CARPA

Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat

PROJET RELATIF A LA MODERNISATION ET LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'OUTIL DE PRODUCTION DE L'IMPRIMERIE NATIONALE DU CAMEROUN

Rapport d'évaluation préalable

N°_____/2025/ST/CARPA du _____

AVRIL 2025

Sommaire

Sommaire 1
Liste des tableaux 3
Liste des figures 4
0 Préambule 5
1 Présentation du projet 5
1.1 Présentation de l'autorité contractante 5
1.2 Objet du projet 7
1.3 Situation juridique de l'emprise du projet 8
1.4 Contexte et enjeux du projet 8
2 Analyse juridique 10
2.1 Présentation des schémas juridiques envisageables 10
2.1.1 Le Marché Public 10
2.1.2 Le Contrat de Partenariat Public-Privé 12
3 Justifications légales de recours au contrat de partenariat public-privé : les critères de complexité, d'urgence et/ou d'avantage financier net (opportunité financière). 14
3.1.1 La Complexité 14
3.1.2 L'Urgence 15
3.1.3 Conclusion des critères légaux de recours au Contrat de Partenariat Public-Privé 16
3.2 Conclusion de l'analyse juridique 16
4 Analyse financière comparative 17
4.1 Cadrage 17
4.1.1 Etendue de la mission du partenaire privé 17
4.1.2 Schémas juridiques retenus 17
4.2 Chiffrage 18
4.2.1 Coûts d'investissement 18

4.2.2 Charges d'exploitation et d'entretien 20
4.2.3 Revenus du projet 21
4.3 Hypothèses de financement 23
4.3.1 Solution de « Maîtrise d'Ouvrage Public » 23
4.3.2 Solution « Contrat de partenariat public-privé » 23
4.4 Hypothèses fiscales 24
4.5 Actualisation des flux de trésorerie 24
4.6 VfM avant prise en compte des risques 24
4.7 VfM après prise en compte des risques 25
4.7.1 Méthodologie 25
4.8 Conclusion de l'analyse financière comparative 30
5 Synthèse de l'Evaluation Préalable. 30
6 Points d'attention pour la suite de la procédure 31

Liste des tableaux

Tableau 1 : Coûts d'investissement 18
Tableau 2: Capacités annuelles projetées de production et tarifs 21
Tableau 3: Résultats de l'analyse comparative avant prise en compte des risques..... 25
Tableau 4 : Répartition des risques 27
Tableau 5: Hypothèses sur les seuils en prendre en compte pour l'estimation de la probabilité d'occurrence des risques 27
Tableau 6: Hypothèses sur les seuils à prendre en compte pour l'estimation de l'impact des risques 28
Tableau 7: Tableau récapitulatif de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques considérés 28
Tableau 8 : Valorisation des risques 29
Tableau 9 : VfM après prise en compte des risques 30

Liste des figures

Figure 1: Programmation des investissements 19
Figure 2: Projections des charges d'exploitation et d'entretien 20
Figure 3: Projections des revenus du projet 22
Figure 4: Distribution des VfM 29

0 Préambule

Le présent rapport d'évaluation est établi en vertu des dispositions de l'article 7 de la loi n°2023/008 du 25 juillet 2023 fixant régime général des contrats de partenariat public privé.

1 Présentation du projet

1.1 Présentation de l'autorité contractante

La présente évaluation préalable pour le projet de Modernisation et Transformation Digitale de l'outil de production de l'imprimerie Nationale du Cameroun, est soumise au CARPA par le Ministre de la Communication. A la lecture des textes organisant ce département ministériel, notamment le décret n°2012/380 du 14 septembre 2012 portant organisation du Ministère de la Communication, ledit ministère est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de communication. A ce titre, il est notamment chargé :

- De l'élaboration de la règlementation dans le domaine de la communication sociale et de la publicité ;
- Du respect de la déontologie dans le secteur de la communication sociale et de la publicité ;
- Du respect du pluralisme médiatique ;
- De la contribution à la forme de la formation de la culture citoyenne et au développement de la conscience nationale à travers les médias en liaison avec les administrations concernées ;
- De la promotion de l'image du Cameroun à travers les médias ;
- Du suivi des activités du Conseil National de la Communication (CNC) ;
- Du suivi des activités des médias privés ;
- Du suivi des questions relatives à la publicité ;
- Du suivi des activités des organismes professionnels intervenant dans le secteur de la communication ;

– Du suivi de la formation des ressources humaines dans les métiers concernés en liaison avec les administrations et les organismes intéressé.

(3) Il apporte également assistance aux autres Départements Ministériels dans la mise en œuvre de leur stratégie de communication.

(4) Il apporte également son concours au ministre des Relations Extérieures dans son activité d'information de la mission Diplomatiques Camerounaises, des Gouvernements étrangers et des Organisations Internationales sur le Cameroun.

Il exerce la tutelle technique sur l'Ecole Supérieure des Sciences et Techniques de l'Informations et de la Communication (ESSTIC), et les organes publics d'édition et de publicité, notamment :

– La société de Presse et d'édition du Cameroun (SOPECAM) ;

– L'Office de Radio – Télévision du Cameroun (CRTV) ;

– L'Imprimerie National (IN) ;

- Etc.

C'est assurément au regard de cette tutelle sur l'Imprimerie Nationale que le Ministre de la Communication a initié le projet de modernisation et de la transformation digitale de l'outil de production de cet organisme, et, souhaitant voir le projet être réalisé en PPP, il l'a soumis à l'évaluation préalable du CARPA conformément à la législation en vigueur.

Ainsi, s'il est bien vrai que selon le principe bien connu en matière de tutelle, « il n'y a pas de tutelle sans texte, il n'y a pas de tutelle au-delà des textes », il reste tout aussi vrai que l'Imprimerie Nationale 'est un organisme appartenant à l'Etat. Ce dernier, à travers le MINCOM, peut donc lui apporter tout concours visant sa modernisation et l'amélioration de ses performances. Mais, à cet égard, le texte ci-avant indiqué parle simplement d'assistance.

Aussi, l'Imprimerie Nationale, Etablissement public à caractère spécial, du décret n°2023/500 du 08 novembre 2023 portant sa réorganisation, dispose de la personnalité juridique et de l'autonomie de gestion administrative et financière. Elle dispose tout aussi de la capacité juridique pour initier un projet en contrat de partenariat public-privé, au regard de l'article 3 de la loi n°2023/008 du 25 juillet 2023 fixant régime général des contrats de partenariat public privé. Dès lors, les contraintes de pilotage opérationnel du futur contrat de partenariat peuvent justifier que, bien que la procédure eût été conduite par le MINCOM, le contrat soit, quant à lui, signé et suivi par l'Imprimerie Nationale elle-même.

1.2 Objet du projet

Le présent projet porte sur la modernisation et la transformation Digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale. Il vise à moderniser le plateau technique de cet organisme en vue de sa modernisation et de l'accroissement de ses performances et de sa rentabilité.

