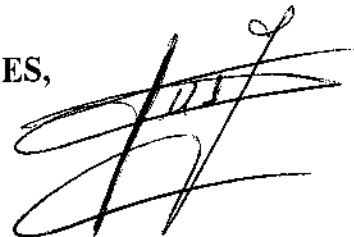


*Visa CF 4'0047
31-01-2012*

**LE PRÉSIDENT DU FASO,
PRÉSIDENT DU CONSEIL DES MINISTRES,**



VU la Constitution ;

VU le décret n°2011-208/PRES du 18 avril 2011, portant nomination du Premier Ministre ;

VU le décret n°2011-237/PRES/PM du 21 avril 2011 portant composition du Gouvernement ;

VU le décret n°2009-654/PRES/PM du 19 septembre 2009 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la Maîtrise d'ouvrage de l'aéroport de Donsin ;

VU le décret n°2011-329/PRES/PM/SGG-CM du 06 juin 2011 portant attributions des membres du Gouvernement ;

Sur rapport du Premier Ministre ;

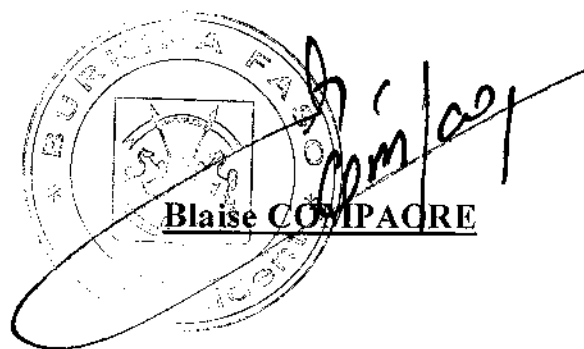
Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 11 janvier 2012 ;

DECRETE

Article 1 : Il est adopté le document de la stratégie de mise en concession de la gestion de l'aéroport international de Ouagadougou ci-joint en annexe.

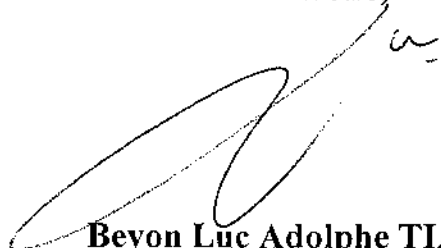
Article 2 : Le Ministre de l'économie et des finances, le Ministre des transports des postes et de l'économie numérique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel du Faso.

Ouagadougou, le 02 fevrier 2012



Blaise COMPAGRE

Le Premier Ministre,



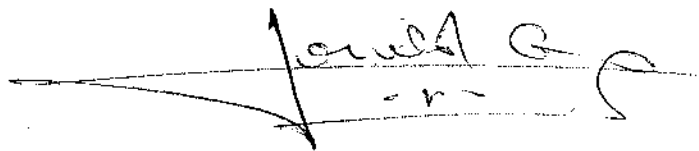
Beyon Luc Adolphe TIAO

Le Ministre de l'économie,
et des finances



Lucien Marie Noël BEMBAMBA

Le Ministre des transports, des postes
et de l'économie numérique



Gilbert G. Noël OUEDRAOGO

PREMIER MINISTÈRE

BURKINA FASO
Unité – Progrès – Justice

**COMITÉ INTERMINISTÉRIEL POUR LA
MISE EN PLACE DE LA SOCIÉTÉ
D'ÉCONOMIE MIXTE CHARGÉE DE LA
GESTION DE L'AÉROPORT
INTERNATIONAL DE OUAGADOUGOU**

CISEM - AIO

DOC – 11-02

**STRATEGIE DE MISE EN CONCESSION DE LA
GESTION DES ACTIVITES DE L'AEROPORT
INTERNATIONAL DE OUAGADOUGOU**

**STRATEGIE DE MISE EN CONCESSION DE LA GESTION DES
ACTIVITES DE L'AEROPORT INTERNATIONAL DE
OUAGADOUGOU**

SOMMAIRE

1.	Introduction	1
2.	Concept de la stratégie de concession	2
2.1	Missions de la SEM	2
2.2	Cadre légal de la SEM	2
2.3	Investissements nécessaires	3
2.4	Structure de l'actionnariat de la SEM	5
2.5	Obligations des investisseurs de la SEM	6
3.	Rentabilité financière de la mise en concession	7
3.1	Rentabilité pour le secteur public	7
3.2	Rentabilité pour le secteur privé (SEM)	9
4.	Conséquences de la mise en concession	10
4.1	ANAC et Structure responsable de la Météorologie	11
4.2	ASECNA	12
4.3	DAAN	12
4.4	Régie	12
4.5	Avitaillement	13
4.6	Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso	13
4.7	Air Burkina	13
5.	Chronogramme préliminaire de la mise en concession	13
6.	Le Comité indépendant de suivi de la convention de concession (CISCC)	16
ANNEXES	18	
Annexe 1 :	Choix du modèle de PPP pour le projet	19
Annexe 2 :	Autres hypothèses de besoins de fonds propres	25
Annexe 3 :	Scénarii de l'examen de la rentabilité financière du projet	26
Annexe 4 :	Aperçu du coût annuel estimé du CISCC	30
Annexe 5 :	Note sur le choix de la forme juridique de la société concessionnaire de l'exploitation de • l'aéroport de Ouagadougou	31
Annexe 6 :	Note sur l'activité d'auto assistance en escale de la compagnie Air Burkina	34

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES

AN :	Assemblée Nationale
ANAC :	Agence Nationale de l'Aviation Civile
AOT :	Autorisation d'Occupation Temporaire
ASECNA :	Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique
ATC :	Air Traffic Control
CISCC :	Comité Indépendant de Suivi de la Convention de Concession
BECEAO :	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BOO :	Build Operate Own
BOOT :	Build, Operate, Own, Transfer
BOT :	Build, Operate, Transfer
BTO :	Business Technology Optimization
CCI-BF :	Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso
DAAN :	Délégation aux Activités Aéronautiques Nationales
DAO :	Dossier d'Appel d'Offres
DGACM :	Direction Générale de l'Aviation Civile et de la Météorologie
EPIC :	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
GoBF :	Gouvernement du Burkina Faso
IATA :	International Air Transport Association
MOAD :	Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin
MT :	Ministère des Transports
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PPP :	Partenariat Public-Privé
PST-2 :	Deuxième Programme Sectoriel des Transports
RACGAE :	Régie Administrative Chargée de la Gestion et de l'Assistance en Escale
SDAGO :	Schéma Directeur d'Aménagement du Grand Ouaga
SEM :	Société d'Économie Mixte
SSLI :	Service de Sécurité et de Lutte contre l'Incendie
TIR :	Taux Interne de Rentabilité
TRI :	Taux de Rentabilité Interne
VAN :	Valeurs Actualisées Nettes

1. Introduction

L'étude nationale prospective «Burkina 2025» envisage la création de plateformes multimodales, y compris un hub de transport aérien pour transformer l'enclavement du pays en atout ou avantages compétitifs.

L'aéroport de Ouagadougou est situé actuellement en plein centre-ville. Cette position est de nature à :

- l'empêcher de disposer des possibilités d'extension à long terme pour faire face à la demande future ;
- engendrer des problèmes de sécurité et de sûreté des activités aéronautiques avec toutes les conséquences qu'un accident sur ce site pourrait entraîner sur la population environnante ;
- aggraver les problèmes de fluidité du trafic entre les zones du centre-ville et les zones de la périphérie sud ; le site actuel de l'aéroport de Ouagadougou constitue un îlot faisant obstacle à l'harmonisation du schéma urbain et forme un écran à la circulation urbaine.

C'est pourquoi, le Gouvernement du Burkina Faso (GoBF) a entrepris d'une part des études en vue du déplacement de cet aéroport à la périphérie de la capitale, en accord avec les directives de la stratégie nationale de développement du secteur des transports et a prévu, d'autre part, la construction d'un nouvel aéroport dans le volet investissement de la composante « aviation civile » du Deuxième Programme Sectoriel des Transports (PST-2). Le Schéma Directeur d'Aménagement du Grand Ouaga (SDAGO) a ainsi intégré ce projet.

La construction de l'aéroport de Donsin représente un investissement total substantiel. Il a été retenu de réaliser cette infrastructure en deux phases :

- Phase 1 (2013-2017) : construction des infrastructures pour que l'aéroport soit complètement opérationnel en 2017 ;
- Phase 2 (2026-2030) : réalisation des infrastructures pour faire face aux besoins d'expansion que nécessite la projection de croissance de trafic.

Pour ce faire, il a été décidé d'impliquer le secteur privé en un Partenariat Public-Privé (PPP). L'analyse du financement du coût de réalisation des infrastructures et des revenus attendus sur une période de 30 ans a établi que la viabilité financière de ce projet, c'est-à-dire l'attractivité pour les investisseurs, dépendait d'une forte implication du Secteur public dans le financement du projet. La forme la plus adaptée de PPP pour le projet s'avère être une mise en concession des activités aéroportuaires de la plate-forme de l'aéroport international de Ouagadougou au secteur privé, constitué en Société d'Économie Mixte (SEM). Cette forme garantit que les investissements aéroportuaires seront réalisés dans un partenariat impliquant les secteurs public et privé, et que l'aéroport sera exploité et géré par un professionnel qui maintiendra les installations et assurera un meilleur niveau de service pour les passagers, les compagnies aériennes et les autres usagers de l'aéroport, au mieux de ses intérêts. L'État étant actionnaire de la SEM, il reste également impliqué dans le contrôle de l'aéroport et récupérera l'entière responsabilité de la gestion de l'aéroport à la fin de la période de concession.

Pour rendre le projet suffisamment attractif pour des investisseurs potentiels et permettre d'assumer l'effort financier exigé, la mise en concession sans attendre le transfert des

opérations sur la plate-forme de Donsin se révèle être une approche convaincante. C'est pourquoi le GoBF a décidé de mettre en concession la gestion de l'aéroport international de Ouagadougou dès 2012/2013.

