



Réussir sur les marchés mondiaux
de l'infrastructure

Le partenariat est la solution
Rapport de la conférence

Centre des congrès d'Ottawa
Les 14 et 15 septembre 1998

Direction générale du secteur des services
et grands projets
Industrie Canada

Janvier 1999



Le présent document, *Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure : Le partenariat est la solution*—Rapport de la conférence est offert en version électronique au site Web Strategis d'Industrie Canada, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca/isgp>

Pour obtenir d'autres exemplaires du rapport de la conférence, prière de s'adresser à la :

Direction générale du secteur des services et grands projets
Industrie Canada
235, rue Queen, 7e étage Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Télécopieur : (613) 952-9054
Courrier électronique : sicp@ic.gc.ca

Remerciements

La société Deloitte & Touche Tohmatsu International a contribué à l'animation des ateliers sectoriels et à la gestion du processus de vote qui a eu lieu à la conférence. Sa participation à l'ébauche du rapport final de la conférence est également fort appréciée.

Commanditaires de la conférence :

Société pour l'expansion des exportations (commanditaire principal)
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Agence canadienne de développement international
Corporation commerciale canadienne
Goodman, Phillips & Vineberg
Deloitte & Touche Groupe Conseil

Cette publication est aussi offerte sous une présentation adaptée à des besoins particuliers.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada (Industrie Canada) 1999
No de cat.C21-406/1999
ISBN 0-662-64039-X

Table des matières



Sommaire	1
Contexte de la conférence	2
Structure de la conférence	4
Objectifs de la conférence	4
Participation	5
Actes de la conférence	7
Aperçu	7
Vote en séance plénière	9
Points saillants des discours-programmes	13
Conclusions de la conférence	13
Facteurs critiques faisant l'objet d'un consensus	18
Priorités en enjeux communs	22
Thèmes ou points de vue sectoriels	24
Différences entre secteurs	27
Prochaine étapes	29
Annexe 1 : Liste des participants selon le nom de famille	31

Les annexes complémentaires suivantes au Rapport de la conférence sont offertes en version électronique en direct au site *Web Strategis*, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca/isgp> sous le titre *Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure : Rapport de la conférence*.

- Annexe 2 : Programme de la conférence
- Annexe 3 : Liste de discours et des exposés
- Annexe 4 : Présentations des orateurs principaux
- Annexe 5 : Conclusions et recommandations des ateliers
- Annexe 6 : Résultats du vote en séance plénière
- Annexe 7 : Liste des participants, par organisation



Sommaire

La conférence « Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure : Le partenariat est la solution », tenue à Ottawa les 14 et 15 septembre 1998, a réuni les principaux intervenants canadiens des projets d'infrastructures publiques-privées (IPP) d'envergure internationale. L'assemblée, de 200 participants provenant des secteurs public et privé, a également eu le concours d'experts internationaux. Les participants à la conférence ont abordé les questions d'intérêt commun et les conditions à respecter afin de rehausser l'engagement du Canada et la réussite des entreprises vouées à la conception, à l'élaboration, au financement, à la construction et à l'exploitation d'infrastructures à l'étranger.

Les participants à la conférence ont confirmé les résultats des consultations préliminaires et les ont précisés. Les grands enjeux actuels du secteur sont : comment accroître notre marché national des IPP et comment créer notre propre bassin de promoteurs chevronnés de projets; comment améliorer l'accès au financement des projets; comment forger des partenariats et des consortiums; comment enrichir les renseignements et les compétences en matière d'infrastructures publiques-privées, tout en répondant au besoin stratégique d'acquérir plus de connaissances pratiques sur les questions réglementaires et en matière de réseaux.

Les participants à la conférence ont cerné six mesures prioritaires à prendre :

- accroître l'appui aux entrepreneurs à l'étape de l'élaboration des projets d'IPP;
- resserrer les liens de collaboration entre les organismes gouvernementaux concernés et le secteur privé;
- arriver à une application dynamique, communications à l'appui, de la démarche relative aux IPP sur le marché national;
- créer de nouveaux mécanismes de financement;
- améliorer les compétences des entreprises pour ce qui est de répondre aux appels d'offres et de conclure des marchés relatifs aux projets d'IPP;
- étudier la question des changements à apporter à la réglementation fiscale et aux règles d'investissement à l'étranger.

La conférence s'est déroulée sous la coprésidence de Garrett Herman, président et chef de la direction de Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd. et de Jacques Lamarre, président et chef de la direction de SNC-Lavalin inc.

Tous les groupes d'intervenants du domaine des IPP, y compris ceux du secteur financier, étaient bien représentés à la conférence. Ils ont entamé un dialogue dynamique et ont jeté les bases de la création d'une communauté canadienne qui puisse définir et préciser les intérêts communs et poursuivre des projets concertés afin de réussir dans le domaine des projets d'IPP. L'un des résultats les plus remarquables de la conférence réside dans la conclusion qu'une forte majorité (75 p.100) des participants ont indiqué leur ferme intention de devenir des intervenants actifs des



IPP, notamment comme promoteurs ou investisseurs, une fois que l'on aura surmonté les principaux obstacles à l'expansion des affaires en matière d'IPP.

