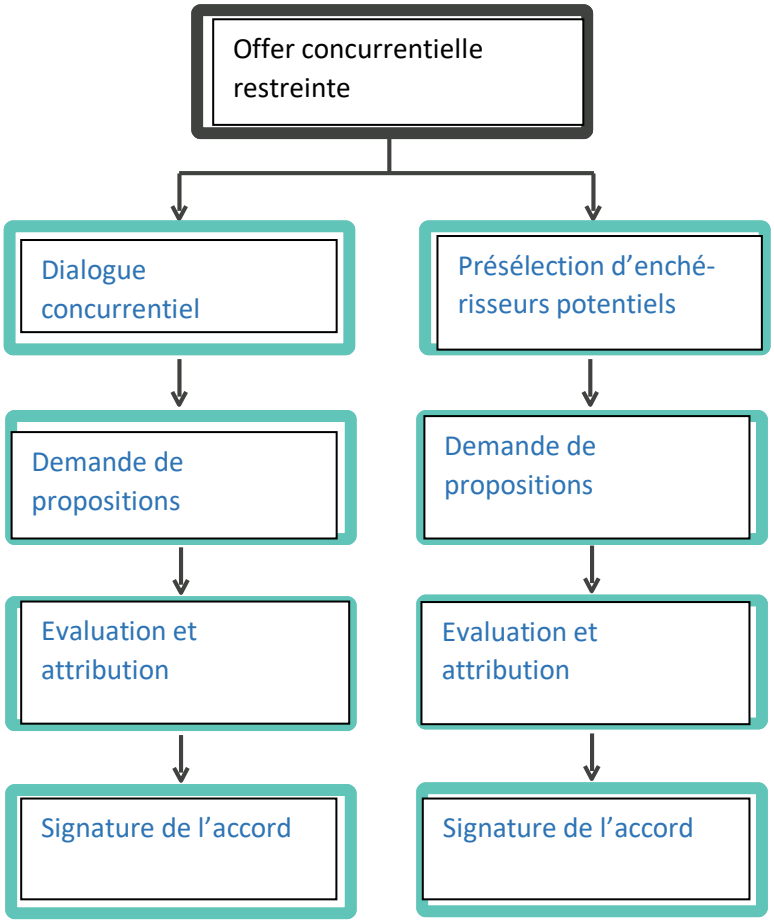
L'objectif de l'appel d'offres ouvert est de créer une plate-forme qui maximise la concurrence tout en préservant l'intégrité du processus de passation de marchés à travers des spécifications techniques détaillées dans la Demande de Propositions et de solides mécanismes d'évaluation des offres.

Les éléments clés de l'appel d'offres ouvert sont :

- enchère ouverte à tout le monde
- documents d'achat normalisés et non négociables
- critères de qualification définis
- méthodologie claire des enchères
- attribution à un soumissionnaire préféré en fonction de la meilleure note.


Offre concurrentielle ouverte
Expressions d'intérêt (optionnel)
Demande de Propositions
Demande de qualifications
Evaluation et attribution
Pré-sélection
Signature de l'accord

Appels d'offres restreints



Alors qu'une offre restreinte (également appelée appel d'offres restreint ou appel d'offres sélectif) est basée sur un processus concurrentiel, elle se distingue d'un appel d'offres ouvert en ce sens que la possibilité de soumissionner est limitée à un groupe restreint de parties identifiées.

L'appel d'offres restreint commence par l'action consistant à identifier un groupe limité de soumissionnaires potentiels à la discrétion de l'entité adjudicatrice. De nombreux facteurs peuvent influencer la décision de l'entité adjudicatrice de restreindre le nombre de parties invitées à soumissionner, par exemple : le niveau de compétences spécialisées ou de connaissances requises pour bâtir un projet d'énergie, la vitesse d'achèvement du projet d'énergie, l'accélération du processus de passation de marchés, et l'appétit du marché. L'entité adjudicatrice peut

identifier le groupe de parties qualifiées grâce à un engagement avec les parties prenantes. Les parties identifiées ont la possibilité de soumettre une Demande de Propositions qui passe par un processus d'évaluation des offres administré par l'entité adjudicatrice. Les éléments du processus d'appel d'offres ouvert s'appliquent ensuite à l'évaluation et à l'adjudication du soumissionnaire privilégié.

Il y a des cas où les négociations postérieures à l'adjudication entre l'entité adjudicatrice et le soumissionnaire privilégié sont incapables de produire un accord final. Plutôt que de rouvrir le processus d'appel d'offres, par souci d'opportunité et d'efficacité, l'entité adjudicatrice peut plutôt commencer à négocier avec un soumissionnaire de réserve. Si les négociations échouent encore une fois à conclure un accord final avec le soumissionnaire de réserve, les procédures de passation des marchés peuvent permettre à l'entité adjudicatrice de négocier directement avec d'autres soumissionnaires qualifiés.

Dialogue concurrentiel

Pour les transactions ou les structures de projet complexes, l'entité adjudicatrice peut avoir besoin de préciser les spécifications du projet, en requérant la contribution des soumissionnaires présélectionnés avant l'émission de la Demande de Propositions. Avant la publication de la Demande de Propositions, l'entité adjudicatrice peut inviter certains soumissionnaires identifiés à engager un dialogue sur les spécifications du projet. Le dialogue sur les spécifications du projet pourrait inclure l'identification des meilleures solutions techniques, l'ajustement de la structure commerciale et la répartition des risques parmi les parties prenantes du projet. L'entité adjudicatrice peut ensuite publier la Demande de Propositions raffinée à tous les soumissionnaires pré-identifiés. Les éléments du processus d'appel d'offres ouvert s'appliquent ensuite à l'évaluation et à l'adjudication du soumissionnaire privilégié.

Points principaux

- Les marchés concurrentiels peuvent être passés par des appels d'offres ouverts ou des appels d'offres restreints.
- L'objectif de l'appel d'offres ouvert est de maximiser la concurrence et la transparence.
- Les éléments clés de l'appel d'offres ouvert sont des critères de qualification et des mécanismes robustes d'évaluation des offres.
- Une offre restreinte est un appel d'offres ouvert uniquement à un groupe restreint de parties sélectionnées.
- Pour les projets complexes, les soumissionnaires peuvent engager un processus de dialogue concurrentiel avec l'entité adjudicatrice.

Expressions d'intérêt

En tant que première étape potentielle du lancement d'un processus de passation de marché, l'entité adjudicatrice pourrait bénéficier d'une consultation directe avec le marché au moyen d'une recherche d'informations formelle. Cette forme de sondage du marché peut fournir un aperçu critique important pour la réussite d'un projet. Cette démarche oblige l'entité adjudicatrice à concentrer sa vision sur le projet et à tester les hypothèses sous-jacentes à travers les commentaires des soumissionnaires potentiels. Cet exercice de partage d'informations est appelé une manifestation d'intérêt ou une demande de renseignements.

Pour garantir une réponse aussi large que possible à l'Expression d'intérêt, l'entité adjudicatrice peut largement faire connaître l'invitation, par exemple dans les journaux nationaux, en décrivant le projet proposé en termes généraux et en invitant les investisseurs potentiels à exprimer leur intérêt pour l'opportunité, à donner leur opinion sur la conception du projet ou sa structure, et à soulever d'autres questions à l'attention de l'entité adjudicatrice. L'entité adjudicatrice peut profiter de cette opportunité pour demander aux soumissionnaires de lui faire part de leurs préférences et de leur raisonnement concernant la sélection du site, la taille du projet et les attentes en matière de tarif de production.

CONSEIL PRATIQUE : Si une entité contractante choisit de tirer parti du processus d'Expression d'intérêt, il est important que ceux qui sont invités à commenter aient suffisamment de temps pour préparer des remarques mûrement réfléchies.

À l'issue de la phase d'expression d'intérêts, l'entité adjudicatrice aura acquis, dans l'idéal, une idée de l'appétit du marché pour le projet potentiel en fonction du nombre de répondants et aura reçu une rétroaction pertinente pour éclairer la conception optimale de l'approche de passation de marchés et de la spécification de la Demande de Propositions.

Considérations pour l'émission d'une expression d'intérêt

En décidant d'émettre une demande d'expression d'intérêt, l'entité adjudicatrice devrait déterminer si les avantages sont pertinents pour le processus de passation de marchés en cours. Une expression d'intérêt peut être particulièrement utile lorsqu'une entité adjudicatrice entreprend la mise en place d'un nouveau programme ou le déploiement de technologies non testées puisque les réponses de l'Expression d'intérêt peuvent donner un aperçu de la réponse du marché à cette nouvelle entreprise. La rétroaction peut également être utile lorsqu'un nouveau processus de passation de marché est adopté par l'entité adjudicatrice car le processus d'Expression d'intérêt sensibilise le marché aux réformes et approfondit l'engagement des parties prenantes.

Le processus d'Expression d'intérêt n'est pas sans risques, cependant. L'entité adjudicatrice peut être influencée par les réponses d'expression d'intérêt qui ne correspondent pas à un consensus de marché mais plutôt à une vision étroite ou incomplète. Il est important que l'entité adjudicatrice filtre les informations qu'elle reçoit du processus d'expression d'intérêt et qu'elle les ajuste en fonction de sa propre expérience et des conseils qu'elle reçoit de ses conseillers.

CONSEIL PRATIQUE : Pour que le processus d'expression d'intérêt soit efficace et pratique, il est important que l'entité adjudicatrice puisse utiliser et appliquer les informations qu'elle reçoit sans faire face à des restrictions de la part des répondants de l'expression d'intérêt. Cela peut être réalisé par un avertissement clair dans l'expression d'intérêt publiée selon lequel l'entité adjudicatrice ne traitera pas les informations reçues comme confidentielles.

Points clés

L'engagement précoce du marché et le sondage peuvent présenter certains avantages. Le processus d'Expression d'intérêt peut servir à :

- sensibiliser le public au projet ou programme potentiel ;
- tester le marché et l'appétit des parties prenantes à l'approche de la passation de marchés ;
- comprendre la disponibilité du financement pour le projet d'énergie ;
- comprendre la composition des promoteurs intéressés par les enchères (entreprises internationales ou locales, historique, réputation, etc.) ;
- tester les préférences du site pour éclairer les études de préfaisabilité et de faisabilité et les besoins en infrastructures auxiliaires ;
- évaluer les problèmes potentiels liés aux conflits fonciers ;
- connaitre les hypothèses de test de stress établissant des seuils de passation de marchés (niveaux de plafond tarifaire ou seuils de critères de qualification).

Demande de qualifications

Au cours de la phase Demande de qualifications, l'entité adjudicatrice présélectionne les parties intéressées qui répondent à la Demande de qualifications et qui répondent aux critères de pré-qualification établis. À l'étape suivante, l'entité adjudicatrice partage la Demande de Propositions uniquement avec les soumissionnaires qualifiés par la Demande de qualifications qui seront ensuite évalués au cours du processus de sélection afin d'identifier un soumissionnaire préféré.

Bien qu'un processus en plusieurs étapes puisse compromettre l'objectif de rapidité, il peut aider à atteindre le double objectif d'efficacité et d'optimisation des ressources. Pour l'entité adjudicatrice, l'étape de Demande de qualifications peut garantir que les soumissionnaires de la Demande de Propositions disposent des qualifications et de l'expérience nécessaires pour développer le projet. Cela simplifie le processus de révision et d'évaluation de la note de référence que l'entité adjudicatrice doit entreprendre pour sélectionner un soumissionnaire préféré. Dans certaines juridictions, les entités adjudicatrices publieront les noms des soumissionnaires pré-qualifiés, ce qui assurera la transparence du processus de passation de marchés.

Il est important que le seuil de qualification approprié soit défini pendant l'étape Demande de qualifications. Une fois qu'un promoteur a été pré-qualifié, il sera en mesure de participer au processus d'appel d'offres jusqu'à la conclusion. Pour cette raison, le processus de pré-qualification est la première possibilité pour l'entité adjudicatrice (et à quelques exceptions près la seule dont elle dispose) pour refuser de faire affaire avec un soumissionnaire potentiel particulier parce qu'elle n'a pas la capacité technique ou financière pour développer le projet. Sinon, l'entité adjudicatrice risque de qualifier un trop grand nombre de soumissionnaires, ce qui réduirait sa capacité à rationaliser le processus d'évaluation et d'adjudication.

Du point de vue de l'entité adjudicatrice, un appel d'offres en plusieurs étapes est nécessaire car il garantit qu'il lui suffit d'investir du temps dans des consultations avec des soumissionnaires sérieux qui sont qualifiés pour exécuter le projet. Du point de vue d'un soumissionnaire, un appel d'offres en plusieurs étapes permet

aux soumissionnaires de voir avec qui ils sont en concurrence. Cela leur donne l'assurance qu'ils n'auront pas à faire concurrence aux soumissionnaires qui ne sont pas qualifiés pour exécuter le projet et qui peuvent s'engager, intentionnellement ou non, dans des pratiques peu scrupuleuses telles que la soumission d'une proposition qu'ils ne peuvent honorer. Il leur donne aussi une idée du nombre de soumissionnaires contre lesquels ils seront en concurrence - le nombre devrait être suffisamment important pour assurer qu'il existe une tension concurrentielle, mais pas au point où les soumissionnaires ne sont pas disposés à investir du temps ou des fonds dans le développement d'une proposition compétitive.

Les critères de pré-qualification devraient exiger des parties intéressées la preuve qu'elles possèdent les capacités techniques et juridiques et la solidité financière nécessaires pour développer le projet.

CONSEIL PRATIQUE : Si une entité adjudicatrice ne peut ou ne veut prendre en compte qu'un petit nombre de soumissions, elle doit concevoir l'étape Demande de qualifications plus strictement. Les entités adjudicatrices devraient être conscientes de se retrouver avec seulement un ou deux soumissionnaires, ce qui pourrait entrer en conflit avec les cadres nationaux de passation de marchés exigeant la concurrence. Si une entité adjudicatrice rend la conformité à la Demande de Qualifications trop onéreuse ou trop lourde, un gouvernement peut éliminer les soumissionnaires potentiels en créant des barrières plus élevées à la candidature.

Critères financiers

Un facteur important de la Demande de qualifications est de savoir si le soumissionnaire a la capacité financière et la capacité de développer le projet. La Demande de qualifications tient compte de la situation financière et la position actuelle des soumissionnaires sur le marché, de leur capacité à organiser le capital pour financer le projet et de leur capacité à assurer la sécurité nécessaire à la réalisation du projet.