Cette gestion des activités de l'aéroport s'entend toutes les activités, y compris l'assistance en escale, mais non compris celles relevant de l'article 2 de la Convention avec l'ASECNA.

2. Concept de la stratégie de concession

La forme qui est recommandée pour la société exploitant l'aéroport est une Société d'Économie Mixte (SEM). Celle-ci sera constituée, une fois que l'investisseur privé aura été choisi à l'issue de l'adjudication du marché concluant l'appel d'offres et la négociation de la convention de concession.

2.1 Missions de la SEM

À l'issue de la procédure d'appel d'offres, l'adjudicataire sera l'actionnaire majoritaire de la SEM. La SEM sera le Concessionnaire et aura les obligations suivantes :

- Gestion / exploitation de l'aéroport existant ;
- Financement de sa part dans le programme d'investissements pour le nouvel aéroport ;
- Participation à la planification du nouvel aéroport en collaboration avec la Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin (MOAD) ;
- Participation à la supervision de la construction du nouvel aéroport ;
- Organisation et mise en œuvre du transfert opérationnel entre l'ancien et le nouvel aéroport ;
- Gestion / exploitation du nouvel aéroport de Donsin.

2.2 Cadre légal de la SEM

La loi n° 025-99/AN du 16 novembre 1999, qui contient la majeure partie de la réglementation pour les sociétés anonymes à capital public définit juridiquement la SEM comme une société anonyme à participation publique dans laquelle l'État ou une partie de l'État détient une part nominale du capital. Une société anonyme à participation publique est une entreprise industrielle ou commerciale constituée sous forme de société par actions.

Les sociétés anonymes à participation publique sont assujetties aux lois sur les sociétés commerciales et à certaines réglementations générales qui s'appliquent aux sociétés anonymes à participation publique. Au Burkina Faso, les sociétés commerciales, dont la SEM, sont essentiellement réglementées par l'acte uniforme sur l'OHADA (17/04/1997). C'est pourquoi, la SEM est régie par les lois appliquées tant aux sociétés privées qu'aux sociétés à participation publique. Il s'agit donc d'une société anonyme dont les parts de capital sont réparties entre l'État, d'autres entités publiques, et des actionnaires privés.

Le capital minimum requis pour la constitution d'une SEM est de dix millions (10 000 000) de FCFA. Il n'existe aucun plafond. Au moins un quart (1/4) du capital doit être libéré à la constitution. En ce qui concerne la participation publique, la SEM se caractérise par des

éléments particuliers quant à sa constitution, son administration et sa supervision opérationnelle par rapport aux sociétés anonymes ordinaires. On retient en substance que :

- **Concernant l'administration de la SEM :**

La SEM est administrée par un Conseil d'Administration composé de douze (12) membres au maximum (article 5). La loi n°25-99 précitée interdit aux présidents d'institutions, aux ministres, aux directeurs et chefs de cabinets ministériels d'être administrateurs dans le Conseil d'Administration de la SEM.

La représentation de l'État et/ou de ses démembrements est proportionnelle au montant de leur participation au capital social (article 6). Les administrateurs représentants l'État et/ou de ses démembrements sont nommés par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre chargé de la tutelle technique, pour un mandat de trois (3) ans renouvelable une seule fois (article 7).

En rémunération de leurs activités, les membres du Conseil d'administration de la SEM perçoivent à titre d'indemnité de fonction, une somme fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée générale en fonction de la situation financière de la société.

- **Concernant le fonctionnement de la SEM :**

Le Conseil d'Administration se réunit au moins deux (02) fois par an pour approuver d'une part, les états financiers annuels de l'exercice écoulé et, d'autre part, le budget et le programme d'activités de l'exercice à venir. Il peut également se réunir à tout moment en cas de besoin (article 13).

Les états financiers annuels sont soumis à la certification d'un ou de plusieurs commissaires aux comptes nommés conformément aux dispositions législatives et réglementaires (article 14).

Les membres du Conseil d'Administration sont, individuellement ou solidairement, responsables envers les tiers des fautes ou infractions commises dans leur gestion conformément aux règles du droit commun (article 15).

La SEM est soumise au contrôle externe prévu par les lois et règlements sur le contrôle des Finances publiques (article 19).

D'autres dispositions concernent les SEM dans lesquelles l'État détient la majorité du capital ; elles ne s'appliquent pas au cas-ci, puisque la participation de l'État est minoritaire (10%).

2.3 Investissements nécessaires

Le Gouvernement du Burkina Faso (GoBF), dans le cadre du projet de construction de l'aéroport de Donsin prend d'importants engagements et y participera de manière substantielle. Il investira sur ses propres ressources et sur des fonds provenant d'institutions financières bilatérales ou multilatérales ainsi que de fonds de développement.

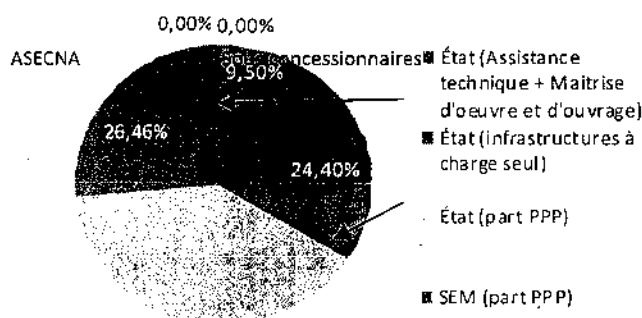
Outre ces fonds provenant du GoBF et de ses partenaires, une part conséquente des investissements restera à la charge du secteur privé.

L'investissement total est réparti de manière logique en 3 volets :

- Les investissements aéroportuaires directs évalués à 151 463 249 000 F CFA, seront répartis entre l'État burkinabé ($\pm 60\%$) et la SEM ($\pm 40\%$) en phase 1. En phase 2, les investissements aéroportuaires directs seront financés par la SEM (65 062 102 000 F CFA) et l'ASECNA (18 444 854 000 F CFA).
- Les investissements relatifs aux infrastructures qui seront exclusivement financés par l'État burkinabé (indemnisation et/ou relocalisation des populations affectées, voies d'accès et Base aérienne militaire, ...). Ces investissements sont réalisés uniquement en phase 1.
- Les investissements liés à la maîtrise d'œuvre, la maîtrise d'ouvrage et l'assistance technique de l'aéroport de Donsin ainsi que quelques autres frais d'études. Ils seront exclusivement financés par l'État burkinabé. Ces investissements portent uniquement sur la phase 1.

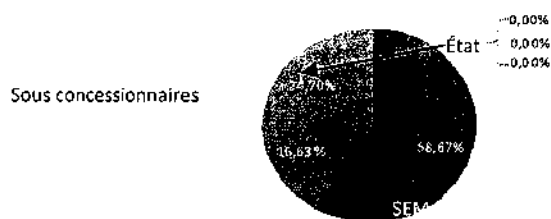
Les montants et répartitions correspondants à ces 3 volets d'investissement répartis en 4 rubriques, sont illustrés et donnés dans les figures et tableaux suivants. Il est à noter que le calcul des investissements effectué par Lufthansa Consulting à partir du schéma directeur de 2009, a été vérifié lors d'une réunion conjointe avec les consultants de la Banque Mondiale/ Mott MacDonald en mars 2010. Ces chiffres prennent en compte l'inflation.

Répartition de l'investissement total en Phase 1



Investissement en F CFA	
État (Assistance technique + Maîtrise d'œuvre et d'ouvrage)	21 760 557 000
État (infrastructures à charge seul)	55 869 853 000
État (part PPP)	90 730 069 000
SEM (part PPP)	60 585 300 000
ASECNA	0
Sous concessionnaires	0

Répartition de l'investissement total en Phase 2



Investissement en F CFA	
État (Assistance technique + Maîtrise d'œuvre et d'ouvrage)	0
État (infrastructures à charge seul)	0
État (part PPP)	0
SEM	65 062 102 000
ASECNA	18 444 854 000
Sous concessionnaires	27 386 891 000

Source: Lufthansa Consulting

2.4 Structure de l'actionnariat de la SEM

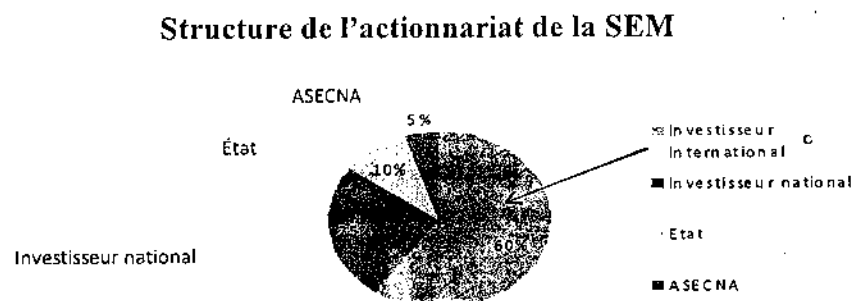
La répartition finale des actions dépendra de la contribution financière de chaque actionnaire – et sera également dépendante des opportunités sur le marché des capitaux privés. Il est supposé qu'une combinaison adéquate d'investisseurs locaux et internationaux possédant différents potentiels financiers et stratégiques, composera une partie de la structure de l'actionnariat de la SEM.

Il est envisagé que les quatre actionnaires ci-après investissent dans la SEM :

- un investisseur privé qui peut prouver son expérience de manière détaillée comme exploitant d'un aéroport étranger renommé (ou un consortium d'investisseurs incluant cet exploitant) ;
- un investisseur ou groupe d'investisseurs local qui possède une expérience des affaires au Burkina Faso ; les collectivités territoriales pourraient y être intéressées ainsi que le personnel des structures actuellement impliquées sur la plate-forme aéroportuaire de Ouagadougou que sont la DAAN et la RACGAE ;
- le Gouvernement du Burkina Faso ;
- l'ASECNA.