La conférence représente une seconde étape importante du projet général des IPP que poursuit Industrie Canada, depuis deux ans, en collaboration avec la Société d'expansion des exportations (SFE), le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et la Corporation commerciale canadienne (CCC). L'initiative touchant les IPP concorde bien avec celle, plus générale, d'Équipe Canada inc., que pilote le gouvernement du Canada. Le gouvernement fédéral cherche à renforcer le processus de développement stratégique du commerce international en faisant participer le secteur privé et d'autres ordres de gouvernement à la conception et à la mise en œuvre d'activités efficaces d'aide à l'entreprise dans des secteurs clés des exportations. La conférence « Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure : Le partenariat est la solution » a donc créé une plate-forme solide à partir de laquelle élaborer un plan d'action dynamique et réussi d'Équipe Canada inc., visant le marché mondial des projets d'IPP.

Équipe Canada inc. est un partenariat des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux qui viennent en aide aux entreprises canadiennes décidées à percer sur les marchés internationaux. Cette conférence a jeté les bases à partir desquelles les entreprises canadiennes pourront tirer un meilleur profit des débouchés mondiaux que présentent les projets d'infrastructures publiques-privées, ce qui leur permettra d'accroître le commerce, l'investissement et la croissance de l'économie canadienne.

Contexte de la conférence

Partout dans le monde, les gouvernements se tournent de plus en plus vers le secteur privé pour y trouver les partenaires qui concevront, élaboreront, financeront, construiront et exploiteront les infrastructures. La conférence « Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure : Le partenariat est la solution » est un pas important dans la direction d'un engagement accru du secteur privé canadien sur ce nouveau marché mondial de l'infrastructure.

Le marché des IPP est devenu colossal; il pourrait prochainement représenter 50 p. 100 du marché mondial de l'infrastructure (3 billions de dollars américains sur les 10 prochaines années). Les entreprises canadiennes, en dépit de qualifications techniques de tout premier ordre et d'un dossier impressionnant dans le domaine de l'infrastructure, ne jouent pas encore un rôle important dans ce marché en croissance.



Depuis quelque temps, l'industrie canadienne exprime de profondes inquiétudes quant à son manque de succès sur le marché croissant des IPP. Industrie Canada a commencé à se pencher sur cette question en 1996, procédant à une série de consultations avec les entreprises, le secteur financier et les experts du domaine. Le 4 février 1997, Industrie Canada a franchi une première étape importante lors d'une réunion en table ronde d'une journée, à Toronto, portant sur les entreprises canadiennes de services et les projets privatisés d'infrastructure dans les marchés autres que ceux de l'OCDE. Cette activité était organisée et parrainée par la Direction générale du secteur des services et grands projets du Ministère. Elle a permis de mieux en comprendre les défis, tout particulièrement en matière de financement, et de procéder à une évaluation critique aussi bien des débouchés du marché des IPP que des possibilités qu'ils représentent pour les entreprises canadiennes de services intéressées aux grands projets. Les discussions en table ronde ont abouti à de grandes suggestions de base et à des critères fondamentaux dont les entreprises de services devront tenir compte avant de décider de se lancer sur le marché mondial des IPP. L'une des conclusions de la discussion était qu'il faudrait entreprendre des recherches et des consultations approfondies sur les enjeux de financement et sur les démarches coopératives nécessaires. Dans la foulée de la table ronde, on a décidé de faire participer toute la gamme des intervenants possibles en IPP (entreprises des biens d'équipement, entreprises de grands projets de services et de construction, institutions financières, services publics, investisseurs et gouvernements) à une conférence nationale de plus grande envergure.

Afin de fournir du matériel pour cette nouvelle discussion, le Ministère a publié, en mai 1998, un document de travail préalable à la conférence, intitulé *Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure*. Ce document a suscité des réponses fortes et diverses de la part des groupes d'intervenants en IPP. Les participants ont réagi vigoureusement en faveur de l'idée, qu'ils ont qualifiée d'opportune et d'essentielle, et ont affirmé que la tenue d'une conférence à ce sujet, prévue en septembre, serait une étape importante pour le Canada. Les commentaires reçus portaient surtout sur les obstacles qui se posent à la participation canadienne aux IPP et sur les moyens dont les entreprises canadiennes devraient se munir pour surmonter ces obstacles.



Les quatre principaux enjeux définis lors des consultations précédant la conférence étaient les suivants :

- accroître le marché national des projets d'IPP;
- améliorer l'accès au financement des projets d'IPP;
- forger des partenariats (consortiums et alliances) en vue de l'exécution de projets;
- enrichir les renseignements et les compétences spécialisées en matière d'IPP.

