

## LA RÉPARTITION DU RISQUE

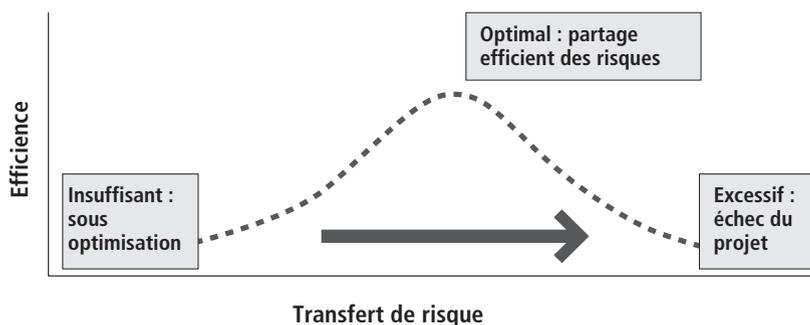
Pour réussir, un projet doit bénéficier d'un mécanisme de partage des risques exploitable, commercialement viable et efficace par rapport aux coûts. Les parties concernées ayant des intérêts et des objectifs différents, une répartition du risque efficace constituera un élément essentiel de l'élaboration des documents du projet et fera partie intégrante de la réussite de celui-ci. Comme on l'a vu au chapitre 3, les bailleurs de fonds des projets sont extrêmement sensibles à la répartition du risque et demandent qu'une documentation contractuelle définisse une répartition du risque conforme à la pratique bancaire.

### Principaux messages à l'intention des décideurs<sup>a</sup>

- *Ne faites pas porter trop de risques au secteur privé.* Cette démarche est généralement inefficace et coûteuse et rend le projet exagérément vulnérable aux changements et aux crises.
- *Préparez-vous à faire face à des changements durant le projet.* Il est impossible d'anticiper tous les risques ou de prendre à l'avance toutes les décisions liées aux risques ; il est donc nécessaire de disposer de mécanismes permettant de faire face aux changements et de relever d'autres défis.

La gestion des risques basée sur l'efficacité<sup>39</sup> est, naturellement, la démarche idéale, l'objectif à atteindre. Dans la pratique, toutefois, les risques sont souvent répartis en fonction de rapports de forces commerciaux et de la capacité de chacun à négocier. La partie la plus forte affectera à la partie la plus faible les risques qu'elle ne souhaite pas assumer. Ce scénario ne produit pas nécessairement la forme de gestion du risque la plus efficace et la plus efficiente<sup>40</sup>. Le graphique 4.1 décrit ce phénomène du point de vue de l'État : l'affectation de risques excessifs à la société du projet rend celui-ci coûteux et instable, alors qu'une affectation insuffisante aboutit à une sous-optimisation des ressources. Il est notoirement difficile de trouver le bon équilibre.

**Graphique 4.1 : Répartition efficiente des risques**



Dans la plupart des projets financés de façon conventionnelle, il est entendu que certains risques (tels que le risque de marché, certains risques politiques et le risque d'achèvement) seront affectés par le concédant à la société du projet en fonction du rôle que celle-ci joue dans le projet. En contrepartie de la prise en charge de ces risques, la société du projet peut tirer

39. Une démarche souvent mentionnée en matière de répartition « efficiente » des risques consiste à attribuer chaque risque à la partie la mieux à même de le gérer. Cette notion est utile comme approximation, mais elle constitue une simplification grossière. Voir les chapitres 1-3 dans Delmon, « Project Finance, BOT Projects and Risk » (2005) ; il convient, par exemple, que le risque soit assumé aussi par la partie qui a intérêt à le gérer de façon proactive, qui dispose (ou disposera) des ressources nécessaires pour résoudre (le plus tôt possible) les questions liées aux risques lorsqu'elles se poseront, de manière à réduire les répercussions sur le projet, qui a accès à la technologie et aux ressources adéquates pour gérer le risque lorsqu'il se matérialise, qui est en mesure de gérer le risque au moindre coût et qui a la capacité d'optimiser les ressources.

