

# **LE DÉVELOPPEMENT D'UN PARTENARIAT INNOVATEUR : LE CAS DE CONCESSIONS D'INFRASTRUCTURES PUBLIQUES**

**ANDRÉE DE SERRES, LL.L, MBA, PH.D., ÉCOLE DES SCIENCES DE  
LA GESTION, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, 315 EST  
RUE STE-CATHERINE, MONTRÉAL, QUÉBEC, H2V 3X2**

**TÉLÉPHONE : (514) 987-3000 POSTE 1966 #**

**TÉLÉCOPIEUR : (514) 987-0422**

**DESERRES.ANDREE@UQAM.CA**

## **RÉSUMÉ**

Cette étude consiste en l'analyse du type d'organisation développé dans quatre projets de concessions d'infrastructures publiques en France accordés au cours de la deuxième partie de la décennie des années 1980 dans le domaine routier et du transport en commun.

Les contrats idiosyncrastiques ou symbiotiques (Schanze, 1991) représentent diverses formulations de mécanismes d'ajustements d'intérêt à long terme sous une forme non corporative. Cette forme particulière commune aux contrats idiosyncrasiques ou symbiotiques est reliée à la spécificité des actifs et à l'irréversibilité des investissements (Alchian, 1986). La sécurisation d'investissements de grande taille, comme ceux nécessaires au financement des infrastructures publiques, soulève le défi de devoir amortir ces actifs sur une longue durée, ce qui implique la mise en place d'une organisation stable et efficace. L'organisation développée autour des concessions propose une application d'un type d'organisation contractuelle reposant sur un tel contrat de nature symbiotique qui parvient à transformer des relations antagonistes en rapports de coopération. Les concessions ont conduit à l'élaboration d'un arrangement organisationnel innovateur et original constitué de deux partenariats. Le premier est de nature partenariat public-privé et intervient entre le concédant public et le concessionnaire privé au moyen de la négociation d'un contrat. Le deuxième se déploie autour de l'entité constituée spécifiquement pour le projet et qui devra emprunter les importantes sommes nécessaires à la construction et l'exploitation de l'infrastructure. Le mode financement par projet utilisé dans ces projets est fondé sur le principe du remboursement de la dette par les seuls revenus de péage à être générés par le projet. Le transfert de risques aux créanciers les obligent en conséquence à une analyse approfondie des mécanismes de gouvernance et de gestion des risques. Cette analyse entraîne les banquiers à devenir partenaires avec les sociétés de construction et les opérateurs et à s'associer au sein d'un arrangement particulier pour réaliser le projet qu'ils

convoient pour le développement de leurs affaires.

En empruntant leur forme à la théorie des contrats et leur contenu aux principes de structuration des sociétés ou des corporations, les contrats symbiotiques fusionnent les mécanismes de répartition de risques, de bénéfices et de participation des membres en processus décisionnels et de poursuite d'un objectif unique. Ils parviennent aussi à maintenir la diversité juridique des participants en dirigeant leur intérêt vers la poursuite d'un objectif commun, l'établissement d'un système d'information et de contrôle commun et le maintien et le respect de l'élément fonctionnel de base, la diversité des partenaires. L'organisation observée dans les quatre projets de concession constitue un partenariat dont les termes sont fixés dans l'ensemble de contrats multilatéraux négociés ex ante au projet conclus entre les sociétés de construction et les banquiers. Ce mode d'organisation contractuelle procède à la transformation de relations antagonistes entre les différents acteurs impliqués traditionnellement dans les projets d'infrastructures en relations de coopération. Il permet de plus de réunir un ensemble de partenaires de façon ponctuelle pour la seule fin du projet sans que le reste de leurs activités régulières soit affecté, constituant une alternative intéressante aux fusions et aux acquisitions qui ont pour effet une réunion définitive des partenaires.

## **MOTS CLÉS**

**INNOVATION, ORGANISATION, PARTENARIAT, CONCESSION, PROJET**

# **LE DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS INNOVATEUR : LE CAS DE CONCESSIONS D'INFRASTRUCTURES PUBLIQUES**

## **RÉSUMÉ**

Cette étude consiste en l'analyse du type d'organisation développé dans quatre projets de concessions d'infrastructures publiques en France accordés au cours de la deuxième partie de la décennie des années 1980 dans le domaine routier et du transport en commun.

Les contrats idiosyncrastiques ou symbiotiques (Schanze, 1991) représentent diverses formulations de mécanismes d'ajustements d'intérêt à long terme sous une forme non corporative. Cette forme particulière commune aux contrats idiosyncrastiques ou symbiotiques est reliée à la spécificité des actifs et à l'irréversibilité des investissements (Alchian, 1986). La sécurisation d'investissements de grande taille, comme ceux nécessaires au financement des infrastructures publiques, soulève le défi de devoir amortir ces actifs sur une longue durée, ce qui implique la mise en place d'une organisation stable et efficace. L'organisation développée autour des concessions propose une application d'un type d'organisation contractuelle reposant sur un tel contrat de nature symbiotique qui parvient à transformer des relations antagonistes en rapports de coopération. Les concessions ont conduit à l'élaboration d'un arrangement organisationnel innovateur et original constitué de deux partenariats. Le premier est de nature partenariat public-privé et intervient entre le concédant public et le concessionnaire privé au moyen de la négociation d'un contrat. Le deuxième se déploie autour de l'entité constituée spécifiquement pour le projet et qui devra emprunter les importantes sommes nécessaires à la construction et l'exploitation de l'infrastructure. Le mode financement par projet utilisé dans ces projets est fondé sur le principe du remboursement de la dette par les seuls revenus de péage à être générés par le projet. Le transfert de risques aux créanciers les oblige en conséquence à une analyse approfondie des mécanismes de gouvernance et de gestion des risques. Cette analyse entraîne les banquiers à devenir partenaires avec les sociétés de construction et les opérateurs et à s'associer au sein d'un arrangement particulier pour réaliser le projet qu'ils convoitent pour le développement de leurs affaires.

En empruntant leur forme à la théorie des contrats et leur contenu aux principes de structuration des sociétés ou des corporations, les contrats symbiotiques fusionnent les mécanismes de répartition de risques, de bénéfices et de participation des membres en processus décisionnels et de poursuite d'un objectif unique. Ils parviennent aussi à maintenir la diversité juridique des participants en dirigeant leur intérêt vers la poursuite d'un objectif commun, l'établissement d'un système d'information et de contrôle commun et le maintien et le respect de l'élément fonctionnel de base, la diversité des partenaires. L'organisation observée dans les quatre projets de concession constitue un partenariat

dont les termes sont fixés dans l'ensemble de contrats multilatéraux négociés ex ante au projet conclus entre les sociétés de construction et les banquiers. Ce mode d'organisation contractuelle procède à la transformation de relations antagonistes entre les différents acteurs impliqués traditionnellement dans les projets d'infrastructures en relations de coopération. Il permet de plus de réunir un ensemble de partenaires de façon ponctuelle pour la seule fin du projet sans que le reste de leurs activités régulières soit affecté, constituant une alternative intéressante aux fusions et aux acquisitions qui ont pour effet une réunion définitive des partenaires.

