



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22049

Mission ONUDI au siège RASCOM à Abidjan
du 19 au 26 novembre 1997

Rapport d'activité

par Bruno de Cazalet — *Consultant*
Avocat à la Cour
Cabinet Gide Loyrette Nouel

Bochstep. Eff. Mr. Seidl de F.

Mission dirigée par le Docteur Y.E. AMAÏZO, responsable des programmes spéciaux à la Division de la Promotion et des Investissements de l'ONUDI.

Objet de la mission : Mission d'évaluation pour définir une stratégie BOT pour le lancement du premier satellite spécifique RASCOM.

Cette mission faisait suite à la mission de RASCOM au siège de l'ONUDI à Vienne le 8 septembre 1997 et avait pour objet, outre de définir et de programmer la participation de l'ONUDI aux différentes étapes du processus d'appel d'offres pour l'exécution du projet sous forme de BOT ou assimilé, d'analyser le cadre légal et contractuel pour l'utilisation de mécanisme du type BOT pour un tel projet.

Principaux interlocuteurs chez RASCOM :

- M. Goundé D. ADADJA, Directeur Général
- M. Christian Kow SAGOE, Chef du Département Marketing et Relations Internationales
- Mme Menbere KASSA, chef du Département Finance et Comptabilité
- M. Nassirou MACHIOUDI, Gestionnaire de Ressources Humaines
- M. Casimir LEKE BETECHUOH, Gestionnaire de la Promotion et des Relation avec les Signataires

AL

PROJET RASCOM

I - Analyse juridique préliminaire du cadre légal et contractuel

L'ONUDI a été informée que RASCOM à l'issue de son Assemblée de Parties en Mai 1997 a pris la décision que le lancement du satellite spécifique devrait être réalisé suivant un schéma d'Alliance Stratégique (*Strategic Partnership*) ou suivant un partenariat public-privé.

Un "Plan de mise en place d'un partenariat stratégique pour la mise en oeuvre du programme de RASCOM" a été présenté à la 14ème réunion du Conseil d'Administration intérimaire à Abidjan, 21-24 juillet 1997 (document N°BDI 16-6F, ci-après **le Plan**) et le Conseil a décidé à cette occasion de recourir conformément aux conclusions du Plan proposé à la formule du BOT pour la mise en oeuvre du programme d'action RASCOM, notamment en ce qui concerne la mise en place d'un satellite RASCOM spécialisé pour l'Afrique. Le Conseil a également décidé d'autoriser le Directeur Général intérimaire à entreprendre les actions nécessaires pour la mise en place de ce BOT dans certaines conditions prévues par la décision.

La réalisation en BOT concernerait essentiellement la partie spatiale du Projet. Le projet principal comprend le satellite spécifique et les centres de contrôle associés pour un coût estimé de l'ordre de 200 à 300 millions de dollars américains. Cette partie satellite et centres de contrôle du projet s'inscrit dans le cadre du Projet global en vue de la réalisation d'un Système de Télécommunication par Satellite comprenant, outre le Secteur Spatial RASCOM, les stations terrestres qui y ont accès (terminaux ruraux et d'interconnexion en particulier).

Il nous a été indiqué qu'en plus de la partie spatiale du Projet, la conception des terminaux terrestres et l'appui aux différents pays membres et opérateurs africains signataires pour la mise en place du réseau au sol devraient entrer dans le cadre de la mission du candidat retenu (ci-après **la Société de Projet**).

Une assistance de la Société de Projet à la mise en place de mécanique d'accès au financement des stations terrestres à des conditions souples et simples est également envisagée.

Le coût de la partie terrestre du Projet qui n'incomberait pas à la Société de Projet et devrait s'étaler sur 7 ans, est estimé de l'ordre de 800 millions à 1 milliard de dollars américains et devrait être réalisé et supporté par les Etats ou les Organismes de Télécommunications locaux.