A cet effet, la mise en œuvre de ce projet se décline en deux phases opérationnelles que sont :

- Une ***phase transitoire qui couvre les échéances électorales et permet d'assurer la continuité du service de l'imprimerie Nationale avec des investissements se rapportant à :***
  - L'extension et réhabilitation du bâtiment de l'imprimerie Nationale dans le strict respect des normes de sécurité exigées ;
  - L'acquisition, l'installation et mise en service des machines à haute performance pour accroitre les volumes de production dans la perspective des échéances électorales ;
  - La fourniture des modules complémentaires pour optimiser la modernisation de son outil de production existant ;
  - L'appropriation des technologies de dernière génération (micro texte, guilloches, nano texte, Bande sécurité UV, Filigrane, etc…) en matière d'impression et de sécurisation des documents administratifs ;
  - La mise en place des programmes de renforcement des compétences, la capacité des employés en matière de technologies modernes et de gestion des opérations ;
  - La mise en place d'un dispositif de partage des meilleures pratiques pour l'accompagnement du changement organisationnel ;
  - L'identification des niches potentielles de ressources et l'accompagnement de leur exploitation (formulaires sécurisés, commandes publiques, commandes privées, etc…) ;
  - La mise en place de mécanismes pour garantir une disponibilité maximale des équipements (maintenance préventive, curative, adaptive et perfective).
- Une ***phase de mise en place d'une nouvelle unité de production sécurisée après les élections,*** avec des investissements orientés vers :
  - La réalisation des études et la construction, sur un nouveau site identifié, d'une usine de production moderne et sécurisée conforme aux standards internationaux ;
  - L'optimisation des lignes de production pour répondre à une demande croissante et diversifiée ;

- La fourniture des équipements et autres besoins liés à l'impression et à la sécurisation des documents administratifs et spécifiquement à l'appui pour l'opérationnalisation du marquage anti-contrefaçon ;
- L'intégration des technologies avancées pour la sécurisation des documents officiels et leur mise en conformité avec les normes internationales de lutte contre la fraude documentaire ;
- L'apport de l'expertise technique nécessaire à la garantie de la performance des solutions mises en œuvre et leur adéquation avec les besoins de l'imprimerie Nationale ;
- La mise en place des mécanismes pour garantir une disponibilité maximale des équipements (maintenance préventive, curative, adaptive, et perfective) et assurer le support technique des solutions mises en œuvre ;
- Le transfert des technologies nouvelles à travers des investissements conséquents au Cameroun sur les besoins liés à l'impression et à la sécurisation des documents administratifs ;
- La dématérialisation complète du dispositif de commande, de paiement et de vérification des produits délivrés par l'IN.

1.3 Situation juridique de l'emprise du projet

Le présent projet porte sur la modernisation et la transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale. Il s'agira principalement de moderniser son plateau technique et accroitre sa capacité de production. Ainsi, qu'il s'agisse de la première ou de la seconde phase, la mise en œuvre dudit projet se fait en site occupé. Selon les informations tirées de l'étude de faisabilité, l'imprimerie Nationale dispose à ce jour, en toute propriété, de deux espaces d'une contenance superficielle globale de plus de 15000 m². Le présent projet aura besoin tout au plus de 3000m² libres, en dehors de la rénovation de certains bâtiments administratifs. Au vu de ces informations, on peut donc subodorer que le problème de terrain ne se pose pas. Il faudrait néanmoins en rapporter la preuve au cours de la procédure, et notamment à la phase du dialogue compétitif, en démontrant que ledit site est libre de tout recours, et en en produisant la documentation juridique.

1.4 Contexte et enjeux du projet

Il ressort de l'étude de faisabilité que depuis quelques décennies, l'Imprimerie Nationale fait face à plusieurs défis structurels et organisationnels qui, au fil du temps, ont entrainé sa quasi incapacité à assumer la position de monopole que lui confèrent les textes dans la production

et la sécurisation des documents administratifs. Parmi ces défis, l'on peut notamment évoquer :

- La faiblesse de l'infrastructure. En effet, malgré les efforts consentis par le gouvernement à travers le contrat plan, l'infrastructure de l'Imprimerie Nationale reste limitée, au regard de ses nouvelles missions, mais aussi des standards internationaux en matière de production et de sécurisation des documents publics. Les problèmes d'approvisionnement en intrants et bien d'autres éléments liés à l'impression sont récurrents et impactent négativement les délais de livraison, augmentant ainsi les parts de marché du secteur privé.
- La forte concurrence du secteur privé. En effet, les clients publics de l'Imprimerie Nationale se fondent sur les limites de son outil de production pour recourir aux imprimeries privées, plus compétitives sur le marché, notamment en matière de technologie d'impression et des coûts de production.

Tous ces défis entrainent une situation financière peu reluisante. D'après la Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic (CTR), l'IN a essuyé des pertes de 2,2 milliards de Fcfa en 2019 ; 774,3 millions de Fcfa en 2020 et 1,6 milliard de Fcfa en 2021. De même, sa trésorerie nette et le résultat d'exploitation sont restés négatifs au cours de cette période, suscitant l'élaboration d'un plan de relance en 2022.

Face à ces multiples déficits et fort du nouveau statut que lui confère le décret de 2023 précité, l'Imprimerie Nationale a opté pour l'optimisation de ses facteurs et moyens de production. Pour ce faire, elle envisage de renforcer son plateau technique à travers la digitalisation de son outil de production et de son système de sécurisation des documents publics, le développement d'un modèle économique rentable et le transfert des technologies tout en se conformant également aux orientations de la SND30 (Stratégie Nationale de Développement 2020-2030) relatives à la gouvernance numérique.

Pour atteindre ces nobles objectifs, l'entreprise s'est rapprochée d'un partenaire, en vue de la signature d'un contrat de partenariat public-privé (PPP), lequel est appelé à améliorer, entre autres, la qualité du service public et l'optimisation du fonctionnement de l'Imprimerie Nationale pour une gestion efficiente.

2 Analyse juridique

2.1 Présentation des schémas juridiques envisageables

Les missions de normalisation, d'impression et de marquage anti-contrefaçon à titre exclusif des imprimés administratifs relevant des domaines de la souveraineté et de la sécurité étatiques, d'impression des journaux officiels et des documents nécessaires au fonctionnement des administrations publiques, d'édition des textes à caractère législatif ou réglementaire, etc… relèvent des missions de service public. L'Etat du Cameroun s'y est employé en créant un établissement public administratif dédié, à savoir l'Imprimerie Nationale. Il s'agit de la décentralisation technique. Il se pose un souci aujourd'hui pour la modernisation de son outil de production à travers sa digitalisation. Pour ce faire, l'Etat, et concurremment l'Imprimerie Nationale elle-même, peuvent, à défaut de le faire par leurs propres moyens humains, matériels et financiers, externaliser cette prestation à travers les outils de la commande publique à leur disposition. Dans le cas d'espèce, compte tenu du contexte bien connu, c'est cette dernière option qui est envisagée. Il y a dès lors lieu, d'examiner tour à tour si l'un quelconque de ces outils que sont le marché public et le PPP est à même d'être retenu pour parvenir à cette fin.

2.1.1 Le Marché Public

Au sens de l'Article 5 (W) du Code des marchés publics en vigueur issu du décret n°2018/366 du 20 juin 2018, le marché public est un contrat écrit par lequel un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire de service s'engage envers l'Etat, une collectivité territoriale décentralisée ou un établissement public, soit à exécuter des travaux, soit à fournir des biens ou des services, moyennant un prix.

Au vu du droit camerounais, le marché public apparait comme le droit commun de la commande publique. Tout besoin préalablement exprimé par une personne publique en termes de travaux, de fournitures ou de services devrait pouvoir être satisfait en marché public. La seule condition substantielle préalable pour le recours à ce contrat est que la personne publique compétente dispose des fonds pour le financement du marché. Car en marché public, le préfinancement du projet est proscrit, tout comme le paiement différé des prestations. Le cocontractant de la personne publique est payé en contrepartie de sa prestation, au fur et à mesure de l'avancement de celle-ci. La personne publique demeure le maître d'ouvrage du projet.

Dans le cas d'espèce, le MINCOM et/ou l'Imprimerie Nationale dont la compétence est établie plus haut, peuvent-ils réaliser ce projet de modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale, en marché public ou du moins en maitrise d'ouvrage publique (MOP) ? La réponse à cette interrogation est affirmative.

