

Le financement de tout grand projet d'infrastructure nécessite tout un réseau de relations contractuelles entre un certain nombre de parties. En supposant que les liquidités nécessaires sont disponibles pour financer un projet, le succès d'un accord de CET dépend d'une répartition des risques adaptée et acceptable entre les parties.

Le promoteur d'un projet doit organiser les relations entre les actionnaires, les prêteurs, les gouvernements, les entrepreneurs, les fournisseurs d'équipement, les assureurs, les gestionnaires de l'usine, les fournisseurs en carburant et les autres. Ces relations vont bien au-delà des ententes contractuelles officielles. Tous les intervenants doivent se percevoir comme des partenaires du projet. De plus, les relations ainsi définies doivent répondre aux besoins de chaque intervenant et les mettre en face de risques qui leur paraissent gérables et adaptés aux récompenses attendues.

LE GOUVERNEMENT

Une des caractéristiques originales d'un projet d'infrastructure du type construction-exploitation-transfert (CET) est qu'il faut toujours conclure une entente avec le gouvernement hôte. Les ententes les plus délicates sont celles qui accordent une concession au promoteur du projet ainsi que celles qui prévoient le transfert à venir de la propriété. Dans ce contexte, on entend par concession le fait que le gouvernement hôte concède des droits et des privilèges au promoteur du projet qui, sans cela, relèveraient exclusivement de l'État. Il est évident que de telles ententes doivent être très précises. De façon traditionnelle, le transfert de la propriété ne se fait qu'après 10 à 30 ans.

Un grand nombre de projets de type CET ne décollent jamais parce que les promoteurs du projet et le gouvernement hôte ont des besoins et des attentes divergents. Il est tout à fait normal que ce soit le cas. Le défi qui se pose aux promoteurs du projet est de négocier des accords de CET qui équilibrent ces divergences.

OBJECTIFS CONFLICTUELS DES PROJETS CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT

Objectifs des promoteurs du projet

- Minimiser les coûts d'exploitation.
- Maximiser les revenus.
- Conserver une situation de caisse positive.
- Parvenir à un contexte juridique stable.
- Avoir la liberté d'utiliser les actifs du projet pour maximiser les profits.
- Transférer les risques du projet au gouvernement hôte.

Objectifs du gouvernement hôte

- S'assurer que les éléments d'actif du projet sont conservés en bon état afin d'en protéger la valeur résiduelle.
- Contrôler les revenus en empêchant une facturation excessive aux clients.
- Ne payer qu'en fonction des résultats.
- Exiger des promoteurs du projet qu'ils se conforment à toutes les lois et politiques du gouvernement, présentes et à venir.
- Exiger que les actifs du projet soient utilisés pour maximiser les avantages économiques du pays hôte.
- Transférer les risques du projet aux sociétés de la coentreprise.