1. Evaluation préliminaire du cadre juridique existant pour l'application d'un schéma BOT ou similaire pour le lancement du premier satellite RASCOM

Le cadre juridique existant

A la suite des études de pré-faisabilité et de faisabilité entreprises à la fin des années 1980 dont le rapport final a été établi en 1992, la "Convention" pour la création de l'Organisation Régionale Africaine de Communication par Satellite RASCOM a été ouverte à la signature des gouvernements des Etats Africains à Abidjan, le 27 mai 1992

(ci-après la **Convention**).

Le même jour, un accord d'exploitation (ci-après l'**Accord d'Exploitation**) a été ouvert à la signature des organismes désignés par les Etats pour les représenter ou, à défaut, des Etats eux-mêmes (**les Signataires**).

Un Accord des Actionnaires Non Signataires de RASCOM permettant la participation d'investisseurs privés et d'organisations internationales au capital de RASCOM sous certaines conditions d'éligibilité a, par la suite, été approuvé en 1996, conformément à la Convention.

Un Accord de Siège a été conclu avec la République de Côte d'Ivoire.

C'est sur la base de ces documents, et plus particulièrement des documents constitutifs que sont la Convention et l'Accord d'Exploitation (ci-après **les Documents Constitutifs**), qu'il convient d'analyser la faisabilité juridique d'un schéma du type BOT pour la partie spatiale du Projet et pour l'assistance prévue au plan terrestre.

□ Compatibilité des Documents Constitutifs à un schéma de type BOT

RASCOM a pour but principal, aux termes de l'Article IV a) de la Convention, de concevoir, de mettre au point, de construire, de mettre en place, d'acquérir, de mettre en oeuvre, d'exploiter et d'entretenir le secteur spatial du système RASCOM et, à cet effet, RASCOM a pour objectif premier la mise à la disposition sur une base commerciale, du secteur spatial nécessaire aux services publics de télécommunications nationales et internationales en Afrique.

D'autres utilisations possibles du Système sont évoquées à titre non prioritaire dans les autres paragraphes de l'Article IV de la Convention dans la mesure où il n'est pas porté atteinte à l'objectif premier de RASCOM et suivant certaines autorisations à obtenir des différents organes de RASCOM suivant des modalités et conditions à convenir avec RASCOM.

• Absence d'autorisation expresse de concéder en BOT

La Convention n'a pas prévu la possibilité de réalisation du projet à travers une concession ou un BOT permettant à RASCOM de confier à un tiers (la Société de Projet) le soin de concevoir, de financer, de réaliser et d'exploiter le Système.

Bien que la Convention ne prévoit que la mise à disposition par RASCOM aux Signataires d'un secteur spatial, soit loué par RASCOM, soit dont RASCOM est propriétaire, (Article VI de la Convention) rien dans les Documents Constitutifs ne paraît cependant empêcher l'adoption de formes hybrides adaptées permettant la réalisation de l'objectif premier.

La mise à disposition d'un Système qui n'est pas encore la propriété de RASCOM (mais qui le deviendra à terme) et dont RASCOM est au départ sinon le locataire, du moins l'utilisateur exclusif sous la forme d'un Accord Cadre (ou d'un accord d'Alliance Stratégique) qui ne correspond à aucune nature juridique précise mais qui ne contient que des clauses compatibles avec les termes et l'objectif premier de la Convention et de l'Accord d'Exploitation ne paraît pas incompatible avec les Documents Constitutifs et s'inscrit parfaitement dans l'approche pragmatique et réaliste recommandée par l'Assemblée des Parties.

L'Assemblée des Parties dans sa 4ème réunion a cependant pris la recommandation suivante :

"Recommande au Conseil d'Administration intérimaire d'entreprendre sans délai toutes les actions nécessaires et d'adopter une approche pragmatique et réaliste sous la forme d'un partenariat stratégique pour la mise en oeuvre rapide du programme de RASCOM, par la mise en commun des répéteurs et la mise en place d'un satellite spécialisé pour l'Afrique".