En général, les soumissionnaires potentiels sont généralement tenus de soumettre leurs états financiers pour un certain nombre d'exercices. Ces états financiers doivent démontrer :

- la capacité de contribuer aux capitaux propres à partir d'actifs à court terme dans le bilan ou à partir de bénéfices non distribués ; ou
- la capacité de collecter les fonds qui seront apportés en capitaux propres en empruntant auprès des prêteurs ou des marchés financiers.

Les indicateurs financiers couramment utilisés, tels que l'endettement financier ou les bénéfices avant intérêts, impôts et dépréciation et amortissements (EBITDA), peuvent être utilisés comme indicateur de la capacité du proposant à mobiliser des capitaux qui pourraient être affectés à un véhicule de titrisation ad hoc en tant que capitaux propres. Des tests déclarés en termes de l'actif net d'une entreprise ou des revenus annuels d'une entreprise sont également souvent employés. Ces tests doivent être soigneusement énoncés pour s'appliquer (ou ne pas s'appliquer) aux sociétés mères ou filiales d'une entité qui fait partie d'un consortium.

L'entité adjudicatrice doit se demander si elle veut également prouver la solvabilité des participants au capital car c'est un facteur pris en compte par les financiers dans l'évaluation des conditions de financement des sponsors, qui aboutira soit à de meilleures conditions de financement soit à des conditions de financement onéreuses pour le projet. Qui se répercuteront finalement sur le tarif.

Compte tenu de la prolifération des sociétés de capital-investissement cherchant à investir dans le secteur de l'énergie, une attention particulière devrait être accordée aux structures financières et juridiques uniques des fonds de d'investissement privés. Beaucoup de ces fonds sont structurés de sorte que leurs investisseurs n'investissent dans le fonds que lorsque le fonds les y invite. Ces investisseurs se seront engagés à investir en vertu d'accords écrits, mais ne contribueront pas réellement au fonds jusqu'à ce que le fonds puisse déployer le capital. Pour cette raison, un fonds peut ne pas être en mesure de répondre à un test de situation financière malgré un accès facile au capital. Cela a également une incidence sur les qualifications techniques et les deux devraient être traitées dans la demande de qualifications.

Critères techniques

Les critères techniques sont généralement exprimés en fonction des antécédents du soumissionnaire dans le développement ou l'exploitation de projets d'énergie de taille et de technologie similaires au projet à développer. L'assise technique requise varie considérablement selon la technologie et le site. Le promoteur d'un projet d'énergie solaire photovoltaïque pourrait, par exemple, sous-traiter facilement presque tous les aspects de la construction, de l'exploitation et de la gestion d'un tel projet. En revanche, le promoteur d'un grand barrage hydroélectrique ou d'une centrale thermique aurait besoin d'une participation plus importante pour négocier et gérer à la fois les contrats d'achat et de construction d'ingénierie et les contrats d'exploitation et d'entretien. Malgré cela, il faut veiller à ne pas exiger une expérience que seul un petit nombre de sociétés au monde peuvent démontrer. Ou, si une telle expérience est vraiment nécessaire, la décision de l'exiger devrait être prise en sachant que cette exigence peut limiter la concurrence.

Ces critères peuvent également tenir compte de la composition et de la structure des répondants, ainsi que des compétences et de l'expérience des principaux sous-traitants, y compris leur expertise en achat d'équipement clé, construction, exploitation, gestion de projet, gestion des risques, assurance qualité et la capacité de respecter l'échéancier publié. Il est également important que les projets démontrent leur compréhension des principales exigences ou complexités du projet.

Critères juridiques

Au stade de la demande de qualification, les exigences juridiques comprennent des informations sur l'entité soumissionnaire ou, lorsqu'un consortium ou une coentreprise répondent à l'offre, les coordonnées des membres du consortium et une confirmation de leur engagement envers le consortium.

Des restrictions sont normalement imposées à un changement dans l'entité soumissionnaire sans le consentement de l'entité adjudicatrice. Ces critères peuvent également comprendre des déclarations et des garanties ou une déclaration sous serment attestant de la bonne réputation du soumissionnaire (comme l'absence de toute sanction civile ou pénale) dans son territoire de constitution et dans toutes les juridictions concernées.

L'objectif est de démontrer qu'il serait prudent et acceptable de faire affaire avec un soumissionnaire ou un consortium particulier de soumissionnaires. Si des informations supplémentaires sont requises pour qu'une entité adjudicatrice particulière effectue cette détermination, la demande de qualification devrait le préciser.

CONSEIL PRATIQUE : De nombreuses entités adjudicatrices subissent des contraintes de temps énormes pour promouvoir des projets d'énergie privés, pour diverses raisons. La demande de qualifications est le premier document spécifique au projet qui est développé au cours d'un appel d'offres. De ce fait, l'élaboration de la demande de qualifications est souvent précipitée ou entrepris sans l'avis des conseillers dans le but d'accélérer la promotion du projet. Beaucoup de gens croient à tort que la demande de qualifications sera supplantée par la Demande de Propositions, et a donc peu d'importance. Comme nous le verrons, la demande de qualifications ouvre la voie à l'ensemble du processus de passation de marchés et continue de régir certains aspects de l'appel d'offres jusqu'à l'attribution du ou des contrat(s). Les erreurs dans l'élaboration de la demande de qualifications se sont donc révélées être les erreurs les plus difficiles à corriger après s'être produites.

Points clés

- L'entité adjudicatrice peut mener un appel d'offres concurrentiel en plusieurs étapes. Une expression d'intérêt ou une Demande de qualifications peut être la première étape d'un processus en plusieurs étapes.
- Au cours de la phase de demande de qualifications, les soumissionnaires doivent respecter des critères de pré-qualification établis pour démontrer leur capacité technique et la solidité financière nécessaires pour développer le projet d'énergie.
- Le processus de demande de qualifications aboutit à une liste de soumissionnaires présélectionnés qui sont qualifiés pour passer à l'étape suivante de la passation de marchés, au stade de la demande de propositions.

Demande de propositions

L'étape suivante d'un appel d'offres est la publication par l'entité adjudicatrice de la Demande de Propositions. Lorsqu'un processus en une étape est adopté, la Demande de Propositions lance l'appel d'offres. La Demande de Propositions conduit à la sélection d'un soumissionnaire privilégié, sur la base des réponses à la Demande de Propositions.

Les principaux objectifs d'un appel à propositions sont de décrire en détail la possibilité pour les soumissionnaires de soumissionner et le processus de la délivrance de la Demande de Propositions jusqu'à l'attribution du ou des contrats, y compris les processus consultatifs avec l'entité adjudicatrice. La documentation de l'appel d'offres inclura les accords des projets à conclure à la fin de l'appel d'offres.

Décrire l'opportunité

La Demande de propositions doit résumer l'opportunité pour laquelle l'entité adjudicatrice recherche des propositions. Des informations détaillées peuvent être incluses dans une salle de données, mais la demande de propositions devrait, au minimum, décrire le projet, le(s) site(s) sélectionné(s), la nature des diligences déjà effectuées, la liste des études et les informations brutes disponibles et les instructions sur la manière d'effectuer la diligente demandée, y compris la manière d'effectuer des visites sur site.

CONSEIL PRATIQUE : Il est maintenant pratique courante pour l'entité adjudicatrice de mettre une salle de données (virtuelle ou physique) à la disposition des soumissionnaires.

Description du processus

La Demande de Propositions est un document d'appel d'offres utilisé dans le cadre d'un appel d'offres ouvert ou restreint. Indépendamment de la procédure que l'entité adjudicatrice a l'intention d'utiliser, la Demande de Propositions devrait décrire le processus en détail. Avant que les soumissionnaires ne soumettent leurs propositions, l'entité adjudicatrice organisera généralement au moins une et peut-être plusieurs conférences des soumissionnaires. Ces conférences des soumissionnaires comprendront des séances générales de questions et réponses, des occasions de réseautage et des occasions de visites guidées du site.

Une ou plusieurs conférences des soumissionnaires peuvent inclure une occasion pour les soumissionnaires pré-qualifiés de rencontres en tête-à-tête avec l'entité adjudicatrice et ses conseillers. Cependant, les séances individuelles doivent être cohérentes avec les objectifs de transparence et d'équité et ne doivent pas être l'occasion de négociations directes.

Les soumissionnaires ont également la possibilité de demander des clarifications par écrit. Ces questions et les réponses sont généralement partagées par écrit avec tous les soumissionnaires. Il est d'usage d'inclure une date limite pour la soumission des demandes de clarification.

Définir les critères d'évaluation

Approche d'évaluation en deux étapes

Dans le cadre de l'approche d'évaluation en deux étapes, le comité d'évaluation des appels d'offres établi par l'entité adjudicatrice passe d'abord en revue la proposition technique. En notant les propositions techniques, le comité d'évaluation des offres devrait utiliser des critères clairement définis à l'avance dans la Demande de Propositions et connus des soumissionnaires.

Le comité d'évaluation des offres n'ouvrira que les propositions financières soumises par les soumissionnaires dont la proposition technique atteint un score minimum spécifié dans la Demande de Propositions. Le comité d'évaluation des offres évalue ensuite les propositions financières en fonction des critères d'évaluation financière et déclare que le soumissionnaire privilégié est le soumissionnaire qui a présenté la proposition financière qui donne le score d'évaluation le plus élevé.

Approche par score combiné

Dans le cadre de l'approche par score combiné, le comité d'évaluation des offres examine et marque les propositions techniques en premier, en utilisant un ensemble de critères spécifiés dans la Demande de Propositions. Comme pour l'approche en deux étapes, le comité d'évaluation des offres ouvre des propositions financières seulement si les propositions techniques ont été notées, et seulement pour les propositions financières soumises par les soumissionnaires dont la proposition technique atteint un score minimum spécifié dans la Demande de Propositions.

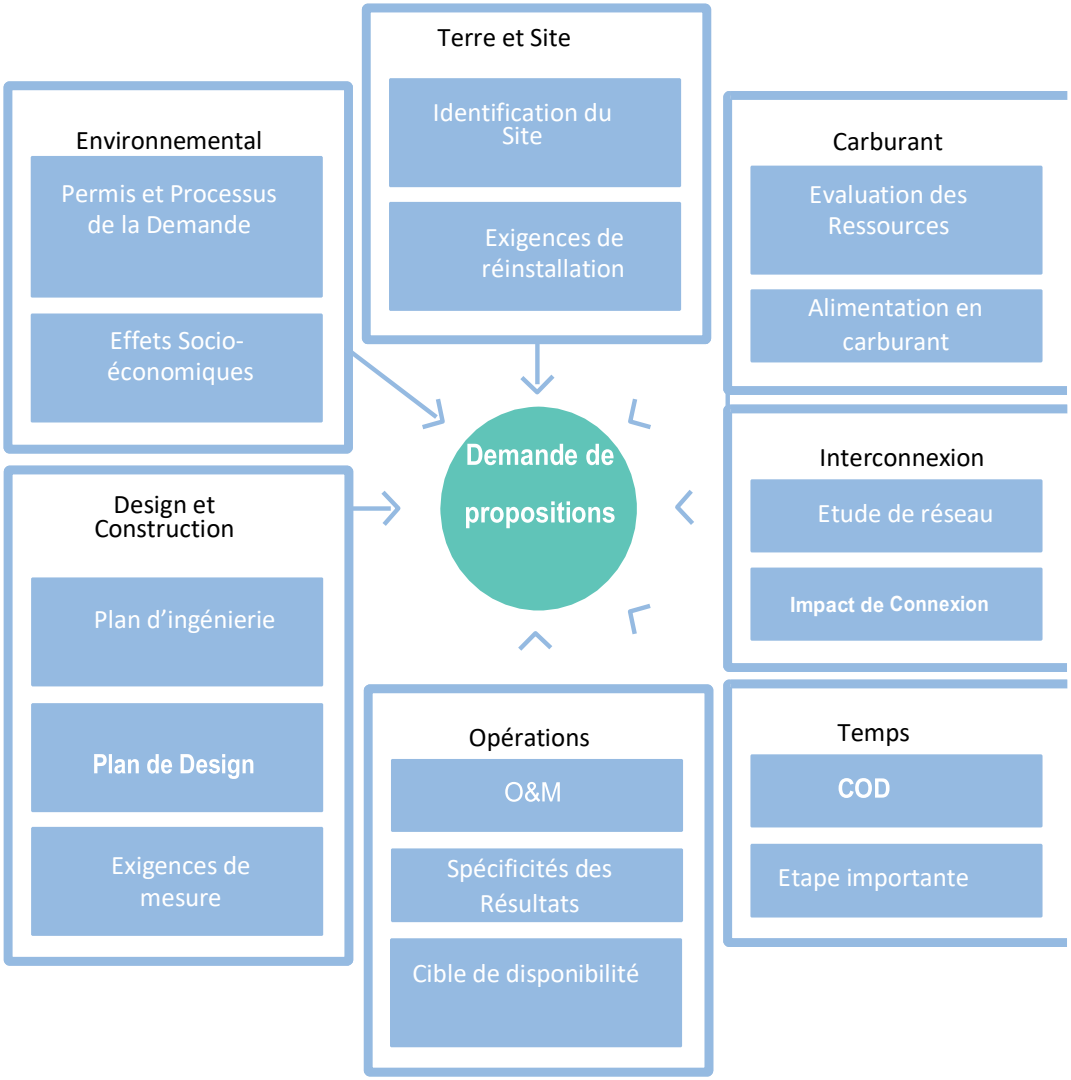
À la suite de l'évaluation des propositions techniques, les propositions financières sont évaluées pour déterminer un score financier. Le score financier et le score technique sont ensuite combinés pour aboutir à un score global. La proposition obtenant la note la plus élevée emporte le marché.