40. Business Roundtable in « Contractual Arrangements », « A Construction Industry Cost Effectiveness Project Report », The Business Roundtable, New York (octobre 1982).

des rendements plus élevés de ses investissements. Toutefois, le financement des projets provient principalement des prêteurs plutôt que des investissements ou engagements des actionnaires. Les prêteurs s'efforcent de limiter les risques qu'ils doivent supporter dans le cadre du projet ; ils demandent à la société du projet d'affecter autant de risques que possible aux autres contreparties du projet (par exemple l'acheteur de la production, l'entreprise de construction ou l'entreprise chargée des activités de fonctionnement et d'entretien). La démarche consistant à transférer la totalité des risques associés au projet à ces sous-traitants est appelée répartition des risques « back-to-back ». Une répartition « back-to-back » a pour effet de transférer l'ensemble des risques assumés par la société du projet à d'autres participants. Il est très rare, si ce n'est jamais, qu'un projet de PPP se traduise par une affectation « backto-back » intégrale même si les marchés de PPP les plus développés, tels que le marché britannique, s'en approchent.

Les risques suivants préoccupent les parties, en particulier en ce qui concerne la possibilité d'une augmentation des coûts, d'une diminution des recettes et de retards de paiement.

#### 4.1 Risque politique

Le concédant peut accepter de supporter une certaine quantité de risques politiques (tels que les guerres, les rebellions, les défauts de paiement ou les faillites d'organismes publics, la modification de la législation et les retards causés par les autorités), puisqu'il est la seule partie en mesure d'influer sur l'apparition de ces risques ou d'atténuer leurs effets. Toutefois, les autorités du pays concerné ne seront peut-être pas disposées à supporter la totalité des risques politiques et pourraient demander à la société du projet d'en assumer une partie ou la majorité d'entre eux comme le ferait une autre société qui investirait dans ce pays.

Parmi les risques politiques figurent les suivants :

- La modification de la législation ou de la réglementation, en particulier le risque de modification discriminatoire de la législation (changements portant sur le secteur concerné, le financement privé des projets publics en général ou le projet lui-même) et le risque de modification de paramètres techniques en vertu de permis, d'approbations ou de permis d'importation.
- L'expropriation : un des principes fondamentaux du droit international est qu'un État souverain a le droit d'exproprier des biens sur son territoire à des fins publiques, mais doit dédommager les propriétaires<sup>41</sup>.

---

41. Un État souverain jouit d'un pouvoir de disposition sur son territoire en vertu du droit. Brownlie, « Principles of Public International Law », 123 (4<sup>e</sup> édition 1990).

- Les décisions de nature réglementaire qui diffèrent des accords commerciaux qui sous-tendent le PPP.
- La capacité de la société du projet à accéder aux services judiciaires, en particulier pour faire appliquer les obligations de l'État.
- La question de savoir, d'une part, si le concédant (ou d'autres parties publiques essentielles) a le droit ou le pouvoir (« vires ») de s'engager au titre des obligations associées au projet, d'autre part quelles exigences administratives ou juridiques doivent être satisfaites avant que ces obligations aient force exécutoire.

La société du projet souhaitera peut-être examiner des méthodes permettant d'atténuer ce risque :

- La prise en compte des intérêts du gouvernement hôte (et d'autres acteurs politiques) dans le cadre du projet.
- La participation des prêteurs, actionnaires et sous-traitants locaux.
- Une assurance contre le risque politique, la participation d'une OML ou l'utilisation d'instruments spéciaux d'atténuation du risque (voir sections 5.9 et 5.10).

#### 4.2 Risque juridique et réglementaire

Condition préalable à la mise en œuvre d'un PPP, il convient d'apporter des réponses à certaines questions juridiques essentielles<sup>42</sup> :

- L'habilitation du concédant à entreprendre le projet.
- Les règles de passation de marchés nécessaires à la création de PPP.
- Des sûretés en matière d'actifs et/ou d'actions aptes à garantir une protection suffisante aux prêteurs.
- L'accès aux services judiciaires (de préférence sous la forme d'un arbitrage international) et à un mécanisme ayant prouvé sa capacité à faire exécuter les jugements et les sentences arbitrales rendus à l'encontre de l'État.