- Absence d'autorisation de cession ou de délégation de pouvoir ou de service

La Convention fixe un certain nombre de pouvoirs au Conseil d'Administration (Article XIII en particulier) qui concernent directement l'exploitation du secteur spatial et notamment la répartition de la capacité du secteur spatial (viii). De même, certains articles de l'Accord d'Exploitation (l'Article 7 - Redevance d'utilisation par exemple), donnent au Conseil d'Administration des pouvoirs spécifiques sans prévoir la possibilité de délégation à un tiers de ces pouvoirs.

RASCOM, si elle ne peut pas céder ou déléguer les droits qu'elle détient au titre de la Convention ou de l'Accord d'Exploitation, peut néanmoins sous-traiter et le Conseil d'Administration a même le pouvoir exprès d'adopter les procédures de passation des marchés, les règlements et les conditions des contrats, et de mettre en oeuvre des règles en matière de gestion, qui fassent obligation au Directeur Général de sous-traiter certaines fonctions techniques et d'exploitation chaque fois qu'il y a avantage à le faire pour l'organisation (Article XIII a) ii et iii de la Convention).

Dans la mesure où les organes de RASCOM ne peuvent déléguer certaines des attributions qui leur ont été conférées par les Parties, il conviendra, dans le cadre de la mise en oeuvre d'un projet en BOT, de prévoir une répartition des fonctions et des pouvoirs ainsi qu'une structure contractuelle qui soit compatible avec les Documents Constitutifs et acceptable par les promoteurs et les prêteurs dans le cadre d'un projet en BOT et, à défaut seulement d'une telle solution, d'envisager un amendement des Documents Constitutifs.

La Convention prévoit par ailleurs la possibilité pour le Conseil d'Administration de créer des organismes subsidiaires nécessaires à la réalisation de ses objectifs, ce qui pourrait permettre l'institution de Comités de Coordination dont le rôle serait de préparer, en accord avec l'Organe Exécutif et la direction de la Société de Projet, les décisions du Conseil d'Administration sur les questions tenant à la construction ou à l'exploitation du Système qui sont du ressort du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration doit pouvoir également, si nécessaire avec l'approbation préalable de l'Assemblée des Parties, prendre dans son domaine réservé des décisions à long terme permettant par exemple d'arrêter une politique tarifaire ou de répartition de l'espace et les modalités de leur révision et ce de façon irrévocable pour toute la durée du BOT.

Une étude plus approfondie sur ce point sera nécessaire pour s'assurer que le cadre juridique institutionnel existant doit permettre, sans modification des Documents Constitutifs, de mettre en place un cadre contractuel compatible avec ceux-ci et ne portant pas atteinte à l'objectif premier de RASCOM. Un examen d'éventuelles incidences du droit spatial sera également nécessaire.

2. Evaluation préliminaire du cadre contractuel pour l'application d'un schéma BOT ou similaire pour le lancement du premier satellite RASCOM

L'étude de faisabilité (ou de pré-faisabilité) de 1992, qui a permis la mise en place de l'organisation RASCOM n'était pas orientée vers l'étude de faisabilité du projet dans le cadre d'un BOT.

Le Plan a analysé différents partenariats stratégiques possibles et préconisé le recours à la forme du BOT en tenant compte de la position de faiblesse expérimentée par RASCOM dans la mobilisation des fonds sur le marché des capitaux mais ne constitue pas en lui-même une étude de faisabilité du Projet en BOT. Ce Plan expose les principaux avantages que la forme du BOT présente pour RASCOM mais il paraît important à ce stade d'examiner également les contraintes et les risques auxquels chaque partenaire devrait se trouver confronté et dans quelle mesure ces contraintes peuvent être réduites dans le cadre contractuel d'un schéma en BOT pour que celui-ci soit viable.