Structure de la conférence

- En venir à une compréhension commune, parmi les intervenants actuels et éventuels des projets d'IPP (les entreprises intéressées aux grands projets, le secteur financier et les gouvernements) des principaux obstacles qui se posent aux entreprises canadiennes, et atteindre un consensus sur les enjeux prioritaires pour le Canada.
- Amener les intervenants à ressentir l'urgence de travailler en collaboration afin de relever efficacement les défis et de régler les questions qui se posent.
- Engendrer, chez tous les intervenants, un engagement en faveur du sens de l'initiative, de la collaboration et de l'entreprise dans toutes les activités nécessaires, selon le rôle particulier de chacun, ses intérêts et ses modes de fonctionnement, qui permette d'éliminer ou de surmonter les obstacles, ce qui mènera à une participation plus dynamique et fructueuse au marché des IPP, tant au Canada qu'à l'étranger.

Objectifs des ateliers

Les participants à la conférence avaient le choix entre quatre ateliers concomitants portant sur des projets d'infrastructures dans les domaines des communications, de l'énergie, de l'environnement ou des transports. Les participants aux ateliers ont été invités à confirmer les principaux enjeux qui se posent à leur industrie dans la poursuite de débouchés en IPP, en se basant sur leur propre expérience dans ce genre de projets. On leur a également demandé de déterminer les activités communes essentielles requises pour accroître la capacité du Canada à soutenir la concurrence sur la scène internationale.



Participation

Groupes d'intervenants et représentation sectorielle

La conférence a réuni en tout 197 personnes (on trouvera à l'annexe 1 du présent document la liste des participants selon le nom de famille). Le mélange de divers groupes d'intervenants représentait bien la grappe industrielle des IPP (tableau 1). Les participants représentaient les principaux cadres de la haute direction des entreprises d'IPP les plus actives au Canada.

En outre, 30 autres délégués inscrits à la conférence n'ont malheureusement pas pu s'y rendre. Cependant, comme ils avaient exprimé un fort intérêt à contribuer aux débats de la conférence, ils seront de nouveau invités lors de la planification d'autres activités.

Tableau 1 : Grappe industrielle des IPP

Groupe d'intervenants	Total
Gouvernement	28 %
Promoteurs de projets	20 %
Exploitants de projets	1 %
Institutions financières	15 %
Fournisseurs ou vendeurs	19 %
Conseillers juridiques	5 %
Experts-conseils	12 %
Total	100 %



Représentations géographiques

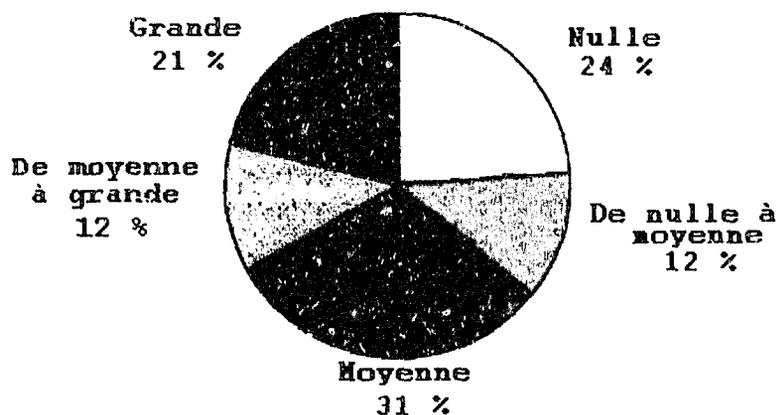
La représentation géographique des participants s'établit comme suite :

Terre-Neuve	1 %	Manitoba	0 %
Nouveau-Brunswick	1 %	Saskatchewan	0,5 %
Nouvelle-Écosse	0,5 %	Alberta	3 %
Île-du-Prince-Édouard	0 %	Colombie-Britannique	2 %
Québec	22 %	Territoires	0 %
Ontario	65 %	Extérieur du Canada	5 %

Niveau d'expérience des participants

La plupart (64 p.100) des personnes qui ont pris part à la conférence avaient une certaine expérience de l'élaboration et de l'exécution de projets mondiaux d'IPP (figure 1).

Figure 1
Expérience des participants dans l'élaboration et l'exécution de projets mondiaux d'IPP