L'investisseur étranger détiendra la majorité des parts dans la SEM. Il sera responsable de la gestion de la SEM et de l'exploitation de l'aéroport international de Ouagadougou : l'aéroport existant d'abord et ensuite le nouvel aéroport.

La structure de l'actionnariat recommandée pour la SEM est la suivante :



Les montants des contributions attendues de la SEM relatives aux investissements qui relèvent d'elle se présentent comme suit :

- Pour la phase 1 du projet : 60.585.300.000 FCFA
- Pour la phase 2 du projet : 65.062.102.000 FCFA

Ces montants tiennent compte de l'inflation jusqu'à la fin des travaux.

D'autres hypothèses de répartition des investissements ont été examinées en annexe 2.

2.5 Obligations des investisseurs de la SEM

Le concessionnaire nouvellement désigné devra, à tout moment, respecter les obligations qui lui seront imposées par la convention de concession. Les principales sont brièvement décrites ci-après :

Obligations financières

- Le capital de la SEM à libérer intégralement à sa constitution est fixé à 5.000.000.000 FCFA.
- Sur la base de l'hypothèse de l'étude de rentabilité ayant considéré la réalisation des travaux à 50% sur fonds propres et 50% sur emprunts, un total de 35.000.000.000 FCFA de fonds propres doit être injecté en apport initial dans la SEM par ses actionnaires pour constituer la société et faire face aux investissements de la première phase de construction de l'aéroport de Donsin (2013-2015). De cet apport, les 30.000.000.000 FCFA serviront de levier financier pour permettre de lever le montant total des investissements nécessaires, tandis que les 5.000.000.000 FCFA au moins constitueront le capital social pendant la période de concession.
- Les actionnaires de la SEM devront fournir leur part de fonds propres à la signature de la convention de concession.

	2013	2014	2015	2016
Investisseur international	3.000.000	0	0	0
Investisseur national	1.250.000	0	0	0
État	500.000	0	0	0
ASECNA	250.000	0	0	0
Dividendes SEM	0	0	0	0
Levée de fonds propres	30.000.000	0	0	0
Emprunts		10.000.000	10.000.000	10.360.222
Total	35.000.000	10.000.000	10.000.000	10.360.222

Autres obligations

- Vis-à-vis du personnel actuel de la DAAN ainsi que de celui et de la Régie, le concessionnaire sera tenu de reprendre le personnel qui n'aura pas été redéployé. Il ne pourra recruter du nouveau personnel qu'en cas d'absence avérée des qualifications minimum parmi le personnel existant. Il devra prévoir la formation nécessaire du personnel existant de la DAAN et de la Régie pour faire face aux nouvelles exigences. Le personnel qui ne sera pas retenu sera reversé à l'ANAC ou à la structure chargée de la Météo avec le maintien des avantages acquis.
- Concernant la qualité du service à l'aéroport, le concessionnaire sera obligé à tout moment de respecter au moins le niveau de qualité tel qu'il aura été défini par la convention de concession, et ce tout au long de la période de concession. Il devra respecter les dispositions de la convention de concession en termes de maintenance et d'exploitation de l'aéroport pendant cette période.

- Par rapport au calendrier de financement, le concessionnaire devra respecter ses engagements dans le financement de la construction en Phase 1 et les dispositions de la convention en Phase 2 en la matière.

3. Rentabilité financière de la mise en concession

Le principe général de la concession est que le projet de construction de l'aéroport de Donsin, dans sa globalité, soit profitable à la fois pour l'État et pour le concessionnaire (la SEM).

3.1 Rentabilité pour le secteur public

Dans l'opération, l'État est impliqué à double titre. D'une part, il est un des actionnaires de la SEM, et de ce fait, il reçoit la part de bénéfices qui lui revient, mais il doit contribuer aux investissements au prorata de sa participation à la SEM. D'autre part, et outre que dans le cadre de sa participation dans la SEM il prend à sa charge la plupart des investissements initiaux – 60% des investissements aéroportuaires - il devra financer à 100% le coût des voies d'accès, des infrastructures militaires et celui du dédommagement des populations affectées par le projet.

Pour que l'opération soit rentable pour l'État, il faut que les revenus générés soient plus élevés que les investissements qu'il a réalisés.

Les revenus tirés par l'État (secteur public) sont les suivants :

- revenus provenant de la commercialisation du site de l'aéroport existant : après la fermeture de l'aéroport dans le centre-ville de Ouagadougou, les terrains libérés seront remembrés, aménagés et vendus ;
- recettes fiscales directement liées à la commercialisation de l'aéroport actuel : taxe foncière et taxe de résidence ;
- revenus provenant de la redevance de concession dus à l'État par l'exploitant privé ayant obtenu la concession de l'aéroport pour les 30 prochaines années : ils ont été évalués à 27% des revenus de la SEM ;
- recettes fiscales dues à l'État au titre de l'impôt sur les bénéfices des sociétés : elles représentent 30% des bénéfices de la SEM ;
- dividendes basés sur le bénéfice net de la société issue du partenariat public-privé exploitant et gérant l'aéroport et dans laquelle l'État possède une participation de 10% ;
- après 30 ans, la valeur résiduelle de l'aéroport revient également à l'État.

En face de ces revenus, l'État doit financer 60% des investissements aéroportuaires ainsi que le coût des voies d'accès, le déplacement des populations sur le futur site, la base aérienne militaire et sa part de fonds propres à injecter dans la SEM, correspondant à sa participation. Un scénario de base a été retenu sur la base des hypothèses suivantes :

- Participation de l'État dans la SEM de 10% ;
- 60% des investissements aéroportuaires financés par l'État et 40% par la SEM ;
- Rapport dette/fonds propres pour la SEM de 50%/50%.

Dans ces conditions, les Valeurs Actualisées Nettes (VAN) et les Taux Internes de Rentabilité (TIR) obtenus en 2009 par Lufthansa Consulting et Mott MacDonald, approuvés par l'Administration et la Banque mondiale sont les suivants :

Valeur actualisée nette (VAN) en '000 FCFA	57.222.763	32.588.454
Taux de rentabilité interne (TRI)	13,07%	12,80%

Le tableau de cash-flow année par année de ce scénario de base est le suivant :

Commercialisation du site de l'ancien aéroport	0	0	0	0	0
Taxe foncière/résidentielle sur la zone commercialisée	0	0	0	0	0
Redevance de concession de la SEM (27%)	0	2.381.100	2.689.190	2.743.187	2.905.655
Impôt sur le profit de la SEM (30%)	0	1.012.842	1.312.462	1.277.911	1.182.281
Part de dividendes dans la SEM (10%)	0	236.330	306.241	298.179	275.866
Total cash-flows	0	3.630.271	4.307.893	4.319.277	4.363.802

Commercialisation du site de l'ancien aéroport	1.978.212	1.457.249	13.569.704	12.979.987	11.490.199
Taxe foncière/résidentielle sur la zone commercialisée	0	0	198.753	198.753	198.753
Redevance de concession de la SEM (27%)	3.075.161	3.400.714	4.478.083	4.772.396	5.026.889
Impôt sur le profit de la SEM (30%)	1.404.476	718.135	1.255.351	1.523.520	1.742.117
Part de dividendes dans la SEM (10%)	327.711	167.565	292.915	355.488	406.494
Total cash-flows	6.785.560	5.743.663	19.794.807	19.830.145	18.864.452

Commercialisation du site de l'ancien aéroport	10.338.295	1.565.541	1.598.854	1.632.766	1.706.623
Taxe foncière/résidentielle sur la zone commercialisée	198.753	208.691	208.691	208.691	208.691
Redevance de concession de la SEM (27%)	5.448.778	5.834.042	7.025.274	7.402.392	7.805.019
Impôt sur le profit de la SEM (30%)	2.073.880	2.390.333	3.335.611	3.640.720	3.978.034
Part de dividendes dans la SEM (10%)	483.905	557.744	778.309	849.501	928.208
Total cash-flows	18.543.611	10.556.352	12.946.740	13.734.071	14.626.576

Commercialisation du site de l'ancien aéroport	1.987.606	2.878.442	1.847.305	1.880.557	1.914.407
Taxe foncière/résidentielle sur la zone commercialisée	208.691	208.691	219.126	219.126	219.126
Redevance de concession de la SEM (27%)	8.231.624	8.688.038	10.430.454	10.979.812	11.552.686
Impôt sur le profit de la SEM (30%)	4.312.806	4.501.405	5.573.956	5.850.348	6.101.961
Part de dividendes dans la SEM (10%)	1.006.321	1.050.328	1.300.590	1.365.081	1.423.791
Total cash-flows	15.747.048	17.326.905	19.371.431	20.294.924	21.211.970

Commercialisation du site de l'ancien aéroport	1.948.866	1.983.945	2.019.656	2.056.010	2.093.018
Taxe foncière/résidentielle sur la zone commercialisée	219.126	219.126	219.126	219.126	219.126
Redevance de concession de la SEM (27%)	12.162.412	12.920.661	15.613.223	16.662.822	17.786.506
Impôt sur le profit de la SEM (30%)	6.350.308	7.676.980	9.740.747	10.508.237	11.326.478
Part de dividendes dans la SEM (10%)	1.481.738	1.791.295	2.272.841	2.451.922	2.642.845
Total cash-flows	22.162.450	24.592.007	29.865.593	31.898.117	34.067.972

Commercialisation du site de l'ancien aéroport	2.130.693	2.438.344	1.281.506	1.304.573	1.328.056
Taxe foncière/résidentielle sur la zone commercialisée	219.126	219.126	230.082	230.082	230.082
Redevance de concession de la SEM (27%)	18.896.792	20.177.185	21.548.450	23.017.117	24.590.173
Impôt sur le profit de la SEM (30%)	12.124.426	13.951.391	14.922.038	15.953.575	17.049.318
Part de dividendes dans la SEM (10%)	2.829.033	3.255.325	3.481.809	3.722.501	3.978.174
Total cash-flows	36.200.069	40.041.371	41.463.886	44.227.848	47.175.803

Commercialisation du site de l'ancien aéroport	1.351.961
Taxe foncière/résidentielle sur la zone commercialisée	230.082
Redevance de concession de la SEM (27%)	26.275.096
Impôt sur le profit de la SEM (30%)	18.211.604
Part de dividendes dans la SEM (10%)	4.249.374
Total cash-flows	50.318.116

L'État reste toujours propriétaire d'un ouvrage (l'aéroport de Donsin) dont la valeur résiduelle à la fin de la période d'analyse (2040) est évaluée à 594,8 milliards de FCFA avec un taux d'actualisation de 10% et à 495,7 milliards de FCFA avec un taux d'actualisation de 12%.