Certaines contraintes pourraient résulter du cadre juridique institutionnel, comme nous l'avons indiqué précédemment, ce qui nécessitera un complément d'étude de faisabilité juridique comme nous l'avons vu. Une analyse devra de plus être faite pour savoir si le projet, compte tenu de sa spécificité et des souhaits et objectifs de RASCOM, peut être adapté au plan contractuel à un schéma BOT (ou similaire) susceptible de répondre aux aspirations des prêteurs et des promoteurs et d'être en conséquence finançable.

Il s'agira, dans cette optique, d'examiner comment les rôles et les risques devront être répartis entre les différents partenaires du Projet pour que le projet puisse être mené à bien sous une forme BOT ou assimilé, pour autant bien entendu que les études économiques complémentaires à réaliser démontrent également que le projet peut être rentable en BOT.

Dans cette évaluation préliminaire du cadre contractuel, nous avons examiné en fonction du rôle que devrait jouer chacun des intervenants et des risques qu'ils devraient assumer, les difficultés qui pourraient se présenter et auxquelles RASCOM doit se préparer à apporter les solutions appropriées.

□ Les Etats et organismes de Télécommunications des Pays Africains Parties ou Signataires des Documents Constitutifs

• Leur rôle

Ce sont les utilisateurs prioritaires du Système mais non exclusif et sans engagement d'exclusivité de leur part. Ils doivent simplement s'efforcer de prévoir l'acheminement d'une partie raisonnable de leur trafic au moyen du secteur spatial RASCOM (Article 2 de l'Accord d'Exploitation) tout en assurant une contribution aux besoins en capital de RASCOM proportionnelle à leur utilisation du Système (Article 3 de l'Accord d'Exploitation).

La part contributive de chaque Partie ou signataire serait éventuellement bloquée pour une certaine période suivant la décision du Conseil d'Administration en cas d'achat de satellite (éventuellement étendu à un achat à terme dans le cadre d'un BOT) (Article 5. e) de l'Accord d'Exploitation).

• Leurs responsabilités

Ces mêmes Parties et Organismes de Télécommunications sont seuls habilités à prendre des décisions d'investissement en ce qui concerne le Système Terrestre qui conditionne la rentabilité du Projet et la réalisation des objectifs de RASCOM.

Ils doivent mettre en oeuvre des stations conformes aux spécifications édictées par la Société de Projet et/ou autorisés par RASCOM suivant un programme étalé sur une certaine durée (7 ans) pour autant qu'ils en aient la volonté et la capacité financière (avec l'appui de la Société de Projet et éventuellement de RASCOM pour la mise en place de mécanismes de financement souples et simples).

Le Plan, en ce qui concerne l'utilisation du système de satellite, souligne qu'un engagement ferme de la part des utilisateurs s'impose (point 6.2), ce qui irait de paire avec un engagement de développement du réseau terrestre.

Il y aura certainement lieu d'étudier avec précision les différentes formes contractuelles (accord de trafic, réservations...) qui devront être mis au point et proposés aux Signataires par RASCOM et cela sans doute avant le bouclage financier du Projet en BOT afin de donner des assurances suffisantes aux prêteurs sur l'utilisation du Système.

Même sans engagement ferme à ce stade, il paraît important de mettre en place

une procédure d'intention de réservation qui pourrait être ensuite confirmée préalablement au bouclage financier.

□ RASCOM

- Son rôle

Contrairement aux financements de projet traditionnels, RASCOM qui sera en quelque sorte le "concedant", bien que ce terme soit en l'espèce juridiquement impropre, devrait continuer à jouer un rôle clé pendant toute la durée de l'exploitation du système en BOT.

C'est en effet l'organisme créé spécifiquement par les Parties pour la mise en oeuvre et l'exploitation du Projet et qui dispose de la personnalité juridique, d'un capital propre et du pouvoir de signer des clauses d'arbitrage.

RASCOM sera le seul signataire de l'Accord Cadre (*Strategic Alliance*) avec la Société de Projet dont elle sera le seul interlocuteur contractuel. C'est elle qui, en application de l'Accord Cadre, détiendra les droits sur le secteur spatial qu'elle met à disposition des Parties ou des Organismes de Télécommunications.

