

RESSOURCE F

Modèle d'évaluation des risques

Pour que les municipalités puissent évaluer et établir avec précision les risques du projet, il est important de comprendre la complexité des relations dans le cadre d'un partenariat. En effet, outre les principaux acteurs — c'est-à-dire la municipalité et son partenaire — il peut y avoir plusieurs autres participants à l'entente. Par exemple, l'aménagement d'une structure gonflable au-dessus des terrains de tennis municipaux comprendra les éléments suivants :

- La municipalité — propriétaire foncier
- L'associé — le propriétaire et l'exploitant de l'installation
- Le fabricant de la membrane de la bulle
- Le fabricant d'équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation
- Le fournisseur d'équipements nécessaires tels que les lumières, le sas d'entrée, etc.
- Entrepreneur général pour effectuer les travaux sur le site
- Sous-traitants tels que les corps de métier pour l'installation des services publics
- Investisseurs
- Compagnie d'assurance
- Fournisseur d'équipement d'exploitation
- Sous-traitants de services tels que des professionnels du tennis

Dans un processus de recherche et de sélection concurrentiel, les municipalités doivent obliger les promoteurs à soumettre leurs plans de gestion des risques dans le cadre du processus de demande de propositions (DP). La municipalité doit être convaincue que le plan de gestion des risques et la répartition des risques sont conformes à son principe directeur en matière de gestion des risques. Le plan du promoteur devrait à tout le moins identifier les risques pour lesquels il est préparé et ceux qu'il est en mesure de gérer. En même temps, la municipalité devrait préparer son propre plan de gestion des risques en tenant compte des risques qu'elle est prête à assumer. Le processus d'évaluation de la demande de propositions devrait analyser les tendances en matière de risques et déterminer si la soumission du promoteur va à l'encontre des attentes de la municipalité en matière de risques. Peu importe la valeur du reste de la soumission du promoteur, la municipalité doit être convaincue que la relation ne viole pas sa tolérance au risque.

Il est également important de comprendre que le partenaire évaluera également son exposition au risque par rapport à sa capacité à assumer le risque. Il s'agira bien souvent des principaux critères d'investissement du partenaire et des attentes financières du projet. Bien que ces critères ne soient pas nécessairement des sujets de préoccupation pour la municipalité, il est important que le partenaire public comprenne les facteurs qui guideront les décisions financières de son partenaire externe. En général, ces critères sont les suivants :

- Le retour sur investissement
- Rendement des capitaux propres
- Valeur actuelle nette après impôts
- Période de remboursement
- Couverture du service de la dette



Les risques suivants devraient préoccuper les municipalités qui envisagent des partenariats pour des centres de tennis couverts.

Risques du marché — des changements dans les conditions du marché, comme les variations de la demande locale pour des terrains de tennis couverts, pourraient avoir une incidence importante sur le plan d'affaires du promoteur. En concluant une entente de partenariat, la municipalité devrait chercher à transférer le risque du marché au promoteur.

Risques liés au revenu — ce risque pourrait être causé par des prévisions financières trop optimistes incluses dans le plan d'affaires initial, des hypothèses erronées concernant la fréquentation des installations (ce qui fait que les revenus des terrains sont inférieurs à la projection), l'incapacité d'attirer le nombre prévu de participants au programme (ce qui fait que les revenus provenant des cours et des ligues sont inférieurs aux projections), etc. À moins que la municipalité n'inclue dans l'entente des stipulations qui pourraient compromettre la capacité de l'exploitant à réaliser son plan d'affaires, la municipalité devrait transférer tous les risques liés au revenu à son partenaire.