Le bon fonctionnement d'un PPP dépend du traitement de nombreuses autres questions juridiques, notamment celles qui touchent à l'acquisition des biens fonciers, aux relations entre employeurs et employés, aux problèmes fiscaux et comptables (coûts de transfert, amortissements, récupération de la TVA, par exemple) et aux mécanismes réglementaires<sup>43</sup>.

42. Le risque juridique et réglementaire correspond à l'application des risques et décisions politiques examinés à la section 4.1. Ces sections étant étroitement liées, elles se recourent en partie.

43. On trouvera une analyse complète de ces questions au chapitre 8 de Delmon, « Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk » (2<sup>e</sup> édition 2009).

### 4.3 Risque d'achèvement

Parmi les risques associés au projet, les plus coûteux se situe généralement durant la phase de construction. En raison de la nature des PPP, un projet incomplet présente peu de valeur. Les PPP permettent au concédant de traiter le risque d'achèvement de façon efficace en le concentrant en un point unique. Autrement dit, les risques touchant à la conception, la construction, l'installation, la mise en service, l'exploitation, l'entretien et la remise en état sont attribués à une seule entité et sont gérés par elle. La concentration de la responsabilité en un point unique réduit les interfaces entre les diverses fonctions du projet, qui peuvent engendrer des erreurs, des retards et une « culture des dommages-intérêts » (divers entrepreneurs se rejettent mutuellement la responsabilité des déficiences du projet ; plus les interfaces sont nombreuses, plus il est possible de blâmer les autres). Selon le principe de la concentration de la responsabilité en un point unique, ces interfaces sont gérées par la société du projet (probablement plus apte à remplir cette fonction que le concédant) et imputées à l'entreprise de construction.

Les conséquences du risque d'achèvement peuvent être regroupées en trois grandes catégories :

- **Coût de construction** — Un projet de PPP, surtout s'il a recours au système de financement de projet, repose sur un délicat dosage d'engagements et de ratios financiers, très sensible à l'évolution des coûts. Une augmentation des coûts nécessitera l'ajustement de ces éléments et l'apport de financements supplémentaires (qui ne seront probablement pas fournis par les prêteurs) par l'une des parties, éventuellement par le biais d'un mécanisme conditionnel créé avant le début des travaux.
- **Délai d'achèvement** — La société du projet s'efforcera d'exploiter le projet dès que possible, afin de maximiser les recettes et le rendement du capital investi. De même, le concédant et l'acheteur de la production auront soumis le projet à un appel d'offres en raison de la forte demande suscitée par le service concerné et souhaiteront donc que le projet soit réalisé dans les meilleurs délais. La construction des installations dans des délais satisfaisants sera donc au cœur des préoccupations des principales parties au projet et sera suivie et sanctionnée en conséquence.
- **Qualité de l'ouvrage fini** — L'ouvrage fini doit satisfaire à certaines vérifications et inspections visant à déterminer s'il est conforme aux spécifications du projet, s'il est correctement branché à d'éventuels réseaux extérieurs (tels que les réseaux d'électricité ou d'eau) et si les interfaces entre les divers équipements et technologies utilisés dans le cadre du projet sont correctement gérées. L'ouvrage fini doit être capable de produire les résultats attendus du projet ; toute déficience dans ce domaine exigerait

une restructuration financière visant à ce que les recettes du projet couvrent les coûts du projet et le service de la dette.

Le risque d'achèvement comprend les éléments suivants :

- La conformité de la conception des travaux.
- La technologie à utiliser et la disponibilité des équipements et du matériel, notamment du point de vue du transport, des restrictions à l'importation, des prix, des services nécessaires à la construction, des coûts de financement et des coûts administratifs.
- Les circonstances ou conditions imprévues, telles que les conditions météorologiques ou l'état du sous-sol.
- La disponibilité de la main-d'œuvre et des matériaux : la main-d'œuvre qualifiée peut-elle être recrutée sur place ? Dans quelle mesure faudra-t-il importer la main-d'œuvre et les matériaux ? De quels visas et permis faut-il disposer pour les importer ? La législation du travail locale impose-t-elle des restrictions (notamment en ce qui concerne la durée du travail et les congés) ?
- La disponibilité des infrastructures et services connexes, tels que les réseaux d'accès (transport routier, ferroviaire et aérien), d'eau et d'électricité.
- Le programme relatif à l'achèvement du projet : la méthodologie de la construction est-elle appropriée au regard de la climatologie saisonnière, du processus d'approbation, de la coordination entre les sous-traitants et des programmes de vérification et de mise en service ?