C'est par son intermédiaire que les accords de trafic pourront être conclus (avec, si nécessaire, les autorisations requises par les Documents Constitutifs).

RASCOM et ses différents organes doivent en tout état de cause maintenir les pouvoirs de régulation ("*regulatory powers*" au sens anglais du terme) qui lui ont été conférés par les Documents Constitutifs.

RASCOM pourrait être appelée à jouer de plus le rôle de guichet unique vis-à-vis des Parties et des Organismes de Télécommunications qui n'ont aucun lien de droit avec la Société de Projet.

Un certain nombre de prestations normalement assumées par RASCOM (facturation, recouvrement, contentieux...) pourraient cependant être sous-traitées et assumées par la Société de Projet au nom et pour le compte de RASCOM.

RASCOM a, par ailleurs, l'intention de prendre une participation minoritaire mais significative dans la Société de Projet et de jouer ainsi également un rôle en qualité d'actionnaire.

Cette omniprésence de RASCOM ne va pas sans créer certaines difficultés dans le montage de projet en BOT dans lesquels les promoteurs et les prêteurs peuvent craindre une ingérence abusive du "concedant" qui empêcherait la Société de Projet d'appliquer librement ses méthodes commerciales propres dans le cadre d'un marché compétitif et également que des conflits d'intérêt au sein même du Conseil d'Administration de la Société de Projet viennent perturber la marche de celle-ci. Des assurances devront leur être données sur ce point et RASCOM pourrait être amenée à reconsidérer sa position en ce qui concerne sa participation au capital de la Société de Projet qui pourrait ne pas être indispensable si l'implication de RASCOM dans le Projet, notamment en sa qualité d'organe de Régulation, est suffisamment marquée.

En ce qui concerne l'un des objectifs qui nous a été présenté comme étant prioritaire, à savoir la participation effective à l'Exploitation du Système afin de permettre le transfert des connaissances techniques et de préparer le transfert en fin de concession, cet objectif pourrait être atteint beaucoup plus sûrement que par une participation minoritaire au capital par la rédaction dans l'Accord Cadre de clause de transfert de technologie, de savoir-faire et de formation très précise qui assurera la mise en place de capacité africaine d'exploitation de système spatial.

- Ses responsabilités

En dehors des droits qui lui sont spécifiquement attribués par les Documents Constitutifs ou par les statuts de la Société de Projet, toute ingérence dans les affaires de la Société de Projet pourrait engager la responsabilité de RASCOM et indirectement celle des Parties par le jeu des clauses de responsabilité (Article 12 de l'Accord d'Exploitation) et ce nonobstant tout plafond fixé en vertu de l'Article 4 de l'Accord d'Exploitation limitant les contributions nettes des Actionnaires au Capital de RASCOM. Il en irait de même pour toute violation de RASCOM aux termes de l'Accord Cadre ou en cas de défaillance des Parties ou des Organismes de Télécommunications entraînant la défaillance de RASCOM.

RASCOM en cas de responsabilité lui incombant (de son fait ou du fait des Etats ou Organismes de Télécommunications) devra sans doute compenser, aux termes de l'Accord Cadre, la Société de Projet de telle sorte que l'équilibre financier du Projet puisse être rétabli, de préférence par une extension de la durée de l'Accord Cadre, par une révision tarifaire ou exceptionnellement par une compensation en espèces.

En cas de terminaison anticipée et quelle qu'en soit la cause, RASCOM devrait être tenue au minimum d'assurer le service de la dette (déduction faite d'éventuelles indemnités d'assurance) si toutefois le satellite demeure exploitable et exploité avec, en plus, une contribution au gain manqué et aux frais de terminaison si celle-ci est de sa responsabilité et éventuellement, dans une moindre proportion, en cas de Force Majeure.