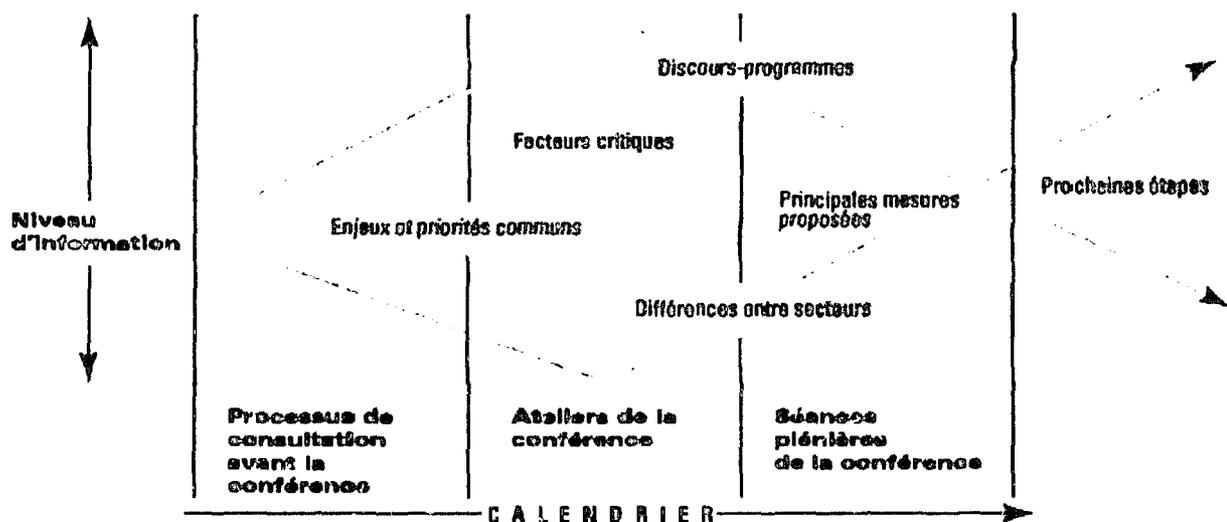


Actes de la conférence

Aperçu

La figure 2 présente un schéma du déroulement des activités et des discussions qui ont eu lieu avant et pendant la conférence. Afin de bien représenter le flux des réflexions avant et au cours de la conférence, les conclusions de la conférence ont été agencées dans l'ordre chronologique de leur production. Ces conclusions sont présentées dans le présent rapport. Les intéressés pourront trouver une version électronique du programme complet de la conférence, en direct, au site Web *Strategis* à l'adresse : <http://strategis.ic.gc.ca/isgp> (voir l'annexe 2 du rapport de la conférence « Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure »).

Figure 2 : Dynamique des actes de la conférence



La conférence a débuté le matin du 14 septembre 1998 par les mots de bienvenue de ses deux coprésidents, Garre. Herman, président et chef de la direction de Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd. et Jacques Lamarre, président et chef de la direction de SNC-Lavalin inc.

Les participants à la conférence avaient reçu un résumé des résultats des consultations préalables; ils étaient donc à même de commencer à formuler leurs suggestions quant aux mesures à adopter. Au cours de la première matinée, pour encourager davantage la discussion sur les interventions souhaitées, divers leaders d'opinion et grands intervenants du marché des projets d'IPP ont livré des allocutions. Il s'agissait de David Suratgar, avocat-conseil auprès de LeBœuf, Lamb, Greene & MacRae, de Ian Gillespie, président et chef de la direction de la SEE et de Sergio Marchi,



ministre du Commerce international. Après ces allocutions est venu, en séance plénière, un panel d'experts financiers qui, sous la présidence d'Eric Siegel, vice-président exécutif de la SEF, a contribué à centrer le débat sur la recherche de solutions pour relever les défis du financement des projets d'IPP. Les exposés ont donné aux participants une meilleure compréhension des enjeux ainsi que des priorités naissantes. Le lecteur trouvera plus loin un résumé des discours-programmes. Il est possible de télécharger en direct les textes complets au site Web *Strategis*, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca/issg> (voir l'annexe 4 du rapport de la conférence «Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure»).

En après-midi, lors des quatre ateliers sectoriels tenus en parallèle, les animateurs ont demandé aux participants de cerner les enjeux sectoriels, de proposer des initiatives à prendre et de se porter volontaires pour agir. Les ateliers, présidés par des représentants des grands intervenants du domaine, étaient animés par des professionnels de l'industrie connaissant bien le secteur. Les participants aux ateliers ont commencé par se présenter brièvement à leurs collègues, puis ont entendu de courts exposés par les membres de leur panel sectoriel. Les présidents d'ateliers ont consigné les conclusions des discussions et en ont livré l'essentiel en séance plénière le lendemain matin.

Malgré la durée relativement courte des ateliers sectoriels, les conclusions ont été judicieuses et révélatrices d'une réflexion préalable approfondie de la part des participants. La disposition de nombreux participants à se porter volontaires pour des mesures de suivi a dépassé les attentes, aussi bien des organisateurs que des coprésidents.

La première journée s'est achevée par un dîner-réception, au cours duquel John Beck, de la Canadian Highways International Corporation, a livré un discours-programme dynamique. Celui-ci fut suivi d'un message de Glenna Carr, du Conseil canadien des sociétés publiques-privées.

Le mardi matin, le thème de la conférence a changé, passant de l'étude des enjeux et des recommandations en vue d'améliorer la situation à la recherche d'un consensus plus précis sur les mesures à prendre pour rehausser la capacité de l'industrie canadienne à affronter fructueusement la concurrence sur le marché mondial des projets d'IPP. Les participants ont pu écouter deux allocutions livrées par des personnes faisant autorité en la matière, soit Huguette Labelle, présidente de l'ACDI et Kevin Lynch, sous-ministre d'Industrie Canada. Lors d'une autre séance plénière présidée par Kevin Lynch, on a présenté les conclusions des quatre ateliers sectoriels de la veille. Les présidents d'atelier ont alors fait rapport de leurs conclusions communes à un groupe d'examineurs experts qui, à leur tour, ont offert leurs commentaires et une analyse des résultats des ateliers. Une dernière séance plénière a donné aux participants la possibilité de s'entendre sur une liste sommaire des principales mesures à prendre et de voter sur l'importance relative de ces mesures, grâce à une technique de vote électronique en direct. Les résultats du vote étaient affichés au fur et à mesure sur un écran.