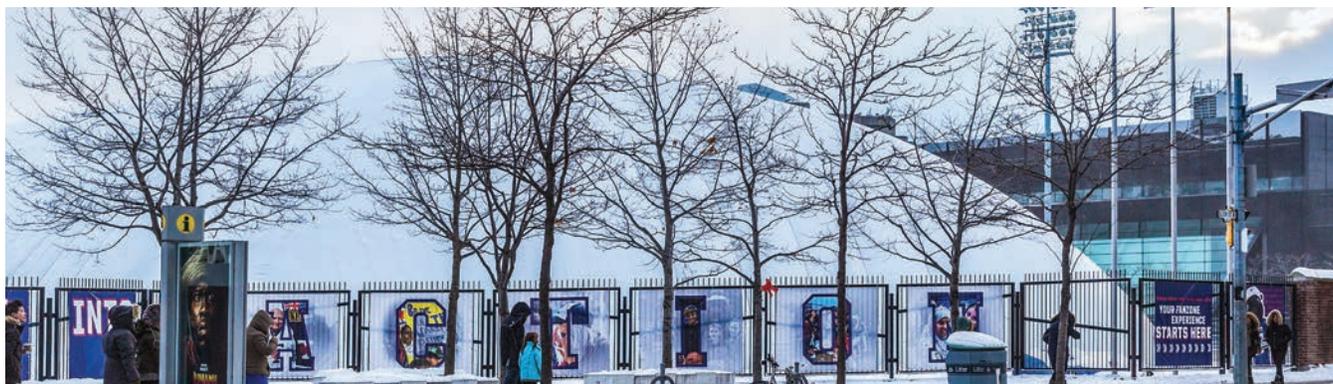
Retards dans la construction — ils peuvent être causés par des conditions de sol inattendues, des pannes d'équipement, des retards de fabrication ou d'autres événements se produisant durant la phase de construction. Si l'on s'attend à ce que le promoteur assume ce risque, la municipalité doit s'attendre à ce que les estimations des coûts en capital du promoteur tiennent compte d'une importante marge de risque. Par conséquent, ce risque est souvent partagé entre les partenaires.

Retards d'achèvement — ce risque est souvent associé à des difficultés de communication entre les partenaires, à des changements de conception de dernière minute, à des difficultés de financement ou à des problèmes d'obtention de permis et autres approbations de construction. Ce risque peut être atténué par une gestion de projet rigoureuse et une méthode de communication établie dès le début de la relation. Parfois, il s'agit d'événements assurables dont le dépassement des primes peut être considérable.

Risques d'exploitation — les pannes d'équipement, les erreurs technologiques, l'incapacité d'attirer le nombre requis d'employés qualifiés, etc. peuvent empêcher l'exploitant d'atteindre les objectifs de son plan d'affaires. Les municipalités transfèrent habituellement ce risque au partenaire.

Risques liés à l'entretien — ce facteur est lié à l'entretien et au bon maintien de l'installation. Ce risque peut être atténué au moyen de normes d'entretien préétablies et écrites convenues par les deux parties. Toutefois, en l'absence de normes, l'exploitant est libre d'établir ses propres procédures et protocoles d'exploitation qui pourraient ne pas correspondre aux attentes de la municipalité. Demander à l'exploitant de se conformer à de nouvelles normes d'entretien ou à des normes plus élevées en plein milieu du contrat pourrait être très coûteux pour la municipalité. Par conséquent, les normes d'entretien écrites devraient se retrouver en annexe de l'entente. De plus, la municipalité devrait insister auprès de l'exploitant pour qu'il mette de côté chaque année une contribution à la réserve d'immobilisations qui sera utilisée pour les travaux de réparation et d'entretien approuvés.

Risques d'obsolescence — la municipalité devrait établir ses attentes à l'égard de l'état de l'installation à la conclusion de l'entente. Cela est particulièrement important si l'installation doit redevenir la propriété municipale à la conclusion du permis ou du bail. Ce risque devrait être une priorité au moment où la municipalité évalue les plans du partenaire pour le développement du site. Il sera donc important pour la municipalité de s'assurer que les matériaux et les finitions sont acceptables, que l'équipement est d'une qualité raisonnable et que les plans de remplacement de l'équipement suffiront à protéger les intérêts municipaux liés à la qualité des bâtiments et des équipements. Cela devrait être un facteur important à prendre en considération à l'étape de la demande de propositions puisqu'à la fin de l'entente, le partenaire n'aura plus d'intérêt dans l'installation.



Modèle simple d'évaluation des risques

Facteur de risque	Probabilité (1)	Impact (2)	Risque pour la municipalité (3)	Risque pour le partenaire (4)
Risques du marché				
Risques liés au revenu				
Retards dans la construction				
Retards d'achèvement				
Risques d'exploitation				
Risques liés à l'entretien				
Risques d'obsolescence				
Autre				
Autre				
Autre				

Notes :

- ① Évaluez la probabilité de chaque facteur de risque comme étant élevé (É), moyen (M) ou faible (F).
- ② Si le risque se produit, estimez l'impact négatif sur le projet comme étant significatif (S), modéré (M) ou limité (L).
- ③ Indiquez la proportion estimée de l'impact (%) qui sera absorbée par la municipalité
- ④ Indiquez la proportion estimée de l'impact (%) qui sera absorbée par le partenaire.