- La Société de Projet

- Son rôle et ses responsabilités

C'est elle qui sera propriétaire du Satellite Spatial RASCOM qu'elle devra transférer gratuitement à RASCOM à l'issue de la période contractuellement prévue à l'Accord Cadre. Elle aura la responsabilité de la conception, de la construction et du lancement du satellite, sous contrôle de RASCOM suivant les termes à convenir dans l'Accord Cadre.

Elle devra exploiter le Système pendant toute la durée prévue à l'Accord Cadre

sans pouvoir prendre de décision sur les points spécifiquement réservés à la compétence de RASCOM aux termes des Documents Constitutifs.

La Société de Projet sera tenue aux objectifs premiers de RASCOM et ne pourra exploiter librement toutes les capacités et disponibilités du Système.

Elle ne sera libre de sa politique tarifaire qu'à l'intérieur des plafonds qui pourront lui être imposés par l'Accord Cadre sans l'accord préalable des organes compétents de RASCOM.

Elle participe à la conception et à l'appui technique et financier pour la réalisation du secteur terrestre mais sans responsabilité au stade de la construction et du financement effectif de ces installations qui sont pourtant les accès nécessaires au secteur spatial.

Elle devra contribuer à une formation du personnel africain permettant le transfert dans de bonnes conditions à l'expiration du Contrat Cadre.

Elle devra poursuivre des objectifs normaux de rentabilité commerciale tout en satisfaisant l'objectif premier de la Convention et les exigences légitimes de RASCOM telles qu'elles devront être précisément définies à l'Accord Cadre.

- Le devoir de coopération

La Société de Projet devra ainsi se mouvoir au travers d'un ensemble de contraintes institutionnelles en étroite collaboration avec RASCOM. Ceci nécessitera de mettre en avant, dans l'Accord Cadre, l'aspect Alliance Stratégique et le devoir de coopération très marqué entre RASCOM et la Société de Projet mais sans pour autant en arriver à un risque de confusion entre l'organisation internationale que constitue RASCOM et la Société de Projet.

L'idée de dénommer la société de Projet "RASCOM-BOT" risquerait à notre sens d'entraîner une certaine responsabilité pour RASCOM sur la base de la théorie de l'apparence pour des engagements propres à la Société de Projet.

- Les Investisseurs, les Banques, les Organismes de Crédit Export et Institutions Multilatérales

- L'intérêt des Investisseurs

Les Investisseurs pourront certainement avoir diverses motivations liées soit à des fournitures ou à des prestations de service ou de travaux dans le cadre du Projet, soit à un intérêt stratégique pour avoir un accès privilégié sur le marché des télécommunications en Afrique.

- L'intérêt des Prêteurs

Les banques commerciales garanties par les organismes de crédit export des pays concernés par la construction et les fournitures afférentes au Secteur Spatial seront certainement intéressées par ce Projet phare en Afrique.

Egalement les organismes multilatéraux (Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, PNUD et autres organismes) très intéressés par l'intérêt du développement économique et social que représente ce Projet devraient pouvoir largement contribuer à son financement à des taux très compétitifs.

Enfin, il n'est pas exclu que l'on puisse obtenir un concours obligataire sinon immédiatement du moins une fois le lancement du satellite effectué, permettant le refinancement du satellite par des placements privés ou sur le marché du 144A.

- Les craintes des Investisseurs et des Banques

Les Investisseurs, les Banques et les différentes institutions financières pourraient néanmoins craindre l'absence d'engagement ferme des Etats en matière de réservation de capacité ou d'engagement de sous-location à long terme.

L'absence de garantie d'un minimum de trafic ou de paiement d'une charge de capacité fixe correspondant à la disponibilité du secteur de la part de RASCOM pourrait également apparaître comme un élément négatif pour le financement privé d'un tel Projet.

L'ouverture précoce d'une sorte de pré-souscription permettant d'afficher des intentions de réservation éventuellement confirmées avant le bouclage financier pourrait apaiser les craintes des Investisseurs et des Prêteurs en ce qui concerne le risque commercial et de trafic.