Les coprésidents de la conférence ont ensuite donné leurs commentaires de clôture et invité les participants à assister à un déjeuner « entre partenaires ».

Vote en séance plénière

La conférence s'est caractérisée par une consultation directe des participants. Le dernier jour, en séance plénière, on leur a demandé de voter sur 16 questions (enjeux et mesures proposées) pour conclure les délibérations. Les réponses ont été recueillies grâce à un système de vote électronique : chaque participant répondait en tapant un code sur une télécommande. Le logiciel employé garantissait l'anonymat des voteurs, ce qui favorisait l'obtention de réponses plus franches que l'utilisation de mécanismes où elles sont plus visibles. En moyenne, 100 délégués ont participé au vote électronique (tableau 2).

Tableau 2 : Participation des intervenants au vote, par secteur

	Secteurs				
	Communications	Énergie	Environnement	Transports	Total ^a
Gouvernement	5 %	7 %	8 %	15 %	35 %
Promoteurs	1 %	1 %	1 %	4 %	7 %
Exploitants	0 %	1 %	1 %	2 %	4 %
Institutions financières	3 %	11 %	2 %	4 %	20 %
Fournisseurs ou vendeurs	4 %	4 %	2 %	1 %	11 %
Conseillers juridiques	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %
Experts-conseils	1 %	6 %	8 %	7 %	22 %
Total	14 %	31 %	22 %	33 %	100 %

^a Les totaux relatifs aux intervenants diffèrent légèrement de ceux qui figurent à la section sur la participation (plus haut). Certains délégués étaient déjà partis ou n'ont pas pris part au vote, ce qui modifie le poids relatif des secteurs. Dans l'ensemble, la participation des intervenants d'IPP reste représentative



Conférence IPP Conférenciers principaux et panelistes

Conférenciers principaux

M. David Suratgar, avocat-conseil de LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRae, New York et Londres (R.-U.); conseiller international auprès de Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd., Toronto; ancien vice-président de Morgan Grenfell International, Londres (R.-U.)

M. Ian Gillespie, président et chef de la direction de la Société pour l'expansion des exportations, Ottawa (Ont.)

L'honorable **Sergio Marchi**, c.p., député, ministre du Commerce international

Mme Huguette Labelle, présidente, Agence canadienne de développement international, Hull (Qc)

M. Kevin Lynch, sous-ministre, Industrie Canada, Ottawa (Ont.)

Mme Glenna Carr, présidente, Conseil canadien des sociétés publiques-privées, Toronto (Ont.)

M. John M. Beck, président et chef de la direction, Ambro Enterprises Inc. et président, Canadian Highways International Corporation, Mississauga (Ont.)

Panelistes :

Séance sur le financement : « Surmonter les problèmes du financement de l'IPP grâce à la collaboration »

Président : **M. Eric Siegel**, vice-président exécutif, Services financiers à moyen et à long terme, Société pour l'expansion des exportations, Ottawa (Ont.)

Membres : **M. Alan Curleigh**, vice-président exécutif, Klöckner Stadler Hurter Ltée., Montréal (Qc)



M. Rob Sexton, directeur général, Global Project Finance Unit, Newcourt Capital, New York (É.-U.)

M. Wesley (Wes) Scott, vice-président exécutif et directeur des finances, Northern Telecom Canada limitée, Brampton (Ont.)

M. David Leith, directeur général et chef, Debt Issuers Group, CIBC Wood Gundy Securities Inc., Toronto (Ont.)

Atelier sur les projets de transport

Président : **M. William Pearson**, président, AGRA Development Inc. et vice-président, AGRA Inc., Toronto (Ont.)

Membres : **M. Richard Sloan**, vice-président et directeur général, Financement structuré, Bombardier inc., Montréal (Qc)

M. John Desmarais, vice-président, Airport Development, NAPA Airport Development Consultants Inc., Toronto (Ont.)

Mme Moya Greene, directrice générale, Investment Banking, TD Securities Inc., Toronto (Ont.)

Atelier sur les projets énergétiques

Président : **M. John Balint**, vice-président, Project Finance Team, Société pour l'expansion des exportations, Ottawa (Ont.)

Membres : **M. Lance S. Howard**, vice-président, Power Development Division, SNC-Lavalin inc., Montréal (Qc)

M. Dan Huras, vice-président, Business Systems, TransCanada International Ltd., Calgary (Alb.)

M. Anthony Courtright, vice-président et co-chef, International Project Finance, Banque Scotia, Toronto (Ont.)

M. Roberto Vellutini, chef du Project Finance Group II, Private Sector



Department, Banque interaméricaine de développement, Washington, DC

.)

M. David Moore, directeur, Business Development, Babcock & Wilcox Industries Ltd., Cambridge (Ont.)

Atelier sur les projets environnementaux

Président : **M. Lucien Bradet**, directeur général des Affaires environnementales, Industrie Canada, Ottawa (Ont.)