3.2 Rentabilité pour le secteur privé (SEM)

Les résultats obtenus pour la VAN et TRI de la SEM en 2009 par Lufthansa Consulting et Mott MacDonald, approuvés par l'Administration et la Banque mondiale, sur la base du scénario de base considéré ci-avant, sont les suivants :

Valeur actualisée nette (VAN) en '000 FCFA	32.875.455	19.488.464
Taux de rentabilité interne (TRI)	18,81%	18,81%

La VAN et le TRI obtenus sont de niveau à faciliter la recherche d'investisseurs nationaux et internationaux. Ils sont calculés sur la base des résultats d'exploitation ci-dessous, déduction faite des investissements. Le résultat d'exploitation ici est résultat après impôts, avant intérêts et sans dotations aux amortissements. Il s'agit d'un indicateur utile pour observer le développement économique de l'exploitation d'une société :

Résultat d'exploitation	0	2.550.718	3.253.133	3.718.970	4.063.396

Résultat d'exploitation	4.220.704	5.477.570	5.814.514	7.138.153	7.560.741
-------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Résultat d'exploitation	7.960.645	8.609.170	9.560.423	11.267.690	11.889.858
-------------------------	-----------	-----------	-----------	------------	------------

Résultat d'exploitation	12.537.560	13.387.861	14.604.272	17.242.287	18.302.439
-------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Résultat d'exploitation	19.398.894	19.547.631	21.604.744	25.683.957	27.509.078
-------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Résultat d'exploitation	29.411.679	30.446.647	32.647.231	34.986.518	37.469.689
-------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Résultat d'exploitation	40.102.311
-------------------------	------------

Source: Lufthansa Consulting

D'autres scénarii sont examinés en annexe 3

4. Conséquences de la mise en concession

Au jour d'aujourd'hui, il n'existe pas sur la plate-forme aéroportuaire de Ouagadougou un exploitant unique, responsable de l'ensemble des services d'assistance en escale, techniques et commerciaux. Différentes entités indépendantes prestent ces services. Comme la SEM sera l'exploitant aéroportuaire unique, sa constitution obligera à redistribuer les tâches des entités opérant à l'heure actuelle. Par conséquent, la restructuration touchant au secteur de l'aviation civile au Burkina Faso devra être entreprise avant la création et la mise en place de la SEM.

La mise en place de la SEM aura donc un impact économique, juridique et institutionnel sur les structures existantes opérant sur la plate-forme de Ouagadougou ainsi que des incidences en termes de ressources humaines

La figure suivante montre la destination actuelle et future des redevances aéroportuaires perçues à l'aéroport international de Ouagadougou.

❖ GOVERNEMENT (TRÉSOR PUBLIC)
• 100% Taxe d'émission titre transport
❖ ANAC ET MÉTÉO
• Financé par DAAN
❖ ASECNA ART. 2
• 40% Red. d'atterrissage
• 100% Balisage lumineux de piste
• 100% Prolongation d'ouverture
❖ DAAN
• 100% Red. de Sureté
• 60% Red. d'atterrissage
• 100% Red. passagers
• 100% Red. de stationnement
• 100% Red. de carburant
• 100% Red. Fret
❖ RÉGIE
• 100% Red. d'assistance en escale
❖ CHAMBRE DE COMMERCE
• Gestion des entrepôts
• Frais passage magasin douane
❖ AIR BURKINA
• 100% Red. d'auto-assistance en escale

❖ GOVERNEMENT (TRÉSOR PUBLIC, ANAC, METEO, DAAN, ...)
• 100% Red. de Sureté
• 100% Taxe d'émission titre transport
❖ ASECNA ART. 2
• 40% Red. d'atterrissage
• 100% Balisage lumineux de piste
• 100% Prolongation d'ouverture
❖ SEM
• 100% Red. d'assistance en escale
• 100% Red. fret
• 60% Red. d'atterrissage
• 100% Red. passagers
• 100% Red. de stationnement
• 100% Red. de carburant
• Gestion des entrepôts
❖ CHAMBRE DE COMMERCE
• Frais passage magasin douane
❖ AIR BURKINA
• 100% Red. d'auto-assistance en escale

L'ASECNA (au sens de l'Article 2) ne sera pas affectée et ses ressources resteront inchangées. Par contre, un nouveau mécanisme de financement doit être établi pour les activités qui resteront du ressort de la DAAN puisque la plupart des recettes issues de l'exploitation de l'aéroport international de Ouagadougou iront à la SEM.

4.1 ANAC et Structure responsable de la Météorologie

Les missions de réglementation, planification et de contrôle des politiques aéronautiques et météorologiques du Burkina Faso précédemment du ressort de la Direction Générale de l'Aviation Civile et de la Météorologie (DGACM) sont dévolues à l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC) et à la structure chargée de la Météorologie. Le fonctionnement et le traitement du personnel de la DGACM étaient pris en charge par la DAAN.

En principe, les responsabilités des missions régaliennes de ces nouvelles structures issues de la restructuration de la DGACM ne seront pas affectées par la constitution de la SEM. Toutefois, il y a lieu de trouver une solution à la prise en charge du fonctionnement et des salaires, car toutes les redevances liées à l'exploitation de l'aéroport international de

Ouagadougou seront perçues par le concessionnaire, à savoir la SEM, qui reversera à l'État des redevances de concession, des taxes sur le bénéfice et des dividendes.

4.2ASECNA

Les activités de l'ASECNA (ATC, SSLI et Météorologie) ne seront pas touchées. Aucune modification n'est envisagée à la cession à l'ASECNA des services énumérés dans l'Art. 2 de la « Convention de Dakar ». Les ressources financières de l'ASECNA (au sens de l'Art. 2 de ladite convention) resteront donc elles aussi inchangées.

4.3DAAN

Étant donné que le « Contrat Particulier » peut être modifié, les tâches et services actuellement effectués par la DAAN à l'aéroport international de Ouagadougou – y compris la responsabilité de la gestion commerciale de l'aéroport, la maintenance de tous les bâtiments, la fourniture de tout l'équipement et du matériel et les activités administratives et financières – seront transférés à la SEM.

La DAAN restera responsable de l'exploitation de l'aéroport international de Bobo Dioulasso, des autres aéroports secondaires, des services météorologiques et autres services spécifiés dans le « Contrat Particulier ».

Cela implique donc que le « Contrat Particulier » devra être modifié de sorte à exclure toutes les activités de la DAAN sur la plate-forme aéroportuaire de Ouagadougou. Mais il est important de noter qu'il est spécifié que toute modification au « Contrat Particulier » nécessite un préavis minimum de 6 mois et que les modifications ne prendront effet que le 1er janvier de l'année suivante.

Par ailleurs, avec la restructuration du secteur de l'aviation civile, les exigences budgétaires de la DAAN devront être analysées afin de pouvoir mettre en place un mécanisme de financement adapté.

4.4Régie

La Régie fournit tous les services se rapportant aux activités d'assistance en escale à l'Aéroport International de Ouagadougou et – dans une certaine mesure – à la maintenance en escale des aéronefs. De plus, la Régie gère un magasin de maintenance pour les pièces de rechange et le stockage des outils.

La Régie est une entreprise publique. La totalité de ses activités et opérations sur la plate-forme de Ouagadougou sera transférée à la SEM.

Il sera stipulé que le concessionnaire aura l'obligation de reprendre le personnel actuel de la Régie et ne pourra recruter du nouveau personnel qu'en cas d'absence des qualifications minimum parmi le personnel existant.

L'assistance en escale sur l'aéroport de Bobo sera assurée par une structure adaptée (DAAN, RACGAE redimensionnée, ...).

4.5 Avitaillement

L'avitaillement fonctionne actuellement sur la base d'un contrat entre le fournisseur de carburant et l'ASECNA. Cette relation contractuelle fait partie des services commerciaux cédés à la DAAN par l'Art. 11 du « Contrat Particulier ».

Avec le transfert à la SEM des tâches et responsabilités de la DAAN sur la plateforme aéroportuaire de Ouagadougou par modification du « Contrat Particulier », la SEM prendra la position contractuelle de l'ASECNA avec ses droits et devoirs, et deviendra donc le partenaire contractuel des pétroliers.

4.6 Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF) continuera à opérer sur la plate-forme aéroportuaire, conformément à la mission de service public que lui a déléguée le Gouvernement.

4.7 Air Burkina

Toutes les redevances d'assistance en escale hors mis celle de l'auto assistance d'Air Burkina seront reversées à la SEM. Comme Ouagadougou est le port d'attache de Air Burkina, cette compagnie devra bénéficier d'un agrément pour son auto-assistance.