## **1 Introduction : l'innovation d'organisation**

Les infrastructures du réseau routier et du transport en commun représentent un champ de recherche particulier et fécond pour le phénomène de la structuration d'arrangements. Les modes institutionnalisés de prise en charge des infrastructures publiques ont évolué selon les différentes stratégies adoptées en cohérence avec l'idéologie économique dominante de l'époque et selon le rôle attribué en conséquence aux différentes autorités publiques et aux acteurs du secteur privé. Ils ont résulté en divers modes innovateurs de coopération entre partenaires variant en fonction de la nature et du degré d'implication du secteur public et privé et influençant directement le processus d'allocation de capitaux.

Ces infrastructures sont marquées par la nature spécifique de leurs actifs et la difficulté de les transférer. De plus, la longue durée nécessaire pour amortir et rentabiliser les investissements de grande taille qu'elles requièrent rend la performance de la forme de prise en charge des projets vulnérables au risque politique et au risque de désuétude technologique. Pour pallier ces difficultés, il a été courant d'adopter des politiques spéciales ayant pour but de réduire les risques et l'incertitude associés à ce domaine d'activités et de faciliter ainsi l'allocation de capitaux nécessaire à leur développement. Le rôle majeur des institutions dans la société est de réduire l'incertitude en établissant une structure stable (mais pas nécessairement efficiente) à l'interaction humaine (North, 1990).

Les changements au niveau macro-contextuel contribuent à stimuler l'innovation au niveau du développement innovateur de micro-système de droit de propriété que constitue une organisation. Le recours à la forme de prise en charge des infrastructures publiques sous le mode de concession ou de partenariat public-privé représente un tel changement. Pour en comprendre les spécificités, il faut analyser de façon détaillée les

relations établies entre partenaires directs et indirects intervenant à la réalisation d'un projet. Le partage des risques, des bénéfices et du pouvoir de décision entre les partenaires impliqués au sein d'un nouvel arrangement engendre des couplages souvent inédits de rente et de risque (Milgrom, Roberts, 1992). Les différents modes d'organisation ne sont-ils pas créés pour saisir les opportunités générées par les institutions et les contraintes économiques standards (North, 1990) ?

L'étude de l'innovation d'organisation se manifeste par la création de nouvelles façons de coopérer et de gérer les conflits et s'effectue à partir de son apparition sur le terrain. *"The process of contracting needs to be studied in a real world setting. We would then learn the problems that are encountered and how they are overcome, and we would certainly become aware of the richness of the institutional alternatives among which we have to choose"* (Coase, 1994). La compréhension de l'apport innovateur d'un arrangement repose sur l'analyse détaillée des modes de coopération et des relations d'agence qu'ils mettent en place dans le but de réduire l'incertitude et les coûts de transactions qui y sont reliés (Schanze, 1995). À l'instar de l'innovation technologique, le cadre conceptuel de l'étude de l'innovation et de l'émergence d'arrangements innovateurs comporte ses propres difficultés méthodologiques dont notamment celle découlant du fait que la coopération et le conflit ne sont pas de simples opposés et il y a plus de formes complexes d'incitatifs et d'interaction que celles que nous avons identifiées jusqu'à maintenant (Hirsleifer, 1987).

Les formes d'organisation et d'arrangements proposent des couplages variés de coopération et de conflits et leur efficacité varie dans le temps.<sup>1</sup>

Les contrats idiosyncrastiques ou symbiotiques (Schanze, 1991) représentent diverses formulations de ces mélanges hybrides. Ils constituent en sorte une étude de l'efficacité économique de mécanismes d'ajustements d'intérêt à long terme sous une forme non corporative. Cette forme particulière commune aux contrats idiosyncrastiques est reliée à la spécificité des actifs et l'irréversibilité des investissements (Alchian, 1986).

---

<sup>1</sup> Certains arrangements innovateurs ont fait l'objet d'études particulières : les contrats de défense américains (Sherer, 1964; Williamson, 1967-a); les contrats de franchise ou de licence octroyés par les autorités publiques américaines (Demsetz, 1971; Williamson, 1976); les contrats de services publics américains (Goldberg, 1980); les contrats dans les secteurs industriels réglementés aux États-Unis (Coase, 1964); les contrats de franchise commerciale en Allemagne (Schanze, 1991); les contrats d'alliance (Teece et Pisano, 1989).

Les caractéristiques communes des contrats idiosyncrastiques sont la prise en considération des investissements irréversibles et la spécificité des actifs (Alchian, 1986). La production ou la performance de ces investissements peuvent être assurées par la possibilité d'amortir ces actifs sur une longue durée. Le défi relié à la sécurisation d'investissements de grande taille, comme ceux nécessaires au financement des infrastructures publiques, consiste à transformer des relations antagonistes en rapports de coopération. En empruntant leur forme à la théorie des contrats et leur contenu aux principes de structuration des sociétés ou des corporations, les contrats symbiotiques fusionnent les mécanismes de répartition de capital et de participation des membres en processus décisionnels et de poursuite d'un objectif commun. Ils parviennent aussi à maintenir la diversité juridique des participants en dirigeant leur intérêt vers la poursuite d'un objectif commun, l'établissement d'un système d'information et de contrôle commun et le maintien et le respect de l'élément fonctionnel de base, la diversité des partenaires.

Le but de cet article est d'expliquer comment la résurgence en France du mode concession dans le domaine du réseau routier et du transport en commun en tant qu'arrangement entre le secteur public et le secteur privé imposant le financement hors bilan a conduit au développement d'un type innovateur d'organisation fondé sur un contrat symbiotique. Celui-ci conduit à la transformation de relations conflictuelles en relations de collaboration d'abord, entre les acteurs du secteur public, le concédant, et l'entité concessionnaire et, deuxièmement, entre les partenaires associées dans l'entité concessionnaire.

## **2 Les concessions françaises d'infrastructures de transport et les caractéristiques liés à leur financement**

L'analyse, la compréhension et l'explication des différentes organisations développées au fil des temps et à travers les différents systèmes exigent l'étude de l'impact, positif ou négatif, du cadre contextuel au sein duquel elles ont émergé. L'émergence d'un mode d'organisation innovateur et la compréhension de ses caractéristiques obligent à identifier préalablement les contraintes contextuelles et institutionnelles qui dictent les termes des arrangements potentiels.

Le domaine des grands projets d'infrastructures publiques dans le domaine du transport en commun et du réseau routier représente un champ de recherche particulier et fécond pour l'étude de l'impact des institutions sur la structuration des arrangements

innovateurs. Les pratiques employées ont varié d'un système national à un autre en fonction des diverses formes de propriété et de financement édictées par les institutions en vigueur à travers les décennies, développées notamment en cohérence avec l'idéologie économique dominante de l'époque et selon le rôle attribué en conséquence aux gouvernements et aux autorités locales ou régionales. Le domaine d'activités des infrastructures publiques a été marqué par le développement d'institutions spéciales visant à faciliter la prise en charge des risques associés au financement des projets.

