



UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DES PROJETS
PARTAGES D'EXPÉRIENCES & FORMATIONS



PROJETS D'INFRASTRUCTURES ET D'EQUIPEMENTS EN AFRIQUE :
LES NOUVEAUX MECANISMES DE FINANCEMENT ET DE
GOUVERNANCE DE PROJETS POUR UN DEVELOPPEMENT
INCLUSIF ET DURABLE.

DU 08 AU 12 JUILLET 2019

ABIDJAN SOFITEL HÔTEL IVOIRE

TERMES DE RÉFÉRENCES



BANQUE MONDIALE



I . CONTEXTE ET JUSTIFICATION	4
II. OBJECTIFS DE L'UPGP 2019	8
III. RESULTATS ATTENDUS	9
IV. THEMATIQUES PREVUES AU COURS DE L'UNIVERSITE D'ETE	10
V. DATE ET LIEU	11
VI. PUBLICS CIBLES ET AUDITEURS	12
VII. INVITES SPECIAUX	13
VIII. DEROULEMENT DE L'UPGP 2019	13
IX. PROGRAMME PAR JOUR	13
X. PROGRAMME	14
XI. DOCUMENTS FINAUX	14



CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La construction d'infrastructures de qualité accessibles aux populations et aux opérateurs économiques est l'un des éléments essentiels pour le développement d'un pays. Les infrastructures offrent en effet des services aux utilisateurs et participent à l'amélioration de la productivité des secteurs de production¹. L'on s'accorde sur le fait que le développement industriel induit par les infrastructures contribue à la réduction de la pauvreté.

Malheureusement, il est à noter que les performances de l'Afrique en matière d'infrastructures restent peu satisfaisantes malgré les progrès importants réalisés dans certains secteurs.

Selon la Banque mondiale², entre 1990 et 2015, l'Afrique subsaharienne a enregistré une amélioration qualitative et quantitative des projets d'infrastructures dans le secteur des télécommunications et l'accès à l'eau potable. En revanche, des secteurs comme celui de l'énergie, l'électricité et le transport routier et ferroviaire n'ont pas connu d'amélioration significative au cours des 20 dernières années. Avec environ 0,04 mégawatt pour 1 000 personnes, la capacité de la région n'atteint à peine qu'un tiers de la capacité de l'Asie du Sud et un dixième de celle de l'Amérique latine et des Caraïbes. L'accès à l'électricité est limité à seulement 35 % de la population, et un taux d'accès dans les zones rurales n'atteignant qu'environ un septième de celui des zones urbaines. En ce qui concerne les routes, l'Afrique subsaharienne est la seule région où la densité du réseau routier s'est réduite de 1990 à 2011.

L'entretien des infrastructures minimum dont disposent les pays africains n'est pas toujours assuré ou effectif, occasionnant ainsi une détérioration rapide et des pertes de plusieurs réalisations. Ainsi, dans certains pays africains, environ 30% des infrastructures ont besoin d'être réhabilitées, principalement les infrastructures rurales et les infrastructures dans les pays en conflit³.

Les trois raisons majeures de cette situation problématique des infrastructures en Afrique sont (i) le manque de financement, (ii) les mécanismes de gestion qui n'intègrent pas de processus de maintenance (préventive et curative) adaptés, susceptibles d'assurer la durabilité des infrastructures et (iii) la mauvaise qualité des infrastructures qui sont souvent construites en violation des exigences techniques et des règles de l'art, ou alors construites sur la base d'études de faisabilité de mauvaise qualité.

¹ OCDE, Réunion d'experts : Promouvoir et financer le développement des infrastructures de transport en Afrique, p1

² Groupe de la Banque Mondiale (2017), Africa's Pulse, Une analyse des enjeux façonnant l'avenir économique de l'Afrique, volume 15, p39

³ Dethier, Jean Jacques. 2015. Infrastructure in Africa. In The Oxford Handbook of Africa and Economics, Vol. 2: Policies and Practices, ed. Celestin Monga and Justin Yifu Lin. Oxford, UK: Oxford University Press.

En effet, en dépit des déclarations de bonnes intentions en faveur d'infrastructures de qualité et en grand nombre sur le continent africain, les financements qui y sont consacrés semblent ne pas être à la hauteur de cet intérêt affiché.