En général, la société du projet attribue le risque d'achèvement à l'entreprise de construction.

#### **4.4 Risque de performance**

Afin de produire suffisamment de recettes pour assurer le service de la dette et permettre aux actionnaires de rentabiliser leur investissement, le projet doit fournir des services d'infrastructures qui respectent certains critères. Le risque de performance concerne la capacité de l'installation à fournir des services de la façon requise et dans les délais requis et convenus. Il peut prendre plusieurs formes :

- Erreurs dans la conception de l'installation.
- Problèmes environnementaux entravant l'exploitation de la station.
- Utilisation de technologies inappropriées.
- Exploitation insatisfaisante de l'installation.
- Qualité inadéquate des intrants, ou acquisition ou utilisation inappropriée des services du projet.

En conséquence, le concédant et/ou l'acheteur de la production imposent des obligations de performance à la société du projet, qui en fait part aux participants du projet (en particulier l'entreprise de construction et l'exploitant des installations). Des essais de fonctionnement sont effectués, dans le cadre du régime de construction, pour déterminer si l'ouvrage fini remplit ces obligations. Durant son exploitation, l'installation sera soumise à des vérifications périodiques visant à assurer la prestation du service. L'importance des obligations en matière de performance incite les prêteurs à demander l'utilisation de techniques éprouvées. La société du projet souhaitera peut-être aussi obtenir des garanties supplémentaires de la part des fournisseurs et des concepteurs. Ces autres entités seront peut-être mieux à même, si nécessaire, de corriger certains défauts ou d'actualiser la technologie.

#### **4.5 Risque d'exploitation**

De toute évidence, l'exploitation du projet doit respecter certains critères de performance pour permettre à la société du projet d'obtenir les recettes nécessaires pour couvrir les coûts d'exploitation, rembourser la dette et atteindre les niveaux de profit requis. La société du projet sera tenue d'exploiter les installations de façon adéquate et avec prudence de manière à respecter les lois, permis et approbations applicables et éviter d'endommager les installations, le terrain d'implantation, les infrastructures locales ou connexes et les propriétés avoisinantes. Le risque d'exploitation comprend les éléments suivants :

- Le risque de l'existence de vices de conception et de défauts dans l'équipement ou les matériaux au-delà de la période de garantie technique négociée avec l'entreprise de construction.
- La disponibilité de la main-d'œuvre et des matériaux, leur coût et les questions suivantes : la main-d'œuvre qualifiée peut être recrutée sur place ? Dans quelle mesure faudra-t-il importer la main-d'œuvre et les matériaux ? De quels visas et permis faut-il disposer pour les importer ? La législation du travail locale impose-t-elle des restrictions (notamment en ce qui concerne la durée du travail et les congés) ?
- La modification des impératifs d'exploitation due à l'évolution de la législation ou de la réglementation ou à d'autres facteurs.
- L'entretien convenable des installations et le coût du remplacement des actifs et de travaux de maintenance majeurs.
- Une équipe dirigeante expérimentée, engagée dans le projet jusqu'à la fin de la période de concession.
- Le programme d'exploitation et d'entretien, et la question de savoir si ce programme respecte une approche rationnelle, liée aux besoins de

l'acheteur de la production, et une démarche réaliste compte tenu des caractéristiques du pays hôte, de la réglementation nationale sur la main-d'œuvre et l'exploitation des installations, et des impératifs techniques du projet.