Le mode dominant de développement d'infrastructure en régie directe par le gouvernement ou son agent a prévalu dans les pays développés économiquement à partir de la deuxième grande guerre. Les routes, les ponts, les tunnels et les moyens de transport en commun ont été longtemps considérés comme monopole d'état et les activités qui y étaient associées ne faisaient pas l'objet de mesure prônant le développement d'un marché particulier et dynamique, si ce n'est au niveau de la concurrence suscitée par les concours appels d'offres et de soumission pour exécuter certains travaux précis. Depuis le début des années 1980, de nombreux projets ont alimenté la réflexion au sujet de la contribution des capitaux privés au financement des infrastructures publiques. C'est le cas notamment du projet franco-anglais du tunnel sous la Manche, entièrement financé par le secteur privé et dont les intervenants ont dû se rendre compte que les autorités publiques ne les supporteraient pas en cas de difficultés financières. De plus, le phénomène de mondialisation, le courant de l'idéologie néo-libérale favorisant l'adoption de politiques prônant la réduction du rôle de l'État et la dénationalisation ou la privatisation de certains actifs ou champs d'activités, la récession économique importante du début des années 1980, ont constitué autant d'éléments déclencheurs à une remise en question du mode dominant. Ils ont incité à la comparaison et à l'évaluation de la performance des différents modes de prise en charge des infrastructures et ont mené à l'adoption de politiques innovatrices proposant des moyens renouvelés de leur prise en charge ayant pour but d'alléger la responsabilité financière de l'État à leur égard. Les nouveaux défis des gouvernements ont consisté à pousser le développement de stratégies autour de l'interface entre le gouvernement et le secteur privé, préconisant autant de méthodes variées de conserver sous régime de propriété publique ou privée certains domaines d'activités ou certaines de leurs parties.

C'est dans cet esprit que même si la concession d'infrastructure publique est une institution du cadre de droit public français existant depuis la deuxième partie du 19<sup>e</sup> siècle, l'adoption en 1986 d'une nouvelle mesure législative lui a procuré un nouveau

souffle en élargissant le champ d'application de la forme de concession en permettant aux communes de recourir à la concession de travaux et de services publics pour la réalisation et l'exploitation d'ouvrages d'art en milieu urbain.

La concession française constitue un contrat régi par les règles de droit public et administré par les tribunaux de droit public. Elle se distingue des contrats intervenant dans le cours normal des affaires relevant du droit privé et régis par les tribunaux de droit commun. La concession française de travaux publics autorise le concédant à déléguer à une autre entité, le concessionnaire, le design, la planification, le financement, la construction et l'exploitation d'une infrastructure publique pour une période variable pouvant atteindre plus de 30 ans. À terme, le concessionnaire transférera l'infrastructure à un agent public ou autre entité publique désignée par le concédant. Le concessionnaire est autorisé, dans les conditions définies par le cahier de charges, à établir un péage sur les ouvrages d'art en milieu urbain, tels les ponts, les tunnels et les autoroutes et à percevoir les redevances en vue d'assurer le remboursement des avances et dépenses de toute nature faites par l'état, l'exploitation et, éventuellement l'entretien de l'ouvrage, ainsi que la rémunération et l'amortissement des capitaux investis par le concessionnaire.

De nombreux projets verront le jour à la suite de l'adoption de cette mesure. Nous en avons étudié quatre : le lien souterrain Orlyval à Paris; le tunnel Prado Carenage à Marseille; la première phase du Métro de Toulouse et le Boulevard Périphérique Nord de Lyon.

La desserte de Orly et le métro de Toulouse, ont été conclus dans le même esprit d'effervescence prônant que le secteur privé pouvait mieux faire que le secteur public. Orlyval et Métro de Toulouse ont respectés les échéances et les coûts prévus mais ont connu des problèmes commerciaux et politiques. Orlyval, (Paris, France), est le lien souterrain entre l'Aéroport Orly et le métro de Paris octroyée en 1987, basé sur la technologie Val de la société Matra de train de petit gabarit et autonome. Sa construction a été complétée en 1992 pour le coût total de 1 740 M FF. Le projet a fait faillite durant l'année de son ouverture suite au trop faible achalandage et les infrastructures ont été reprises pour être exploitées par la société de transport public de Paris, la RATP

La concession pour la construction et l'exploitation du Métro de Toulouse (France) a été octroyée en 1988. Préconisant comme Orlyval la technologie Val, les



travaux ont été complétés en 1993 pour la somme prévue de 3 900 M FF (1993). Les droits sur la concession ont été repris par les autorités publiques moins de deux ans après son ouverture.

Le Boulevard Périphérique Nord de Lyon (France) est un cas litigieux de concession de construction et d'exploitation octroyé en 1990; les travaux n'ont pas été terminés à la date prévue, soit avril 1997, suite à d'importants retards de construction et de creusage causés par la dureté imprévisible et imprévue du sol. Les coûts totaux des travaux, initialement évalués à 6 000 M FF (1990) ont été largement dépassés. Mis en opération partielle à partir de mars 1997, la concession a été reprise par les autorités publiques au début de 1999.

Le tunnel de Prado Carenage (France) est un projet de transformation d'un ancien tunnel ferroviaire en tunnel routier et l'exploitation de celui-ci accordée en 1989 pour une durée de 30 ans à une société privée constituée par un groupe d'entreprises de construction et de banques. Les investissements nécessaires ont atteint 1 136 M FF (1990). Le tunnel est en opération depuis septembre 1993.

L'intérêt particulier de ces projets réside dans le fait qu'ils ont été les premiers du genre et que leur structuration a constitué une œuvre de créativité et d'innovation en matière de distribution de droits de propriété, de gestion de risques et, inévitablement, de financement. La question de recherche principale est donc la suivante : comment expliquer le développement de l'arrangement structuré autour de la concession de construction d'une infrastructure publique et d'exploitation du service public qui lui est rattaché octroyée à une nouvelle entité privée conçue spécifiquement cette fin ? L'explication de ce mode innovateur passe par l'analyse et la compréhension des caractéristiques de l'arrangement structuré autour du mode de financement de projet et de l'institution qu'est la concession. Le centre d'intérêt de notre analyse sera dirigé vers le développement de l'organisation constituée par la volonté et la faculté des acteurs, promoteurs de projets, allocateurs de capitaux et autres intervenants, à s'adapter aux changements contextuels, que l'origine de ces changements naisse d'intervention volontaire ou qu'elle soit complètement aléatoire. Le financement d'une entité légale, coquille sans historique constituée spécifiquement pour recevoir le contrat de concession et sans expertise, sinon par l'intermédiaire des partenaires qui lui seront rattachés, mérite effectivement une certaine attention eu égard à la taille et aux risques d'un projet d'infrastructure. La constitution de ce nouvel arrangement relève du développement des arrangements innovateurs.

### **3 Fondements théoriques et développement de nouvelles formes d'organisation**

Les organisations se distinguent entre elles par la façon de distribuer les droits de propriété entre les différents partenaires, concrétisée par la structuration des divers couplages de rente<sup>2</sup> et de risques résiduels (Milgrom, Roberts, 1992). L'organisation représente en conséquence un microsystème de distribution de fragments de droits de propriété octroyés à chaque partenaire structuré selon les caractéristiques du macro système propriété et des sources de capitaux. (De Serres, 1999).

L'efficacité des institutions sera mesurée à leur contribution à faciliter la négociation entre les partenaires en leur proposant des formes de partage acceptables des risques et des bénéfices et de réduction des coûts de transaction engendrés par la reconnaissance de leur mode de coopération. La performance de la structuration de relations entre principal et agent adoptées au sein des différentes formes d'organisation contribue à produire une rente relationnelle (Jensen & Meckling, 1976). La rente relationnelle ne peut vraiment être évaluée sans prendre en considération les problèmes de régie propres à chaque type d'arrangement en fonction du type d'implication des partenaires (Aoki, 1990), les partenaires incluant notamment les allocateurs de capitaux. De façon globale, l'analyse des coûts de transaction supplante la préoccupation usuelle reliée aux coûts de production et de technologie et oriente l'analyse vers les processus de planification et de surveillance adaptés sous différentes structures de régie en fonction de stratégie alternative de gestion des risques (Williamson, 1985). Les coûts totaux de production incluent en conséquence les coûts de transformation physique des biens en rente et les coûts de transaction associés à l'établissement et à la reconnaissance de droits de propriété et les coûts effectués pour définir, protéger et assurer les droits de propriété (North, 1990).