Dans cette perspective, l'Imprimerie Nationale aura alors à effectuer plusieurs opérations de marchés publics indépendamment de la phase de mise en œuvre (***phase transitoire qui couvre la période des échéances électorales*** ou ***phase de mise en place d'une nouvelle unité de production sécurisée après les échéances électorales***). Il pourrait en être ainsi de :

- Un (1) ou plusieurs marchés de services de prestations intellectuelles (probablement en lots séparés) pour la conception des ouvrages immatériels (développements logiciels) nécessaires à la réalisation du projet ;
- un (1) ou plusieurs marchés de travaux pour la construction des extensions et la réhabilitation des bâtiments existants de l'Imprimerie Nationale dans le strict respect des normes de sécurité exigées, en lots séparés, ou en conception-réalisation le cas échéant ;
- un ou plusieurs marchés de fournitures des équipements (en lots séparés éventuellement) pour l'acquisition, l'installation et la mise en service des machines à haute performance pour accroitre les volumes de production dans la perspective des échéances électorales ; la fourniture des modules complémentaires pour optimiser la modernisation de son outil de production existant ;
- un ou plusieurs marchés de maintenance du système avec ses diverses composantes pour garantir une disponibilité maximale des équipements ;

La réalisation du présent projet en marché public fait l'hypothèse que l'exploitation de nouvelles unités et équipements ainsi installés se fera en régie par le personnel technique de l'Imprimerie Nationale, comme c'est le cas actuellement.

Plusieurs difficultés ou contraintes opérationnelles apparaissent néanmoins pour l'Imprimerie Nationale dans cette hypothèse de marchés publics. Il s'agit d'abord de la multitude des contrats qu'elle aura à gérer avec les différents titulaires des marchés. En effet, en cas de marchés allotis, il convient de considérer avec le droit des marchés publics qu'un lot est égal à un marché. Donc autant de lots, autant de marchés publics. En outre, Cette multitude d'acteurs entraine une multitude d'interlocuteurs, et augmente inéluctablement les risques d'interfaces à gérer.

Par ailleurs, la durée de ces marchés, notamment en ce qui concerne la maintenance est nécessairement plus courte. Bien que possiblement pluriannuels, ces marchés publics ne pourront excéder 3 ans, pour rester conformes aux règles budgétaires en la matière. Il s'agira

donc des contrats ponctuels voire réguliers, sans une vision de long terme, et démunis de toute possibilité d'optimisation. Cela va donc entrainer pour l'Imprimerie Nationale Maître d'Ouvrage, à avoir à lancer régulièrement les mêmes marchés, et garder avec elle tous les risques consubstantiels à la maitrise d'ouvrage publique.

En conclusion partielle, le marché public peut ici être retenu comme mode de réalisation du projet de modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale, moyennant l'acceptation des contraintes ci-avant indiquées.

2.1.2 Le Contrat de Partenariat Public-Privé

Le contrat de partenariat public privé, au sens de la loi éponyme du 25 juillet 2023, régit la collaboration entre une autorité contractante indiquée et une ou plusieurs personnes privées en vue de la réalisation d'un projet public. Il peut également constituer une modalité de gestion déléguée du service public, dont l'autorité contractante est responsable.

Plus encore, d'après l'article 5 de ladite loi, le contrat de partenariat public privé est un « *contrat par lequel l'Etat ou l'une des personnes morales soumises à ladite loi au sens de l'article 3, confie à une entité privée, pour une période déterminée, en fonction, le cas échéant, de la durée d'amortissement des investissements, ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet :*

- *en dehors des cas d'affermage et de régie intéressée : la construction, la transformation, la rénovation ou réhabilitation, l'installation, le démantèlement ou la destruction d'ouvrages, ou d'équipements, l'aménagement, ainsi que le développement de biens immatériels nécessaires au service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt public ;*
- *tout ou partie de leur conception, le cas échéant ;*
- *tout ou partie de leur financement ;*
- *l'exploitation ou la gestion, le cas échéant ;*
- *l'entretien ou la maintenance. »*

Le contrat de partenariat dont il s'agit ici comprend plusieurs formes et excroissances. Il pourrait donc *a priori* s'agir d'un contrat de partenariat public-privé à paiement public, ou d'un contrat de partenariat public privé de type concessif, ou encore d'un contrat de partenariat public-privé à paiement mixte. Examinons la faisabilité de chacun de ces types de PPP pour le projet en espèce.

2.1.2.1 *Le PPP à paiement public*

Le contrat de partenariat public-privé à paiement public est une modalité de PPP dans laquelle le partenaire privé est directement et substantiellement rémunéré par la personne publique,

autorité contractante, par le biais des loyers annuels, en contrepartie de prestations rendues. Il sera généralement usité dans les projets d'équipements non marchands ou des infrastructures sociales, ou encore dans les projets où la personne publique est l'unique usager du service fourni.

Dans le cas d'espèce, le projet dont s'agit, qui génère des revenus considérables est par essence marchand. En outre l'administration initiatrice du projet entend faire porter le risque de la demande sur le partenaire privé à recruter. Ce dernier devra se rémunérer sur les résultats de son exploitation de l'infrastructure ainsi réalisée. Ces éléments et données du projet ne caractérisent le montage d'un PPP à paiement public.

Par conséquent, il y a lieu de ne pas retenir le PPP à paiement public pour la réalisation du projet de modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale.

2.1.2.2 *Le PPP de type concessif*

Contrat par lequel une autorité contractante confie l'exécution de travaux et/ou la gestion d'un service public à un tiers, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix, le PPP de type concessif est davantage réservé aux projets d'infrastructures économiques, autoporteurs, dans l'exploitation desquels on identifie aisément des usagers capables de payer le service rendu. Il en est ainsi des projets d'autoroutes, ou de routes à péage, et d'autres plateformes de transports tels que les ports, aéroports, des projets énergétiques, etc.

Le partenaire privé dans un PPP concessif est en interaction directe avec les usagers. Et sa rémunération provient directement des usagers à travers les résultats de son exploitation de l'ouvrage ou du service.

Dans le cas d'espèce, le projet est autoporteur. Il permet d'identifier des usagers ou clients des services à offrir. Il s'agit des différentes administrations qui sont demandeuses des documents administratifs sécurisés. Dans ce segment, les textes reconnaissent un monopole à l'Imprimerie Nationale. Il s'agit également du secteur privé national et même sous régional. Par ailleurs, l'autorité contractante entend ici reposer la rémunération du partenaire privé sur les résultats de l'exploitation de ce dernier, lequel va assumer les risques commerciaux.

Par conséquent, au vu de telles caractéristiques, le PPP de type concessif peut être retenu pour la réalisation du projet de modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie.

2.1.2.3 *Le PPP à paiement mixte*

Le PPP à paiement mixte est à la base un PPP de type concessif qui présente un déficit de viabilité commerciale. Dès lors, le partenaire privé recevra une rémunération provenant à la fois des usagers et de la personne publique sous la forme d'une subvention d'équilibre.

Dans le cas d'espèce, le projet ne présente guère un déficit de viabilité commercial. Le modèle concessif est tout à fait viable comme l'atteste l'étude de faisabilité. Par conséquent, le PPP à paiement mixte doit être écarté des hypothèses de réalisation du présent projet.

En conclusion partielle de cette analyse des schémas juridiques, le PPP de type concessif ou à paiement par l'usager apparait ici comme le schéma de PPP idoine à envisager, qui puisse servir de base de comparaison avec le marché public, pour la réalisation du projet de Modernisation et de Transformation Digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale.