Le risque de concurrence du fait de la liberté laissée au Etat et aux Organismes de Télécommunications et de l'existence de projets concurrents qui n'auraient pas les mêmes contraintes en matière de service en milieu rural en particulier et pourraient "écrémer" le marché de ses composants les plus rentables. De même, la liberté laissée à RASCOM d'utiliser en concurrence (en complément ou à titre de sécurité) un segment spatial autre dont elle aurait racheté les droits dans l'intervalle pourrait être un facteur dissuasif vis-à-vis des banques et des institutions financières. Il devrait néanmoins être possible dans le respect des Documents Constitutifs et dans l'Accord Cadre ou dans le cadre d'un Accord Direct de RASCOM vis-à-vis des financiers de limiter leurs craintes éventuelles.

Le statut particulier de RASCOM en tant qu'organisation internationale, bien que possédant un capital social d'un montant cependant limité eu égard aux intérêts en cause, pourrait également poser certaines difficultés dans la mesure où RASCOM bénéficie de surcroît d'une immunité d'exécution. RASCOM devra vraisemblablement renoncer à cette immunité dans l'Accord Cadre.

RASCOM bénéficiera cependant de l'engagement des Parties de contribuer aux investissements et surtout du droit d'appeler chaque Partie à contribuer sans limitation en cas de condamnation, mais de telles procédures ne pourront pas être mise en oeuvre par la société de Projet ou les banques directement, ce qui risque de priver ce recours de tout attrait pour les Investisseurs et les Prêteurs.

Il serait très utile, à ce stade, d'analyser avec les experts financiers, intervenants habituels dans ce type de projet en BOT, quelle serait leur réaction face à ces différentes données du Projet et cela afin de préparer les réponses contractuelles appropriées au moment du lancement de l'appel d'offres.

* *
* *

II - Analyse des besoins d'Assistance Technique

L'ensemble des difficultés réelles ou potentielles que nous avons pu identifier à l'occasion de cette analyse préliminaire non exhaustive montre qu'une étude juridique de faisabilité plus détaillée, incluant également la composante droit de l'espace et fiscalité, sera nécessaire avant de fixer les bases de l'Accord Cadre, dont le projet devra être joint aux documents d'appel d'offres, afin de s'assurer que cet Accord Cadre sera d'une part compatible avec les Documents Constitutifs et autres règles impératives, et d'autre part suffisamment équilibré pour ne pas dissuader des offres sérieuses et compétitives.

Une intervention de conseiller financier afin de permettre à RASCOM d'anticiper les réactions probables des banques et des institutions financières sur ce type de montage en BOT pour le Projet compte tenu de ses spécificités paraît également indispensable.

Ce n'est qu'au vu de ces compléments d'analyse et de nouvelles études économiques complémentaires sur la rentabilité du Projet en BOT que pourra véritablement être entreprise la rédaction du document contractuel principal que nous avons appelé "Accord Cadre" ou "Accord d'Alliance Stratégique".

Parallèlement à ces études et à la préparation de ces documents, il paraît également nécessaire de réfléchir sur le lancement d'une procédure de notification d'intention de réservation afin d'impliquer dès à présent les Etats et les Organismes de Télécommunications au développement du Projet en BOT.

Les différentes tâches qui, dans le cours du Projet, nécessiteront l'intervention conjuguée de conseillers techniques, éventuellement internes à RASCOM ou détachés par un Signataire, de conseillers financiers et de conseillers juridiques devront, au vu de l'état du Projet, être les suivantes :

- a) Complément de l'étude d'évaluation du cadre légal, contractuel et étude de faisabilité du Projet en BOT avec le concours des experts financiers et en incorporant les composantes

droit de l'espace et fiscalité.

Ce complément d'étude devrait être effectué avant le commencement de la rédaction des documents de projet permettant de confirmer la compatibilité des Documents Constitutifs avec la structure contractuelle envisagée.