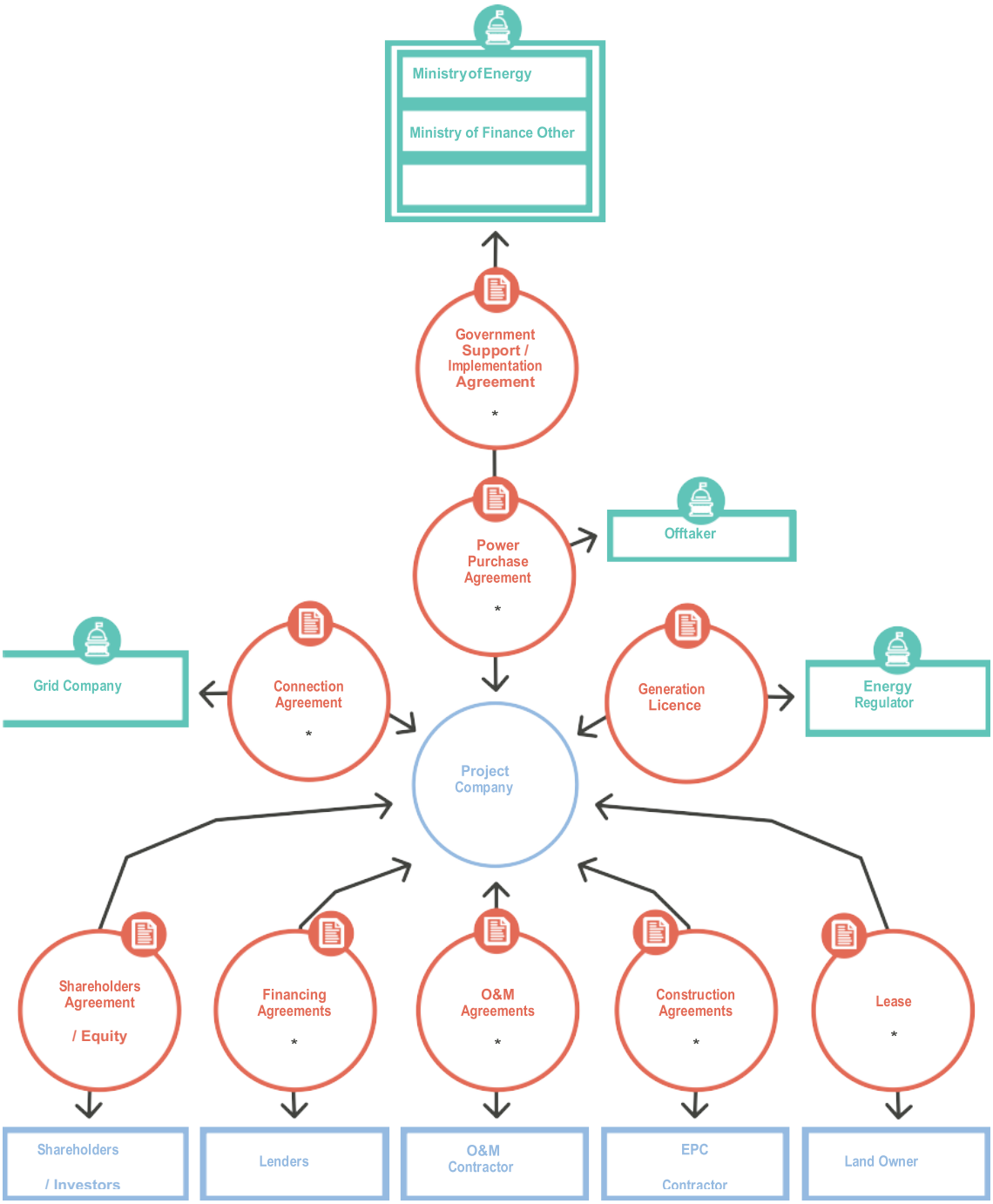
L'avantage de cette approche est qu'elle permet à l'entité adjudicatrice d'examiner explicitement l'approche technique proposée par les soumissionnaires. Dans des projets inhabituellement complexes dans lesquels les soumissionnaires jouissent d'une grande latitude dans la façon d’aborder un problème technique, comme dans le cas d'un grand projet hydroélectrique, cela peut être utile. Cette approche peut également être utile lorsque l'entité adjudicatrice souhaite explicitement prendre en compte des facteurs autres que le prix et qu'elle est disposée à payer un prix plus élevé pour l'électricité afin d'atteindre une gamme de résultats donnés.

CONSEIL PRATIQUE : À moins que l'appel d'offres et les documents de projet ne soient soigneusement structurés, l'approche du score combiné peut réduire la transparence en attribuant un poids significatif à la note technique, qui peut être subjective en raison des divergences potentielles sur l'interprétation et la force de la proposition technique.

Définir la stratégie de document de projet

En fonction des objectifs, des facteurs pris en compte et de l'étape de planification, une offre ouverte peut généralement inclure les listes non exhaustives des composants indiqués dans le diagramme ci-dessous.


Terre et Site
Identification du Site
Exigences de réinstallation
Environnemental
Permis et Processus de la Demande
Effets Socio-économiques
Carburant
Evaluation des Ressources
Alimentation en carburant
Demande de propositions
Design et Construction
Plan d'ingénierie
Plan de Design
Exigences de mesure
Interconnexion
Etude de réseau
Impact de Connexion
Opérations
O&M
Spécificités des Résultats
Cible de disponibilité
Temps
COD
Etape importante


Ministry of Energy
Ministry of Finance Other
Government Support / Implementation Agreement
*
Power Purchase Agreement
*
Offtaker
Grid Company
Connection Agreement
*
Generation Licence
Energy Regulator
Project Company
Shareholders Agreement
/ Equity
Financing Agreements
*
O&M Agreements
*
Construction Agreements
*
Lease
*
Shareholders
/ Investors
Lenders
O&M Contractor
EPC
Contractor
Land Owner

Lorsqu'un projet d'énergie est financé sur une base de projet, il existe une matrice de documentation de projet par laquelle passent les différents acteurs du projet d'énergie.

Dans le cas d'un projet type de passation de marchés en électricité, les principaux documents qui devraient être inclus dans la demande de propositions sont les suivants :

- un accord d'achat d'énergie
- un accord de mise en œuvre / accord de concession / un accord d'aide publique du gouvernement.

Les documents auxiliaires qui peuvent être inclus dans la Demande de propositions comprennent :

- un accord de connexion au réseau
- divers permis et licences
- tout document relatif au terrain ou au site.

Au cours des dernières années, il y a eu une tendance, en particulier dans le domaine de la technologie des énergies renouvelables, à ce que les entités adjudicatrices émettent des accords de projet normalisés avec peu de marge de manœuvre pour le soumissionnaire. L'allocation des risques est donc « fixée » par l'entité adjudicatrice ; le soumissionnaire dans sa réponse à l'offre devrait fixer le prix de cette allocation de risque spécifique afin d'arriver à son prix de soumission. Cette approche est favorisée par les soumissionnaires qui préfèrent la certitude de comprendre les termes et conditions complets de leur offre. Il rassure également ces soumissionnaires en sachant qu'ils sont mesurés à périmètre constant par rapport à leurs concurrents (contrairement au cas où des exceptions sont admises ou lorsque des concurrents proposent des hypothèses de prix différentes). Cette approche nécessite une analyse très détaillée de la part de l'entité adjudicatrice et de ses conseillers pour s'assurer que la série de documents non négociables présentés aux soumissionnaires est susceptible d'être financée.

Exemple de programme d'enchères utilisant une documentation standardisée:

Scaling Solar est une approche du Groupe de la Banque mondiale visant à développer rapidement des projets solaires photovoltaïques connectés au réseau, à l'échelle industrielle à une échelle significative en Afrique subsaharienne. Elle utilise un ensemble de ressources de la Banque mondiale dans un « guichet unique » comprenant des services consultatifs, des contrats normalisés (pouvant être financés) et des documents, ainsi que des offres de financement « agrafé », de garanties et d'assurance (auxquelles les soumissionnaires peuvent postuler gratuitement).

Dans le cadre de la réponse à l'appel d'offres, les entités adjudicatrices exigent que le soumissionnaire fournisse les conditions d'exploitation et d'entretien et d'ingénierie, achat et construction (EPC) pour que le soumissionnaire démontre qu'il a souscrit de sous-traitante EPC ou d'opération et maintenance (O&M).

Vous trouverez ci-dessous une représentation schématique de la structure type d'une centrale électrique financée par un projet. Cela montre à la fois la complexité de la documentation qui sera signé et le nombre important de parties (y compris plusieurs partis gouvernementaux, pour plus de détails voir la section relative aux parties prenantes) qui concluront des accords dans le cadre du projet et dont il faut coordonner et gérer la participation.

Dans le cas d'une passation de marché typique avec des producteurs d'énergie indépendants, les documents clés que le maître d'ouvrage et le gouvernement devront signer comprennent le contrat d'achat d'électricité et un accord de mise en œuvre, un accord de concession ou un autre accord d'aide gouvernementale. Les documents auxiliaires incluront un accord de connexion au réseau, divers permis et licences, ainsi que toute la documentation relative au terrain ou au site.

Garantie de soumission

Un cautionnement de soumission (ou une garantie de proposition) vise à garantir que les soumissionnaires restent engagés dans le processus, et ne se retirent sans raison valable avant l'exécution des accords de projet, ni ne tentent d'introduire

des changements aux conditions des accords de projet. Les obligations de soumission doivent généralement prendre la forme d'une lettre de crédit ou d'une garantie bancaire.

CONSEIL PRATIQUE : Les lois nationales sur les marchés publics peuvent établir des directives à l'intention des fonctionnaires pours la gestion des garanties de soumission. Une entité adjudicatrice doit équilibrer un certain nombre d'objectifs concurrents dans la définition des exigences relatives aux obligations de soumission. Par exemple, la note de crédit de la banque émettrice devrait être suffisamment élevée pour assurer le paiement à la demande, mais, potentiellement, suffisamment basse pour permettre la participation des banques locales. Le montant maximal pouvant être tiré au titre de la garantie de soumission doit être suffisamment important pour garantir l'engagement des soumissionnaires dans le processus de passation de marché. Les exigences relatives à la publication d'obligations de soumission importantes peuvent empêcher les petits promoteurs de projets d'être en concurrence pour un projet, réduisant ainsi la concurrence.

La Demande de Propositions devrait clairement spécifier les circonstances dans lesquelles une entité adjudicatrice peut puiser dans la garantie de proposition. Normalement, ces circonstances incluent :

- le retrait prématuré de sa proposition par le soumissionnaire pendant la période de validité de l'offre ;
- le fait pour le soumissionnaire privilégié de ne pas signer les accords de projet ;
- une tentative du soumissionnaire de rouvrir des négociations sur des conditions contractuelles auxquelles il ne s'est pas expressément opposé lorsqu'il a soumis son offre ;
- l'inclusion de déclarations fausses ou trompeuses par le soumissionnaire dans ses documents de proposition ;
- toute forme de comportement anticoncurrentiel de la part du soumissionnaire pendant le processus de passation de marché ;

- toute forme de corruption ou de corruption par le soumissionnaire pendant le processus de passation de marché.

Points clés

- La demande de proposition est soit la deuxième étape d'un processus d'appel d'offres en deux étapes soit les documents d'appel d'offres utilisés dans le cadre d'un processus de passation de marchés en une étape.
- La Demande de Propositions est utilisée dans les processus d'appels d'offres ouverts ou restreints.
- Les propositions techniques et les propositions financières peuvent être évaluées soit dans une approche d'évaluation en deux étapes, soit dans une approche de score combiné.
- L'approche d'évaluation en deux étapes est celle où les propositions techniques sont notées en premier, et seuls les soumissionnaires qui obtiennent un score technique minimum sont qualifiés pour faire évaluer leurs propositions financières.
- Dans l'approche du score combiné, les scores sur les propositions financières et techniques sont combinés pour obtenir un score global.
- La Demande de Propositions mène à la nomination d'un soumissionnaire privilégié.
- L'une des considérations importantes dans la conception de la Demande de Propositions est de savoir s'il faut permettre aux soumissionnaires de soulever des exceptions. La mesure dans laquelle les exceptions peuvent être soulevées par le soumissionnaire devrait être clairement énoncée dans la Demande de Propositions. La difficulté, pour l'entité adjudicatrice, consistera à noter la proposition technique sur la base des exceptions soulevées, lorsqu’il existe beaucoup d’exceptions.
- Lorsqu'un projet d'énergie est financé sur une base de financement de projet, il existe une matrice de documentation de projet à conclure par les parties. Dans ces accords, la répartition des risques est essentielle pour que le soumissionnaire détermine le prix de son offre.

- Un cautionnement de soumission est une forme de garantie exigée de chaque soumissionnaire pré-qualifié en garantie de ses obligations en vertu de la Demande de Propositions. L'objectif du cautionnement de soumission est de veiller à ce que les soumissionnaires demeurent engagés dans le processus de soumission et ne soient pas en mesure de se retirer du processus de passation de marchés en temps voulu.

Évaluation et Attribution

Évaluation technique

Le but de l'évaluation technique est principalement de s'assurer que (i) la solution technique proposée par le soumissionnaire répond aux exigences de la Demande de Propositions, et (ii) que le soumissionnaire a proposé un plan crédible pour obtenir le financement du projet.

Dans le cas d'une évaluation en deux étapes, il existe à la fois une composante de classement et une composante réussite / échec pour l'évaluation technique. L'objectif principal est de classer les propositions en termes de qualité de la solution technique et de crédibilité du plan de financement. En d'autres termes, l'intention est de choisir la meilleure proposition technique et de classer le reste des propositions techniques par ordre de qualité. Seules les propositions techniques qui atteignent un seuil minimum passeront le test réussite / échec. Dans ces appels d'offres, la conséquence de l'échec de la composante réussite / échec de l'évaluation technique est que le comité d'évaluation des offres n'ouvrira pas la proposition financière qui accompagnait la proposition technique ayant échoué.

L'approche habituelle consiste à définir un certain nombre d'éléments de la proposition technique qui seront évalués et à indiquer que l'efficacité de cette partie de la proposition technique pour atteindre le résultat souhaité sera mesurée et notée objectivement. Le facteur de pondération de chaque élément (le nombre maximum de points pouvant être attribués pour chaque élément) doit également être spécifié.

CONSEIL PRATIQUE : L'élaboration d'un guide d'évaluation plus détaillé qui guidera le travail du comité d'évaluation des offres sans être mis à la disposition des soumissionnaires devrait être évitée car elle réduit la transparence et pourrait être contestée par les lois de nombreux pays. Les critères d'évaluation techniques devraient être décrits dans la Demande de Propositions. Afin de parvenir à un processus transparent, les critères d'évaluation techniques constituent le seul ensemble de critères que le comité d'évaluation des offres devrait appliquer pour évaluer les propositions techniques.

Une entité adjudicatrice devrait soigneusement examiner dans quelle mesure les critères d'évaluation techniques devraient être détaillés. Un ensemble trop vague de critères d'évaluation techniques peut entraîner des propositions et des défis très variés de la part des soumissionnaires, affirmant que le processus de notation technique était trop subjectif. En revanche, un ensemble trop détaillé de critères d'évaluation techniques peut empêcher les soumissionnaires de proposer des idées novatrices.