5. Chronogramme préliminaire de la mise en concession

La mise en concession de l'Aéroport International de Ouagadougou peut être décomposée en trois phases distinctes :

- Phase 1 : Préparation du processus d'appel d'offres
- Phase 2 : Appel d'offres
- Phase 3 : Transfert des activités de la DAAN et de Régie à la SEM

Phase 1 : Préparation du processus d'appel d'offres

La préparation du processus d'appel d'offres comprend toutes les activités nécessaires avant le lancement officiel de l'appel d'offres. Cela inclut la définition de la stratégie et l'approbation de l'assiette et du périmètre de la concession. La phase 1 se conclura avec l'approbation du Dossier d'appel d'offres (DAO).

Phase 2 : Appel d'offres

L'appel d'offres proprement dit commence avec l'appel à manifestations d'intérêt qui permettra de retenir une liste restreinte de soumissionnaires potentiels. La demande propositions sera alors lancée.

Les investisseurs privés devront se décider à participer et, en ce cas, se constituer en consortium avec leurs partenaires. Ils analyseront le projet en détail (évaluation juridique, technique et financière) et prépareront leurs offres.

Au cours de cette même phase, le gouvernement doit préparer la restructuration de la DAAN et de la Régie.

Après analyse par le gouvernement des propositions, un adjudicataire sera désigné. La Convention de concession sera alors négociée entre le gouvernement et l'adjudicataire.

L'adjudicataire doit assurer le financement de son programme d'investissements et doit signer les accords financiers avec les banques et autres partenaires financiers. L'adjudicataire doit également préparer la création de la SEM.

La phase 2 se conclut avec la sécurisation du financement et la signature de la Convention de concession.

Phase 3 : Transfert des activités de la DAAN et de Régie à la SEM

Dans la phase 3, le gouvernement mettra en œuvre la restructuration de la DAAN et de La Régie. La SEM devra être mise en place physiquement et l'état des lieux initial devra être préparé.

La phase 3 se conclut avec le transfert, par la DAAN et de la Régie, à la SEM des activités sur la plateforme aéroportuaire de Ouagadougou qui lui sont dévolues.

Le tableau de la page suivante illustre les trois phases, les jalons qui les caractérisent et les principales activités à mener à la fois par le gouvernement et par l'investisseur privé.

CHRONOGRAMME DE MISE EN CONCESSION

Activités	Phase 1: Préparation					Phase 2: Appel d'offres									
	Année 1														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Définition de la stratégie de concession															
Définition exacte du périmètre (étendue) de la concession															
Validation de la stratégie (comité de pilotage et d'orientation, CM)															
Préparation des documents d'appel d'offres															
Validation des documents d'appel d'offres															
Promotion du projet et appel à expressions d'intérêt															
Manifestations d'intérêt															
Sélection d'une liste de candidats															
Validation de la liste des soumissionnaires															
Décision de participer et préparation des offres															
Évaluation des offres															
Validation des recommandations et adjudication															
Négociation du contrat de concession															
Signature du contrat et création de la SEM															
Restructuration de la DAAN et de la Régie															
Préparation du transfert opérationnel															
Activités du Gouvernement															
Activités du secteur privé															

Le Comité indépendant de suivi de la convention de concession (CISCC)

Une convention de concession aéroportuaire est un contrat complexe comprenant de nombreux droits et obligations pour le concessionnaire ainsi que pour le concédant.

Parmi les principaux droits, l'on peut citer :

- la jouissance exclusive du périmètre aéroportuaire selon les modalités définies par la convention ;
- la perception des redevances aéroportuaires telles que définies dans la convention ;
- l'augmentation des redevances dans les proportions et selon les modalités définies dans la convention, soumise à l'accord préalable de l'État et dûment justifiée ;
- l'autorisation d'octroyer des autorisations d'occupation temporaire (AOT) et des sous-concessions.

Les principales obligations comprennent :

- l'exploitation continue (24/24H & 7/7J) de l'aéroport en respectant les normes, procédures et standards techniques en vigueur en matière de gestion aéroportuaire ;
- la planification, le financement et la mise en œuvre d'un programme d'investissements selon un calendrier défini ;
- la conformité avec les normes de qualité pour les matériels et équipements choisis pour le nouvel aéroport ;
- la conformité avec les niveaux de service et les standards de performance pour l'exploitation de l'aérogare passagers et d'autres installations tels qu'ils sont définis dans la convention et ses annexes ;
- la conformité avec le niveau de maintenance des différentes installations tel que défini dans la convention ;
- la conformité avec les obligations sociales et environnementales qui peuvent outrepasser certaines lois ou certaines réglementations.

Le succès de la concession aéroportuaire dépendra de la bonne application des dispositions contenues dans la convention de concession s'appliquant à chaque partie. Le suivi de l'application des dispositions de la convention de concession est d'une si grande importance qu'il est nécessaire de mettre en place une structure permanente en charge du contrôle et de la supervision du concessionnaire dans l'exécution des termes de cette convention. Cette structure qui sera désignée, le Comité Indépendant de Suivi de la Convention de Concession (CISCC), rendra compte directement à l'autorité concédante et agira en son nom.

Mais il faut relever que le CISCC ne reprendra pas les responsabilités des autorités existantes :

- l'ANAC continuera d'être responsable de la supervision de la sécurité aérienne pour les exploitants aéroportuaires (y compris de la certification des aéroports) et de la réglementation liée à la sûreté aéroportuaires,
- le Ministère des Transports continuera de définir la politique des transports ;

- les forces de l'ordre continueront d'être responsables de la sûreté et de la sécurité dans leur domaine de compétence ;
- et le fisc d'être responsable du régime fiscal du concessionnaire.

Pour que le CISCC puisse efficacement contrôler et superviser l'application de la convention de concession, il est indispensable qu'il soit au centre des relations avec le concessionnaire. Le CISCC devra donc être informé de toute communication entre les différentes autorités de l'État et le concessionnaire.

En cas de non-respect des obligations contractuelles et après une procédure préétablie, le CISCC devra être à même et en droit d'imposer des pénalités au concessionnaire.

Les tâches du CISCC sont résumées dans le tableau suivant :

- Assurer la réalisation des conditions suspensives à charges du Concédant avant le début des activités (audit environnemental,...)
- Préparer un transfert effectif de responsabilités des opérations de la DAAN/Régie à la SEM, préparer et signer avec la SEM un état des lieux pour tous les « biens de retour »
- Rédiger le manuel de procédures du CISCC et établir ses bureaux
- Réaliser régulièrement de sondages auprès des passagers et s'assurer du respect de la qualité de service requis
- Réaliser régulièrement des audits concernant le niveau de service « C » exigé dans « Airport Development Manual » de PIATA
- Évaluer les programmes d'investissements pluriannuels de la SEM
- Évaluer les demandes d'ajustement des redevances et faire des recommandations à l'autorité concédante
- Appliquer des pénalités à la SEM selon la procédure contractuelle prévue
- Suivre l'application du plan social

**Avant le transfert
opérationnel à la
SEM**

**Après le transfert
opérationnel à la
SEM**

**STRATEGIE DE MISE EN CONCESSION DE LA GESTION DE L'AEROPORT
INTERNATIONAL DE OUAGADOUGOU**

ANNEXES

Annexe 1 : Choix du modèle de PPP pour le projet

Annexe 2 : Autres hypothèses de besoin de fonds propres

**Annexe 3 : Scénarii pour l'examen de la rentabilité financière du
projet**

Annexe 4 : Estimation du budget annuel du CISCC

**Annexe 5 : Note sur le choix de la forme juridique de la société
concessionnaire de l'exploitation de l'aéroport de
Ouagadougou**

**Annexe 6 : Note sur l'activité d'auto-assistance en escale de la
compagnie Air Burkina**

Annexe 1 : Choix du modèle de PPP pour le projet

1.

LES DIFFÉRENTS MODES DE PPP

Différentes formes juridiques de partenariat avec le secteur privé existent : la concession ou BTO, le BOT, le BOO, le BOOT, etc.

Le choix d'un mode de PPP résulte de l'analyse des caractéristiques principales du projet envisagé telles que :

- la définition des données du Projet ;
- les exigences du cadre légal et réglementaire existant ou à créer ;
- les risques encourus par les participants et les possibilités de les limiter ;
- les contraintes du financement.

Le mode de PPP le plus approprié doit être choisi en fonction des objectifs et caractéristiques du Projet. Les principaux objectifs du projet de construction et d'exploitation de l'aéroport de Ouagadougou sont :

- assurer la participation des capitaux privés dans le financement des infrastructures aéroportuaires – notamment la construction du nouvel aéroport à Donsin ;
- fournir des services de qualité aux usagers des plateformes aéroportuaires au Burkina Faso ;
- rehausser la qualité de l'entretien des installations aéroportuaires existantes ;
- pérenniser les investissements futurs qui seront réalisés pour le nouvel aéroport de Ouagadougou à Donsin ;
- la souplesse et l'efficacité de gestion requise dans l'exploitation de la société de gestion aéroportuaire.