Le concept de coûts de transaction dirige l'attention sur les modes de coopération entre les partenaires (North, 1990). En conséquence, le problème de l'organisation variera en fonction de la confiance et sera influencé par la culture en vigueur dans un système donné (Arrow, 1969). La gestion de la confiance ou du risque que la rente soit transférée vers les autres partenaires, directement ou indirectement

---

<sup>2</sup> Le terme rente est utilisée dans ce texte en tant que totalité ou partie d'une certaine forme d'enrichissement ou d'une externalité positive.

impliqués avec l'organisation, impose des coûts de transaction qui varieront en fonction des caractéristiques du cadre institutionnel. L'importance de ces coûts dépend de la complexité des organisations et de l'incertitude qui résulte de la nécessité de faire coopérer différents partenaires aux objectifs variés. Ce risque de transfert et d'expropriation de la rente préoccupe notamment les créanciers qui prendront diverses mesures pour se protéger, ce qui entraînera des coûts de transaction supplémentaires.

Une stratégie pour réduire les risques de transfert et d'expropriation des revenus à être générés par un projet consiste à transformer en relations de coopération des relations autrement conflictuelles. Une distribution efficace des droits de propriété favorise la coopération entre les différents partenaires dont l'apport est nécessaire. C'est la contribution apportée par la structuration du contrat multilatéral ex ante mis en place dans les quatre projets de concessions étudiés dans cette étude, en prévoyant avant l'octroi du contrat de concession la répartition des risques, des bénéfices, du pouvoir de contrôle et l'attribution de contrats.

## **4 L'évolution des formes de participation des allocateurs de capitaux**

### **4.1 LES CARACTÉRISTIQUES DU FINANCEMENT PAR PROJET DES QUATRE CONCESSIONS**

Le financement par projet qui y est associé est caractérisé par une injection massive de capitaux dans la société conçue spécifiquement pour prendre en charge le projet effectué surtout sous forme de prêt et exigeant une période prolongée de stabilité pour fins de récupération.

Le financement des projets de concession est principalement basé sur l'octroi de prêts réguliers. Les projets étudiés sont financés à même un prêt syndiqué entre, au plus, une vingtaine de banques et divisé en trois ou quatre séries d'obligation ou de titres de dette, la dernière série étant prévue tant que prêt de secours. Le montage est complété par l'émission de dette subordonnée, laquelle représente une alternative aux fonds propres par leur avantage de pouvoir bénéficier comme la dette régulière des avantages fiscaux liés à la déductibilité des frais d'intérêt. Les montages financiers des projets étudiés utilisent largement l'effet de levier procuré par le financement par dette. La

proportion de financement par dette en regard des fonds propres atteint en moyenne une proportion de 20 pour un. (Voir tableau 1 : Ratio dette sur fonds propres par projet).

Projet	Dette	Dette subordonnée	Fonds propres	Subventions	Coûts totaux du projet	Ratio dette/fonds propres	Ratio Dette/fonds propres + subventions
Orlyval 1986-1991	1 440	150	150 8%	0	1 740 M FF (1991)	4.8	4.8
Méto de Toulouse 1988-1993	2517		30 1%	1 446	3 993 M FF (1993)	83.9	1.70
Prado Carenage 1989-1993	970	140	46.7 20 %	0	1 136 M FF (1993)	4	4
Périphérique Nord de Lyon 1990-1998?	2 098	160	350 .7%	1 378  1 800 (hors bilan)	4 167 M FF (1991)  6 000 M FF (1991)	5.24  4.11	1.41  .56

**Tableau 1** : Ratio dette sur fonds propres par projet (les montants sont en millions de francs français)

La technique de financement par projet utilisée dans les projets de concession a poussé les prêteurs et les investisseurs à s'intéresser aux techniques de gestion des risques du projet afin qu'ils soient adéquatement identifiés et attribués. L'analyse objective des risques associés à un projet a conduit à s'interroger si les acteurs possèdent les habiletés à gérer non seulement les risques associés au projet mais aussi le climat d'incertitude général influençant le succès du projet dans le long terme. L'attention s'est ainsi détournée sur le choix des partenaires et leur potentiel réel à gérer les risques et à en réduire son incertitude aux yeux du financier. La recherche de partenaires compétents est devenue cruciale aux chances d'obtenir le financement nécessaire pour le projet.

#### 4.2 LA CONVERGENCE DES INTÉRÊTS DES DIVERS PARTENAIRES

Normalement, les préférences des investisseurs et des créanciers peuvent être fort différentes de celles des promoteurs. Pour les premiers, le choix sera influencé davantage par le niveau de risque auquel ils exposent leur capital et les moyens qui peuvent être mis en œuvre pour contrôler ce risque. Quant aux promoteurs, agissant en quelque sorte en tant qu'entrepreneurs, ils chercheront à conserver le contrôle sur le projet avec le plus faible investissement possible. Si les promoteurs deviennent eux-

mêmes investisseurs, un premier problème de convergence d'intérêt peut être réglé, quoique dans les cas étudiés, leur mise de fonds propres demeure faible.

Quant à la divergence entre les préférences des créanciers et des investisseurs, la solution est la même : faire converger leurs préférences. Un rôle d'investisseur permet aux créanciers de compléter leur cueillette d'information sur le déroulement du projet tout en adoptant une attitude proactive. Les difficultés à assumer cette double position, traditionnelle au sein des systèmes de banques universelles comme le système allemand, proviennent davantage du respect des règles concernant le délit d'initié et les conflits d'intérêt en vigueur dans les systèmes de marché qui compliquent les participations des grandes institutions financières qui opèrent dans différents secteurs d'activités dont les services conseil en financement corporatif et la gestion de portefeuilles.

En contrepartie, ces partenaires indispensables à la réalisation du projet ne veulent s'engager que s'ils sont certains de pouvoir contrôler le déroulement des étapes. Cette collaboration peut difficilement être exercée par l'intermédiaire des corporations traditionnelles puisque les décisions s'y font à la majorité des voix. Un contrat favorisant la collaboration et de nature plus symbiotique serait idéal et permettrait de respecter les exigences des partenaires. La prise de conscience de leur asymétrie et de leur différence en parallèle avec la nécessité de collaborer amène les partenaires à cristalliser avant le début du projet leurs relations et de pouvoir de décision au sein d'un contrat symbiotique.

#### **4.3 L'INGÉNIERIE RELATIONNELLE : UNE LOGIQUE SUR MESURE DE GESTION DES RISQUES**

L'analyse des arrangements structurés autour des concessions françaises permet d'entrevoir dans l'alliance entre les partenaires un arrangement innovateur ayant pour but de pallier ces défaillances du modèle traditionnel de financement de l'organisation, ouvrant la voie à des modifications isolées et opportunistes du processus de gestion de risques et de distribution de la rente.