3 Justifications légales de recours au contrat de partenariat public-privé : les critères de complexité, d'urgence et/ou d'avantage financier net (opportunité financière).

A l'évidence, le contrat de partenariat Public-Privé quelle que soit la forme retenue, est un contrat dérogatoire au droit commun de la commande publique. C'est pourquoi des conditions légales sont exigées pour y recourir ; ces conditions tiennent soit à la complexité du projet, soit à l'urgence qui caractérise sa réalisation, et dans l'un ou l'autre cas, à l'opportunité économique et financière de sa réalisation qui découle de l'analyse comparative établissant un avantage financier net pour ce schéma contractuel. Il convient donc d'examiner, dans le cas d'espèce, si l'une quelconque de ces conditions alternatives est remplie.

3.1.1 La Complexité

La complexité du projet pris comme motif de recours au contrat de partenariat public privé, est une complexité objective. Le projet serait complexe au sens de la loi N°2023/008 sus citée, lorsque la personne publique ne peut seule et à l'avance, déterminer les moyens techniques nécessaires pour répondre à ses besoins, ou encore lorsqu'elle ne peut établir le montage juridique ou financier du projet. De ce point de vue, la complexité peut être d'ordre technique, juridique, financière voire administrative.

Dans le cas d'espèce, et bien que devant introduire une nouvelle technologie dans la production de masse et la sécurisation des documents selon des standards internationaux élevés, le projet ne présente pas une complexité particulière. L'Imprimerie Nationale a toujours de tout temps, rempli cette mission avec une relative satisfaction, nonobstant les défis sus

relevés. La construction d'une nouvelle unité de production, pas plus que la rénovation des bâtiments existants ne caractérisent pas davantage la complexité du présent projet.

Au plan financier cependant, un financement de ce projet dont le coût est évalué à près de 92 Milliards FCFA, directement porté par l'IN passerait probablement par une dette garantie par l'Etat du Cameroun. La mobilisation de ce financement revêtirait alors un caractère complexe lorsqu'on connait les contraintes en matière d'endettement liées au Programme Economique et Financier avec le Fonds Monétaire International (FMI) en cours.

Par conséquent, la complexité financière pourrait être retenue ici comme motif de recours au PPP pour la réalisation de ce projet.

3.1.2 L'Urgence

L'urgence critère de recours au contrat de partenariat public-privé est-elle aussi une urgence objective. Il s'agit de l'urgence que commande l'intérêt général résultant de la nécessité de rattraper un retard affectant particulièrement la réalisation d'équipements collectifs, ou d'accélérer la croissance dans un domaine, ou dans une zone géographique déterminée. Si elle ne vise pas à primer l'inertie directe de la personne publique, l'urgence ici doit résulter des faits, de l'apparition d'un besoin, ou de l'amplification d'un besoin déjà existant.

Dans le cas d'espèce, la réalisation du projet de Modernisation et de Transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale apparait comme une nécessité. L'étude a clairement démontré que la chaine de production de cet établissement public est défaillante. Même le monopole dans la production des documents administratifs qui lui est reconnu par les textes devient sans objet dès lors qu'handicapée par la vétusté de son outil de production, il devient incapable de satisfaire sa nombreuse clientèle, qui se détourne vers les imprimeries privées.

Qui plus est, le nouveau décret réorganisant l'Imprimerie Nationale confère à cet établissement public à caractère spécial, la capacité juridique de conquérir le marché international. Un tel vœu ne peut se réaliser qu'avec un outil de production adéquat et adapté aux exigences d'un tel marché.

Par ailleurs, 2025 est une année électorale au Cameroun. Et l'Imprimerie Nationale est appelée à jouer un rôle majeur dans la production du matériel électoral (bulletins de vote, enveloppes, affiches, etc.), ses installations actuelles ne permettent pas d'avoir une sérénité quant à la capacité de cet acteur à répondre positivement à ce grand rendez-vous de la Nation.

Aussi, au vu de tout ce qui précède, il y a grande urgence à voir l'outil de production de l'Imprimerie Nationale se moderniser et être digitalisé le plus rapidement possible, avec des méthodes et mécanismes de gestion innovants et performants, afin non seulement de

répondre aux échéances conjoncturelles à venir au mois d'octobre 2025, mais également afin de garantir la viabilité et la pérennité de cette structure étatique.

3.1.3 Conclusion des critères légaux de recours au Contrat de Partenariat Public-Privé

Au regard de l'analyse ci-dessus des critères de recours au Contrat de Partenariat Public- Privé, l'on peut légitiment retenir les critères de l'urgence et de la complexité financière, pour la réalisation du projet de Modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale, en Contrat de Partenariat Public-Privé. La licéité de cette option contractuelle sera, au sens de l'article 7 de la loi du 25 juillet 2023 précitée, définitivement établie au terme de l'analyse financière comparative ci-dessous, avec la démonstration éventuelle de l'avantage financier net du PPP sur le marché public.

3.2 Conclusion de l'analyse juridique

De l'analyse juridique qui précède, il apparait que le contrat de partenariat public-privé peut valablement être retenu comme mode de réalisation du projet de Modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale du Cameroun, tout comme le marché public.

Dans la perspective d'un contrat de partenariat public-privé, pour lequel l'urgence et la complexité sont retenues ici comme justifications légales de recours, il s'agira d'un PPP à paiement par l'usager ou PPP concessif. A cet égard, l'autorité contractante (l'Imprimerie Nationale du Cameroun) confiera, dans le cadre d'un contrat unique, une mission globale au partenaire privé retenu, et comprenant le financement intégral du projet, la conception, le développement logiciel (système informatique), la réhabilitation, la construction des bâtiments, usine et entrepôts, l'acquisition et l'installation des machines et équipements nécessaires à la production, l'exploitation technique et la maintenance de l'ensemble du système ainsi développé. Le partenaire privé va se rémunérer sur les usagers, assumant au passage des risques commerciaux de l'exploitation.

4 Analyse financière comparative

4.1 Cadrage

4.1.1 Etendue de la mission du partenaire privé

Dans le cadre du contrat de partenariat relatif à la modernisation et la transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale, l'Etat du Cameroun envisage confier au partenaire privé la mission globale comprenant le financement intégral du projet, la conception, le développement logiciel (système informatique), la réhabilitation, la construction des bâtiments, usine et entrepôts, l'acquisition et l'installation des machines et équipements nécessaires à la production, l'exploitation technique et la maintenance de l'ensemble du système ainsi développé.

L'analyse comparative qui suit sera donc menée conformément à ce schéma.

4.1.2 Schémas juridiques retenus

Comme arrêté dans l'analyse juridique, deux modes de réalisation vont faire l'objet de l'analyse comparative :

Marché Public

- Un (1) ou plusieurs marchés de services de prestations intellectuelles (probablement en lots séparés) pour la conception des ouvrages immatériels (développements logiciels) nécessaires à la réalisation du projet ;
- un (1) ou plusieurs marchés de travaux pour la construction des extensions et la réhabilitation des bâtiments existants de l'Imprimerie Nationale dans le strict respect des normes de sécurité exigées, en lots séparés, ou en conception-réalisation le cas échéant ;
- un ou plusieurs marchés de fournitures des équipements (en lots séparés éventuellement) pour l'acquisition, l'installation et la mise en service des machines à

haute performance pour accroitre les volumes de production dans la perspective des échéances électorales ; la fourniture des modules complémentaires pour optimiser la modernisation de son outil de production existant ;

- un ou plusieurs marchés de maintenance du système avec ses diverses composantes pour garantir une disponibilité maximale des équipements ;

Contrat de partenariat public-privé

- le financement intégral du projet, la conception, le développement logiciel (système informatique), la réhabilitation, la construction des bâtiments, usine et entrepôts, l'acquisition et l'installation des machines et équipements nécessaires à la production, l'exploitation technique et la maintenance de l'ensemble du système ainsi développé, dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé.