Évaluation financière

Les offres financières pour les projets d'énergie sont généralement comparées au coût normalisé de l'électricité. Le coût normalisé de l'électricité se réfère à la valeur actuelle nette du coût unitaire de l'électricité sur la durée de vie d'un projet d'énergie.

Bien que le coût normalisé le plus bas de l'électricité soit habituellement l'objectif sous-jacent, les critères d'évaluation des soumissions utilisés dans un appel d'offres particulier pour un projet d'énergie seront adaptés à la structure du tarif qui sera payable en vertu de l’accord d’achat d’énergie. En termes généraux, les tarifs sont généralement structurés en tarifs uniquement d'énergie ou en tarifs basés sur la capacité.

Un tarif d'énergie seulement est un tarif en vertu duquel l'acquéreur verse à la société du projet un prix par unité d'énergie réellement généré par le projet. Ils

sont couramment utilisés pour des projets qui ne sont pas acheminables par l'acheteur, mais sont, en d'autres termes, auto-répartissables par les projets d'énergie. Ces projets comprennent des parcs éoliens, des centrales solaires photovoltaïques et d'autres projets qui reposent sur une source d'énergie primaire renouvelable intermittente. Pour les tarifs d'énergie uniquement, le prix le plus bas par unité d'énergie proposée représente le coût normalisé d'énergie le plus bas.

Un tarif basé sur la capacité est un tarif selon lequel l'entrepreneur paie à la société de projet des frais pour mettre la capacité du projet à la disposition de l'acheteur, indépendamment du fait que l'acheteur achemine le projet. Ces frais sont appelés charge de capacité. Selon la technologie et d'autres facteurs, l'acquéreur peut également payer des frais pour chaque unité d'énergie produite. Cette charge est connue sous le nom de charge d'énergie et couvre les coûts variables. Pour les projets qui utilisent des taris basés sur la capacité, l'offre qui peut entraîner le coût normalisé le plus bas de l'électricité peut ne pas être immédiatement apparente car les obligations financières nettes du concessionnaire seront influencées par le montant de la charge de capacité, le montant de la charge d'énergie, et le facteur d'utilisation de la capacité projeté pour le projet pendant la durée de l'accord d'achat d'énergie.

CONSEIL PRATIQUE : Pour ces projets, il est généralement nécessaire que l'entité adjudicatrice construise un modèle financier qui sera utilisé pour évaluer les propositions financières. Le modèle financier fera des hypothèses appropriées quant à la disponibilité et au facteur d'utilisation de la capacité qui seront atteints au cours de la durée de l'accord d'achat d'énergie. Ces hypothèses seront les mêmes pour tous les soumissionnaires et devraient être spécifiées dans la Demande de Propositions, la salle des données ou le modèle financier lui-même.

Désignation de l’Enchérisseur privilégié

Une fois que le comité d'évaluation des offres a évalué les propositions techniques et financières soumises par les soumissionnaires, l'entité adjudicatrice nomme le soumissionnaire pré-qualifié ayant obtenu le score technique et financier global le plus élevé (dans le cas d'une approche combinée) soumissionnaire privilégié. L'attribution du statut d'enchérisseur privilégié est une attribution conditionnelle, sous réserve d'un accord sur les exceptions ou les conditions de la soumission. Dans le cas où il n'y a pas d'exceptions ou de conditions, l'attribution de l'offre est définitive.

Les cautionnements d'offre remis par les autres soumissionnaires sont annulés et retournés, à l'exception possible du second soumissionnaire classé, dont la garantie peut être conservée jusqu'à la signature des contrats de projet.

Si les conditions de la Demande de Propositions ne permettaient pas aux soumissionnaires de de faire des exceptions aux accords de projet, le soumissionnaire privilégié devra organiser la société de projet, faire signer les accords de projet auxquels elle sera partie et signer tout contrat de projet auquel les promoteurs seront parties, le tout dans un délai raisonnable après que l'entité adjudicatrice ait notifié le soumissionnaire privilégié de sa nomination.

Si les conditions de la Demande de Propositions permettaient au soumissionnaire de faire des exceptions aux conditions des accords de projet, l'entité adjudicatrice et les sponsors négocieraient d'abord les exceptions, puis les accords seraient signés. Le concept d'exceptions et la négociation d'exceptions sont discutés dans le chapitre suivant.

Négociation des exceptions

Un mécanisme permettant de traiter les exceptions potentielles à la portée de la Demande de Propositions peut être nécessaire.

La Demande de Propositions devrait exiger que les soumissionnaires identifient clairement et spécifiquement chaque exception qu'ils souhaitent apporter à la forme de l'évaluation de leur proposition technique. Les exceptions devraient être notées en marquant les accords de projet et ceux-ci devraient être expliqués par le soumissionnaire dans une note explicative qui prend la forme d'un tableau des exceptions.

L'entité adjudicatrice peut, à sa discrétion, rejeter une proposition technique sur la base de la nature ou du nombre d'exceptions prises par un soumissionnaire pré-qualifié. Une décision de l'entité adjudicatrice d'ouvrir et d'évaluer une proposition financière accompagnant une proposition technique contenant des exceptions ne constitue pas une acceptation des exceptions. Au contraire, c'est une indication que l'entité adjudicatrice est disposée à en discuter.

En cas d'attribution du statut de soumissionnaire privilégié, l'entité adjudicatrice peut négocier toutes les exceptions dans la proposition technique soumise par le soumissionnaire privilégié. Les négociations concernant les exceptions devraient être conclues, et les accords de projet devraient être signés, avant l'expiration d'une période établie dans la Demande de Propositions pour la négociation des exceptions.

L'entité adjudicatrice ne devrait recevoir que des commentaires sur les accords de projet contenus dans les exceptions énoncées dans la proposition soumise. Si l'entité adjudicatrice détermine qu'il ne sera pas possible de convenir des exceptions au cours de la période de négociation, l'entité adjudicatrice peut désigner le soumissionnaire classé deuxième comme nouveau soumissionnaire privilégié.

Signature des accords de projet

Une fois que des exceptions ont été convenues et intégrées aux accords de projet (dans la mesure convenue), l'entité contractante procédera à la préparation des accords de projet pour la signature. Il est important que l'entité adjudicatrice s'assure que toutes les approbations réglementaires qu'elle doit obtenir avant de

signer les accords ont été obtenues. Il en va de même des autorisations corporatives ou gouvernementales qui doivent être obtenues afin d'autoriser dûment la signature, la livraison et l'exécution des ententes.

De plus, les prêteurs exigent habituellement un avis juridique concernant l'autorisation, la signature et la livraison des accords de projet, ainsi que leur applicabilité en vertu des lois applicables. Cette opinion (ou ces opinions) serait généralement donnée par un conseiller juridique indépendant engagé par l'entité adjudicatrice. Dans certains pays, ces avis seraient donnés par le procureur général.

CONSEIL PRATIQUE : Lorsque le système juridique oblige le procureur général à approuver les documents de transaction ou à émettre un avis juridique sur la transaction, il serait prudent que l'entité adjudicatrice engage le dialogue avec le procureur général suffisamment tôt pour s'assurer qu'il se familiarise avec la transaction et puisse clarifier tous les aspects qui pourraient paraitre obscurs.

Lorsque les accords de projet ont été signés, les parties commencent à remplir toutes les conditions préalables aux obligations des parties, y compris en réalisant l’arrangement financier.

Points clés

- Dans une évaluation technique en une étape, le but de l'évaluation technique est principalement de s'assurer que (i) la solution technique proposée par le soumissionnaire répond aux exigences de la Demande de Propositions, et (ii) que le soumissionnaire a proposé un plan crédible le financement de la dette requis pour le projet.
- Dans une évaluation technique en deux étapes, il y a à la fois une composante de classement et une composante réussite / échec de l'évaluation technique.

- La fonction habituelle de l'évaluation financière est de sélectionner le projet qui permettra d'obtenir le coût d'électricité le plus bas possible.
- Les entités adjudicatrices peuvent avoir besoin de la possibilité de négocier des exceptions aux conditions des accords de projet pris par les soumissionnaires.

Négociations Directes

Présentation des négociations directes

Processus de négociation directe

Présentation des négociations directes

Introduction

Négocier un projet avec un ou plusieurs promoteurs sans inviter d'autres parties intéressées à s'engager dans un processus de passation de marchés est appelé un accord négocié, une négociation directe, ou un achat d'électricité auprès d'une source unique. La passation de marché auprès d'une unique entité peut également être classé comme sollicité ou non sollicité, selon que c'est l'entité adjudicatrice ou le promoteur qui initie la discussion et la passation de marché ultérieure. Dans la plupart des pays, le projet initial d'énergie privée est directement négocié. Cela permet à l'entité adjudicatrice d'acquérir une expérience pratique et de comprendre comment travailler avec un partenaire privé pour négocier et mettre en œuvre un projet d'énergie. Les projets d'électricité à source unique représentent plus des deux tiers des accords avec des producteurs indépendants contractés en Afrique subsaharienne (à l'exclusion de l'Afrique du Sud) jusqu'en 2014.

La négociation directe peut également être une méthode privilégiée pour obtenir de l'énergie d'urgence lorsqu'un pays est confronté à une pénurie d'électricité. Idéalement, comme une entité adjudicatrice comprend mieux ce qui rend un projet finançable et a commencé à planifier systématiquement le développement de son secteur de l'énergie, elle peut ensuite passer à un appel d'offres concurrentiel pour acquérir de nouveaux projets d'énergie.

Justification de la négociation directe

La négociation directe (par opposition à l'ouverture d'un appel d'offres) est souvent utilisée aux premiers stades du développement du marché dans un pays où l'on souhaite acquérir de l'énergie afin de pouvoir répondre aux objectifs de développement. Elle est souvent utilisée dans des situations où le cadre de la

passation de marchés concurrentiel est encore en cours d'élaboration. Cette solution peut également être utilisée dans des situations uniques, telles que les environnements de post-conflit, dans lesquels l'énergie est un besoin immédiat.

Une entité adjudicatrice peut également justifier d'engager directement des négociations avec un promoteur qui est idéalement positionné pour fournir de l'énergie, ce qui se traduit par une électricité plus abordable, une optimisation des ressources ou des délais de développement plus courts. Par exemple, le promoteur peut avoir : i) accès à des terrains bien situés pour se connecter à une infrastructure de transport et de fourniture de carburant, ii) une solution technique ou financière innovatrice ou unique, iii) un projet d'exploitation existant pouvant être étendu.

Dans le dernier cas, l'agrandissement du projet initial est souvent envisagé dans le l'accord d'achat d'énergie initial, ce qui nécessite des modifications minimes à la documentation existante du projet pour procéder à la construction de nouvelles constructions. L'expansion pourrait impliquer :

- La conversion d'une usine à gaz à cycle simple en une centrale à cycle combiné ;
- la conversion d'une usine à combustible liquide en une usine à gaz ;
- l'augmentation de la capacité des turbines, des générateurs ou des panneaux ;
- l'ajout de stockage ou d'une technologie différente au même site.

CONSEIL PRATIQUE : L'expansion des projets existants peut être plus rapide que l'acquisition de nouveaux projets, étant donné que : les terrains existants et les permis sont en place ou nécessitent seulement des modifications mineures, la connexion au réseau existe déjà et les contrats nécessitent seulement des modifications.

Exemple de négociation directe pour remédier aux pénuries d'énergie d'urgence

En raison de la nature d'urgence du projet, le projet d'alimentation en gaz Kribi de 216 MW au Cameroun a été attribué à la société AES en tant qu'actionnaire majoritaire avec la République du Cameroun comme actionnaire minoritaire. La société AES a été choisie car elle avait également la concession (avec une même participation au capital) de l'entreprise camerounaise AES SONEL, qui comprenait 1000 MW de production captive. Le gouvernement a utilisé une méthode de tarification à livre ouvert avec un retour sur capital convenu.

Exemple de négociation directe pour l'expansion de la capacité existante de l'usine

La centrale géothermique Olkaria III au Kenya a connu plusieurs expansions. L'usine a démarré avec une capacité installée de 13 MW en 2000 et, après quatre expansions, elle est passée à 129 MW. La dernière expansion a été décidée en 2016 et est en cours de mise en œuvre.

Considérations

En général, les organismes publics sont chargés de prendre des décisions de façon juste et équitable. Parmi les types de marchés, la négociation directe peut aider l'entité adjudicatrice à atteindre les objectifs d'efficacité et de rapidité, mais peut être perçue comme moins transparente parce que le pouvoir n'a pas été acquis par le biais d'un processus concurrentiel ouvert. Cela peut également susciter des inquiétudes quant à l'accessibilité de l’énergie acquise et l'optimisation des ressources.

Les négociations directes ne peuvent être autorisées que dans des circonstances exceptionnelles par les deux lois nationales sur les marchés publics (loi générale sur les marchés publics, loi sur les partenariats public-privé ou législation sectorielle). Des approbations ou des dérogations supplémentaires peuvent être exigées du gouvernement si des négociations directes ne sont autorisées que dans des

circonstances exceptionnelles. La validité de la façon dont ces approbations ont été obtenues et documentées est essentielle pour garantir l'applicabilité des accords de projet et éviter les défis juridiques futurs.

Points principaux

Une entité adjudicatrice devrait tenir compte des éléments suivants lorsqu'elle choisit entre une offre concurrentielle et une négociation directe :

- expérience de partenariat avec le secteur privé pour la mise en œuvre de projets d'énergie ;
- capacité à négocier avec le secteur privé pour structurer des projets finançables ;
- capacité à mettre en œuvre un appel d'offres concurrentiel ;
- la justification et comment éviter que les attributions de marchés publics soient contestées.

Processus des négociations directes

Bien qu'un promoteur initie généralement un processus de négociation directe avec un projet non sollicité, l'entité adjudicatrice peut toujours s'assurer que l'accord négocié est compétitif sur le marché et correspond toujours à l'objectif de rentabilité et, finalement, d'accessibilité. Ceci est généralement réalisé en introduisant la concurrence dans un autre aspect de la négociation du projet, ce qui peut améliorer la transparence mais peut nuire à la rapidité. Pour obtenir un marché concurrentiel, il est essentiel que l'entité adjudicatrice ait la capacité et l'expérience requises pour négocier avec le promoteur. Les conseillers techniques et financiers peuvent jouer un rôle important en conseillant les entités adjudicatrices sur les avantages et les désavantages associés aux différentes méthodes d'introduction de la concurrence évoquées ci-dessous.