La performance de la structuration du microsystème de propriété dépend de la façon de lui affecter un mode de gestion satisfaisant éventuellement les allocateurs de capitaux. Un partenaire a alors intérêt à être motivé proportionnellement à ce qui lui en coûte à gérer adéquatement les risques qui lui sont attribués. En conséquence, il doit

avoir non seulement la compétence nécessaire mais aussi un intérêt marqué à respecter ses engagements. De ce processus découle la détermination des partenaires qui devraient être inclus à divers titres dans le microsystème de propriété. Le processus d'études des risques est minutieux et complexe et l'implication des différents acteurs qui peuvent exercer un effet positif sur ce risque doit être complété par leur intégration au microsystème de propriété et d'attribution de la rente. Leur motivation à gérer les risques doit être compensée par une rente appropriée.

Contrairement au financement corporatif traditionnel, où l'organisation est déjà constituée, les arrangements innovateurs étudiés sont marqués par le fait que leur microsystème de propriété et de gestion des risques relatifs à un projet est développé sur mesure après l'étude et la répartition des risques de ce projet dans le but de satisfaire les créanciers. Le processus est inversé. Plutôt que d'être imposé et confiné aux limites de l'organisation qui le propose, l'arrangement est édifié précisément dans le but de mener à terme le projet à partir des particularités et des sources de risque et d'incertitude à gérer. Ce terrain d'entente préalable transforme l'organisation et la rend encore plus complexe. L'arrangement devient la concrétisation des conditions préalables posées par les différents acteurs nécessaires à la concrétisation du projet.

La prise en considération de l'effet du pouvoir de contracter délégué aux gestionnaires d'une organisation est incontournable pour évaluer l'incertitude entourant la production d'une rente. Dans la firme classique, même si les promoteurs initiaux s'entendent sur une mode de structuration répartissant les droits de propriété, la délégation aux gestionnaires du pouvoir de contracter accorde à ces derniers le pouvoir de modifier la forme originale du microsystème de propriété préétabli et élève le risque de transfert ou d'expropriation de sources de revenus. Dans les domaines caractérisés par un niveau élevé d'incertitude, l'organisation traditionnelle ne contribue pas à diminuer l'incertitude du point de vue des allocateurs de capitaux. Elle s'avère difficile à utiliser parce qu'elle parvient difficilement à attirer des capitaux autres que ceux provenant de l'organisation qui, agissant en tant que promoteur à part entière du projet, l'entreprend dans le cadre des activités de son bilan.

Ainsi, non seulement, la structuration du microsystème de propriété doit tenir compte des effets des contrats conclus ex post par les gestionnaires, elle peut subir une réforme encore plus fondamentale par l'effet de contrats pouvant être conclus ex ante à l'organisation. Les formes peuvent être entièrement structurées, plutôt qu'adaptées, dans les limites de la légalité, en fonction des spécificités de chaque organisation et du

cadre réglementaire dans lequel elle opère et qui en limitent les applications. La variété des formes devient infinie si l'on considère toute la latitude permise par les arrangements de nature contractuelle, latitude multipliée par le nombre de macro systèmes de propriété différents.

La structuration des grands projets d'infrastructure emprunte la même logique : obtenir l'engagement des partenaires indispensables au succès du projet au moyen d'un ensemble complexe de contrats. Les arrangements innovateurs appelés financement de projet se sont développés dans ce cadre. À défaut de pouvoir faire assumer les risques par le gouvernement, le financement de projet constitue une méthode de gestion des risques principalement entre partenaires privés fondée sur une logique acérée d'analyse de risques et de réduction de l'incertitude.

Les arrangements observés sont caractérisés par la structuration sur mesure des conditions prévalant à la coopération entre les partenaires. Ils échappent au cadre traditionnel des organisations mises en place par les firmes hiérarchiques traditionnelles ainsi qu'aux contrats associés au marché, ne constituant pas un contrat basé sur une simple échange. Ils ne sont ni sous contrôle des lois liées strictement à des relations purement contractuelles ni à celles régissant les relations du marché.

La rationalité de la théorie des droits de propriété permet d'expliquer les caractéristiques du système de propriété mis en place par les arrangements sui generis, tel que les arrangements de financement de projet et de financement structuré. En effet, en responsabilisant et en incitant les partenaires nécessaires à la performance d'un projet au sein d'une structure de propriété, cet arrangement se distingue de l'arrangement traditionnel où les partenaires cruciaux demeurent à l'extérieur ou en marge de l'organisation hiérarchique représentée par la firme corporative.

Une variété infinie de formes contractuelles d'organisation et de financement d'organisation est possible pour établir sur mesure le processus de décision et de gestion de risques souhaité. Il ne s'agit plus uniquement d'élaborer un système d'incitatifs pour les agents dans le but de gérer efficacement les risques mais à utiliser le même dispositif pour activer la participation des autres acteurs. Le système de propriété doit ainsi parvenir à activer une dynamique par l'attribution de différentes composantes de la rente aux nombreux acteurs de l'environnement interne mais aussi externe à l'entreprise. L'objectif est de motiver ces acteurs en les rendant bénéficiaires d'une partie de la rente, comprise ici dans son sens large et incluant toute la gamme de ses

externalités positives. Le système d'incitatifs a pour but d'amener les bénéficiaires à coopérer activement dans le sens du succès du projet à réduire de façon optimale l'incertitude sur l'avenir du projet qu'ils peuvent générer ou qu'ils peuvent éviter.

Ceci implique un choix judicieux des partenaires susceptibles de diminuer l'incertitude reliée au projet. L'opacité des transactions révèle ici son avantage. De plus, l'entrée des joueurs peut exiger un traitement inégal, un joueur crucial ne disposant pas nécessairement des fonds nécessaires. D'ores et déjà, malgré la taille des capitaux qui pourrait s'avérer requis pour la réalisation du projet, l'utilisation de la corporation publique est exclue à cause de l'absence de restrictions sur le transfert des actions et des règles de divulgation qui y sont associées.

#### **4.4 UNE ALLIANCE CONCRÉTISÉE PAR UN CONTRAT STRUCTURÉ SUR MESURE ENTRE LES PARTENAIRES : LE CONTRAT MULTILARÉRAL EX ANTE**

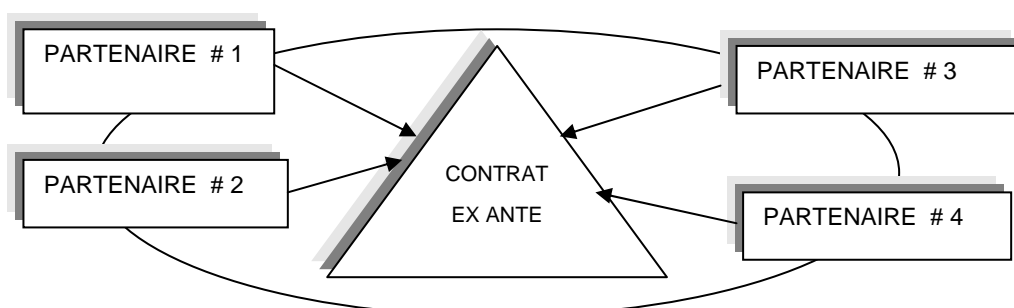
Les risques et l'enjeu associés au financement des projets de concession expliquent la nécessité de structurer sur mesure les termes d'un arrangement et d'un processus de décision approprié à la nature des risques et des actifs qu'elle nécessite pour produire une rente par le recours à des contrats *sui generis*, c'est-à-dire un arrangement structuré sur mesure pour gérer les risques associés à ces concessions. Il peut être assimilé à une alliance ou un joint-venture entre des sociétés de construction et des banques constaté par la constitution d'une compagnie qui a pour conséquence de limiter la responsabilité des sociétés de construction et des banques engagées comme promoteurs du projet.