Pour ces modes de réalisation, une comparaison en coût global pour l'Etat du Cameroun, sera effectuée sur une durée de seize ans, et comprendra l'ensemble des coûts de construction, les coûts de maintenance et d'exploitation, les frais financiers sur emprunts, la rémunération des fonds propres du partenaire privé en solution « contrat de partenariat », et l'analyse des risques.

4.2 Chiffrage

4.2.1 Coûts d'investissement

Les investissements à réaliser sur une période de trois (03) ans, dans le cadre de la mise en œuvre du projet de modernisation et transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale, se chiffrent à 92,052 milliards de FCFA. Ils se déclinent ainsi qu'il suit :

Tableau 1 : Coûts d'investissement

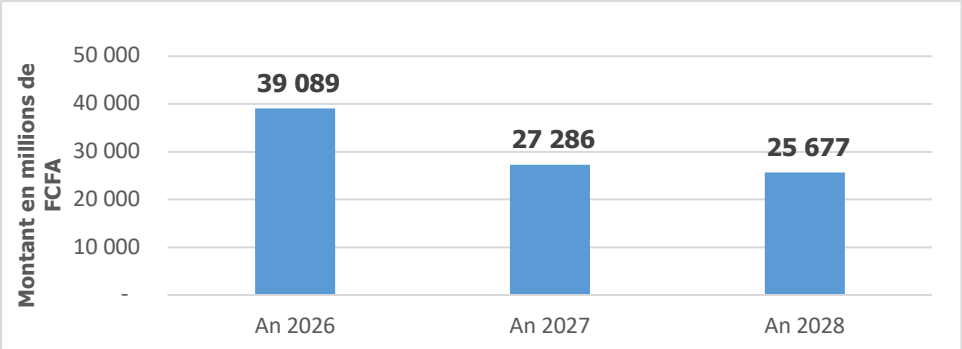
Rubriques	Total (Millions de FCFA)
Études	150,00
Frais de mise en place de la société de projet	10,00
Coûts de Conception, de Construction et Aménagement	25 606,24
Installation électrique, de ventilation et informatique	14 955,88
Equipements	34 108,33
Pièces de Rechange	5 116,25
Autres Equipements servant à la production	2 591,16
Contrôle Opérationnel / Sécurité Physique	2 066,33

Rubriques	Total (Millions de FCFA)
Transport, Logistique, Assurance (Aérien et Maritime)	3 134,56
Installation, Management, Expertises et Formation	3 907,00
Autres charges de la Société de Projet pendant la période de construction	257,00
Frais de préparation de l'offre spontanée	50,00
Communication Marketing	100,00
Total	**92 053**

Source : Etude de faisabilité

La programmation des investissements sur les trois (03) années de leur réalisation se présente comme suit :

Figure 1: Programmation des investissements



Dans l'analyse financière comparative qui va suivre, nous supposerons que les coûts de réalisation sont optimisés de 5% dans le schéma « PPP », principalement pour les composantes « construction et aménagement », « installation électrique, ventilation et informatique », et « équipements ».

En effet, la mission de conception étant confiée au partenaire privé, très souvent ce dernier fera preuve d'innovation dans les techniques de construction, les matériaux et les matériels utilisés.

De plus, le partenaire privé aura le souci de mettre en place une organisation optimale, autorisant des réductions des délais et des économies d'échelles, toute chose qui aura pour conséquence une réduction des coûts.

Autre source d'optimisation des coûts, on constate très souvent dans les marchés publics que les délais de paiement des décomptes soumis par le cocontractant sont de plus en plus longs.

Cet état de choses impacte les relations entre l'entreprise et ses partenaires financiers (agios pour délais non honorés pour le remboursement des avances de trésorerie). Pour en tenir compte, très souvent les soumissionnaires auront tendance à majorer les prix de vente lors de l'élaboration de leurs offres.

4.2.2 Charges d'exploitation et d'entretien

Les charges d'exploitation englobent, les charges du personnel, les charges courantes de fonctionnement et les charges d'entretien courant et périodique.

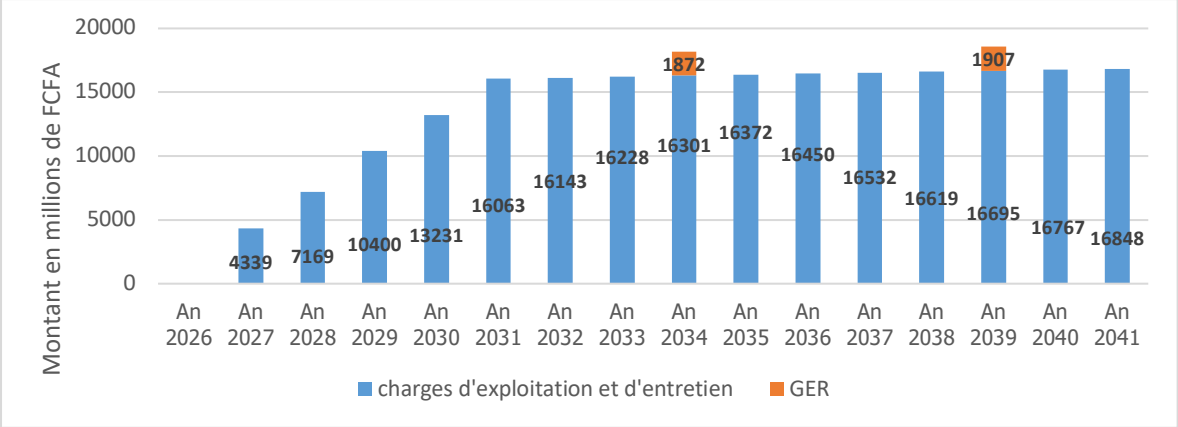
Les charges de personnel sont estimées pour un effectif d'environ 25 personnels, composé de quatre (04) cadres supérieurs, sept (07) cadres, quatre (04) agents de maîtrise, et dix (10) manœuvres et ouvriers.

Les charges de fonctionnement comprennent l'acquisition des intrants (papier, cartouche d'impression, etc), les charges de publicité et communication, les charges d'assurance, les charges liées aux factures eau/électricité, carburant/lubrifiant, etc.

Les dépenses d'entretien courant et périodique quant à elles, couvrent les activités permettant le maintien dans le temps, d'une bonne qualité de service à travers des équipements dans un bon état de fonctionnement. L'entretien courant sera effectué chaque année.

Les charges d'exploitation et d'entretien se présente ainsi qu'il suit :

Figure 2: Projections des charges d'exploitation et d'entretien



Comme pour les coûts de réalisation des investissements, nous supposerons dans notre analyse financière comparative, que les charges d'exploitation et d'entretien sont optimisées de 5% dans le schéma « contrat de partenariat ».

En effet en plus des raisons évoquées plus haut, on pourrait supposer que le partenaire privé en phase d'exploitation, prendrait les dispositions pour optimiser la consommation des intrants (papier, encre, etc).

4.2.3 Revenus du projet

Rappelons que les services offerts par l'Imprimerie Nationale englobent :

- L'impression, la normalisation et le marquage anti-contrefaçon à titre exclusif, des imprimés administratifs relevant des domaines de la souveraineté et de la sécurité étatiques ;
- l'impression des journaux officiels et des documents nécessaires au fonctionnement des administrations publiques ;
- l'édition des textes à caractère législatif ou réglementaire ;
- l'exécution de tous travaux d'imprimerie et d'édition pour le compte des organismes privés et des particuliers, ainsi que de toute autre opération connexe à ses missions, à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire national.