Entre 2003 et 2013, l'ensemble des accords de financement de projets conclus par l'Afrique subsaharienne ne représentait que 3 % du nombre de projets conclus dans le monde, soit un montant total de 59 milliards de dollars US contre 2.000 milliards au niveau mondial. En 2016, L'Afrique subsaharienne a enregistré un portefeuille de projets infrastructurels pour un montant total de 3,3 milliards de dollars US, soit 5% des investissements PPI (participation privé à l'infrastructure) à l'échelle mondiale. Il s'agit d'une baisse de 48% par rapport au total des investissements de 2015 et à la moyenne quinquennale (6,4 milliards de dollars US)⁴.

Pour faire face aux besoins de financement, les pays africains ont eu recours, ces dernières années, à différentes stratégies pour financer les infrastructures, notamment en émettant des obligations.

Selon l'agence de notation Moody's, le Gabon, le Sénégal et la Zambie ont ainsi mobilisé près de 8,1 milliards de dollars US en 2012. Le Kenya a investi 25 milliards de dollars en obligations pour construire un deuxième port à Lamu, un oléoduc servant au transport de pétrole brut et des routes qui ouvriront de nouvelles perspectives d'exportation en Afrique de l'Est. L'Éthiopie a lancé deux programmes d'émission d'obligations diaspora pour le financement de sa compagnie d'électricité et de son barrage de la renaissance qui constituera la plus grande centrale hydroélectrique d'Afrique et aura la capacité de générer 6 000 mégawatts.

Les transferts de fonds de la diaspora africaine constituent une autre source de financement qui a atteint en 2012 près de 40 milliards de dollars US contre 28,9 milliards d'aide publique au développement. L'Afrique pourrait ainsi recevoir chaque année des milliards de dollars sous forme de transferts de fonds de sa diaspora.

Les partenaires au développement de l'Afrique inaugurent de nouvelles stratégies en matière de financement institutionnel. Ainsi, la BAD a lancé le **Fonds50 pour l'Afrique** affectant ainsi 3 milliards de dollars US aux infrastructures. La Banque.

mondiale développe à son niveau, la plateforme d'investissement « **Mécanisme mondial de financement des infrastructures** ». Le Japon organise régulièrement la TICAD (Conférence de Tokyo pour le Développement de l'Afrique). L'Union Européenne a mis en place le Fonds Fiduciaire UE-Afrique pour les Infrastructures. En plus de son **initiative « Power Africa », les Etats Unis viennent de créer en octobre 2018 une nouvelle** agence Dénommée USIDFC (US International Développement Finance Corporation) avec un fonds d'aide doté de 60 Milliards de Dollars dédiés au développement du continent africain.

⁴ Source : Anonyme, Financement de l'infrastructure en Afrique : Nouvelles stratégies, Nouveaux mécanismes et instruments, P12

Les entreprises et le Gouvernement chinois sont dans une démarche offensive pour investir massivement dans les infrastructures en Afrique. Cet engagement s'est matérialisé en août 2018 au cours du dernier sommet Chine-Afrique à Pékin par la déclaration du Président chinois de consacrer 60 milliards de dollars US au développement des pays africains.

Ainsi, l'Afrique et ses partenaires bilatéraux, multilatéraux, institutionnels et privés se mobilisent pour offrir à nos pays, des infrastructures de qualité et en grand nombre.

Bien qu'il y ait une réelle volonté de mobiliser des ressources pour les infrastructures, force est de constater que les pays africains ne disposent pas de capacité suffisante pour la préparation de projets et programmes infrastructurels efficaces et attractifs. La Banque Mondiale soutient que les cadres règlementaires des processus de passation des marchés de partenariats public-privé en Afrique subsaharienne sont moins performants que la moyenne mondiale, en particulier pour la phase de préparation des projets. Il n'y a pas assez de projets bien définis intégrant des études de préfaisabilité et de faisabilité appropriées. Cette faible capacité qui pourrait être constatée tant au niveau des dirigeants que chez les autres acteurs nationaux constitue un obstacle majeur à la mobilisation accrue de financement privé.

En outre, il convient de relever l'absence d'une capacité adéquate de gestion de ce type de projets dans certains pays, ce qui contribue à l'échec de nombreux projets. Les régies publiques présentent également des faiblesses en raison de la mise en œuvre de mécanismes de gestion inadéquats et de mauvaise gouvernance politique. En outre, les coûts élevés des projets d'infrastructures et leur exécution pluriannuelle cadrent difficilement avec le principe de l'annualité budgétaire. A cela s'ajoutent les processus de passation de marché souvent longs et à court d'innovations. Tous ces facteurs ne sont pas de nature à favoriser une mise en œuvre efficace des projets d'infrastructures dans les pays africains.