À la firme hiérarchique corporative traditionnelle est associée une durée de vie indéterminée. Dans les cas étudiés, l'alliance conclue entre les partenaires est liée à la durée de la concession. Leur engagement face à la compagnie gestionnaire est tenu aux mêmes limites. Sous cet angle, l'alliance entre les partenaires est assimilable à une fusion pour une fin déterminée et une durée déterminée. Elle n'entrave pas leur liberté d'action respective pour le reste de leurs affaires sous réserve de prendre en considération la responsabilité financière découlant de leurs implications dans ce projet comme dans l'ensemble de leurs autres activités.

D'autre part, l'entente intervenant avant l'octroi de la concession et avant même l'opération de la compagnie gestionnaire s'apparente à une convention unanime des



actionnaires. : on y on restreint le pouvoir général des administrateurs à la seule gestion d'un projet déterminé; on procède à la répartition de la rémunération des actionnaires qui interviendra non pas uniquement sous forme de dividende et de plus-value des actions mais surtout par la valeur associée à l'octroi de contrats : contrat de construction, de prêt, de maintenance, de fourniture, etc. (voir Figure 1: L'arrangement par contrat multilatéral ex ante



**Figure 1** : L'arrangement par contrat multilatéral ex ante

Ce mode de coopération permet de réunir un ensemble de partenaires de façon ponctuelle pour cette seule fin sans que le reste de leurs activités régulières soit affecté. Il constitue une alternative intéressante aux fusions et aux acquisitions qui produisent comme conséquence une réunion plus définitive des partenaires. L'arrangement qui en est issu cherche manifestement à confondre les intérêts des promoteurs, des actionnaires, des gestionnaires et des créanciers.

#### **4.5 COMPARAISON DU CONTRAT MULTILATÉRAL AVEC LES AUTRES FORMES DE REGROUPEMENT DE TRANSACTIONS**

Face à la firme traditionnelle, les allocateurs de capitaux, comme d'autres fournisseurs de ressources indispensables, se sont mis à négocier des positions individuelles les plaçant en amont du système de propriété imposé par l'institutionnalisation de la firme. Cette logique de gestion de risques convient à un environnement déterminé caractérisé par une homogénéité des préférences des acteurs quant au type de rente à produire, en général une rente financière, et par un environnement macro-économique relativement stable, la gestion du système de production de la rente se structurant autour de la relation actionnaires/gestionnaires et

de la connaissance du système d'incitatifs pour assurer son bon fonctionnement.

En s'appuyant toujours sur la prémisse à l'effet que les exigences des allocateurs de capitaux sont source d'innovation d'arrangements, il semble que, dans la suite de l'évolution du développement de la logique de gestion de risques du financier, le scénario se répète avec le développement du financement de projet ou structuré. Cette logique de gestion pointue de risques redéfinit les limites traditionnelles de la firme afin de diminuer l'incertitude environnementale qui en découle.

Ainsi, les organisations peuvent être classées en tenant compte de l'octroi du contrôle résiduel au sein d'un type d'organisation et de ses conséquences sur la rente résiduelle. Ces diverses façons influencent la décision d'allocation de capitaux et déterminent son mode. Le type de lien contractuel ou relationnel regroupant les partenaires, soit le lien permet de qualifier la transaction. Les liens formés impliquent un partage et une répartition entre les partenaires de la rente et du contrôle. Dans l'organisation que constitue la firme classique, il est acquis que le droit au contrôle résiduel revient aux gestionnaires de la firme, à qui sont délégués les pouvoirs de contracter au nom de la firme. L'évolution vers la firme post-moderne a été marquée par l'externalisation de partenaires clé à l'entreprise qui négocient toutefois leur position par contrats individuels ex post à la formation de l'organisation. Le pouvoir discrétionnaire provenant du contrôle résiduel ne s'exerce dans ce cas par les gestionnaires que surtout face aux actionnaires ordinaires.

Les méthodes pour maintenir les relations à long terme varient : certains plaident pour des mesures positives, d'autres pour l'établissement de sanctions extra juridiques et pour la prise d'otage (Williamson, 1985). En effet, ce sont la gestion des risques et les conséquences de leur assomption qui influencent souvent la structuration du projet et indiquent même la composition du partenariat propice à le développer et à l'opérer. Cette gestion des risques implique la prise en compte du facteur temps, en tant que durée et évolution, non seulement en regard au projet mais aussi à son environnement.

La prise en considération de la dimension temporelle dans la structuration d'un arrangement contractuel conduit à l'examen de l'évolution du contexte encadrant le contrat. En effet, les partenaires sont impliqués pour la durée du contrat de concession. Cependant la qualité de leur implication peut varier d'une phase l'autre du projet.

Selon Macneil (1974, 1983), les contrats peuvent être classés en deux catégories : les contrats évolutifs, constitutifs d'une relation et ceux arrêtant une situation non évolutive

entre les parties. Les premiers permettent aux parties de s'adapter aux changements contextuels, conditionnellement au respect de l'expression de leur volonté. De plus, il s'applique à des relations entre des acteurs en situation asymétrique au niveau de leur position qui ne désirent pas l'application des règles de protection de la partie la plus faible. L'organisation ainsi formée relève davantage du droit constitutionnel que du droit contractuel proprement dit reconnaissant et respectant la dépendance et la dignité des partenaires. Cette catégorisation se rapproche de celle de Weber (1971) qui distingue les *purpose-contracts* des *status-contracts*, c'est-à-dire les contrats mettant l'accent sur les relations légales à long terme établies en fonction des caractéristiques contextuelles (Schanze, 1991). Sous une perspective économique néoclassique, elle met en opposition l'idée d'un échange fondé sur une transaction déterminée dans le temps par rapport à l'établissement d'une véritable relation entre partenaires. Le but recherché par la coopération des partenaires via cette entente multilatérale constitue en fait une stratégie de gestion active de risques basée sur la recherche de consensus et de développement d'une approche relationnelle. Les relations antagonistes propres à la négociation des contrats font place à des relations de coopération mettant en relief l'importance d'investir de façon importante dans le processus de sélection des partenaires, et plus spécialement, de l'agent et dans la recherche de loyauté et de confiance. Ces caractéristiques sont absentes de la théorie néoclassique du contrat ponctuel basé sur la notion d'échange et de transaction dans un marché.

Les arrangements développés dans les quatre projets de concession étudiés structurent des relations légales à long terme établies en fonction des caractéristiques contextuelles

## **5 Conclusion**

De l'étude des quatre projets, Orlyval, Métro de Toulouse, le tunnel Prado Carenage et Périphérique Nord de Lyon, nous avons constaté que l'arrangement commun aux quatre projets se formulait à deux niveaux différents mais inextricablement reliés dans la structuration de l'organisation globale :

- un arrangement contractuel entre le concédant et le concessionnaire, le contrat de concession;
- le développement d'une organisation au moyen d'ententes multilatérales

conclues avant le projet entre les partenaires impliqués durant la vie du projet au sein de l'entité conçue spécifiquement pour cette fin.