Processus typique de négociation directe

Un promoteur d'énergie approche l'entité adjudicatrice après avoir identifié une opportunité de produire de l'électricité sur un marché. Le promoteur peut investir des capitaux de développement dans des études de faisabilité afin de démontrer la viabilité technique et commerciale de l'opportunité ou simplement identifier une opportunité de marché basée sur une évaluation de ressources de haut niveau ou une priorité gouvernementale. Le promoteur socialise le projet avec le gouvernement pour obtenir un certain niveau de soutien politique et technique à l'accord, y compris des efforts pour obtenir un protocole d'accord ou une autre forme de soutien de l'entité adjudicatrice. Le protocole d'accord vise à démontrer à l'entité adjudicatrice et au promoteur le niveau d'engagement des deux parties pour le développement de l'opportunité non sollicitée.

Comme indiqué précédemment, l'entité adjudicatrice doit s'assurer qu'elle a la capacité juridique de négocier directement une transaction non sollicitée.

Introduction de la concurrence

Par nature, une proposition non sollicitée qui devient un accord négocié est le résultat d'un processus non concurrentiel. En plus d'exiger que le promoteur soumette une offre concurrentielle pour le contrat EPC, l'entité adjudicatrice peut envisager les options suivantes pour réaliser un projet d'énergie négocié de manière concurrentielle :

- **Analyse comparative** : l'entité adjudicatrice peut engager des conseillers techniques indépendants pour la conseiller sur la question de savoir si les coûts et le prix de l'électricité qui en résulte sont compétitifs sur le marché, compte tenu d'autres accords conclus dans des juridictions similaires.
- **Tarification à livre ouvert** : l'entité adjudicatrice et les sponsors conviennent de calculer les coûts totaux du projet (y compris l'accord sur un modèle financier et les variables clés) et de négocier un taux de rendement des capitaux adapté au marché. L'entité adjudicatrice a un accès complet aux contrats clés du projet, y compris le contrat EPC et les documents financiers, afin de vérifier les intrants du modèle financier. L'entité adjudicatrice peut utiliser l'approche d'analyse comparative décrite ci-dessus pour revérifier le résultat de l'approche de la tarification à livre ouvert.
- **Défi suisse / Systèmes de primes** : l'entité adjudicatrice lance un appel d'offres pour un projet qui a été proposé de manière non sollicitée par un promoteur. Les soumissionnaires peuvent correspondre au prix ou offrir de meilleurs prix que l'offre non sollicitée. Ce système a reçu le nom de « défi suisse ». Dans certains défis suisses, l'initiateur a le droit de proposer une meilleure offre que celle soumise par un autre soumissionnaire. Dans d'autres cas, un système de bonus permet au promoteur initial de recevoir une prime dans l'évaluation des offres concurrentielles pour le récompenser d'avoir initié le projet. Certains pays autorisent le remboursement du projet au promoteur initial pour sa conception de projet ou ses coûts de développement. L'inconvénient de

ces deux approches est que le marché connaît généralement la structure de la transaction et qu'il est peu probable qu'il consacre du temps et des ressources considérables à préparer une offre pour un projet qu'il s'attend à voir conservé par l'initiateur.

Considérations

Avant de décider de procéder à des négociations directes, l'entité adjudicatrice devrait déterminer si le projet proposé est une priorité dans le cadre de la stratégie ou des documents de planification du secteur national de l'énergie.

L'entité adjudicatrice doit décider de la forme de la documentation du projet à utiliser. S'il existe un précédent sur le marché, il y a une tendance à entamer des négociations à partir d'un accord d'achat d'électricité précédemment négocié. La conception d'un accord d'achat d'énergie thermique pour un projet d'énergie renouvelable pose toutefois un certain nombre de défis. Il peut être plus judicieux d'utiliser un accord technologiquement similaire à partir d'un autre marché similaire et d'adapter le document à des fins locales. Pour plus d'informations sur le contenu d'un accord d'achat d'électricité, veuillez consulter la section *Comprendre les contrats d'achat d'électricité.*

Pour les projets nécessitant des améliorations du crédit souverain, l'entité adjudicatrice devrait travailler en étroite collaboration avec le ministère des Finances. Pour plus d'informations sur les améliorations du crédit souverain, veuillez consulter la section *Comprendre le financement de projets d'énergie*. L'entité adjudicatrice devrait garder à l'esprit que les prêteurs du projet d'énergie peuvent avoir des commentaires importants sur le contrat d'achat d'électricité et toute amélioration du crédit souverain.

Selon la qualité des modèles de documentation utilisés, la sophistication des contreparties et l'expérience antérieure de l'entité contractante, la négociation de la documentation peut durer plusieurs années. Toutes les parties tireront parti de conseillers expérimentés pour les aider au processus de documentation.

Exemple de négociation directe pour s'assurer qu'un contrat est concurrentiel sur le marché

Le projet de centrale éolienne de 310 MW du lac Turkana au Kenya a été négocié directement. La série de contrats et d'accords de passation de marchés d'achat d'électricité contenait un élément de concurrence qui lui permettait de satisfaire aux exigences de la législation kenyane et des parties financières concernées, y compris les Institutions de financement du développement.

Dans les négociations directes, l'entité adjudicatrice peut également exiger que la société de projet fournisse une garantie de soumission, sous la forme d'une lettre de crédit ou d'une garantie bancaire, qui garantit qu'elle remplira les conditions préalables pertinentes pour obtenir un financement.

Exemple de chronologie de négociation directe

Au Nigéria, les achats d'électricité ont fait l'objet de négociations directes entre l'exploitant, la société nationale de vente d'électricité en vrac du Nigeria (NBET) et les producteurs indépendants utilisant différentes sources d'énergie, y compris les sources d'énergie renouvelables. Les producteurs indépendants doivent avoir satisfait aux exigences de licence du régulateur du secteur de l'électricité, la Nigerian Electricity Regulatory Commission (NERC). Elles doivent avoir satisfait aux exigences minimales de diligence raisonnable du NBET, à savoir approbation du titre foncier, approbation de l'évacuation du réseau, évaluation de l'impact environnemental et social, approvisionnement et transport du combustible et, le cas échéant, étude de faisabilité / de rendement énergétique (en particulier pour les énergies renouvelables). L'accord d'achat d'électricité et le tarif sont finalement approuvés par la NERC après la conclusion des négociations avec le NBET. Le pays est en train de passer à un cadre de passation de marchés compétitif.

Si une entité contractante passe d'un projet de négociations directes à un processus d'appel d'offres concurrentiel ou d'achat de tarifs, les promoteurs peuvent avoir des projets partiellement développés. Ces promoteurs ont commencé leurs projets avec une attente (parfois confirmée par un protocole

d'accord ou par d'autres moyens non contraignants) qu'une négociation directe aurait lieu une fois que certains jalons auront été atteints. Une entité adjudicatrice devrait examiner l'impact que la transition vers les appels d'offres peut avoir sur les coûts de développement déjà investis lorsqu'elle prévoit de passer des négociations directes aux appels d'offres concurrentiels.

Points clés

- Dans le cadre d'un projet de négociation directe, le promoteur initie généralement le processus avec un projet non sollicité.
- L'entité adjudicatrice peut toujours s'assurer que le projet d'énergie est compétitif sur le marché en introduisant la concurrence dans un autre aspect de la négociation du projet.
- Par exemple, la concurrence peut être introduite par le biais d'un contrat EPC soumis à un appel d'offres concurrentiel, d'une analyse comparative des coûts et du tarif, de la tarification à livre ouvert et de l'introduction de systèmes de bonus. Une attention précoce devrait être accordée à l'exigence d'amélioration du crédit souverain.
- Une documentation de projet appropriée devrait être utilisée pour les négociations, qui soit adaptée aux objectifs locaux et spécifiques à la technologie.

Tarifs de Rachat

Présentation des tarifs de rachat

Processus du programme des tarifs de rachat

Présentation des tarifs de rachat

En plus de l'appel d'offres concurrentiel et de la négociation directe, une entité contractante peut également se procurer de l'énergie par le biais d'un programme. Au cours des dernières années, les programmes de tarifs de rachat ont figuré principalement sur le marché mondial des énergies renouvelables, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Les entités adjudicatrices peuvent adapter les programmes de tarifs de rachat pour acquérir et mettre en œuvre rapidement des projets d'énergie, en fonction des ressources énergétiques renouvelables dont elles disposent. Les programmes de tarifs de rachat sont généralement spécifiques à la technologie.

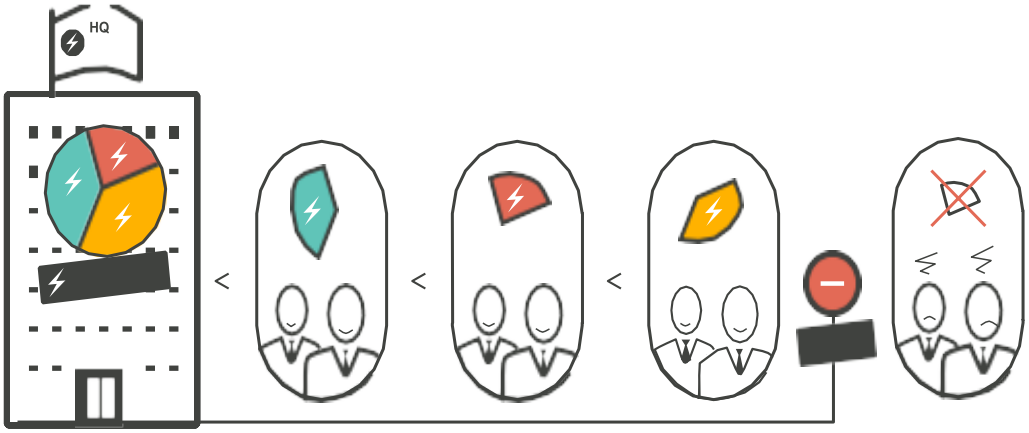
La caractéristique déterminante d'un programme de tarifs de rachat est un prix tarifaire d'entrée. Un tarif de rachat est un prix d'achat fixe pour l'électricité qui est fixé avant le processus de passation de marché par le gouvernement, généralement par l'intermédiaire du régulateur ou du ministère de l'Énergie, et annoncé au public.

Les tarifs peuvent être largement basés soit sur le coût évité de l'utilitaire d'achat, soit sur le coût d'un générateur efficace utilisant la technologie de pointe pour une technologie donnée. Le coût évité est le coût évité à un service public pour acheter de l'électricité à un autre projet d'énergie au lieu de construire un nouveau projet d'énergie. Le coût d'un générateur efficace utilisant une technologie donnée est basé sur des études qui comparent le coût d'une certaine technologie dans une gamme de taille spécifique. C'est la méthodologie dominante utilisée dans la plupart des programmes de tarifs de rachat.

Les entités adjudicatrices ont également deux autres options en ce qui concerne le rôle joué par le tarif fixe. Dans certains systèmes, le tarif fonctionne comme un plafonnement. En d'autres termes, c'est le prix maximum que l'acheteur est prêt à payer pour l'énergie, et le tarif actuel est négocié au cas par cas. Cependant, dans la plupart des systèmes, le tarif établi dans le cadre du programme de tarifs de rachat est le tarif qui sera versé au projet. En d'autres termes, il n'y a pas de négociation de prix sur le tarif. Ceci fournit aux sponsors potentiels une certitude

de prix. C'est l'approche adoptée dans la plupart des régimes de tarifs de rachat à travers le monde et elle est plus efficace pour encourager les investissements.

L'établissement d'un tarif est un sujet de discorde pour la plupart des systèmes de tarifs alimentés, en grande partie en raison de l'incertitude concernant le coût réel de la production de nombreuses technologies d'énergie renouvelable.



Considérations

Le gouvernement devra tenir compte de ses objectifs politiques et de son plan sectoriel lorsqu'il envisagera un tarif de rachat spécifique à une pour attirer des promoteurs sérieux et qualifiés. Les objectifs politiques à prendre en compte lors de l'élaboration d'un tarif de rachat comprennent :

- encourager le développement de petits projets ;
- le rendement ;
- le développement rapide de projets ;
- le développement de projets dans les régions sous-développées ;
- le développement de ressources sous-utilisées.

Ces dernières années, l'adoption des programmes de tarifs de rachat a augmenté à l'échelle mondiale. Un grand nombre de ces programmes ont bénéficié du soutien financier concessionnel d'institutions bilatérales ou multilatérales pour subventionner le tarif de rachat que l'entité adjudicatrice est disposée à payer pour l'électricité. C'est notamment réalisé soit par i) une prime « complémentaire » ou ii) en aidant à réduire le coût du financement pour atteindre un tarif de production plus bas.

Exemple de tarifs de rachat dans la passation de marchés en énergie :

Le programme GET de tarifs de rachat en Ouganda, mis en œuvre par la banque de développement allemande Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), est un exemple récent d'un programme de tarifs de rachat qui a réussi à attirer l'investissement privé.

Le principal levier de tarif de rachat de GET est un tarif complémentaire (le paiement de la prime), payé par l'argent de la KfW, pour combler l'écart entre le tarif payé par l'acheteur aux projets renouvelables et le coût de production d'un générateur efficace basé sur la technologie pertinente. Le paiement de la prime a été administrativement fixé pour les trois premières technologies à participer au programme. La passation de marchés dans le cadre du programme GET FiT de l'Ouganda est un exemple d'appel d'offres concurrentiel.

Le mécanisme de paiement des primes basé sur la performance est en fait une subvention basée sur les résultats conçue pour améliorer la viabilité financière des projets sélectionnés. Les primes basées sur la performance sont payées par kWh en plus des tarifs d'achat d'énergie renouvelable existants déterminés par l'organisme de réglementation sur la base des coûts évités. La moitié de la prime est payée à la date des opérations commerciales. Le solde est payé contre l'énergie livrée sur une période de cinq ans. À ce jour, plus de 12 projets ont été réalisés dans les secteurs de l'hydroélectricité, de la biomasse et de l'énergie solaire.

Points clés

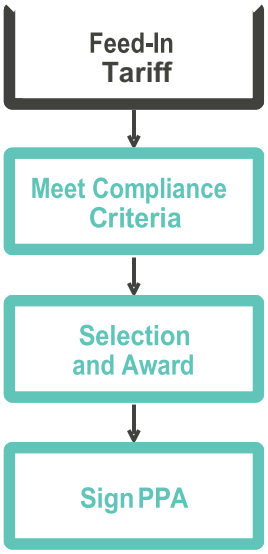
- Les éléments clés d'un tarif de rachat sont : i) les accords de projet normalisés, notamment un contrat d'achat d'électricité à long terme avec l'acheteur, ii) un tarif administratif qui reflète le coût de production ou le coût évité, et iii) une connexion au réseau garantie.
- En réduisant les coûts de transaction, les programmes de tarifs de rachat peuvent rendre de petits projets viables.
- Les tarifs de rachat sont particulièrement adaptés à la promotion d'un grand nombre de petits projets.