A ce stade devrait être établi le rôle et les responsabilités respectives des parties ainsi que la matrice de risque.

Dans le même temps, une action de formation du personnel de RASCOM sur les techniques de BOT pourrait être poursuivie.

(Durée de la mission : 1 mois minimum avec l'assistance partielle d'un conseil financier, d'un juriste en droit de l'espace et d'un fiscaliste).

b) Une fois confirmée la compatibilité du cadre juridique et à supposer que les Documents Constitutifs n'aient pas à être modifiés, les tâches suivantes devraient être accomplies :

- Rédaction d'un premier projet d'Accord Cadre (ou d'Alliance Stratégique) qui serait le document pivot de la concession et qui devrait être soumis en même temps que l'Appel d'Offres. discussion avec RASCOM et établissement du projet final.
- Rédaction des autres Documents de Projet et, en particulier, d'un projet de contrat de réservation ou de déclaration d'intention des Etats membres ou des Organismes de Télécommunications.
- Rédaction des documents d'appel d'offres (invitation à soumettre une offre, instructions aux soumissionnaires, présentation du projet, caractéristiques techniques requises, autres exigences de RASCOM...) et ce en accord avec les procédures internationales transparentes et assurant une réelle compétition (telle que celles développées par l'ONUDI spécifiquement pour les contrats en BOT —voir *BOT Guidelines*) et comprenant également les critères objectifs d'évaluation des offres.

Cette phase rédactionnelle et de préparation de l'appel d'offres devrait commencer au plus tôt (janvier 1998) et se poursuivre en parallèle avec la phase de préqualification jusqu'au lancement de l'appel d'offres.

(Durée de la mission : 3 mois minimum avec l'assistance de conseillers juridique, technique et financier).

c) Assistance à la procédure de Préqualification

Réponse aux questions et évaluation des dossiers présentés en fonction des critères qui auront été mentionnés dans le dossier de préqualification.

(Durée de la mission : 15 jours maximum avec assistance de conseillers juridiques,

technique et financier)

d) Postérieurement à la préqualification et au lancement de l'appel d'offres, il conviendra :

- de participer à la réunion de pré-soumission pour promouvoir le projet et répondre aux questions des candidats préqualifiés en participant à la rédaction d'un Mémoire regroupant de façon anonyme les principales questions des candidats et les réponses de RASCOM et ceci afin de modifier si nécessaire le dossier d'appel d'offres, y compris le contrat de concession si des remarques apparaissent comme pertinentes et dans l'intérêt du RASCOM ou du Projet.

(Durée la mission : 1 mois)

- de participer à la procédure d'évaluation des offres au plan technique, juridique et financier, et ce afin d'assister RASCOM dans la détermination des meilleurs soumissionnaires et de celui avec lequel les négociations finales devront être entreprises.

Cette mission comprendra entre autres la vérification de la recevabilité des offres et la préparation de tableaux analytiques présentant les avantages et inconvénients des différentes offres au plan technique, juridique et financier et leur pondération suivant les critères retenus.

(Durée de la mission : 1 mois ½ suivant le nombre des offres reçues)

- de participer à la négociation avec le soumissionnaire pressenti.

Dans la mesure où les documents d'appel d'offres auront pu être rédigés avec suffisamment de précision laissant peu de marge de négociation ou de modification des documents proposés aux soumissionnaires, cette phase pourrait être relativement courte et aboutir rapidement à la signature des Documents de Projet.

Afin d'éviter des renégociations ultérieures, le soumissionnaire pressenti devra être assisté par les Prêteurs tout au long de ces négociations, ce qui nécessitera aux côtés des juristes la participation d'experts financiers.

(Durée de la mission : 3 mois minimum)

e) Eventuellement, assistance aux procédures d'autorisation nécessaires pour la mise en oeuvre du Projet Spatial et assistance pour la promotion et le financement du secteur terrestre.

* *
*