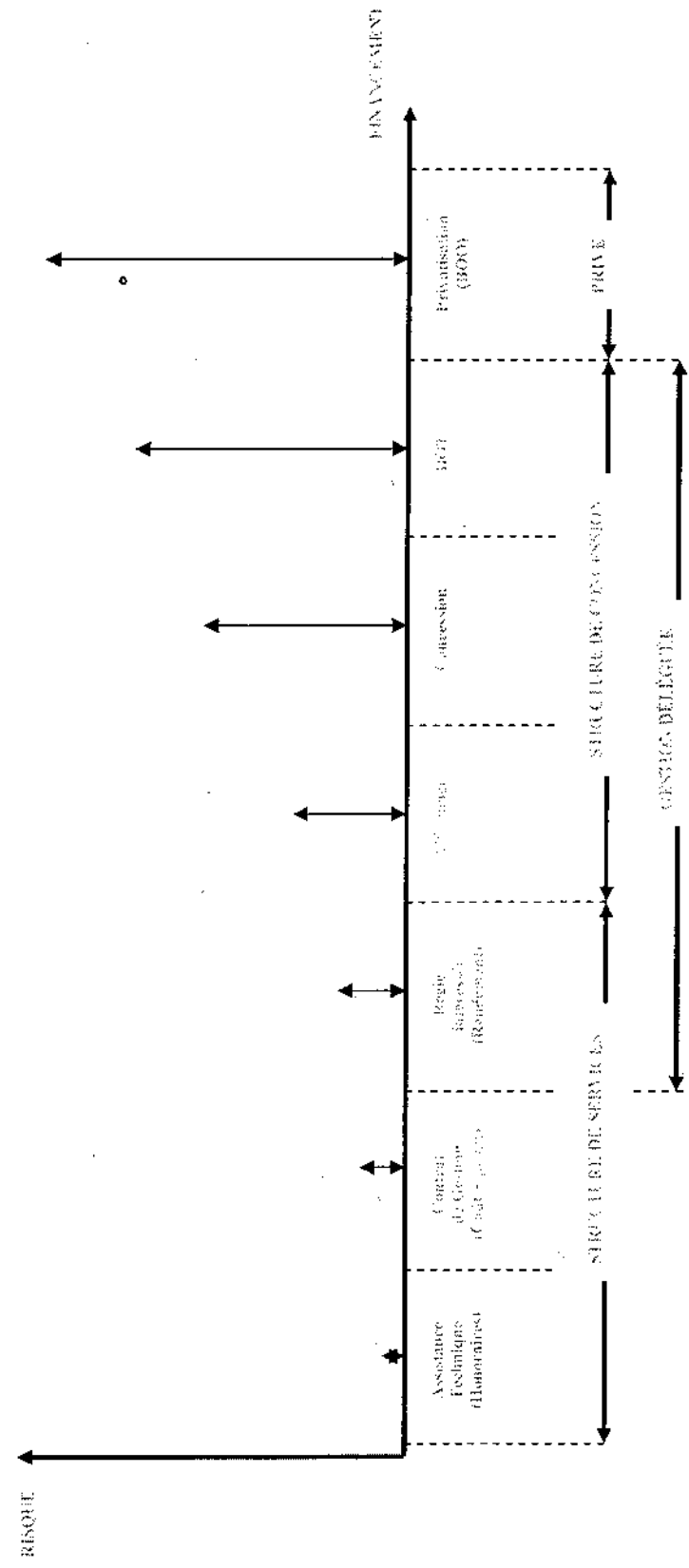
Pour atteindre ces objectifs, la mise en place d'un PPP présuppose :

- un (pré)financement par le secteur privé de tout ou partie des infrastructures à construire ;
- l'expertise technique et de gestion d'investisseurs spécialisés dans le domaine de l'exploitation aéroportuaire ; et
- le transfert au secteur privé des risques liés à la gestion commerciale et opérationnelle des aéroports.

Le tableau, des pages suivantes, résume les différents modes de PPP dans le secteur des infrastructures et présente une analyse détaillée des avantages et des inconvénients liés à chaque type.

Les différents modes de PPP peuvent être classés selon le niveau de participation privée dans le financement et donc le risque supporté par le partenaire privé.

Figure 1: Risque vs financement



Source: Gide Loyrette Nouel

Le tableau ci-dessous présente les différents modes de PPP applicables dans le secteur des infrastructures. Il précise les avantages et inconvénients de chaque mode.

Tableau1: Principaux mode de PPP

Convention confiant à une entreprise privée la prestation d'assistance ou de conseil relatifs à un service public dont la personne publique reste responsable.	<p>Simplicité de mise en place ;</p> <p>Rapidité de la passation du contrat ;</p> <p>Coûts maîtrisés par la personne publique ;</p> <p>Transfert de savoir-faire à la personne publique ;</p> <p>Contrôle de l'exécution du service par la personne publique ;</p> <p>Souplesse de la mise en œuvre.</p>	<p>Aucun investissement privé ;</p> <p>Aucune prise de risque commercial, économique et/ou opérationnel par l'entreprise privée ;</p> <p>Caractère limité et temporaire de la mission confiée.</p>
Convention confiant la gestion d'un service public à une entreprise privée mais la personne publique reste l'exploitant. Les experts et professionnels de l'entreprise privée sont détachés au sein de la personne publique concernée.	<p>Simplicité de mise en place ;</p> <p>Rapidité de la passation du contrat ;</p> <p>Coûts maîtrisés par la personne publique ;</p> <p>Transfert de savoir-faire ;</p> <p>Contrôle de l'exécution du service par le partenaire public.</p>	<p>Aucun investissement privé ;</p> <p>Aucune prise de risque commercial, économique et/ou opérationnel par l'entreprise privée ;</p> <p>Caractère limité de la mission confiée ;</p> <p>Coûts plus importants que l'assistance technique et contrat assez complexe à mettre en place.</p>
Convention déléguant la gestion d'un service public à un Opérateur privé percevant pour le compte de la personne publique les redevances des usagers et recevant une rémunération fixe de la part de la personne publique.	<p>Facilite les partenariats dans des contextes politiques ou économiques difficiles ;</p> <p>Rénovation des méthodes de gestion par l'Opérateur privé ;</p> <p>Permet une meilleure budgétisation et un meilleur contrôle des coûts de fonctionnement.</p>	<p>Investissements à la charge de la personne publique ;</p> <p>Incitations à la performance restreintes ;</p> <p>Risques économiques et opérationnels non assumés par l'Opérateur privé.</p>
Convention confiant la gestion d'un service public à un Opérateur privé et recevant une rémunération de la part du partenaire public composée d'une partie fixe et d'une partie variable assise sur les résultats de la gestion.	<p>Plus forte incitation à la performance ;</p> <p>Autres avantages identiques à ceux du contrat de gestion déléguée.</p>	<p>Investissements à la charge de la personne publique ;</p> <p>Incitations à la performance limitées car l'Opérateur privé est assuré d'une rémunération fixe ;</p> <p>Risques économiques et opérationnels non assumés par l'Opérateur privé.</p>

	Convention confiant la gestion d'un service public à un Opérateur privé percevant pour son propre compte les redevances des usagers et versant un "loyer" fixe au partenaire public en contrepartie de la mise à disposition de l'ouvrage exploité.	Facilite les partenariats dans des contextes politiques ou économiques difficiles (risque de l'Opérateur privé limité à la gestion - risques économiques et opérationnels) ; Liberté de gestion de l'opérateur privé ; Plus forte incitation à la performance et à la réduction des coûts.	Investissements à la charge de la personne publique.	
	Convention confiant le financement de tout ou partie de la réalisation d'un ouvrage et la gestion d'un service public à un Opérateur privé percevant pour son propre compte les redevances des usagers. La personne publique est propriétaire des ouvrages même si ils sont réalisés et/ou financés par le concessionnaire. A la différence de la concession, l'ouvrage réalisé reste la propriété de l'Opérateur privé pendant toute la durée du BOT. L'autorité déléguante est le plus souvent le client de l'opérateur et, au terme du contrat de BOT, obtient le transfert gratuit de l'ouvrage. Le choix entre une formule de concession ou de BOT est souvent fonction des contraintes imposées par le régime juridique du pays concerné.	Financement des investissements assuré pour tout ou partie par l'Opérateur privé ; Gestion et investissement de l'Opérateur privé dans le respect des termes du contrat ; Véritable PPP ; Très forte incitation à la performance de l'Opérateur privé. Mêmes avantages que la concession ; Permet de constituer des sûretés sur l'ouvrage objet du BOT.	PPP mieux adapté aux contextes politiques et économiques stables (confiance de l'Opérateur privé) ; Financement du projet plus difficile à mettre en œuvre ; Coûts de développement et de supervision plus importants. Même type d'inconvénients que pour les concessions ; Impossibilité juridique dans la plupart des pays de tradition administrative française (principe d'incorporation des nouveaux ouvrages dans le domaine public par accession).	
	Cession totale ou partielle des titres de la société publique gestionnaire du service public à un investisseur privé assorti généralement, soit d'un contrat de concession lorsque les actifs restent dans le secteur public soit d'une licence ou une autorisation d'activité assortie d'un cahier des charges lorsque les actifs du service appartiennent à la société privatisée.	Financement facilité (garanties prises sur les actifs) ; Autres avantages identiques à ceux de la concession.	L'évaluation exacte des actifs et du passif de l'entité à privatiser est nécessaire ; Si l'entité n'est pas une société (ex: EPIC) processus de conversion en société commerciale impératif (délais) ; Restructuration de la société à privatiser souvent nécessaire ; Risque supporté par l'investisseur privé maximal (rachat des actifs - risque de passif non révélé - et gestion à long terme) ; Coûts des financements privés répercutés sur le tarif ; Problématique lorsque le service privatisé est en situation de monopole, sauf à créer une instance de régulation en parallèle de la privatisation ; Perception publique potentiellement défavorable.	

Source: Gide Loyrette Nouel

2. CHOIX DU MODE DE PPP POUR LE PROJET

Certains modes de PPP ne sont pas envisageables en raison du contexte du Projet. En effet, l'un des objectifs clés du Projet étant la réalisation d'importants investissements, il convient d'écarter les structures de service du type :

- marché public,
- contrat d'assistance technique,
- contrat de gestion,
- contrat de gestion déléguée, et
- régie intéressée.

L'absence d'investissements privés, le caractère limité de la mission de l'Opérateur privé et/ou l'absence de prise de risque commercial, économique et opérationnel par l'Opérateur privé sont les facteurs essentiels qui conduisent à écarter ces options.

Par ailleurs, l'option du contrat d'affermage est à écarter. Ce mode de PPP vise à confier la gestion d'un service public à un Opérateur privé percevant pour son propre compte les redevances des usagers et versant un "loyer" fixe à la personne publique en contrepartie de la mise à disposition de l'ouvrage exploité. Bien que ce mode de PPP prévoie que le risque commercial, économique et opérationnel soit assumé par l'Opérateur privé, les investissements restent à la charge de la personne publique. L'affermage ne répond donc pas aux objectifs du Gouvernement du Burkina Faso qui vise la participation effective des capitaux privés dans le financement des infrastructures aéroportuaires.