- Dans le cas où l'exploitation du projet nécessite l'apport d'intrants et où le marché des intrants manque de souplesse, ou si sa viabilité future suscite des inquiétudes, les prêteurs peuvent exiger que la société du projet passe des contrats distincts de fourniture d'intrants pour assurer, par exemple, l'approvisionnement en combustible, électricité, produits chimiques ou autres intrants ou services tels que l'élimination des boues ou des cendres.

#### **4.6 Risque financier**

Le risque financier touche aux sources de financement du projet, aux caractéristiques des prêteurs et des emprunteurs, et aux contraintes imposées par les marchés financiers au moment de la clôture financière et durant la durée de vie du projet. Ce risque peut engendrer une augmentation du coût du financement et influe de façon fondamentale sur la viabilité financière du projet. Par exemple, les projets de PPP sont sensibles aux aspects suivants :

- Une échéance de la dette suffisamment longue (les projets caractérisés par d'importants investissements initiaux dans des actifs à long terme recherchent en général des échéances de 12 à 20 ans) et la possibilité de refinancer la dette à court terme.
- La possibilité de repousser le versement des intérêts durant un délai de grâce suffisamment long pour pallier l'absence de recettes durant la période de construction.
- Les taux d'intérêt — Le financement du projet nécessite des créances à taux fixe en raison du caractère fixe du flux de recettes. S'il n'est pas possible de contracter une dette à taux fixe, il convient de couvrir ou de gérer d'une autre manière les augmentations de taux d'intérêt à partir du stade où la dette ne peut plus être gérée grâce aux flux de recettes.
- Les taux de change (le risque de fluctuation entre les taux de change lorsque les recettes et la dette sont libellées dans des monnaies différentes).
- Le coût des opérations de couverture (le coût et la disponibilité des instruments de couverture lorsque les taux d'intérêt, les taux de change et d'autres risques sont gérés grâce à ce type d'instruments).
- La possibilité de se procurer des fonds de roulement pour couvrir les besoins de financement à court terme.
- Le risque de crédit des principaux participants au projet, y compris les garanties et cautionnements de tiers.

La société du projet gère, avec les prêteurs, une grande partie du risque de financement. Dans une certaine mesure, le coût du financement sera probablement incertain jusqu'à la clôture financière, puisque la société du projet ne mettra probablement aucun de ces mécanismes de financement en place avant cette échéance. En conséquence, le concédant partagera généralement le risque d'une variation du coût du financement entre la date de l'appel d'offres et la clôture financière.

Si les mécanismes de couverture ne sont pas une option viable pour gérer certains risques particuliers (en particulier les risques de taux d'intérêt et de taux de change), le concédant souhaitera peut-être fournir une protection contre ces risques financiers. Par exemple, les concédants ou les acheteurs de la production contribuent souvent à la gestion du risque de change de manière à donner à la société du projet la possibilité de recourir à des emprunts libellés en devises (qui peuvent réduire le coût de l'endettement). Ils peuvent fournir des garanties aux termes desquelles ils promettent de fournir à une date ultérieure un financement assorti d'une échéance et d'un taux d'intérêt spécifique. Ces mesures protègent la société du projet du risque qu'un refinancement ne soit pas possible à un prix raisonnable à l'avenir, dans le cas où des créances à long terme ne seraient pas disponibles à des conditions raisonnables.

#### **4.7 Risque de change**

La réglementation monétaire et la situation du marché peuvent limiter la mesure dans laquelle les fonds libellés en monnaie nationale (capitaux, intérêts, principal, bénéfices, royalties et autres avantages monétaires) peuvent être convertis en devises étrangères, ainsi que la quantité de devises disponibles et la mesure dans laquelle les fonds libellés en monnaie nationale ou étrangère peuvent être transférés hors du pays. Ces restrictions posent d'importants problèmes aux investisseurs et prêteurs étrangers qui souhaitent que les distributions et le service de la dette se fassent en devises, et qui veulent assurer le service de leur dette à l'étranger. Dans les pays en développement, ce risque de nature essentiellement réglementaire est souvent géré par le concédant.