Avec les équipements à acquérir, l'Imprimerie Nationale escompte les capacités de production suivantes :

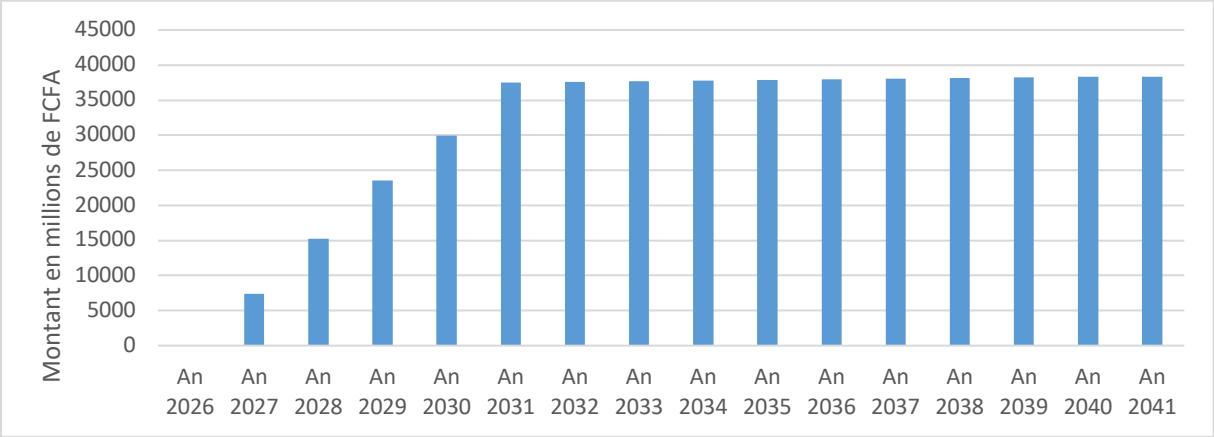
Tableau 2: Capacités annuelles projetées de production et tarifs

Services	Capacité annuelle de production (millions d'unités)	Tarifs (FCFA)
Imprimés administratifs	1 000	100
Imprimés communaux	500	100
Tickets de péage	500	50
Éditions	2	5
Enveloppes	1 000	25

Source : Etude de faisabilité

En ce qui concerne les revenus générés par le projet, l'étude prend pour hypothèse que l'entreprise gagnera les parts de marchés de manière progressive dans le temps, pour atteindre près de 20% de la capacité de son outil de production au bout de la quinzième année d'exploitation. Les projections des revenus générés par le projet se présentent ainsi qu'il suit :

Figure 3: Projections des revenus du projet



L'étude de faisabilité prend pour hypothèse que 80% desdits revenus serviront à amortir l'investissement réalisé, à couvrir les charges d'exploitation et d'entretien, ainsi qu'à rémunérer les apporteurs de fonds. Les 20% restants reviendront à l'Imprimerie Nationale.

Il est important de relever que ce profil de recettes pris comme hypothèse par l'étude de faisabilité, appelle quelques observations :

- il ne prend en compte que les clients publics, alors même qu'avec la modernisation et la transformation digitale de son outil de production, l'Imprimerie Nationale pourrait gagner des parts de marchés supplémentaires du côté des opérateurs privés nationaux et même internationaux ;
- il prend pour hypothèse que, malgré la modernisation et la transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale, ses clients publics ne reviendront pas spontanément vers elle pour la production de leurs documents et imprimés, d'où la progression observée les cinq premières années d'exploitation. Or, conformément aux textes en vigueur, l'Imprimerie Nationale détient le monopole dans la production des documents et imprimés administratifs, sauf s'il est clairement démontré que cette dernière n'a pas les capacités pour satisfaire les commandes qui lui sont passées. Dans ces conditions, le Directeur Général de l'Imprimerie Nationale doit délivrer un certificat exceptionnel de carence.

En conclusion, ce profil de recettes générées par le projet devrait être nettement amélioré, toute chose qui contribuerait à renforcer la viabilité financière du projet.

4.3 Hypothèses de financement

4.3.1 Solution de « Maîtrise d'Ouvrage Public »

En solution « Maîtrise d'Ouvrage Public », l'ensemble des investissements à réaliser seraient à la charge du partenaire public.

Le rapport d'étude transmis n'ayant pas donné d'autres précisions à ce sujet, nous supposerons que les deux scénarii ci-dessous sont envisageables, les conséquences de l'une ou de l'autre étant les mêmes s'agissant de l'Analyse financière comparative :

- la mobilisation d'un prêt garanti par l'Etat à l'initiative de l'Imprimerie Nationale ;
- la mobilisation d'un prêt par l'Etat, rétrocédé à l'Imprimerie Nationale.

Dans les deux cas, les conditions moyennes de financement se présenteraient ainsi qu'il suit :

Commission d'arrangement (% du montant de la tranche)	
Commission d'engagement (% annuel du montant non tiré)	
Taux d'intérêt	6,75%
Période de maturité de la dette	7 ans

Source : nos hypothèses

4.3.2 Solution « Contrat de partenariat public-privé »

Comme précédemment en solution « Maîtrise d'Ouvrage Publique », en solution « Contrat de partenariat public-privé », l'ensemble des investissements à réaliser seraient pris en charge par le partenaire privé.

Le rapport d'étude transmis au CARPA a pris pour hypothèse que le financement mobilisé par le partenaire privé serait composé des fonds propres et de la dette, dans les proportions suivantes :

- ✓ Fonds Propres : 20%;
- ✓ Dette : 80%

Le rapport d'étude indique que la dette à contracter par le partenaire privé, le sera aux conditions ci-après :

Commission d'arrangement (% du montant de la tranche)	2,30%
Commission d'engagement (% annuel du montant non tiré)	0,35%
Taux d'intérêt	7,5%
Période de maturité de la dette	7 ans

Source : Etude de faisabilité

En ce qui concerne les Fonds Propres, pour notre analyse comparative, nous avons considéré que les fonds propres investis par le partenaire privé seraient rémunérés à 14% par an.

4.4 Hypothèses fiscales

Les hypothèses fiscales et comptables en matière de CP sont celles retenues dans la loi n°2008/009 du 16 juillet 2008 fixant le régime fiscal, financier et comptable applicable aux contrats de partenariat. Les avantages prévus dans ladite loi s'étalent de la phase de conception et de réalisation, avec notamment la prise en charge, par le budget de la personne publique, de la TVA sur les achats de biens locaux et importés, à la phase d'exploitation avec la décote de cinq (05) points en principal du taux de l'impôt sur les sociétés durant les cinq premières années d'exploitation. La décote en CP est appliquée sur le taux normal considéré en MOP, c'est-à-dire 33%.

Pour ce qui est des droits de douane et de la TVA sur l'investissement qui sont pris en charge par le budget de la personne publique, les hypothèses ci-après ont été considérées :

Taux de TVA	**19,25%**
Proportion des coûts de construction soumis à la TVA	**100%**

4.5 Actualisation des flux de trésorerie

Le calcul des coûts globaux actualisés (valeurs actuelles nettes) des deux schémas nécessite d'actualiser les chroniques des flux financiers à la charge de la personne publique. Pour ce faire, il est nécessaire de fixer un seul et même taux d'actualisation, et une seule et même date d'actualisation, communs aux deux schémas. Le taux d'actualisation permet de tenir compte de la valeur de l'argent dans le temps, et de ramener ainsi chaque quantité monétaire future à une date unique (au présent par exemple) avant de les sommer.