Enfin, l'objectif de confier l'exploitation de l'aéroport existant et plus tard du nouvel aéroport à un partenaire privé, avec retour des biens à l'État au terme du contrat, exclut un transfert pur et simple des biens publics au secteur privé par voie de privatisation.

Le recours à une formule de BOT (Build Operate & Transfer) stricto sensu n'est pas envisageable du fait de la nature du domaine foncier aéroportuaire au Burkina Faso, et une propriété privée des actifs aéroportuaires pendant la durée du contrat ne serait d'ailleurs pas recommandable vu l'importance stratégique du secteur aéroportuaire.

Au final, le recours à la concession de travaux et de service public semble être le schéma le mieux adapté aux objectifs recherchés :

- Construction et financement des infrastructures par l'Opérateur privé ;
- Risques d'exploitation commerciaux et opérationnels supportés par l'Opérateur privé ;
- Forte implication de l'Opérateur privé dans le fonctionnement du service public, et donc forte incitation à la performance.

Comparatif des PPP envisageables au regard de certains facteurs-clés

	Publique	Public	Publique et Privée	1 à 3
	Publique	Public	Privée	3 à 7
	Publique	Public	Privée	7 à 15
	Publique	Privé	Privée	15 à 30
	Privée, puis transfert au secteur public	Privé	Privée	15 à 30
	Privée	Privé	Privée	Perpétuelle

Source: Lufthansa Consulting

Annexe 2 : Autres hypothèses de besoins de fonds propres

Pour financer l'ensemble des investissements nécessaires à charge de la SEM, un rapport entre fonds propres et dette de 50/50 a été considéré. Cette approche a été présentée à la réunion du CISEM au mois de juillet. Elle a tenu compte de la taille de la plate-forme et du souci d'intéresser un investisseur international à s'impliquer dans le projet. Elle a aussi visé à renforcer le secteur privé local et à ce que l'État garde un contrôle partiel du secteur privé tout en investissant peu de fonds propres.

Lors de la réunion du CISEM-AIO du mois de juillet dernier il a été instruit d'examiner l'effet d'un changement du rapport entre la dette et les fonds propres dans le document de stratégie, en ne perdant pas de vue les préoccupations précédentes. Deux autres scénarii ont été choisis d'un commun accord :

- 60% dette / 40% fonds propres
- 75% dette/ 25% fonds propres

Les calculs pour ces deux scénarii donnent les résultats suivants :

Pour le rapport fonds propres/dette de 60/40

Valeur actualisée nette (VAN) en '000 FCFA	55.439.633	30.805.325
Taux de rentabilité interne (TRI)	12,93%	12,66%

Pour le rapport fonds propres/dette de 75/25

Valeur actualisée nette (VAN) en '000 FCFA	52.844.804	28.210.496
Taux de rentabilité interne (TRI)	12,73%	12,46%

Il apparait, bien entendu, que réduire la part de fonds propres fait baisser le TRI de l'État puisque la SEM voit augmenter ses charges d'intérêts et diminuer son bénéfice net au détriment de ses actionnaires. L'impôt sur les bénéfices de la société s'en trouve également réduit, ce qui est moins avantageux pour l'État. Une réduction plus importante de la part de fonds propres provoque une nouvelle baisse de la VAN et du TRI.

Annexe 3 : Scénarii de l'examen de la rentabilité financière du projet

Scénarii de l'examen de la rentabilité financière du projet

Le scénario de base adopté en page 7 considère les hypothèses suivantes :

- Participation de l'État dans la SEM de 10% ;
- 60% des investissements aéroportuaires en PPP financés par l'État et 40% par la SEM ;
- Rapport dette/fonds propres pour la SEM de 50%/50%.

Dans ce scénario le projet aéroportuaire est rentable pour l'État, et aussi pour le secteur privé (la SEM) avec un TRI attractif. Deux autres scénarios sont examinés ci-après.

1. SCÉNARIO DE SENSIBILITÉ 1

Les hypothèses adoptées pour ce scénario sont :

- Participation de l'État dans la SEM de 10% ;
- 75% des investissements aéroportuaires en PPP financés par l'État et 25% par la SEM ;
- Rapport dette/fonds propres de 50%/50% pour la SEM.

Dans ce scénario, la modification de la répartition des investissements entraîne un changement des résultats pour les secteurs public et privés comme suit :

Valeur actualisée nette (VAN) en '000 FCFA	46.396.041	21.734.501
Taux de rentabilité interne (TRI)	12,06%	11,78%

Valeur actualisée nette (VAN) en '000 FCFA	45.648.160	31.544.031
Taux de rentabilité interne (TRI)	39,41%	39,413%

Pour le secteur public :

Les résultats sont moins bons en raison du poids plus élevé des investissements.

Bien que le TRI soit supérieur à 12%, il existe un risque qu'en cas d'accroissement du coût des investissements, la VAN devienne négative. Dans ce cas, l'État ne dispose pas de marge de manœuvre pour qu'en cas d'accroissement des coûts durant la phase de construction, le résultat final reste positif pour lui. Dans ces conditions, il se peut que le projet ne reçoive pas le soutien par exemple de la Banque Mondiale qui exige un TRI supérieur à 12% - idéalement de 15% - pour soutenir un projet.

C'est pourquoi, l'État ne devrait financer les investissements aéroportuaires qu'à un niveau situé entre 55% et 65%. Le scénario qui a été considéré comme base, avec 60% des investissements aéroportuaires, respecte cette exigence.

Pour le secteur privé (SEM)

Avec un TRI qui passe 18,81% à 39,41%, ce scénario est avantageux pour la SEM et il sera plus facile de trouver des investisseurs privés car le montant de son investissement se trouve considérablement réduit et la rentabilité très attractive.

Cependant, l'écart entre les résultats de l'État et ceux du secteur privé devient trop important. Le projet pourrait par conséquent être perçu comme une exploitation par le secteur privé d'une situation financée essentiellement sur le budget de l'État.

2. SCÉNARIO DE SENSIBILITÉ 2

Les hypothèses adoptées pour ce scénario sont :

- Participation de l'État dans la SEM de 25%
- 60% des investissements aéroportuaires en PPP financés par l'État et 40% par la SEM
- Rapport dette/fonds propres de 50%/50% pour la SEM

Par ailleurs, les participations dans la SEM sont modifiées comme suit :

- Investisseur privé international : 50%
- Investisseur privé national : 20%
- État : 25%
- ASCENA : 5%

Dans ce scénario l'État prend plus d'importance dans la SEM au détriment du secteur privé. Les résultats du secteur public s'en trouvent modifiés comme suit :

Valeur actualisée nette (VAN) en '000 FCFA	66.534.482	41.900.174
Taux de rentabilité interne (TRI)	13,74%	13,50%

L'avantage de ce scénario est que le résultat s'améliore – de manière marginale – pour l'État puisque ce dernier reçoit une part plus importante des bénéfices de la SEM, et ce proportionnellement à l'augmentation de sa participation.

Toutefois, les désavantages de cette option surpassent les avantages. En effet, en limitant la part du secteur privé dans la SEM, il pourrait s'avérer difficile de trouver des investisseurs privés puisque les bénéfices qu'ils en retireront seront moins importants. Vu la taille limitée de l'aéroport et le volume plutôt faible de passagers, de mouvement d'avions et de fret par rapport à d'autres « hubs » africains, il est important de garder à l'esprit qu'il faut créer une proposition d'investissement attractive pour le secteur privé et atteindre la masse critique qu'il requiert. Si la part des bénéfices dédiée au secteur privé devient trop faible, il deviendra difficile, sinon impossible, de trouver un exploitant aéroportuaire international sérieux en raison de la faible taille de l'opération. En outre, tandis que le changement de résultat pour l'État n'est que marginal (le TRI augmentant de 13,07% à 13,74%), il est crucial pour un investisseur international. Enfin, de nombreuses organisations d'aide au développement préfèrent soutenir des projets où le secteur privé est renforcé. Dans le cadre de ce scénario où le secteur privé est plus faible, la Banque mondiale, par exemple, pourrait retirer son soutien.

Dans ce cas-ci également, le scénario choisi comme base est conforme à ces exigences. 85% de la SEM seront détenus par le secteur privé (60% par un investisseur international + 25% au niveau national), ce qui permet d'atteindre la masse critique pour les investisseurs privés.

Avec ses 10%, l'État se garantit une certaine influence à la fois durant la phase de construction et au cours de la période d'exploitation qui s'en suit.

Comme le montrent les deux scénarios de sensibilité, le scénario de base devrait constituer le fondement pour la recherche d'un investisseur privé. Il garantit que l'État ait un retour sur investissement suffisamment attractif tout en préservant une marge de manœuvre financière pour compenser un éventuel accroissement des coûts. Parallèlement, la proposition d'investissement est suffisamment attractive pour retenir l'attention d'investisseurs privés.

Annexe 4 : Aperçu du coût annuel estimé du CISCC

Il est recommandé que le Comité Indépendant de Suivi de la Convention de Concession (CISCC) soit une petite unité comprenant trois cadres expérimentés : un cadre compétent pour les questions légales, un autre pour les questions économiques et un troisième pour les questions techniques. L'effectif total du CISCC, comprenant secrétaires, chauffeurs et autres employés, se situera autour de 10 personnes.

Le financement du CISCC devra être assuré par l'État. Les montants alloués à ce financement pourraient être retenus directement sur les versements des revenus aéronautiques et les revenus non aéronautiques. Il sera donc nécessaire de lui donner une forme légale adaptée et le créer par la forme la plus appropriée (arrêté, décret ou autre) avant ou en même temps qu'intervient la signature de la convention de concession.

Le budget annuel du CISCC est évalué à 270.000.000 F CFA.