Processus de programme de tarifs de rachat

Un programme de tarifs de rachat comporte la normalisation pour augmenter l'opportunisme. La documentation de projet normalisée vise à réduire les coûts de transaction en minimisant le besoin de négociation, ce qui permet à l'entité adjudicatrice de se procurer de manière efficace toute l'énergie renouvelable spécifiée dont elle a besoin de la part des promoteurs. La réduction des coûts de transaction facilite également le développement de petits projets qui n'auraient pas été économiquement rentables autrement.

Un programme de tarifs de rachat comporte généralement un contrat d'achat d'électricité standardisé, un prix d'achat fixé administrativement et une connexion au réseau garantie.

Généralement, le processus de passation de marchés pour un programme de tarifs de rachat se déroule selon les grandes étapes suivantes :



- le gouvernement publie un avis énonçant les tarifs de rachat ;
- l'entité adjudicatrice publie des règlements ou une demande de qualifications ou la Demande de Propositions ;
- offres des candidats ;
- l'entité adjudicatrice répond à ces propositions en les évaluant sur la base des critères publiés avant de notifier aux candidats retenus qu'ils se sont qualifiés pour participer aux tarifs de rachat ;
- Les candidats retenus forment des sociétés de projet, qui signent ensuite des accords de projet.

Exemple de procédures de tarifs de rachat :

L'Égypte dispose d'un certain nombre de catégories distinctes de procédures de tarifs de rachat garantis en fonction de la capacité du projet. Voici un bref résumé du programme de tarifs de rachat pour les projets solaires à grande échelle (20 MW et plus) en Égypte.

- Le promoteur demande une requête d'évaluation à l'entité adjudicatrice pour le (s) projet (s) concerné (s).
- Dans la demande, le promoteur est invité à soumettre un ensemble de documents, y compris :

- un résumé de l'activité du soumissionnaire / soumissionnaire concerné ;
- une description, une méthodologie et une approche du projet proposé ;
- l'expérience antérieure dans le développement, les finances et la construction ;
- la solution technique proposée ;
- la capacité financière du promoteur.

- L'autorité adjudicatrice répond avec un accord ou un rejet un mois à compter de la date de réception de la demande.
- S'il est approuvé, le promoteur établit une société de projet et entreprend des études de faisabilité technique et financière pour le projet.
- Le promoteur s'adresse ensuite à l'entité adjudicatrice concernée pour faciliter l'acquisition de terrains pour le projet. L'autorité qui fournit la terre signe un accord foncier avec la société de projet.
- La société de projet acquiert une licence de génération temporaire. La centrale doit être construite dans les 18 mois suivant l'attribution du permis de production temporaire.
- Pendant ce temps, la société de projet doit :

- négocier avec ses prêteurs,
- lever des capitaux
- et compléter les mesures pertinentes, les études techniques et les autorisations requises.

- Une fois cela terminé, la société de projet signe les contrats gouvernementaux pertinents, y compris les documents de subvention, les documents fonciers, les documents de connexion au réseau et le contrat d'achat d'électricité. Une fois celui-ci signé, une demande peut être faite pour une licence de génération permanente.
- Pendant la construction, le promoteur doit tenir les autorités compétentes au courant des progrès du projet.
- La connexion doit avoir lieu six mois avant la date de mise en service pour que l'usine soit prête à produire de l'électricité à cette date. La connexion au poste concerné relève de la responsabilité de la société de projet ou véhicule à usage spécifique.

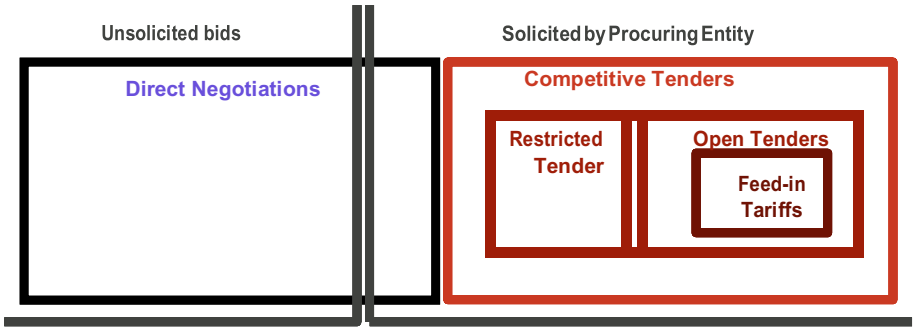
Sélection d'un processus de passation de marchés

Avantages et inconvénients inhérents

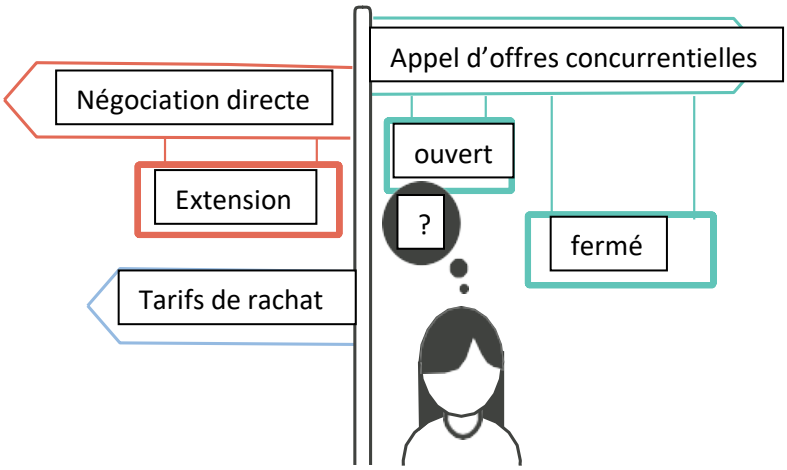
Considérations supplémentaires

Les réclamations et leurs mécanismes

Avantages et inconvénients inhérents



Le choix d'un processus de passation de marchés et l'élaboration de la documentation connexe exigent un examen attentif d'un certain nombre de facteurs. Il n'y a pas d'approche unique pour la passation de marché d'un projet d'énergie. Une entité adjudicatrice devrait garder à l'esprit les objectifs généraux de passation de marchés tout en tenant compte des spécificités du projet d'énergie.



Chacun des trois processus de passation de marchés décrits dans les sections précédentes présente des avantages et des inconvénients inhérents. Certains d'entre eux peuvent ne pas s'appliquer à un projet ou une circonstance particulière, et même lorsque le processus d'achat approprié est identifié, il est préférable de l'appliquer par une planification minutieuse et une adaptation au projet ou aux projets que l'entité adjudicatrice cherche à acquérir. Pour aider à la recherche

d’informations et à leur estimation, cette section donne un aperçu des avantages et des inconvénients relatifs aux processus de passation de marchés.

Offres concurrentielles

Les appels d'offres concurrentiels sont généralement associés aux avantages suivants :

- Il a été empiriquement prouvé qu’ils maximisent la concurrence et réduisent les coûts ;
- Ils accroissent la transparence et améliorent la confiance du public ;
- Ils engagent l'entité adjudicatrice selon un calendrier de passation des marchés déterminé.

CONSEIL PRATIQUE : En raison de leur capacité à produire des résultats positifs grâce à des procédures transparentes, les marchés publics par appels d'offres concurrentiels constituent le processus privilégié pour la plupart des institutions de développement et des banques multilatérales de développement. L'exigence de critères d'achat définis, équilibrés et publiés dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel est conforme aux strictes exigences de diligence raisonnable de ces institutions et permet à un projet d'attirer le financement si le marché est couronné de succès.

Les appels d'offres concurrentiels sont généralement associés aux inconvénients suivants :

- Ils exigent que l'entité adjudicatrice s'engage et comprenne le marché ;
- l'entité adjudicatrice a besoin d'investissement pour développer les spécifications du projet ;
- ils limitent le pouvoir discrétionnaire de l'entité adjudicatrice et sa capacité à contrôler les résultats.

CONSEIL PRATIQUE : La nécessité d'investir les fonds propres de l'entité adjudicatrice peut constituer un obstacle important dans le cadre d'un appel d'offres. L'entité adjudicatrice devra d'abord commander des études de faisabilité et, plus tard, payer pour l'élaboration d'un ensemble d'accords de projet finançables. Des subventions peuvent être disponibles pour soutenir ces activités. Bien que l'entité adjudicatrice puisse être en mesure de recouvrer ces coûts à la fin du processus de passation de marché, ces coûts nécessitent encore un engagement initial et ne pourront jamais être récupérés si le marché est infructueux.

Négociations directes

Les négociations directes sont généralement associées aux avantages suivants :

- le potentiel d'une plus grande rapidité si l'entité adjudicatrice est motivée et capable ;
- la possibilité d'adapter les exigences du projet au fur et à mesure de la négociation ;
- bonne adaptation aux grands projets complexes où le nombre de promoteurs potentiels est limité.

CONSEIL PRATIQUE : La rapidité des négociations directes est une opportunité, pas une garantie. Pour réaliser le potentiel de rapidité, une entité adjudicatrice devrait investir le capital humain et financier dès le début du projet pour fixer des objectifs, et ensuite rester investie au cours des négociations, en ajustant les objectifs puisque toutes les parties recherchent un accord. Sans cet engagement et cet investissement de la part de l'entité adjudicatrice, les négociations directes peuvent stagner pendant des mois, voire des années, et aboutir à un processus de passation de marchés aussi long qu'un marché concurrentiel mais sans les avantages de cette concurrence.

Les négociations directes sont généralement associées aux **inconvénients** suivants:

- il est difficile de s'assurer que les coûts du projet sont basés sur le marché en raison de l'absence de concurrence sur le prix ;
- il existe un risque de déséquilibre entre une entité adjudicatrice inexpérimentée et un promoteur expérimenté;
- des difficultés juridiques peuvent survenir si la loi sur les marchés exige la concurrence pour des projets d'infrastructure ;
- l'entité adjudicatrice est tenue d'engager activement les secteurs public et privé afin d'établir une certaine confiance dans la transparence d'un processus de négociation opaque.

CONSEIL PRATIQUE : Les entités adjudicatrices peuvent atténuer l'absence de concurrence dans le cadre de négociations directes à travers un certain nombre de stratégies. L'entité adjudicatrice peut étudier et comparer le projet proposé avec des projets similaires sur le marché ou développer un modèle financier pour estimer les coûts du projet. L'entité adjudicatrice peut également chercher à introduire une certaine concurrence en exigeant que des sources importantes de coûts du projet, telles que le contrat d'ingénierie et construction ou le financement par emprunt, soient soumises à un appel d'offres concurrentiel. Ces efforts pour introduire une pression sur le marché peuvent également contribuer à satisfaire les exigences de la concurrence en vertu des lois nationales sur les marchés publics et de la disponibilité du financement de l'institution de financement du développement.

Tarifs de rachat

Les taris de rachat sont généralement associés aux avantages suivants :

- la réduction de la complexité du processus de passation de marchés grâce à la tarification fixée et à la normalisation des documents ;
- un délai de passation de marchés raccourci grâce à des négociations réduites ou simplifiées ;

- l'entité adjudicatrice et le développeur ont la possibilité de réaliser plusieurs projets ;
- l'appétit des investisseurs pourrait être accru en fonction de la prévisibilité du processus de passation de marchés.

CONSEIL PRATIQUE : Les tarifs d'achat ont été largement déployés dans des circonstances où une nouvelle technologie (énergie renouvelable) est déployée sur un marché, souvent par la construction de multiples projets de petite et moyenne échelle.

Les taris de rachat sont généralement associés aux inconvénients suivants :

- manque de concurrence sur le marché entre projets ou technologies ;
- le régulateur doit surveiller activement le marché pour ajuster les tarifs en raison de la baisse des coûts d'investissement ;
- comme pour les appels d'offres, il est nécessaire de consacrer beaucoup de temps et d'argent à l'élaboration de documents de projet ;
- un manque de négociation peut soulever des préoccupations concernant la transparence et la reddition de comptes auprès du public.

CONSEIL PRATIQUE : La nature standardisée et simplifiée de la passation de marchés fondés sur les tarifs de rachat garantis peut entraîner des conséquences imprévues. Dans certains cas, la passation de marchés se traduit par une course qui récompense les investisseurs qui peuvent obtenir des approbations administratives dans les plus brefs délais. L'entité adjudicatrice devrait être consciente du fait que le processus de tarifs de rachat garantis n'est pas destiné à distinguer les projets en fonction des coûts, de l'efficacité ou de toute autre forme de mérite.

Considérations supplémentaires

Ce chapitre fournit une liste non exhaustive de considérations supplémentaires à prendre en compte par les entités adjudicatrices lorsqu'elles déterminent le processus de passation de marché idéal pour un projet ou un ensemble de projets.

Rapidité

Une considération essentielle des gouvernements est la vitesse à laquelle un projet d'énergie peut être développé. De nombreux pays en développement sont confrontés à des décisions cruciales en matière de production d'électricité, qui incitent à mettre en place rapidement des capacités de production supplémentaires. Face à une telle pression publique, les gouvernements peuvent être confrontés à des décisions difficiles, telles que la nécessité de se procurer de l'électricité « d'urgence » à partir de génératrices diesel à haut débit relativement coûteuses et inefficaces. Pour répondre à la pression du public et éviter les mesures d'urgence, le gouvernement peut investir dans la capacité de planification et de prévision de l'entité adjudicatrice, à la fois pour anticiper l'évolution de la demande d'électricité sur le marché et pour développer une stratégie qui intègre cette prévision de la demande.

Contenu local

Le désir naturel des marchés en développement est d'atteindre un niveau de croissance économique qui permette aux investisseurs locaux de développer des projets, aux banques locales et aux investisseurs institutionnels de fournir du financement, et à l'économie locale de produire la main d'œuvre sophistiquée nécessaire au développement de projets d'énergie. À l'appui de cet objectif de développement économique, de nombreux pays ont besoin de grands projets

d'infrastructure (y compris des projets d'énergie) pour répondre aux exigences de contenu local dans le cadre de leur plan de développement et d'exploitation.