Toutefois, certains pays ont fait des efforts remarquables en matière de préparation et de mobilisation de ressources pour les projets d'infrastructures. Dans le domaine des PPP, les pays les plus actifs de la région sont l'Afrique du Sud (85 projets), le Nigeria (35), le Kenya (22) et l'Ouganda (22). Ces pays bénéficient de 48 % des 335 projets PPP de la région depuis ces 25 dernières années et mobilisent 36,7 milliards

USD d'engagements d'investissement, soit 62% du total des engagements d'investissement dans la région (59 milliards USD)⁵.

Les progrès réalisés par les pays africains varient selon les secteurs. En matière d'accès à l'eau potable, le Gabon, l'île Maurice et l'Afrique du Sud restent les pays les mieux classés en Afrique subsaharienne avec des taux soit similaires soit légèrement supérieurs à ceux prévus par la norme internationale au cours de la période de 2008 à 2012.

⁵ Banque Mondiale, Africa Pulse, Avril 2017, Volume 15, P91

Pour la même période, la Banque Mondiale indique que Maurice semble être le pays disposant de la plus grande proportion de routes revêtues et dispose d'un meilleur taux d'accès aux installations sanitaires améliorées. Outre l'amélioration stupéfiante de sa densité internet, l'Afrique du Sud est l'un des pays qui affiche des taux supérieurs d'accès aux installations sanitaires améliorées.

A contrario, d'autres pays sont encore à la recherche de leur repère pour amorcer le décollage de leurs projets d'infrastructures.

Il y a donc un écart de développement entre les pays africains en matière de construction et maintenance des infrastructures de qualité. Ces écarts de développement sont aussi accentués par le **manque de cadre d'échanges adéquat permettant aux pays africains de capitaliser et partager leurs expériences réussies**. Les expériences intéressantes et les innovations majeures existantes restent en grande partie méconnues. Cette absence de creuset de partage Sud-Sud des connaissances et vécus ne permet pas aux pays « en retard » de profiter des expériences et enseignements de ceux qui sont en avance.

Dans la mesure où il est reconnu que le partage de la connaissance pratique est la clé de voûte menant à une réflexion critique sur les méthodes et approches utilisées en matière de projets d'infrastructures et dans le but de faciliter le partage d'expériences entre les décideurs et acteurs des pays africains, le Réseau Africain des Professionnels de Gestion de Projet (RAPGP) se propose de consacrer la seconde édition de son Université d'été aux Projets d'Infrastructures avec comme thème « **Les nouveaux mécanismes de financement et de gouvernance de projets pour un Développement Inclusif et Durable** ».

Cette rencontre sera un cadre d'échanges fructueux, de partages d'expériences réussies et de formation pratiques portant sur les projets d'Infrastructures en Afrique.





II. LES OBJECTIFS DE L'UPGP 2019

L'objectif Général de l'UPGP 2019 est de contribuer au renforcement des capacités des décideurs et acteurs africains dans la conception des projets innovants d'infrastructures, dans la recherche de financements compétitifs et dans la gestion efficiente de ces projets.

De façon spécifique, l'UPGP 2019, vise :

- La vulgarisation des initiatives infrastructurelles réussies en Afrique;
- La promotion des méthodes innovantes de mobilisation de ressources pour le financement des infrastructures, moteur de l'émergence du continent ;
- L'accroissement du savoir-faire des cadres des administrations publiques dans la préparation des projets d'infrastructures innovants et la recherche de financement ;
- Le renforcement des capacités des professionnels de la gestion des projets dans la mise en œuvre des projets d'infrastructures innovants ;
- L'accroissement de l'expertise des bureaux d'études et conseils dans le suivi des projets d'infrastructures;
- L'accroissement de la compétitivité des entreprises africaines dans la préparation et l'exécution des projets d'infrastructures ;
- Le renforcement des capacités des institutions et fonds de financement locaux ;
- La définition des responsabilités et obligations des acteurs intervenant pour la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre ;
- La prise en compte de l'engagement citoyen dans la mise en œuvre des projets d'infrastructures ;
- La gestion de la libération des emprises et des indemnités des personnes affectées, préalable au démarrage des chantiers d'infrastructures ;
- La gestion des entretiens des ouvrages ;
- La gestion des garanties et cautions pendant et après la construction des ouvrages ;
- L'appropriation des projets par les populations à travers la sensibilisation des organisations de la société civile.