Le contrat de concession intervient entre l'autorité publique et l'entité privée dont le degré d'interaction est appelé à varier selon les termes de l'arrangement et le contrôle réglementaire exercé sur l'ouvrage ou le service. Le contrat de concession peut ainsi être qualifié de contrat hybride fondé sur un partenariat mixte dont la teneur du partage des droits de propriété variera d'un contrat à l'autre. Ce partenariat peut varier en fonction de la qualité du concédant, de la qualité et de la nature du concessionnaire, du type de montage et d'engagement financier. Dans les quatre cas, la concession a été accordée à une entité du secteur privé. L'arrangement structuré il constitue un contrat de nature hybride se situant entre le mode de prise en charge par l'autorité publique, logique d'endogénéisation des risques et le libre marché. Cette logique des arrangements ne ressemble donc pas à la logique de l'échange et se distingue de l'organisation hiérarchique (voir Figure 2 : Modes de groupage de relations).

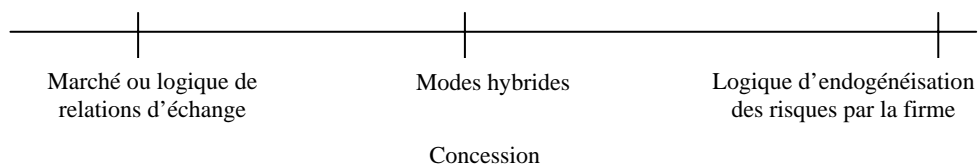


Figure 2 : Modes de groupage de relations

Au sens de la théorie de l'agence, la délégation du pouvoir et des obligations du principal à celui qui serait autrement son agent, telle qu'opérée par le contrat de concession, nécessite un mécanisme de substitution au contrôle du principal. Ce sera fait en transférant aux partenaires l'exercice de ce contrôle. L'inversion de la relation entraîne une réaction immédiate de la part du concessionnaire qui doit établir des mécanismes de gestion des risques liés à l'incertitude de l'environnement. Le fait de déléguer à l'agent qui détient l'expertise le pouvoir de structurer le projet selon ses propres connaissances a pour but de parvenir à un meilleur rendement coûts/bénéfices en produisant un renversement de la relation d'agence, faisant du principal un agent et de l'agent originel le principal. Le contrat de concession se distingue du contrat de franchise en ce que, dans ce dernier, le franchiseur apporte le savoir-faire au franchisé (Schanze, 1993) alors que dans le contrat de concession, l'effet opère dans le sens contraire, le concessionnaire apportant son expertise et son savoir-faire au concédant. Cet apport est un élément important car il contribue à renouveler les procédés de gestion et incite les entrepreneurs

à faire preuve de créativité.

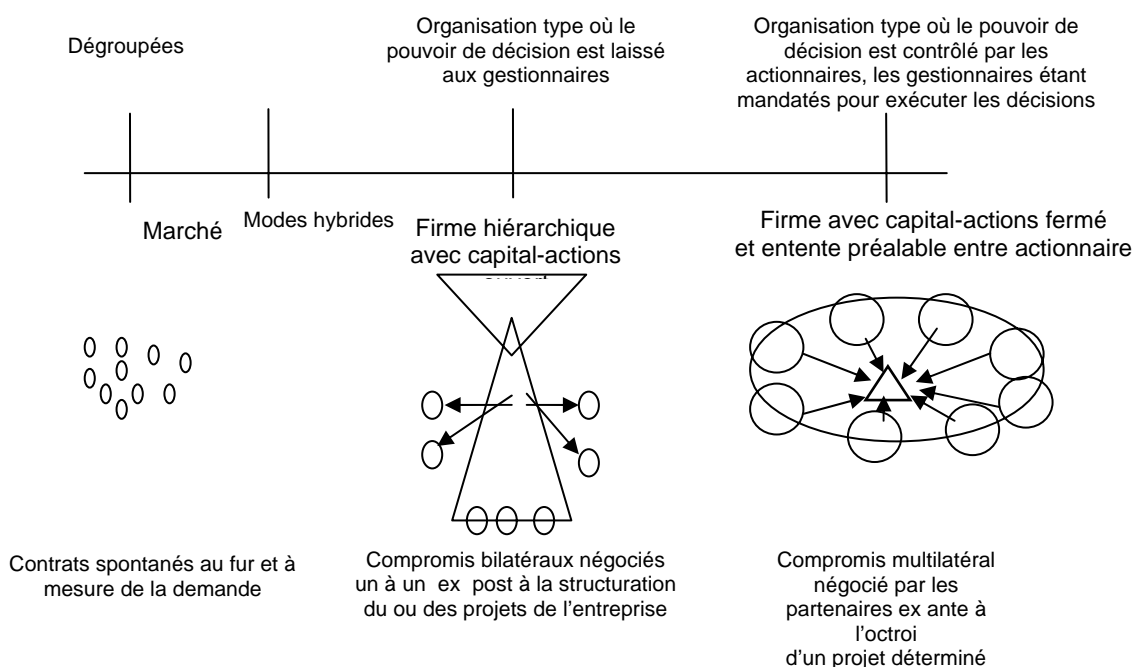
L'institution que représente le mode concession procure du même coup la possibilité de créer et d'ajouter une valeur économique au moyen de la mise au point d'un système de production et d'un système de distribution de droits de propriété, sous réserve des droits de propriété consentis selon les termes du contrat de concession. Il est à l'origine du développement d'un mode innovateur d'organisation. Les compromis multilatéraux *ex ante*, conduisent les partenaires essentiels, incluant les allocateurs de capitaux, à s'engager fermement et définitivement dans le projet à risque élevé comme les grands projets d'infrastructures qui se sont retrouvés orphelins de maître d'ouvrage gouvernemental. Cette situation a obligé les partenaires intéressés à développer une forme d'arrangement démontrant l'engagement dans le microsystème de propriété des partenaires essentiels au succès du projet afin de rassurer les allocateurs de capitaux. Elle procure aussi l'occasion de créer de nouvelles façons de regrouper les relations et les transactions entre les partenaires impliqués à un projet. Ce système est mis au point au moyen de la négociation *ex ante* d'un contrat multilatéral entre les partenaires par lequel ces derniers tentent de prévoir à l'avance la répartition des pouvoirs de décisions, l'attribution des contrats à venir tout au cours du cycle de vie du projet, le partage et la gestion des risques et des bénéfices. En ce sens, l'arrangement est de nature symbiotique. Ce changement de logique de gestion de risques, suscité par l'adoption de la concession dans le cadre contextuel, explique le développement de cette forme innovatrice d'arrangement.

Cette façon d'utiliser le recours au compromis contractuel exerce un effet fort différent du compromis bilatéral sur la définition du microsystème de propriété. Reconnaissant dès le départ l'asymétrie de leur position, la deuxième alternative contractuelle consiste en un contrat d'engagement multilatéral consenti *ex ante* à la création de l'entreprise. Elle permet aux partenaires de gérer cet écart et de réduire l'incertitude de leur situation en structurant un arrangement sur mesure faisant en sorte que les risques de l'entreprise demeurent viables et acceptables pour chacun d'eux tout au cours du déroulement du projet. Nous supposons que la logique de gestion de risques caractérise le financement de projet et le financement structuré.