#### **4.8 Risque d'utilisation**

Le risque afférent à l'utilisation de la production porte sur l'inutilisation ou une réduction de l'utilisation des services fournis par les installations, par exemple en comparaison des niveaux projetés : moins d'automobilistes utilisent la route à péage, moins d'électricité est tirée du générateur, moins de passagers ou d'avions utilisent l'aéroport, etc. Cette situation peut être due à une diminution de la demande de production, à l'incapacité de l'acheteur

à acheter la production, à des problèmes techniques et pratiques touchant à la livraison de la production et à une réaction du public conduisant à un boycottage de la production.

Les prévisions relatives à la demande, aux coûts et à la réglementation du secteur dans le pays hôte revêtiront une grande importance pour les investisseurs du secteur privé qui cherchent à évaluer les perspectives de recettes du projet. Ils souhaiteront par exemple :

- examiner le profil de la demande pour la production du projet en tenant compte de la mesure dans laquelle la société du projet endossera le risque du projet et sera en mesure d'influencer la demande ;
- examiner les prévisions relatives à la demande, ainsi que les données historiques sur la disposition des consommateurs à s'acquitter de certains tarifs et de le faire dans les délais requis ;
- analyser les perspectives de croissance, les mouvements démographiques, les tarifs existants et les projections relatives à la réaction des consommateurs à la hausse des tarifs ;
- là où les tarifs sont calculés à partir d'indices, évaluer les projections relatives à l'évolution future de ces indices et leur lien avec les coûts effectifs, notamment les coûts d'exploitation, les coûts financiers, les besoins de dépenses en capital et d'autres coûts similaires ;
- analyser la mesure dans laquelle les tarifs facturés aux consommateurs couvrent les coûts et l'amortissement des services publics.

Lorsque ces évaluations suscitent des préoccupations précises en matière de risques, la société du projet devra peut-être obtenir des protections au tiers (pour les prêteurs et éventuellement pour les détenteurs de fonds propres — voir sections 4.10 et 5.10), telles que les suivantes :

- l'engagement à acheter la production dans des quantités et à des prix permettant de dégager les recettes nécessaires (voir section 5.2) ;
- des garanties de recettes garantissant un niveau minimum de revenus ;
- des garanties afférentes à la demande pour protéger la société du projet contre les effets, par exemple, d'une circulation routière inférieure aux prévisions et aux hypothèses prises en compte lors de l'appel d'offres ; et/ou
- une garantie partielle contre les risques visant à protéger le flux de recettes contre un manque à gagner susceptible de résulter de certains risques associés au projet.

Le secteur privé est généralement mieux à même de fournir des services d'infrastructure de détail aux consommateurs. Le concédant souhaitera donc peut-être que la société du projet assume une partie du risque d'utilisation pour l'inciter à innover et à améliorer la prestation de services<sup>44</sup>.

#### 4.9 Risque environnemental et social

Les législations environnementales et sociales imposent des obligations et des contraintes aux projets. Les coûts associés au respect de ces normes peuvent être considérables : il convient de les répartir entre la société du projet et le concédant. De même, afin d'attirer les prêteurs internationaux, notamment les IFI, le projet doit satisfaire à des exigences environnementales et sociales minimales qui peuvent aller au-delà des critères spécifiés dans les lois et réglementations applicables (voir encadré 4.1 ci-dessous). Le processus est facilité lorsque la législation nationale exige des niveaux de conformité similaire.

##### Encadré 4.1

#### Les Principes d'Équateur

Les Principes d'Équateur<sup>a</sup> sont un code de conduite volontaire élaboré à l'origine par la Société financière internationale (IFI) et un groupe restreint de banques commerciales, mais il est maintenant accepté par la plupart des banques commerciales internationales qui exercent des activités dans le domaine du financement de projets. Ces banques se sont engagées à ne pas prêter de fonds aux projets qui ne respectent pas les Principes d'Équateur ; ces principes s'inspirent du mécanisme de l'IFI consistant à classer les projets par catégorie, à identifier les plus susceptibles d'avoir un impact environnemental ou social important, et à demander la réalisation d'évaluations spécialisées le cas échéant. Durant la mise en œuvre du projet, l'emprunteur doit élaborer et respecter un plan de gestion environnementale.