Salaire des fonctionnaires	30 000 000
Personnel de service	10 000 000
Services et équipements de bureau	20 000 000
Audits environnementaux	50 000 000
Audit du niveau de service annuel	50 000 000
Services de support	50 000 000
Formation ciblée	60 000 000

L'évolution de la contribution au budget du CISCC, autorisée une fois par an, est limitée au taux d'inflation annuel (l'indice des prix à la consommation) tel qu'il est publié par la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Le budget du CISCC sera mis en place en deux versements annuels : le premier versement de 135.000.000 FCFA sera payé le 1^{er} février de chaque année et le second versement de 135.000.000 FCFA sera payé le 1^{er} août de chaque année. Avec ce budget, le CISCC devra, si nécessaire, se faire assister par des structures de conseil spécialisées dans les audits de qualité de service aéroportuaire, de sécurité, de sûreté et de respect des normes environnementales, et ce, afin de mener à bien ses missions.

Annexe 5 : Note sur le choix de la forme juridique de la société concessionnaire de l'exploitation de l'aéroport de Ouagadougou

La Société d'Économie Mixte (SEM) envisagée comme forme juridique d'exploitation du bénéficiaire du contrat de concession se définit comme une société à capitaux publics dans laquelle l'État et ou ses démembrements (commune, région etc.) détiennent une partie des actions constituant le capital social, directement ou par l'intermédiaire d'établissements publics ; l'autre partie du capital appartenant à des partenaires économiques et financiers privés.

Les SEM sont généralement créées pour répondre aux besoins des Personnes Publiques. En effet, ces sociétés ont pour but la gestion d'une activité dévolue par principe à l'Administration, à savoir une activité de service public ou une activité présentant un caractère d'intérêt général. La forme sociétaire de ces entités permet à l'administration une gestion plus souple de ses activités tout en ayant un droit de regard sur ces sociétés.

Le recours à la SEM garantit donc à l'État actionnaire et cocontractant la prise en compte effective de l'intérêt général dans les objectifs de l'entreprise et la souplesse de la société de droit privé.

S'agissant du régime juridique, il convient de préciser que l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique du 17 avril 1997 est le droit positif applicable. Ce texte s'applique en effet à toutes les sociétés commerciales par la forme ou par l'objet (cf. art. 6). Ce même texte s'applique à toute société commerciale dans laquelle un État ou une personne morale de droit public est associé. (cf. art. 1^{er}). La présence de l'État ou une personne morale de droit public dans l'une des formes de sociétés commerciales de par la loi n'affecte en rien la nature commerciale de la société qui, pour cela est régie par l'acte uniforme. Peu importe que l'État soit associé unique ou associé avec d'autres.

C'est dire que les sociétés d'État, les sociétés à capitaux publics, les sociétés d'économie mixte, quel que soit le niveau de participation de l'État sont régies par l'acte uniforme.

L'acte uniforme est donc applicable aux sociétés d'économie mixte sans qu'il y ait lieu de faire une distinction en fonction du degré de la participation de l'État.

Il est vrai que c'est la loi interne burkinabé n°25-99 AN du 16 novembre 1999 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics (promulguée par décret 99-452 du 10 décembre 1999 qui définit le régime juridique de la SEM. Mais ce régime juridique fixé par le droit interne n'est pas incompatible avec les règles supranationales de l'OHADA. La loi interne précise en effet en son article 3 que celle-ci reste soumise à la législation applicable aux sociétés commerciales, ce qui s'entend précisément de l'Acte Uniforme sur les sociétés commerciales.

Du point de vue des principes, le régime juridique de base de la société commerciale s'appliquant à la SEM est celui prévu par l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales en ses articles 4 et suivants. Outre ces conditions de droit commun, la réglementation des sociétés à capitaux publics prévoit les spécificités applicables à la SEM. Le troisième alinéa de l'acte uniforme autorise cette réglementation spécifique en indiquant que les sociétés commerciales demeurent soumises aux lois applicables dans l'État de leur siège social et qui ne sont pas contraires audit acte uniforme.

Les spécificités de la loi interne burkinabé n°25-99/AN du 16 novembre 1999 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics sont les suivantes :

- **L'administration de la SEM :**

La SEM est administrée par un conseil d'administration composé de douze (12) membres au maximum (article 5). Il convient de préciser que la loi n°25-99 précitée interdit aux présidents d'institutions, aux ministres, aux directeurs et chefs de cabinets ministériels d'être administrateurs dans le Conseil d'Administration de la SEM.

La représentation de l'État et/ou de ses démembrements est proportionnelle au montant de leur participation au capital social (article 6). Les administrateurs représentant l'État et/ ou de ses démembrements sont nommés par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre chargé de la tutelle technique, pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une seule fois (article 7).

En rémunération de leurs activités, les membres du Conseil d'Administration de la SEM perçoivent à titre d'indemnités de fonction, une somme fixe annuelle dont le montant déterminé par l'Assemblée Générale en fonction de la situation financière de la société.

- **Le fonctionnement de la SEM :**

Le Conseil d'Administration se réunit au moins deux (02) fois par an pour approuver d'une part, les états financiers annuels de l'exercice écoulé et d'autre part, le budget et le programme d'activités de l'exercice à venir. Il peut également se réunir à tout moment en cas de besoin (article 13).

Les états financiers annuels sont soumis à la certification d'un ou de plusieurs commissaires aux comptes nommés conformément aux dispositions législatives et réglementaires (article 14).

Les membres du Conseil d'Administration sont, individuellement ou solidairement, responsables envers les tiers des fautes ou infractions commises dans leurs gestion conformément aux règles du droit commun (article 15).

La SEM est soumise au contrôle externe prévu par les lois et règlements sur le contrôle des Finances Publiques (article 19).

Lors de la quatrième réunion du CISEM-AIO, les membres du comité ont émis des inquiétudes sur le choix de la SEM comme forme juridique d'exploitation de la concession. En effet, la possibilité pour l'État de recourir aux textes nationaux réglementant la SEM est de nature à freiner l'engouement des opérateurs privés dans la prise de participation au capital de la société concessionnaire. Le CISEM-AIO recommande donc le choix de la société anonyme ordinaire comme forme juridique d'exploitation du bénéficiaire du contrat de concession en lieu et place de la SEM. Dans ce cas, les règles applicables seront exclusivement les règles d'administration, de fonctionnement et de contrôle des sociétés de droit privé et singulièrement les règles régissant la société anonyme contenues dans l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

Annexe 6 : Note sur l'activité d'auto assistance en escale de la compagnie Air Burkina

L'activité d'assistance en escale au Burkina Faso est régie par le Règlement Aéronautique du Faso (RAF) n° 06.4.

Ce RAF tire sa base légale du décret n° 2007-388/PRES/PM/MT/SECU du 20 juin 2007 portant réglementation de la sécurité aérienne et son arrêté d'application n° 2007-0011/MT/SG du 20 août 2007.

Conformément aux dispositions du RAF 06-4, les services d'assistance ou d'auto assistance en escale sont les services rendus à un transporteur aérien ou qu'un transporteur aérien fournit à lui-même sur un aéroport du Burkina Faso ouvert à la circulation aérienne publique. Les mêmes dispositions précisent que l'exercice de l'activité d'assistance ou d'auto assistance en escale par un prestataire ou un transporteur aérien est subordonné à l'obtention d'un agrément délivré par le Ministre chargé de l'Aviation Civile.

Quant aux services aériens du transport, ils ont pour objet le transport contre rémunération de personnes, de fret ou des courriers. L'exercice de cette activité est conditionné également à l'obtention d'un agrément et d'un permis d'exploitation aérienne. Le règlement aéronautique du Faso (RAF) N° 06.5 fixe les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de service aérien du transport.

Les services aériens de transport et les services d'assistance ou d'auto assistance en escale sont donc deux activités totalement différentes et indépendantes, prévues et réglementées par des textes différents.

En ce qui concerne Air Burkina, en plus de l'activité de transport aérien, cette compagnie s'auto-assiste en matière de services d'assistance en escale.

Logiquement, la compagnie devrait donc avoir deux agréments l'un pour l'activité de transport aérien et l'autre pour l'auto-assistance, ce qui n'est pas le cas. En effet la compagnie Air Burkina ne dispose que d'un permis d'exploitation aérienne. Ce permis l'autorise à effectuer des opérations de transport aérien commercial. Il n'est pas expressément pris en compte dans ce permis les services d'auto assistance en escale. Ce volet est donc pris en compte de fait.

Les informations complémentaires obtenues auprès de la Direction Générale de l'Aviation Civile et la Météorologie (DGACM) qui tentent de justifier cet état de fait font ressortir que dans la plupart des pays, les compagnies nationales à la base s'auto assistent. Que cette auto assistance, bien qu'étant une activité différente de celle de transport aérien n'a pas un caractère commercial pour la compagnie Air Burkina mais nécessaire à son activité de transport aérien.

Eu égard à ce qui précède et conformément aux textes susvisés les services de transport aérien et ceux d'auto assistance en escale sont deux activités différentes, indépendantes et

règlementées par des textes différents. L'exercice cumulatif de ces deux activités devrait être subordonné à l'obtention de deux agréments distincts que seul le Ministre chargé de l'Aviation Civile est habilité à délivrer.

Le permis d'exploitation aérienne ne peut donc tenir lieu d'agrément d'auto assistance. Si le système de surveillance continu pratiqué sur la compagnie Air Burkina prend en compte l'auto assistance en escale, cette activité doit au préalable être autorisée par l'autorité habilitée conformément aux textes en vigueur. °

Lors de la quatrième réunion du CISEM-AIO, les membres du comité ont indiqué que la compagnie Air Burkina devrait régulariser sa situation ; et que même si cette situation venait à être régularisée, l'autorisation ne concernerait que les seuls avions de Air Burkina et ceux qu'elle aurait affrétés pour ses besoins.