III. RESULTATS ATTENDUS

Aux termes de l'UPGP 2019, les résultats suivants seront atteints :

- **300 décideurs et acteurs publics et privés sont formés** sur les nouveaux mécanismes de financement et types de gestion des projets d'infrastructures ;
- **Des actions sont identifiées** pour soutenir le renforcement des capacités des acteurs de l'administration et du secteur privé ;
- **Des recommandations sont formulées** pour faciliter l'appropriation des projets d'infrastructures par les populations
- **Des solutions satisfaisantes sont proposées** pour le financement de la libération des emprises et les indemnisations des personnes affectées,
- **Un réseau virtuel de partage de connaissances** entre décideurs et acteurs est constitué.



IV. THEMATIQUES PREVUES AU COURS DE L'UNIVERSITE D'ETE

Les partages d'expériences, formations et échanges au cours de l'Université d'été 2019 se feront autour des thèmes suivants :

1. Initiatives et différents modèles innovants de structuration de projets d'infrastructures les plus efficaces ;
2. Grandes phases et étapes de préparation des projets innovants d'infrastructures ;
3. Sources et modalités de mobilisation de ressources pour la réalisation de projets d'infrastructures de qualité et durables ;
4. Types de financement les plus productifs et moins pesants pour les générations futures (développement durable) ;
5. Types d'arrangements (entre parties prenantes) qui aboutissent à une conception de projets avantageux pour les populations et les opérateurs africains (entreprises, banques commerciales, fonds de financement ; bureaux d'études)
6. Procédures de passation de marchés, de gestion financière, de suivi-évaluation, d'audit et de communication les plus adaptées aux projets innovants d'infrastructures en Afrique;
7. Types d'agences ou structures adéquates pour assurer une coordination efficiente (gestion et entretien) des acteurs intervenant dans la préparation, l'exécution et la maintenance des Projets d'infrastructures innovants
8. Surveillance citoyenne par les organisations de la Société civile ;
9. Appropriation des projets d'infrastructures par les populations (cf information, sensibilisation, déguerpissement, indemnisation, restauration des sites...) ;
10. Implications des collectivités territoriales et des populations pour une appropriation suffisante des infrastructures ;
11. Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'ouvrage déléguée, maîtrise d'œuvre et entreprise : rôle, responsabilités et transfert de propriétés ;
12. Problématique du financement des libérations des emprises et des indemnisations des personnes affectées par les projets : un enjeu majeur
13. Gestion des garanties et cautions pendant et après la construction des ouvrages d'infrastructures ; une question cruciale ;
14. Entretien des ouvrages existants ; quelle stratégie pour leur pérennisation.



V. DATE ET LIEU

L'édition 2019 de l'Université d'été se tiendra du 8 au 12 juillet 2019 à Abidjan, Sofitel Hôtel Ivoire.

VI. PUBLICS CIBLES ET AUDITEURS

L'Université d'été de 2019 cible 300 auditeurs dont :

- Les Fonds d'investissements des Infrastructures en Afrique
 - o Fonds pour l'infrastructure Africa50 ;
 - o Fonds fiduciaires UE-Afrique pour les infrastructures
- Les principaux Bailleurs de fonds Multilatéraux et Partenaires techniques :
 - o Banque mondiale ;
 - o Banque Africaine de Développement (BAD) ;
 - o Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ;
 - o Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
 - o Les Coopérations Bilatérales: JICA, USAID, UE, AFD, Chine, ...
- Les Principaux investisseurs privés engagés dans les projets d'infrastructures novateurs:
 - o Les Banques commerciales africaines ;
 - o Les grands groupes internationaux africains, européens et asiatiques ;
- Les bureaux d'études et conseils (architectes ; ingénieurs, juristes, etc) ;
- Les Professionnels de la gestion de projets :
 - o Coordinateurs et Chefs de projets d'infrastructures ;
 - o Spécialistes (ingénierie, finance, achats, audits, suivi-évaluation) ;
- Les dirigeants des agences de financement et d'exécution des Projets d'infrastructures des pays modèles (Afrique du Sud, Maroc, Rwanda, Kenya, Maurice);