*Note:*

a. [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

44. On trouvera une analyse des résultats du secteur privé dans le cadre de projets de distribution d'eau et d'électricité dans Andres, Foster, Guasch et Haven, « The Impact of Private Sector Participation in Infrastructure: Lights, Shadows, and the Road Ahead » (Banque mondiale 2009) ; Gassner, Popov et Pushak (2007), note 11.

Les projets d'infrastructure ont généralement d'importantes répercussions sur les communautés locales et la qualité de vie, particulièrement en ce qui concerne la prestation de services essentiels tels que l'eau et l'électricité ou les constructions, telles que les routes, qui font un usage intensif des terres. Les répercussions d'un projet sur la société, les consommateurs et la société civile en général peuvent susciter des résistances de la part de groupes d'intérêt locaux qui peuvent retarder la réalisation du projet, accroître le coût de sa mise en œuvre et compromettre sa viabilité<sup>45</sup>. Ce « risque social » doit figurer en bonne place dans le programme de diligence raisonnable du prêteur, mais ce n'est souvent pas le cas. Les prêteurs et la société du projet comptent souvent sur le concédant pour gérer ce risque. Le concédant, pour sa part, peut sous-estimer l'importance du risque social, car la problématique de ce risque est très différente dans le cas des sociétés de service public que dans celui des entreprises privées (pour les consommateurs, il est généralement plus facile de se plaindre d'une société privée ou de la poursuivre en justice que d'attaquer un service public ; de ce fait, les services publics peuvent être peu sensibles au risque social). Le concédant n'a peut-être pas eu l'occasion d'observer les conséquences du risque social sur les investisseurs privés, et il se peut qu'aucune partie ne soit préparée à y faire face.

#### 4.10 Répartition et atténuation des risques

La gestion des risques dans le cadre des PPP est une tâche complexe et exigeante, mais un certain nombre de mécanismes ont été élaborés pour traiter ces risques afin de rendre les projets aptes à attirer un concours financier et de permettre à l'ensemble des parties concernées de tirer profit du projet grâce à une gestion plus efficiente des risques :

- La société du projet passe des contrats avec des contreparties spécialisées ou des parties plus aptes qu'elle à assumer et gérer certains risques. Cette question est analysée plus en détail au chapitre 5.
- Des assurances sont contractées pour couvrir certains risques assurables majeurs, en particulier en ce qui concerne la construction, les équipements, les bâtiments, la main-d'œuvre et les cas de force majeure (voir section 5.9).
- L'État peut fournir des garanties ou des subventions pour couvrir certains risques (voir sections 3.3 et 5.10).

---

45. Delmon, « Implementing Social Policy into Contracts for the Provision of Utility Services », dans Dani, Kessler et Sclar, eds, *Making Connections: Putting Social Policy at the Heart of Infrastructure Development* (2007).

- Les OML, OBL et OCE fournissent des prêts, des fonds propres, des services d'assurance et des garanties pour des risques spécifiques (voir sections 5.9 et 5.10).
- Il est possible d'utiliser d'autres instruments financiers pour gérer le risque, tels que les instruments de couverture, les services d'assurances spécialisés, les obligations catastrophes, etc. (voir sections 5.8 et 5.11).

Une composante importante de l'atténuation du risque consiste à organiser le projet et son évaluation de façon efficiente. Durant l'exercice de diligence raisonnable réalisé dans le cadre d'un projet, il est possible d'inscrire les risques sur une matrice de risques qui facilitera l'évaluation de la gravité de certains risques, la compréhension de l'interaction des risques (par exemple les cas où le profil de risque pris dans son ensemble dépasse la somme de ses composantes et où les risques sont si enchevêtrés que le traitement d'un risque donné exige que l'on traite aussi les risques qui lui sont liés) et la définition des priorités dans la gestion du risque. De même, il est possible d'inscrire les tâches exigées par la préparation et la mise en œuvre du projet sur un chemin critique : cette méthode permet de mettre en évidence l'interdépendance des tâches (par exemple la nécessité d'achever une tâche avant d'en entamer une autre) et aide ainsi à définir dans quel ordre ces tâches doivent être exécutées pour parvenir à une efficacité maximale.