À première vue, cette façon de regrouper les relations et, incidemment de moduler le cadre des transactions entre les partenaires, semble se situer entre les modes transaction caractérisés par le marché et par la firme. Or, dans la firme traditionnelle, le

fait de ne pas limiter le pouvoir de contracter et de le déléguer aux gestionnaires procure un élément permettant, à cet égard, de rapprocher ce mode de transaction avec celui du marché. Dans le cas des arrangements structurés autour du financement de concession, non seulement l'exercice du pouvoir de décision et de gestion des risques est déterminé avant la constitution de l'entité chargée de la gestion de la concession mais aussi les contrats les plus importants le sont aussi. Ce mode de transaction laisse très peu de marge de manœuvre aux gestionnaires et aux partenaires opportunistes.

Il appert donc que la forme d'organisation structurée par les partenaires, banquiers et sociétés de construction pour créer et répartir la valeur du projet tout en gérant les risques de transfert de rente, passe généralement par la réduction et le contrôle des pouvoirs de contracter et de décider délégués aux gestionnaires. Les transactions se distinguent par leur forme de regroupement. Les modes de transaction sur le marché et les transactions internalisées sous la forme de firme classique ont déjà été identifiés et largement expliqués. Sur l'axe des regroupements de transactions, les alliances ou contrats multilatéraux ex ante se situent à la droite de la firme parce que leur processus de décision dans l'incertitude est particularisé par la marge de manœuvre réduite accordée à l'agent, les gestionnaires de la firme, par les principaux, les divers partenaires de la firme (voir Figure 3 : Typologie des formes d'organisation de regroupement de transactions).



**Figure 3 :** Typologie de regroupement de transactions

Le recours au contrat multilatéral négocié ex ante a pour but d'éliminer tout résidu de contrôle en attribuant et répartissant à l'avance entre les partenaires toute la rente et tout le contrôle découlant de l'organisation mise en place. On vise un contrôle parfait. Afin que les gestionnaires et les autres partenaires ne puissent altérer le système de distribution des droits de propriété tel qu'entendu entre les partenaires. Le risque de transfert ou d'expropriation de rente se trouve ainsi contrôlé.

Le facteur temps révélera si le compromis multilatéral crée un mode contractuel de propriété efficace et si on peut parvenir à prévoir à l'avance un parfait partage des risques, des bénéfices et du pouvoir de décision adapté à toutes étapes et toutes les crises que vivra un projet.

D'ores et déjà, les quatre cas fournissent plusieurs éléments de réflexion sur l'efficacité et la viabilité de cette forme d'organisation contractuelle ainsi que sur l'intérêt de multiplier et de l'appliquer à d'autres secteurs d'activités. Hormis, Prado Carenage, trois des projets ont connu des difficultés. Ce sont des déficiences dans les contrats qui peuvent être corrigées. Ce n'est pas l'arrangement qui est remis en question. En voici quelques exemples. Orlyval n'a pas connu le succès d'achalandage et les créanciers, rendus nerveux suite aux déboires de Eurotunnel et Eurodisney ont été prompts à rappeler le prêt à leur seul détriment puisqu'ils ont perdu presque la totalité de la somme prêtée. Dorénavant, on retiendra la nécessité de faire exécuter plusieurs études d'achalandages par des firmes différentes, d'être prudent face au scénario optimiste et d'ajuster la courbe des entrées de revenus en fonction d'un cycle plus lent d'adoption par les usagers. Il faudra tenir compte de l'impact causé par le fait qu'un projet est enclavé dans un autre système, comme l'est les trois stations d'Orlyval reliés au système de transport public.

Les termes de l'arrangement contractuel dans le projet du Boulevard Périphérique Nord de Lyon n'ont pas su prévoir des mécanismes efficaces de gestion de conflits entre les partenaires. Suite à la survenance d'un fait considéré imprévisible, la dureté du sol a eu pour effet de retarder le creusage du tunnel et, par conséquence, la réalisation complète des travaux dans les délais prévu et donc de l'ouverture du tunnel permettant d'encrasser les revenus de péages nécessaires au remboursement de la dette tels que prévus initialement. La concession a pris fin suite à cette crise. Fort de cette expérience, il serait possible d'améliorer les contrats pour prévoir des mécanismes de gestion des risques plus efficaces : par exemple : des obligations de performance ou autres garanties

à être exigées des constructeurs.

Le projet du Métro de Toulouse, succès au niveau du respect des délais, des coûts, de l'achalandage, semble avoir été victime de son succès au point de gêner les autorités publiques concédantes qui ont mis fin au projet. La gestion du risque politique pourrait s'effectuer par des clauses de défaut et de paiement de dommages.

Cependant, ces précédents ne remettent pas en question l'efficacité de l'arrangement mais constituent plutôt des leçons à retenir pour corriger et améliorer les contrats multilatéraux à négocier *ex ante* au projet..

## 6 Bibliographie

Alchian, A. A. et H. Demsetz. 1972. « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, no 5, p. 777-95.

Aoki, M. 1990. «The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm », In Aoki, M., Gustafsson, B. and Williamson, O., 1990

Aoki, M., B. Gustafsson et O. Williamson. 1990. *The Firm as a Nexus of Treaties*, London, Sage, Publications.

Coase, R.H. 1994. *Essays on Economics and Economist*, The University of Chicago Press

De Serres, Andrée, *L'allocation de capitaux aux projets innovateurs : étude des pratiques émergentes dans le domaine des infrastructures publiques*, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, UQAM, janvier 1999.

Goldberg, V. 1976. « Regulation and Administered Contracts », *Bell Journal of Economics*, no 7, p. 426-448.

Goldberg, V. 1976. « Toward an Expanded Theory of Contract », *Journal of Economical Issues*, vol. 45, no 10.

Goldberg, V. 1980. « Relational Exchange, Economics and Complex Contracts », *American Behavior Scientist*, vol. 23, p. 327-357

Hirshleifer, J. 1987. *Economic Behavior In Adversity*, The University Of Chicago Press.

Jensen, M., et W. Meckling. 1976. « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structures », *Journal of Financial Economics*, vol. 2, p. 305-360.

Macneil, I.R. 1974. « The Many Futures of Contracts », *California Law Review*, vol. 46, p. 691-738.

Macneil, I.R. (1983). « Values in Contract: Internal and External », *Northwestern University Law Review*, vol. 78, p.340-418.

Milgrom, P. et J. Roberts. 1992. *Economics, Organization, and Management*,



Londres : Prentice-Hall International.

North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.

North, D. 1991. « Towards a Theory Of Institutional Change », *Quarterly Review of Economics and Business*, vol. 31, no 4 (Winter), p. 3-11.

Schanze, E. 1995. « Symbiotic Contracts : Exploring Long-term Agency Structures Between Contract and Corporation », 68-103; In *Franchising and The Law : Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States*, Baden-Baden: Nomos Verl-Ges.

Sherer, F.M. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago, Rand-McNally.

Teece, D.J. et G. Pisano. 1989. *Collaborative Arrangments and Global Technology Strategy : Some Evidence from the Telecommunications Equipment Industry*, JAI Press, Inc.

Weber, M. 1972. *Économie, droit et société*, Paris : Plon.

Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, London : The Free Press.

Williamson, O. E. 1979. « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, p. 233-261.

Williamson, O. E. 1985. *The Economics Institutions of Capitalism : Firms, Markets and Relational Contracting*. New-York, The Free Press.

Williamson, O. E. 1991. « Comparative Economics Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 269-296.