- Les dirigeants et cadres des administrations publiques des pays africains impliqués dans la préparation, la mobilisation des ressources et l'exécution des projets d'infrastructures :
 - o Directeurs Généraux, Directeurs Centraux chargés de :
 - L'élaboration des Plans Nationaux de Développement ;
 - La préparation des projets d'infrastructures (Routes, Ponts, Eaux, Electricité, Energies renouvelables, etc.)
 - Des Partenariats Publics-Privés (PPP) ;
 - De la mobilisation des ressources extérieures ;
 - De la dette publique ;
 - o Les Contrôleurs financiers et Agents Comptables de Projets
Les participants sont attendus des pays africains suivants : Algérie, Burkina Faso, Bénin, Burundi, Cameroun, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Egypte, Gabon, Guinée ; Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République Démocratique du Congo (RDC), République du Congo, Rwanda, Sénégal, Seychelles, Soudan, Tchad, Togo, Tunisie, etc.
- Les PME africaines intéressées par les infrastructures;
- Les ONG africaines ;
- Etc.

VII. INVITES SPECIAUX

Les invités de marque attendus sont:

- Son Excellence, le Président de la République de Côte d'Ivoire ;
- Sa Majesté Le Roi du Maroc (Haut patronage) ;
- SEM le Premier-Ministre de Côte d'Ivoire (Parrainage) ;
- Le Président de la Commission de l'Union Africaine ;
- Le Président de la Banque Africaine de Développement (BAD);
- Le Vice-Président de la Banque mondiale chargé des infrastructures.



VIII. DEROULEMENT DE L'UPGP 2019

L'Université d'été 2019 abordera diverses thématiques et problématiques en lien avec les mécanismes de financement et de gestion des infrastructures dans la perspective d'un développement intégré et durable de l'Afrique.

Elle sera meublée de :

- **Conférences et Panels** : l'objectif sera de traiter des thèmes principaux de l'Université d'été avec des autorités publiques (membres de Gouvernements) et des décideurs des organismes de coopération et de développement.

- **Echanges en plénières** : Ils seront organisés sous forme de présentations dans le but de partager les bonnes pratiques et des expériences réussies en matière de financement et de gestion des infrastructures :
 - o Afrique du Sud
 - o Maroc
 - o Rwanda
 - o Maurice

- **Sessions de formations** : Ces Sessions serviront au renforcement de capacités des participants sur des méthodes et outils précis en matière de préparation, de mobilisation de ressources et de gestion des projets d'infrastructures innovants.

L'ensemble de ces articulations permettront de formuler les recommandations de l'Université d'été de 2019 pour un développement intégré et durable basé sur des infrastructures de qualité.

IX. PROGRAMME PAR JOUR

1. **La 1ère Journée (lundi)** sera consacrée à la cérémonie d'ouverture et à la Conférence inaugurale des Présidents;
2. **Le mardi** sera la Journée de partages d'expériences et de Bonnes pratiques. Les Agences et Investisseurs de référence vont présenter leurs mécanismes de financement et type de gestion;
3. **Le mercredi, le jeudi** seront consacrés à la formation des participants sur les nouvelles approches en matière de:
 - o Préparation des Projets innovants (PPP et autres);
 - o Financement des Projets Innovants d'infrastructures;
 - o Exécution des travaux ;
 - o Achats;
 - o Suivi et Evaluation des Travaux;
 - o Coordination des parties prenantes;
 - o Communication pour une appropriation des Projets par les Populations ;
 - o Gestion environnementales et Sociales;
 - o Etc.
4. **Le vendredi** sera consacré à la formation, à la Cérémonie de clôture, à la remise de Diplômes de participation et d'honneur ainsi qu'au Diner-Gala de clôture.

X. DOCUMENTS FINAUX

Au terme des travaux, les documents suivants seront produits :

- Un recueil des expériences et bonnes pratiques présentées par les experts;
- Un livret des présentations des formateurs et Panélistes;
- Un relevé des constats et recommandations formulés pour l'accroissement et l'amélioration des infrastructures en Afrique.



**UNIVERSITÉ D'ÉTÉ
DES PROFESSIONNELS DE
LA GESTION DES PROJETS**

Adama BAMBA

Président du Comité d'Organisation
de l'Université d'Été des Professionnels
de la Gestion des Projets

Coordonnateur des Projets PEJEDEC,
C2D-Emploi et PRISE.

22 00 20 30 / 22 00 20 32 / 65 96 9938

www.rapgp.com

Comité d'Organisation de l'Université d'Été