Membres : **M. Michel Bégin**, Directeur de portefeuille, Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Développement économique, Montréal, QC

M. Christopher Henderson, chef de la direction, The Delphi Group, Ottawa (Ont.)

Mme Diana Mourato, vice-présidente, Municipal Systems, Zenon Technologies, Burlington (Ont.)

Mme Dreda Gaines, directrice, Business Development, Thames Water International, Reading, Berkshire (R.-U.)

Atelier sur les projets de communications

Président : **M. James Mackie**, vice-président, Strategic Marketing, Newbridge Networks, Kanata (Ont.)

Membres : **M. Marc Lusignan**, directeur, Government Relations, SR Telecom inc., Ottawa (Ont.)

M. Ken Bravo, chef de groupe, Media and Telecoms, Global Project and Structured Finance, Banque Royale du Canada, Toronto (Ont.)

M. Jan Wehebrink, Banquier principal, secteur des télécommunications, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Londres (R.-U.)

Séance plénière des rapports et séance plénière d'experts



Président : M. Kevin Lynch, sous-ministre, Industrie Canada, Ottawa (Ont.)

Membres : M. John N. Shaw, directeur général, Klohn Crippen Project Finance, Vancouver (C.-B.)

M. Marc Pignard, vice-président et chef, Global Project & Structured Finance, Banque Royale du Canada, Toronto (Ont.)

M. Pierre David, directeur général, Programme de coopération industrielle, Agence canadienne de développement international, Hull (Qc)

M. David Suratgar, avocat-conseil de LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRae, New York et Londres (R.-U.) ; conseiller international de Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd.; ancien vice-président de Morgan Grenfell International, Londres (R.-U.)

Points saillants des discours-programmes

Le texte intégral des discours-programmes résumés ci-dessous est disponible en direct sur le site Web *Strategis*, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca/isgp> (voir l'annexe 4 du rapport de la conférence « Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure »). À l'annexe 3 du même document sur *Strategis*, on trouve la liste de tous les exposés, y compris ceux présentés en atelier.

« Les projets d'IPP – Un concept mûri qui offre de bonnes possibilités d'affaires »,

M. David Suratgar, avocat-conseil auprès de LeBœuf, Lamb, Greene & MacRae, New York et Londres (R.-U.); conseiller international auprès de Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd., Toronto; ancien vice-président du conseil d'administration de Morgan Grenfell International, Londres (R.-U.).

M. Suratgar prononçait l'allocution d'ouverture de la conférence. Il a discuté de l'évolution du genre de collaboration relative aux projets d'IPP et de certaines questions clés soulevées par des expériences récentes en matière de financement privé et d'aménagement d'infrastructures. Il a ensuite cerné les leçons à tirer de la crise financière en Asie et a expliqué l'effet de cette crise sur l'intérêt des promoteurs de projets, des banquiers, des agences de crédit à l'exportation, des marchés des obligations et des investisseurs à conclure des marchés.



La plupart des gouvernements sont poussés à réduire leur endettement et ont adopté les IPP pour partager les risques et les bénéfices avec le secteur privé. Pour que cette solution fonctionne, selon M. Suratgar, toutes les parties doivent comprendre clairement leur rôle et leurs rapports, apprendre à partager équitablement les risques et avoir confiance dans les capacités de leurs divers partenaires. Il est par ailleurs souhaitable de maximiser le financement national des projets pour limiter les risques liés aux taux de change et les exigences de renégociation des contrats. Même si les conditions économiques actuelles ne favorisent pas les IPP, les projets de qualité qui sont bien fondés économiquement et qui sont parrainés par des établissements de premier ordre, dans des pays dotés d'un système juridique stable, resteront viables.

« Les marchés mondiaux des IPP sont en plein essor et présentent de nouveaux défis pour la compétitivité internationale du Canada », M. Ian Gillespie, président et chef de la direction de la Société pour l'expansion des exportations.

M. Gillespie a indiqué aux participants qu'ils devaient trouver des solutions concrètes à plusieurs difficultés importantes qui écartent les entreprises canadiennes du marché mondial des IPP. En effet, malgré leurs compétences largement reconnues en génie, les Canadiens n'obtiennent pas leur juste part des marchés. La communauté financière et les gouvernements du Canada doivent donc aider les entreprises canadiennes à soutenir la concurrence étrangère.

Le Canada n'a pas beaucoup d'antécédents en IPP et sa capacité concurrentielle sur les marchés internationaux risque d'être compromise sans une intervention rapide. Du fait de leur petite taille, les entreprises canadiennes ont du mal à obtenir le financement nécessaire. Elles ont besoin de montages financiers complets engageant des partenaires multiples comme les banques, les caisses de retraite, les compagnies d'assurance et les organismes d'expansion des exportations. Les gouvernements devraient mettre en place des politiques visant à faciliter la pénétration du marché mondial des IPP, qui est considérable, et y soutenir la compétitivité. Les entreprises canadiennes doivent cerner des créneaux et s'y adapter, constituer des chaînes d'approvisionnement mondiales et établir des rapports d'investissement. Le Canada a tous les ingrédients voulus pour réussir, mais il cherche encore la recette gagnante pour s'imposer sur le marché mondial des IPP.