Lors de la définition des exigences en matière de contenu local, les gouvernements doivent garder à l'esprit que de telles dispositions peuvent retarder la mise en œuvre d'un projet, augmenter sa complexité de façon significative et, à terme, entraîner un tarif plus élevé. Dans certains cas, les coûts supplémentaires peuvent valoir les gains à long terme que les exigences de contenu local peuvent favoriser. Dans d'autres cas, d'autres objectifs peuvent être plus importants. Dans les deux cas, le gouvernement devrait établir un lien clair entre les exigences en matière de contenu local et les objectifs de développement économique, et être en mesure de prendre en compte le coût des dispositions relatives au contenu local dans son évaluation globale de la valeur du projet.

Complexité et échelle

La complexité d'un projet d'énergie peut favoriser un processus de passation de marchés plutôt qu'un autre. Pour les grands projets, la complexité du projet peut déterminer si les appels d'offres concurrentiels ou les négociations directes sont préférables. Si le grand projet est basé sur une technologie largement adoptée (solaire photovoltaïque, gaz), le coût de développement d'un appel d'offres compétitif peut être récupéré dans l'impact significatif que les grands projets ont dans la réduction du coût normalisé de l'électricité. Dans le même temps, pour un grand projet particulièrement complexe (GNL-, géothermie), le coût de développement d'un appel d'offres concurrentiel peut être injustifié car il existe un pool limité de promoteurs capables d'assumer le projet. En conséquence, des projets importants et complexes peuvent être mieux adaptés à une négociation directe ou à un processus concurrentiel restreint qui permet à la conception du projet d'évoluer à mesure que de nouvelles idées se forment.

Un gouvernement peut également décider d'éviter les difficultés inhérentes à l'acquisition d'un grand projet et de poursuivre plutôt un ensemble de petits projets ou une série d'acquisitions qui fourniront une nouvelle capacité de production significative dans l'ensemble. Lorsqu'ils poursuivent de multiples petits

projets, les coûts de développement des passations de marché demeurent importants, car l'entité adjudicatrice doit toujours établir des objectifs, des documents et des procédures en matière de passation des marchés, puis appliquer ces exigences à plusieurs propositions de projet. En raison de l'important investissement impliqué dans les appels d'offres pour de petits projets, de nombreux gouvernements ont choisi d'utiliser des appels d'offres compétitifs afin de récupérer les coûts de développement des achats sous la forme de coûts d'énergie réduits.

CONSEIL PRATIQUE : L'Afrique du Sud fournit un exemple de programme réalisant des économies d'échelle en procédant à de multiples achats de projets au cours de séries successives d'appels d'offres concurrentiels. En 2011, l'Afrique du Sud a lancé le programme de passation de marchés en énergie renouvelable auprès de fournisseurs indépendants (programme REIPPP), qui comprenait des documents d'achat normalisés et non négociables et une opportunité pour les soumissionnaires de choisir la technologie renouvelable qu'ils souhaitaient développer. Le programme REIPPP comprenait également des exigences de localisation et un plafond sur le tarif que le soumissionnaire était autorisé à offrir. Au cours de trois séries d'appels d'offres concurrentiels, le programme REIPPP a mené à terme 64 projets dans diverses technologies d'énergie renouvelable (énergie solaire, éolienne, biomasse, petite hydraulique, biogaz et gaz terrestre).

Répartition des risques

Bien que les thèmes de la répartition des risques avec la structuration juridique et financière d'un projet aient déjà été discutés en profondeur dans les précédents manuels de cette série, il convient de noter que le risque d'attribution pour l'entité adjudicatrice peut avoir un impact important sur le processus de passation de marchés sélectionné pour un projet. Par exemple, lors de l'élaboration de la passation de marchés d'une centrale au charbon, l'entité adjudicatrice doit déterminer comment répartir le risque de passation de marchés en charbon pour

le projet. Si l'entité adjudicatrice décide de s'approvisionner en charbon elle-même, elle peut choisir de soumissionner la partie production du projet dans le cadre d'un appel d'offres car les exigences du projet peuvent être bien définies. Si, au lieu de cela, l'entité adjudicatrice décide que l'obligation de passation de marchés en charbon doit être associée au projet de production, l'entité adjudicatrice peut choisir de poursuivre une stratégie de négociation directe en raison de la nécessité de concilier à la fois les problèmes de passation de marchés (situation de la mine, transport et stockage) et la conception de l'installation de production (mise à l'échelle de la disponibilité et de la qualité du charbon).

Le principe général de répartition des risques est que les promoteurs sont attirés par des projets présentant des ratios risque / rendement favorables : plus le risque est faible, plus l'intérêt suscité par le marché peut être attrayant. Les entités adjudicatrices peuvent réduire les risques grâce à un certain nombre de stratégies, comme investir dans la préparation du projet avant l'achat, répartir le risque entre l'investisseur et l'entité adjudicatrice et augmenter le tarif pour récompenser les investisseurs qui assument une plus grande part du risque.

CONSEIL PRATIQUE : Le risque de préparation de projet est particulièrement important pour les projets hydroélectriques et géothermiques. Bien que les deux sources d'énergie aient le potentiel de produire le coût marginal d'électricité le plus bas sur le long terme, de nombreux projets connaissent des dépassements de coûts de plus de 30%. En conséquence, un investissement initial de l'entité adjudicatrice dans l'évaluation des ressources et la conception du projet peut entraîner des économies significatives en évitant les problèmes de développement à venir. Cette focalisation dans la préparation du projet peut nécessiter un investissement important en fonds et en temps consacré à un projet. Par exemple, le gouvernement de la République de Géorgie a investi près de deux ans dans la préparation d'une étude de faisabilité détaillée du projet hydroélectrique de 280 MW de Nenskra, pour lequel il a passé un contrat avec un consultant international réputé en hydroélectricité. Grâce à l'investissement, le gouvernement a été en mesure de soumissionner de façon concurrentielle le contrat d'achat d'électricité pour le projet et de réduire l'attribution des risques de construction du gouvernement.

Sources de financement

Le risque plus élevé des marchés en développement provient du fait que les Institutions de financement du développement (IFD) et les agences de crédit à l'exportation (ACE) jouent un rôle majeur dans le financement des projets d'énergie. Si une entité adjudicatrice anticipe les besoins d'attirer des financements des IFD et des ACE, il serait judicieux d'accorder une attention particulière aux aspects du processus de passation de marchés qui concernent le plus ces institutions. Dans le cas des IFD, l'accent est souvent mis sur la transparence et la valeur du processus d'achat, de nombreuses IFD exigent que les projets respectent des normes environnementales, sociales et économiques strictes afin de se qualifier pour le financement. Pour les ACE, l'exigence que les biens ou les services soient achetés dans le pays d'origine de l'ACE peut exiger que l'entité adjudicatrice s'assure que les critères d'évaluation n'excluent pas les sources étrangères en raison d'une exigence de contenu local.

Les réclamations et leurs mécanismes

Bien qu'une grande partie de la planification d'un marché devrait se concentrer sur les facteurs garantissant le succès, l'entité adjudicatrice devrait également tenir compte du potentiel de résultats négatifs du processus de passation de marchés et être prête à faire face à de telles situations. Cette section traitera des types de réclamations susceptibles d'être soulevées aux différentes étapes d'un appel d'offres et des options disponibles pour y remédier. Les processus qu'une entité adjudicatrice peut utiliser pour traiter les plaintes sont très susceptibles d'être entravés par la législation régissant les marchés publics en général, l'acquisition de partenariat public-privé ou les procédures administratives en général.

CONSEIL PRATIQUE : Les négociations directes ne sont pas abordées dans ce chapitre, car on suppose que les différends dans le cadre de ce processus seront résolus par les parties elles-mêmes. Dans le cadre de négociations directes, les parties chercheraient généralement à régler le différend à l'amiable par la consultation et la médiation, éventuellement sous la direction de l'autorité nationale de réglementation de l'énergie. Si le différend persiste, les parties peuvent procéder au règlement du différend.

Plaintes pendant le processus de passation de marchés

Les soumissionnaires peuvent déposer des plaintes pendant les phases suivantes d'un appel d'offres : la phase de pré-attribution, la phase d'attribution, et la phase de post-attribution. Les types de plaintes qui ont tendance à survenir au cours de ces phases sont discutés ci-dessous.

Phase de pré-attribution - les soumissionnaires peuvent déposer une plainte au sujet de la demande de qualifications, de la demande de propositions et des documents de soumission connexes. Ces plaintes peuvent inclure des plaintes selon lesquelles les critères de pré-qualification sont trop restrictifs, les spécifications de sortie spécifiées dans la Demande de propositions sont

inutilement lourdes, ou que les spécifications de sortie favorisent inutilement un fournisseur d'équipement particulier ou un groupe de fournisseurs d'équipement particulier.

Phase d'attribution - Une fois qu'un soumissionnaire privilégié a été nommé, les soumissionnaires non retenus peuvent se plaindre du processus de sélection. Par exemple, un soumissionnaire peut insister sur le fait que le prix a été incorrectement attribué parce que le prix n'est pas conforme aux critères d'attribution publiés dans les documents de soumission.

Phase de post-attribution - Le contrat a été attribué et les accords de projet ont été signés, des différends peuvent survenir en vertu de ces accords de projet. La façon dont les parties règlent ces différends sera régie par les conditions des ententes elles-mêmes (qui, dans le cas des centrales qui sont censées être financées par des prêteurs internationaux, prévoient presque toujours le règlement des différends par arbitrage exécutoire devant une tribune neutre).

Résolution des plaintes

Dans certaines juridictions, la loi régissant le processus de passation des marchés permet aux parties lésées de porter plainte auprès d'une autorité responsable des passations de marchés ou d'un autre tribunal. Si tel est le cas, la plainte devra être résolue conformément à cet ensemble de lois. Il est à noter que le même corpus de lois peut limiter la capacité de l'entité adjudicatrice de procéder à la passation de marchés jusqu'à ce que les plaintes aient été résolues, ou jusqu'à ce qu'il soit déterminé que la plainte n'a pas de chances de succès sur le fond.

Lorsque la loi régissant le processus de passation des marchés ne prévoit pas le renvoi des plaintes à une autorité ou à un tribunal indépendant, l'entité adjudicatrice peut établir une procédure dans la demande de qualifications et la demande de propositions régissant la manière dont les parties lésées peuvent porter plainte. En informant les soumissionnaires de la manière de traiter les

plaintes, l'entité adjudicatrice devrait également examiner si elle s'engagera - à l'avance, dans la demande de qualifications et la demande de propositions - à répondre aux plaintes dans un délai indiqué dans la demande de qualifications ou la demande de propositions, et si elle s'engage à ne pas prendre de décisions clés (comme une décision de pré-qualifier les soumissionnaires pré-qualifiés ou de nommer un soumissionnaire privilégié) avant d'avoir répondu aux plaintes en suspens. Cette approche prospective de la résolution des plaintes sera considérée par les investisseurs comme un indicateur de transparence et pourrait aider une entité adjudicatrice à se forger une réputation de traitement équitable des investisseurs. Une entité adjudicatrice qui a acquis une telle réputation devrait s'attendre à en bénéficier dans les appels d'offres futurs en attirant un intérêt accru de la part des investisseurs.

Annexes

Glossaire

Acronymes

Ressources

Glossaire

Accessibilité / Accessible - par rapport au prix de l'électricité, le prix qui n'impose pas un fardeau financier déraisonnable à l'acheteur, au gouvernement hôte ou au consommateur final.

Banque africaine de développement (BAD) - institution multilatérale de développement créée pour contribuer au développement économique et au progrès social des pays africains. La BAD a été fondée en 1964 et comprend trois entités : la Banque africaine de développement, le Fonds africain de développement (FAD) et le Fonds fiduciaire du Nigeria (FSN). Le FAD est la fenêtre concessionnelle du Groupe de la BAD. Le FSN, établi par le gouvernement nigérian, est un fonds renouvelable autosuffisant.

Finançable - un projet ou un contrat est dit « finançable » s'il comprend un niveau de risque et des conditions commerciales qui seraient généralement acceptables pour les prêteurs.

Référenciation (ou base de référence) - la comparaison du prix et des caractéristiques d'une centrale électrique à d'autres de taille et de technologie similaires.

Enchérisseur - une personne ou une entité qui soumet une proposition en réponse à une sollicitation publiée dans le cadre d'un appel d'offres.

Institution financière bilatérale - institution financière établie par un pays pour financer des projets de développement dans des économies en développement.

Système de primes - Processus consistant à donner un avantage de notation au promoteur d'une proposition non sollicitée par rapport à d'autres soumissionnaires dans le cadre d'un processus concurrentiel.

Fonds pour les Technologies Propres (FTP) - un fonds d'investissement créé par la Banque mondiale pour fournir de nouvelles ressources financières à grande échelle à investir dans des projets de technologies propres dans les pays en voie de développement, qui contribuent à la démonstration, au déploiement et au transfert de technologies sobres en carbone. Un potentiel significatif pour des réductions à long terme des émissions de gaz à effet de serre.

L'Energie Solaire Concentrée (ESC) - une technologie solaire qui utilise des miroirs pour concentrer l'énergie lumineuse du soleil et la convertir en chaleur pour créer de la vapeur entrainant une turbine qui génère de l'énergie électrique.

Agence Danoise de Développement International (DANIDA) - est une agence officielle de coopération au développement du Danemark au sein du Ministère des Affaires Etrangères.

Promoteur - voir sponsor.

Institutions de Financement du Développement (IFD) - institutions financières ayant pour mandat de financer des projets qui atteignent des résultats de développement spécifiques.

Répartition - une instruction donnée par le gestionnaire du réseau à la centrale électrique pour la livraison de l'électricité.

Centrale de répartition - une centrale électrique capable de répondre aux instructions pour varier sa production à court préavis. Les usines qui entrent dans cette catégorie comprennent les usines à charbon, les usines de gaz et les usines renouvelables avec une source d'énergie relativement constante ou stockable telle qu'une centrale hydroélectrique avec un réservoir et / ou une centrale à biomasse.

Solutions d'Énergie Distribuée - technologies de production d'énergie à petite échelle (généralement de l'ordre de 3 à 10 000 kilowatts) qui offrent une alternative ou une amélioration aux systèmes électriques traditionnels, et une **génération distribuée** doivent être interprétées en conséquence.

Développement Économique - une politique gouvernementale visant à promouvoir le bien-être économique et social du pays où est située la centrale électrique. En ce qui concerne la passation de marchés en électricité, une telle politique peut inclure les objectifs de création d'emplois, de propriété, de fabrication et d'initiatives socio-économiques.

Évaluation d'Impact Environnemental - un processus d'évaluation des impacts environnementaux d'un projet proposé.

Banque Européenne d'investissement (BEI) - banque de l'Union européenne (UE) qui fait partie du groupe BEI. La BEI fournit des financements et une expertise pour

des projets d'investissement durables qui contribuent aux objectifs politiques de l'UE.