Aussi, les coûts des investissements à réaliser, des charges d'exploitation et d'entretien, ainsi que les revenus générés par le projet, seront actualisés à partir de l'année 2025, sur la base d'un taux d'actualisation nominal de 6,75%.

4.6 VfM avant prise en compte des risques

Les résultats de l'analyse financière comparative se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau 3: Résultats de l'analyse comparative avant prise en compte des risques

-	VAN MOP (XAF m)	VAN PPP (XAF m)
Coûts en période de construction	(81 670)	(79 775)
Coûts d'exploitation	(142 340)	(135 223)
Revenus	212 975	212 975
Coûts de financement	(878)	(20 203)
Coûts de taxes et impôts	-	-
Total avant ajustement pour les risques	**(11 912)**	**(22 226)**
(Augmentation) / diminution du coût		**-86,6%**

Source : Nos analyses

Ce tableau est une comparaison du coût global du projet en valeur actuelle nette (VAN), dans les deux schémas MOP et PPP avant prise en compte des risques.

On peut ainsi constater qu'avant la prise en compte des risques, il est plus avantageux de réaliser le projet dans un schéma MOP plutôt que PPP. En effet, malgré les gains d'efficacité générés par le schéma PPP, aussi bien en phase d'investissement qu'en phase exploitation/entretien, ce schéma reste pénalisé par le financement dont le coût est plus onéreux dans le secteur privé que public.

4.7 VfM après prise en compte des risques

4.7.1 Méthodologie

La détermination de la VfM après prise en compte des risques sera effectuée en trois étapes :

- Identification des principaux risques aux différentes phases de développement du projet (préparation, financement, construction, exploitation, …) ;
- Répartition des risques entre les acteurs publics et privés ;
- Simulations Monte Carlo pour le calcul de la VfM avec prise en compte des risques.

4.7.1.1 *Identification des risques*

Deux (02) familles ont été prises en compte à savoir :

- Les risques en phase de construction ;
- Les risques en phase d'exploitation ;

i.Les risques en phase de construction

Sous-estimation des coûts de construction

Ce risque traduit la possibilité que les coûts constatés à la fin des travaux de construction/réhabilitation, soient supérieurs aux coûts initiaux. Plusieurs causes pourraient être à l'origine de cet état de choses : mauvaise estimation des travaux à réaliser, des changements survenus en cours d'exécution du contrat, etc

Sous-estimation des délais de construction

Ce risque traduit la possibilité que les délais constatés à la fin des travaux de construction/réhabilitation soient supérieurs aux délais initiaux. Plusieurs causes pourraient être à l'origine de cet état de choses : mauvaise estimation des délais, survenance d'événements en cours d'exécution des travaux, empêchant les travaux de s'exécuter suivant le planning prévisionnel, etc

ii. Les risques en phase d'exploitation

Mauvaise qualité des intrants (papier, encres, etc)

Ce risque traduit la possibilité que les intrants acquis auprès des fournisseurs, soient de mauvaise qualité. Dans une telle situation, le stock acquis, serait tout simplement remplacé.

Mauvaises conditions de stockage et de conservation des intrants

Ce risque traduit la possibilité que les conditions de stockage et de conservation des intrants en termes de température et d'humidité, ne soient pas respectées, altérant ainsi leur qualité. Dans une telle situation, le stock mal conservé, serait tout simplement remplacé.

Programme d'entretien et de maintenance des équipements, non suivi

Ce risque traduit la possibilité que le programme d'entretien et de maintenance des équipements notamment ceux d'impression, ne soit pas suivi, détériorant ainsi la qualité des produits issus desdits équipements.

Surestimation des recettes générées par le projet

Ce risque traduit la possibilité que les recettes réelles constatées soient inférieures à celles projetées, entraînant ainsi un déséquilibre financier de l'opération.

4.7.1.2 *Répartition des risques*

En mode marché public, le Maître d'ouvrage conserverait l'ensemble des risques. En mode contrat de partenariat, le partage des risques entre les parties se ferait ainsi qu'il suit :

Tableau 4 : Répartition des risques

Sigle	Catégorie	Nom du risque	ETAT DU CMR	Partenaire privé	Partagé
CON-6	Construction	Sous-estimation des coûts de construction		**X**	
CON-7	Construction	Sous-estimation des délais de construction		**X**	
EXP-1	Exploitation	Mauvaise qualité des intrants (papier, encre, etc)		**X**	
EXP-2	Exploitation	Mauvaise conditions de stockage et de conservation des intrants		**X**	
EXP-3	Exploitation	Programmation d'entretien et de maintenance des équipements non suivi		**X**	
EXP-4	Exploitation	Surestimation des recettes générées par le projet		**X**	

Source : Nos analyses

4.7.1.3 *Simulations Monte-Carlo*

L'identification et la répartition des risques étant effectuées, il est question maintenant de faire une estimation de leurs impacts en termes de coûts, afin de les intégrer dans les coûts globaux actualisés.

Cette estimation des impacts des risques nécessite :

- de déterminer la probabilité d'occurrence de chacun de ces risques (quelles est la probabilité pour que ce risque se réalise) ;
- d'évaluer l'impact des risques (quel est l'impact du risque si ce dernier se réalisa ? Il s'agit du montant auquel est exposé la personne publique si jamais le risque se réalise.

Pour notre analyse financière comparative, les hypothèses suivantes ont été prises sur les différents seuils à considérer :

pour la probabilité d'occurrence :

Tableau 5: Hypothèses sur les seuils en prendre en compte pour l'estimation de la probabilité d'occurrence des risques

Occurrence		Minimum	Maximum	Fréquence approximative (à titre indicatif)
1	Très faible	0,0%	5,0%	Survient dans moins d'un projet sur vingt
2	Faible	5,0%	25,0%	Survient dans plus d'un projet sur vingt
3	Moyenne	25,0%	50,0%	Survient dans plus d'un projet sur quatre
4	Élevée	50,0%	90,0%	Survient dans plus d'un projet sur deux
5	Très élevée	90,0%	100,0%	Survient dans tous les projets

Source : Nos analyses

Pour l'impact :

Tableau 6: Hypothèses sur les seuils à prendre en compte pour l'estimation de l'impact des risques

Impact		Monétaire En réalisation		Monétaire En exploitation		Temporel	
		Minimum	Maximum	Minimum	Maximum	Minimum	Maximum
1	Très faible	0,00%	1,00%	0,00%	5,00%	0 mois	1 mois
2	Faible	1,00%	3,00%	5,00%	7,00%	1 mois	3 mois
3	Moyenne	3,00%	5,00%	7,00%	10,00%	3 mois	6 mois
4	Élevée	5,00%	10,00%	10,00%	15,00%	6 mois	12 mois
5	Très élevée	10,00%	30,00%	15,00%	30,00%	12 mois	24 mois

Source : Nos analyses

Aussi, se fondant sur des dires d'experts, nous obtenons le tableau qui suit :