« Surmonter les problèmes du financement des IPP grâce à la collaboration », M. Eric Siegel, vice-président exécutif, Services financiers à moyen et à long terme, Société pour l'expansion des exportations.

M. Siegel a commenté la position occupée par le Canada dans des domaines essentiels au succès international en matière d'IPP. Il a mis en relief certains des besoins cruciaux en matière de financement des IPP, besoins qui, aux yeux de la SEE, devraient être mieux reconnus par la communauté financière. Il a aussi souligné que l'infrastructure canadienne est soit encore entre les mains du secteur public, soit très fortement réglementée. Par conséquent, on ne possède pour le moment que très peu d'expérience dans le domaine de l'infrastructure privée. Il existe peu de solutions d'origine vraiment canadienne en matière d'IPP.



Ce manque d'antécédents nationaux limite la compétitivité sur le marché international. Cependant, si le fait de posséder de l'expérience est important, la capacité d'assumer les risques l'est encore plus. Pour obtenir des contrats, les entreprises d'IPP ont souvent besoin de mobiliser une capacité de financement et de prise de risques dès les premières étapes de l'élaboration du projet. Pour stimuler leur compétitivité, les entreprises canadiennes ont besoin d'un soutien financier plus efficace, plus ciblé et plus engagé. La SEE a défini quatre besoins financiers essentiels, à la suite de discussions avec des intervenants engagés dans les travaux d'IPP :

- des solutions intégrées assorties d'un guichet unique pour le financement des projets;
- un engagement financier de lancement, entièrement garanti, fourni en temps voulu;
- des recours financiers permettant de soutenir les opérations partout dans le monde, quelle que soit l'origine de l'activité.
- une capacité de prise de risques spécialisée et suffisante, basée sur des engagements financiers appropriés.

« Le rôle que joue le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international pour aider les entreprises canadiennes sur le marché mondial des IPP », L'hon. Sergio Marchi, c.p., député, ministre du Commerce international.

M. Marchi a indiqué que le Canada était devenu l'un des premiers pays commerçants au monde, mais que les entreprises avaient connu moins de succès comme promoteurs ou propriétaires-exploitants de projets internationaux. Le Canada n'obtient pas une part appréciable du marché des IPP parce qu'il manque d'expérience nationale en projets d'infrastructures privées, parce que ses entreprises sont relativement petites et parce que celles-ci ont des capacités financières limitées. Pour surmonter ces obstacles, M. Marchi suggère les moyens suivants :

- créer plus d'occasions permettant aux entreprises d'acquérir de l'expérience dans les travaux d'infrastructure;
- trouver une façon de nous distinguer de nos concurrents et encourager les démarches de partenariat;
- surmonter les limites imposées par la taille et la capacité en faisant du partenariat un élément central de notre démarche;
- mettre nos banques et autres établissements financiers au défi de faire un effort et de fournir aux entreprises le soutien pour réussir.

Selon M. Marchi, le rôle du gouvernement consiste à faciliter une participation accrue aux travaux



mondiaux d'IPP, par l'entremise du Service des délégués commerciaux, d'Industrie Canada, de l'ACDI, de la SEE et de la Corporation commerciale canadienne. Il a invité les participants à se prononcer sur l'engagement du gouvernement et s'est déclaré confiant que le Canada restera l'un des principaux pays commerçants au monde, exportant non seulement des biens, mais aussi des connaissances.

« Expériences de projets d'IPP canadiens et internationaux : constatations principales ».
M. John M. Beck, président et chef de la direction, Armbro Enterprises Inc.; président, Canadian Highways International Corporation.

M. Beck a indiqué que beaucoup de gouvernements avaient été contraints de diminuer les dépenses relatives à d'importants travaux d'infrastructure pour se consacrer à d'autres priorités. Les pouvoirs publics ne disposent plus de fonds suffisants pour construire ou rénover des infrastructures. De plus en plus, les gouvernements concluent que la meilleure solution consiste à établir des partenariats avec le secteur privé. La plupart des travaux en cause peuvent se classer dans l'une des quatre catégories suivantes :

- travaux que le gouvernement veut réaliser dans le cadre d'un véritable partenariat avec le secteur privé, et dont la rentabilité est claire;
- travaux associés à des risques difficiles à quantifier, qui risquent d'en empêcher le financement;
- travaux susceptibles de présenter une certaine rentabilité, mais qui servent avant tout l'intérêt public;
- travaux présentant une rentabilité indiscutable, mais pour lesquels il n'est pas acceptable politiquement de faire payer les utilisateurs.

Les trois derniers cas présentent des défis particuliers, que l'on doit surmonter grâce à des solutions financières novatrices basées sur la participation financière des utilisateurs et la participation mixte, et au moyen de méthodes de financement originales comme les « péages fantômes ».

« Les projets d'IPP et le mandat de l'ACDI concernant le développement du secteur privé dans les économies en développement », Mme Huguette Labelle, présidente, Agence canadienne de développement international.