Exceptions - le processus par lequel un soumissionnaire cherche à rejeter ou modifier certaines dispositions des accords de projet fournis avec la demande de propositions.

Agences de Crédit à l'Exportation (ACE) - entités parrainées par le gouvernement qui fournissent des prêts, des garanties et des assurances garantis par le gouvernement aux entreprises de leur pays d'origine cherchant à faire des affaires à l'étranger.

Expression d'intérêt - une expression d'intérêt fait partie d'un processus de passation de marchés en plusieurs étapes pour solliciter des informations auprès des soumissionnaires potentiels avant la publication d'une demande de soumissions.

Tarif de Rachat - une politique d'énergie renouvelable qui offre un prix fixe pour l'électricité dans le cadre d'un accord de prise en charge aux producteurs éligibles.

Tarif de Rachat GET - désigné ici comme le programme GET FiT Ouganda. Un programme lancé en 2013, conçu pour mobiliser l'investissement privé dans des projets FiT de production d'énergie renouvelable connectés en Ouganda.

Greenfield - nouveau projet d'infrastructure nécessitant la construction de nouvelles installations. Dans le secteur de l'énergie, il s'agit le plus souvent d'une nouvelle installation de production d'énergie et d'électricité sur un site vierge.

Réseau - un réseau de transmission et de distribution par lequel l'énergie électrique est transmise et distribuée.

Code de Réseau - une spécification technique et juridique à laquelle une installation de production connectée à un réseau électrique doit se conformer.

Rendement Thermique - une mesure de l'efficacité d'une centrale électrique dans la conversion d'une unité de combustible en une unité d'énergie électrique.

Gouvernement hôte - le gouvernement du pays dans lequel la centrale électrique est située.

Producteur Indépendant d'Énergie (PIE) - une société à but spécial créée dans le seul but de développer, de financer, de construire, de posséder, d'exploiter et d'entretenir une centrale électrique.

Préteur Institutionnel - une institution financière réglementée spécialisée dans les prêts.

Interconnexion - le lien des lignes de transmission ou de distribution entre l'opérateur (acheteur) et la centrale, permettant l'évacuation de l'énergie produite.

Point d'interconnexion - point d'interconnexion du système de transmission ou de distribution et de la centrale.

Agence Internationale de l'Energie - est une organisation internationale qui travaille pour assurer une énergie fiable, abordable et propre.

Société Financière Internationale - la branche de financement du secteur privé du Groupe de la Banque mondiale.

Investisseur - voir sponsor

Kilowatt Heure - mesure de l'énergie égale à 1 000 watts d'électricité produite ou consommée en continu pendant une heure.

Kreditanstalt für Wiederauau (KfW) - une banque publique allemande de développement qui finance et soutient des programmes et des projets dans les pays en développement.

Prêteurs - les fournisseurs de prêt de financement.

Coût normalisé de l'électricité (LCOE) - la valeur actuelle nette du coût unitaire de l'électricité sur la durée de vie d'une centrale électrique.

Contenu local - une mesure des dépenses, en relation avec le développement du projet de centrale électrique, dont il peut être démontré qu'elle est encourue sur des biens et services provenant du pays hôte.

Megawatt - une mesure de puissance signifiant 1.000.000 watts.

Protocole d'accord (MoU) - accord avec le pays hôte ou l'entité adjudicatrice qui est généralement utilisé comme la première étape du cycle de développement du projet et qui n'est généralement pas juridiquement contraignant.

Systèmes de mini-réseau / micro-réseaux - un ensemble de générateurs d'électricité et éventuellement de systèmes de stockage d'énergie interconnectés à un réseau de distribution qui fournit de l'électricité à un groupe localisé de consommateurs. Un mini-réseau / micro-réseau peut fonctionner de manière autonome sans être connecté au réseau national centralisé mais s'il est connecté, il peut se déconnecter si la qualité de l'alimentation doit être maintenue, par exemple en cas de panne du réseau central. Ou bien, un mini réseau peut être conçu pour fonctionner de manière autonome dans un emplacement distant avec l'option de se connecter à un réseau central lorsque l'expansion du réseau se produit.

Institution Financière Multilatérale - une institution financière internationale (IFI) qui a été établie par plus d'un pays.

Centrale non-répartissante - une centrale électrique qui n'est pas capable de répondre aux instructions d'un opérateur du réseau de distribution pour augmenter sa production. Par exemple, une centrale solaire photovoltaïque.

Systèmes hors réseau - systèmes d'alimentation autonomes non reliés au système de transmission ou de distribution.

Acheteur - l'entité qui achète l'électricité produite par la centrale électrique, sous réserve des termes et conditions de l'accord d'achat d'électricité. Aussi appelé l'acquéreur.

Accord de Paris sur le Climat - la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, signée en 2016. Appelée également Accord de Paris.

Permis - le processus administratif de sécurisation des instruments juridiques nécessaires pour développer un projet d'énergie.

Projet d'énergie - un projet dont l'objectif principal est de fournir de la capacité électrique et de générer de l'énergie. Aussi appelé projet de production d'électricité.

Passation de marchés de projets d'énergie - le processus de sollicitation de propositions pour la fourniture de capacité et d'énergie (ou dans le cas des énergies renouvelables sans répartition, juste de l'énergie) à un entrepreneur.

Contrat d'achat d'électricité - un contrat à moyen et long terme qui régit la production, la vente et l'achat de capacité électrique et d'énergie. Également appelé accord « d'enlèvement ».

Enchérisseur privilégié - un soumissionnaire ou un soumissionnaire pré-qualifié qui a été sélectionné par l'entité adjudicatrice pour développer le projet d'électricité, conformément à un marché de projet d'énergie.

Critères de pré-qualification - les normes minimales que l'entité adjudicatrice impose aux soumissionnaires pour participer à un appel d'offres concurrentiel.

Enchérisseur pré-qualifié - un enchérisseur qui répond aux critères de pré-qualification spécifiés dans une demande de qualifications

Autorité de passation des marchés - l'autorité mandatée pour superviser et guider le processus de passation des marchés. Parfois appelé agence de passation de marchés.

Entité(s) / adjudicatrice (s) - l'entité qui entreprend le marché. L'entité adjudicatrice peut être l'acheteur, le Ministère ou le service gouvernemental responsable de l'énergie, l'autorité de réglementation sectorielle ou une autre agence ou autorité gouvernementale chargée de la passation des marchés, selon la loi du pays hôte.

Accords de projet - la série de contrats requis pour la construction, l'exploitation et l'entretien d'une centrale électrique.

Société de projet - l'entité, établie par l'investisseur, dans le seul but de développer le projet d'énergie conformément aux accords de projet. Aussi appelé le vendeur, le producteur d'électricité ou le producteur.

Développement de projet - le processus pour établir une centrale électrique de la conceptualisation du projet à sa réalisation.

Partenariat public-privé (PPP) - un accord contractuel entre des entités publiques et privées pour la fourniture d'actifs ou de services d'infrastructure, avec un accord clair sur la répartition des risques et des responsabilités associés.

Unité PPP - une unité gouvernementale supervisant l'établissement de PPP.

Régulateur - l'autorité compétente du gouvernement hôte ayant le droit légal de réglementer les agences et les entités participant au secteur de l'électricité.

Programme de passation des marchés d'énergie renouvelable (programme REIPPP) - programme de passation des marchés lancé en 2011 par le ministère sud-africain de l'Énergie pour la passation des marchés d'énergie solaire photovoltaïque, éolienne, solaire, biomasse, biogaz, gaz naturel et petites centrales hydroélectriques.

Normes sur les portefeuilles renouvelables (SRP) - mandat du gouvernement hôte d'augmenter la production d'énergie à partir de sources renouvelables.

Demande d'expression d'intérêt - une invitation sollicitée par l'entité adjudicatrice à des soumissionnaires potentiels pour exprimer leur intérêt à développer un projet de centrale électrique.

Demande de propositions - une invitation sollicitée de l'entité adjudicatrice aux soumissionnaires potentiels de soumettre une proposition pour développer un projet d'énergie.

Demande de qualification - une invitation sollicitée de l'entité adjudicatrice pour inviter les soumissionnaires potentiels à fournir des informations d'identification pour le développement d'une centrale électrique.

Soumissionnaire de réserve – l'enchérisseur de réserve classé au prochain rang parmi les soumissionnaires privilégiés dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel.

Scaling Solar - un programme de passation de marchés en électricité du Groupe de la Banque mondiale mis en place sous l'égide de la Société financière internationale, pour faciliter l'achat d'énergie solaire rapidement et à faible coût par le biais d'appels d'offres concurrentiels, de pré-financements et de produits d'assurance et de risque.

Programme de Petits Projets d'Energie - un programme en Tanzanie visant à accroître le nombre de petits projets utilisant des sources d'énergie renouvelables, la chaleur résiduelle ou la cogénération de chaleur et d'électricité, avec une capacité d'exportation de dix (10) MW maximum.

Sponsor- une entité commerciale active dans le développement et l'investissement dans des projets d'énergie. Typiquement, c'est un actionnaire de la société de projet. Également dénommé investisseur ou promoteur.

Irradiation solaire - la quantité moyenne de rayonnement solaire, directe et diurne, reçue dans un endroit donné.

Défi Suisse - un processus d'appel d'offres concurrentiel, dans lequel le promoteur initial d'une proposition non sollicitée généralement le droit de répondre pour faire correspondre sa proposition à celle la mieux notée.

Conseiller de Transaction - le conseiller principal d'une équipe multidisciplinaire agissant, généralement, pour l'entité adjudicatrice.

Énergie Renouvelable à l'Echelle des Services - une centrale à énergie renouvelable, dépassant généralement 1 MW, qui génère et alimente l'énergie du réseau.

Rapport qualité / prix - aux fins du présent manuel, un prix qui tient compte du marché en tenant compte de divers facteurs, y compris le tarif, la répartition des risques et les considérations de développement économique.

Énergie Renouvelable Variable (ERV) - sources d'énergie renouvelable qui ne peuvent pas être réparties en raison de leur nature intermittente.

Banque mondiale - une institution multilatérale de financement du développement.

Acronymes

BAD - Banque africaine de développement

BEE - Autonomisation économique des Noirs

BOOT - Build-Own-Operate-Transfer (Créer, Posséder, Opérer, Transférer)

RSE - Responsabilités sociales des entreprises

DANIDA - Agence danoise pour le développement international

DFI - Institution de financement du développement

BAIIA - Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement

ECA - Agence de crédit à l'exportation

BEI - Banque européenne d'investissement

EoI - Manifestation d'intérêt

EPC - Ingénierie, Passation de Marchés, et construction

FiT – Tarifs de rachat

GET FiT - Le programme de tarif de rachat d'électricité mondial, une initiative et un programme de KfW

GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH - Agence allemande pour la coopération internationale

GW - Gigawatt

IFC - Société financière internationale

IPP - Producteur d'électricité indépendant

TRI - Taux de rendement interne

KfW - La Banque allemande de développement

kW - Kilowatt

GNL - Gaz naturel liquéfié

Protocole d'accord - Mémorandum d'accord

MW - Mégawatt

MWh - Mégawatt-heure

APD - Aide Officielle au développement

O & M - Opérations et maintenance

PPA - Contrat d'achat d'électricité

PPP - Partenariat public-privé

PRG - Garantie partielle des risques

PV - Photovoltaïque

REIPPP - Programme de passation de marchés en énergie renouvelable auprès de producteurs indépendants d'électricité

RE - Énergie renouvelable

RET – Technologies Renouvelables d'Energie - les technologies produisent de l'énergie propre et durable à partir de sources telles que le soleil, le vent, la biomasse, l'eau.

RfI - Demande de renseignements

RfQ - Demande de qualification

RPS - Normes de portefeuille renouvelable

SPV – (véhicule à usage spécifique) Une société à but spécial, un partenariat ou une autre entité commerciale

Afrique subsaharienne - Afrique subsaharienne

UETCL – Uganda Electricity Transmission Company, ltd (Société de transport d'électricité de l'Ouganda)

VRE - Énergie renouvelable variable

Ressources

Service Africain de Soutien Juridique.
http://alsf.afdb.org

Programme de développement du Droit Commercial du Département du Commerce des États-Unis
http://cldp.doc.gov

Recommandations pour la conception d'enchères réussies d'énergie renouvelable ou d'appels d'offres compétitifs en Afrique : Leçons d'Afrique du Sud.
http://www.gsb.uct.ac.za/les/ EberhardNaude_REIPPPPLessonsRecommendations1.pdf

Le Programme d'achat de PPA en énergie renouvelable en Afrique du Sud : examen, leçons apprises et propositions pour réduire les coûts de transaction.
http://www.gsb.uct.ac.za/les/EberhardNaude_REIPPPPReview_2017_1

Projets d'énergie indépendants en Afrique subsaharienne : Leçons apprises de cinq pays.
https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/ 23970

Lignes directrices pour l'élaboration d'une politique de gestion des propositions spontanées dans les projets d'infrastructure.
https://consultations.worldbank.org/Data/hub/les/consultationtemplate/guidelines-development-policy-managing-unsolicitedproposals-infrastructure/materials/ guidelinesforthedevelopmentofausppolicy.pdf

Mise à l'échelle solaire
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/scaling-solar https://www.scalingsolar.org

Les enchères d'énergie renouvelable : un guide de conception.
http://www.irena.org/menu/index.aspx? mnu=Subcat&PriMenuID=36&CatID=141&SubcatID=603

Propositions non sollicitées : une exception à l'initiation publique des PPP d'infrastructure.
https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ unsolicited-proposals-%E2%80%93-exception-public-initiationinfrastructure-ppps

Le texte intégral de chacune des règles de passation de marchés de la BAD, de la BEI et de la SFI est disponible sur les sites internet des institutions respectives :

http://www.afdb.org/leadmin/uploads/afdb/Documents/ProjectrelatedProcurement/Rules%20and%20Procedures%20for%20Procurement%20of%20Goods%20and%20Works%20%28May%202008%20Edition%20Revised%20July%202012%29.pdf http://www.eib.org/attachments/thematic/procurement_en.pdf

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/FP_Home/Environment/Environment_Procurement/

Understanding Power Purchase Agreements (http://go.usa.gov/FBzH)

Understanding Power Project Financing (http://go.usa.gov/c7tBx)

Understanding Natural Gas and LNG Options (https://energy.gov/sites/prod/les/2017/11/f46/Understanding%20Natural%20Gas%20and%20Lng%20Options%20October%2011%202017_1.pdf)