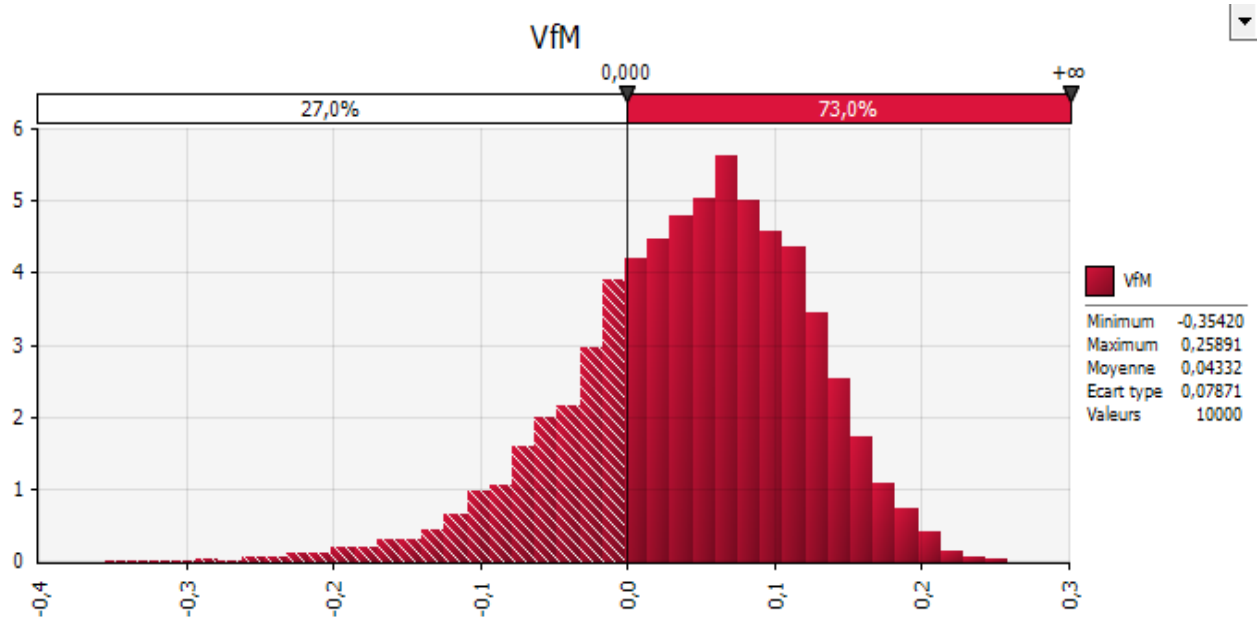
Tableau 7: Tableau récapitulatif de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques considérés

Nom du risque	Probabilité d'occurrence	Impact
Sous-estimation des coûts de construction	2	3
Sous-estimation des délais de construction	2	2
Mauvaise qualité des intrants (papier, encres, etc)	2	1
Mauvaises conditions de stockage et de conservation des intrants	2	1
Programme d'entretien et de maintenance des équipements, non suivi	3	1
Surestimation des recettes générées par le projet	4	2

Source : Nos analyses

Aussi, prenant en compte la valorisation des risques sur l'ensemble de la période du contrat, les simulations indiquent, s'appuyant sur l'ensemble des hypothèses ci-dessus présentées, que près de 73% des valeurs de VfM sont positives, pendant que près de 27% seraient négatives dans l'ensemble des dix-mille (10,000) itérations effectuées.

Figure 4: Distribution des VfM



On en déduit ainsi qu'après prise en compte des risques, le transfert d'un certain nombre d'entre eux au partenaire privé, fait en sorte que pour le partenaire public, il devient plus avantageux pour lui de réaliser le projet en « contrat partenariat public-privé » plutôt qu'en « marché public ».

Tableau 8 : Valorisation des risques

Catégories	Risques	Risques moyens MOP	Risques moyens PPP	VAN Risques moyens MOP	VAN Risques moyens PPP
Construction	Sous-estimation des coûts de construction	*244*	-	*228*	-
Construction	Sous-estimation des délais de construction	*121*	-	*113*	-
Exploitation	Mauvaise qualité des intrants (papier, ancres, etc)	*766*	-	*454*	-
Exploitation	Mauvaises conditions de stockage et de conservation des intrants	*769*	-	*456*	-
Exploitation	Programme d'entretien et de maintenance des équipements non suivi	*1 722*	-	*1 022*	-
Exploitation	Surestimation des recettes générées par le projet	*15 471*	-	*9 191*	-
	TOTAL	***19 092***	**-**	***11 466***	**-**

Source : Nos analyses

Un risque contribue à créer cet avantage du PPP par rapport au schéma MOP. Il s'agit du risque de surestimation des recettes générées par le projet.

En définitive la VfM s'élèverait en moyenne à 4,9% en faveur du schéma PPP

Tableau 9 : VfM après prise en compte des risques

-	VAN MOP (XAF m)	VAN PPP (XAF m)
Coûts en période de construction	(81 670)	(79 775)
Coûts d'exploitation	(142 340)	(135 223)
Revenus	212 975	212 975
Coûts de financement	(878)	(20 203)
Coûts de taxes et impôts	-	-
Total avant ajustement pour les risques	**(11 912)**	**(22 226)**
(Augmentation) / diminution du coût		**-86,6%**
Valeur des risques retenus par la partie publique	(11 466)	-
Total après ajustement pour les risques	**(23 378)**	**(22 226)**
Augmentation / (diminution) de la VfM		**4,9%**

Source : Nos analyses

4.8 Conclusion de l'analyse financière comparative

L'analyse financière comparative réalisée a conclu à l'opportunité économique et financière de réaliser ce projet de modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale en PPP, en ce sens que la distribution VfM réalisée sur la base de 10000 itérations Monte-Carlo, a révélé qu'il y a près de 77% de chances que le schéma PPP soit le mode de la commande publique qui optimise le mieux les finances publiques, pour la réalisation du projet.

5 Synthèse de l'Evaluation Préalable.

Au regard du dosser de faisabilité mis à disposition par le Ministère de la Communication, relativement au projet de « **Modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de l'Imprimerie Nationale** »,

Le Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat (CARPA), au titre de **l'EVALUATION PREALABLE**, déclare que la pertinence juridique du recours au Contrat de Partenariat pour ce projet est établie, au titre de **l'urgence** et de la **complexité financière**.

En outre, l'analyse financière comparative démontre un avantage à recourir au contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet, plutôt qu'au marché public traditionnel.

En conclusion, le CARPA déclare, sur la base des informations mises à sa disposition, que le projet de « **Modernisation et de transformation digitale de l'outil de production de**

l'Imprimerie Nationale » **EST ELIGIBLE** au régime des contrats de partenariat public-privé.

6 Points d'attention pour la suite de la procédure

- Au stade actuel des hypothèses de l'étude de faisabilité soumise au CARPA, la Valeur Actuelle Nette (VAN) financière est négative, traduisant un projet qui ne serait pas rentable au plan financier. Afin d'éviter de basculer vers un contrat de partenariat public-privé à paiement public, l'équipe chargée de conduire le dialogue compétitif, devra veiller, à ce que le risque commercial soit entièrement porté par le partenaire privé ;
- Les coûts d'investissement et les charges d'exploitation/maintenance devraient être affinés. A cet effet, l'offre initiale du partenaire privé devra fournir les détails suffisants, permettant d'analyser leur pertinence ;
- Au cas où un architecte de nationalité étrangère qui figurait parmi les partenaires techniques du partenaire privé, il devrait présenter un contrat d'association avec un confrère de nationalité camerounaise, remplissant les conditions prévues à l'article 6 de loi n°90/041 du 10 août 1990 portant sur l'exercice et l'organisation de la profession d'architecte au Cameroun ;
- Il sera important que l'Etat paye effectivement les factures, pour les services qui seront rendus par le partenaire privé;
- Il conviendrait de prévoir, dans le budget du Ministère de Communication, des crédits devant permettre de prendre en charge, en phase de réalisation du projet, la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et les droits de douane, conformément aux dispositions de la loi n°2008/009 du 16 juillet 2008 fixant le régime fiscal, financier et comptable applicable aux contrats de Partenariat ;
- Il serait opportun de s'assurer, tout au long de la phase de construction, d'une prise en main, aux plans technique et technologique par le personnel de l'Imprimerie Nationale, des équipements qui seront installés, afin d'éviter des défaillances une fois que lesdits équipements seront transférés à l'Etat en fin de contrat.