Mme Labelle a déclaré que le partenariat est un élément clé de l'aménagement des infrastructures et que les entreprises canadiennes devront s'associer pour accroître leur participation. Les nouvelles infrastructures doivent profiter aux promoteurs du secteur privé, mais il ne faut pas oublier qu'à terme, elles doivent profiter aux usagers. L'ACDI a pour mission de lutter contre la pauvreté dans le monde, et l'un de ses objectifs consiste à améliorer les conditions de vie grâce au



développement durable. L'ACDI s'intéresse aux avantages des infrastructures et, par conséquent, appuie, sur le plan des priorités, l'aménagement et la bonne gestion de l'infrastructure de base.

L'ACDI souhaite que le secteur privé participe davantage aux travaux d'infrastructures entrepris dans les pays en développement. L'Agence annonce la création d'un nouveau mécanisme visant à fournir un soutien supplémentaire aux entreprises qualifiées pour que celles-ci développent des débouchés internationaux en IPP. Les entreprises désireuses de lancer des projets pour créer, réhabiliter ou développer des infrastructures dans des secteurs clés auront droit à une aide supplémentaire pour obtenir les conseils financiers ou juridiques dont elles auront besoin en cours de projet. Cette mesure s'inscrit dans une nouvelle orientation stratégique de l'ACDI, qui guide les activités de programme visant le soutien des projets d'IPP dans les pays en développement

« Accroître la compétitivité du Canada dans l'économie mondiale du savoir : une philosophie de partenariat », M. Kevin Lynch, sous-ministre, Industrie Canada

M. Lynch a expliqué que l'économie mondiale se transforme sous l'impulsion du changement technologique et de la révolution informatique. Les pays les plus concurrentiels sont de plus en plus ouverts sur le monde et axés sur le savoir. Les pays à l'économie relativement modeste et ouverte, comme le Canada, ont avantage à adopter une démarche axée sur la collaboration et le partenariat face à un marché mondial dont les clés sont la spécialisation et la rapidité. Pour s'imposer sur le marché mondial des IPP, le Canada doit prouver qu'il est le meilleur dans sa catégorie. Du point de vue d'Industrie Canada, les enjeux stratégiques sont :

- la volonté et la capacité de former des partenariats pour acquérir une capacité concurrentielle mondiale;
- le recours aux partenariats publics-privés pour aménager des infrastructures;
- l'accès à toutes les formes de capitaux au coût le plus bas;
- l'accès en temps réel aux renseignements de niveau international sur le marché des IPP;
- le succès des autorités à faire disparaître progressivement les obstacles au commerce interprovincial;
- la réalisation de progrès dans la mise en place de règles multilatérales en matière d'investissement étranger.

Conclusions de la conférence



Facteurs critiques faisant l'objet de la conférence

Les participants à la conférence ont réalisé des progrès considérables dans l'atteinte d'une vision commune et réaliste du contexte nécessaire pour participer aux travaux d'IPP. Ils en sont notamment arrivés aux conclusions suivantes.

- **Reconnaissance de la nécessité d'une action commune :**

Dans l'ensemble, les participants conviennent que l'action collective est à la fois possible et souhaitable, et sont en général d'accord sur les problèmes à régler. Il ne fait pas de doute que les IPP ressortent comme une solution valable pour répondre aux besoins nationaux et internationaux en matière d'infrastructure. Les entrepreneurs canadiens intéressés aux grands projets doivent impérativement connaître plus de succès sur le marché mondial des IPP pour assurer leur croissance et leur prospérité futures.

« Malgré notre compétence largement reconnue en génie [...] la plupart des entreprises canadiennes devront se contenter des miettes au banquet des IPP qui s'annonce – à moins que la communauté financière et le gouvernement du Canada ne se serrent les coudes pour aider les entreprises canadiennes à soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. »

— Ian Gillespie, président et chef de la direction, Société pour l'expansion des exportations

- **Croissance souhaitée du marché national des travaux d'IPP :**

Un recours plus fréquent aux démarches d'IPP aiderait beaucoup le Canada à créer et à améliorer ses infrastructures par des moyens plus rentables et plus originaux à l'intérieur de ses frontières. Parallèlement, une telle mesure aiderait les entreprises canadiennes à acquérir l'expérience et le savoir-faire dont elles ont besoin en tant que promoteurs, propriétaires et exploitants pour obtenir plus de contrats d'IPP à l'étranger. On trouve une liste des mesures particulières proposées à cet égard à la conférence dans la liste des conclusions et recommandations issues des ateliers, qui figure à l'annexe 5 du rapport de la conférence « Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure » publié sur le site Web *Strategis*, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca/isgp>.

- **Volonté généralisée d'apporter une contribution :**

Les intervenants de l'industrie engagés dans les travaux d'IPP sont impatients de faire changer les choses et cherchent un moyen efficace de canaliser leurs idées et leur énergie.

- **Participation accrue du secteur financier :**

Les représentants du secteur financier ont participé activement à la conférence et aux consultations préalables. Il importe d'évaluer plus avant cet intérêt. On devrait faire appel aux représentants de ce secteur dans les futures recherches de solutions, pour sensibiliser davantage la compréhension des dimensions financières, favoriser l'établissement d'un climat de collaboration et promouvoir des solutions novatrices.



- **Désir de l'industrie de jouer un rôle de meneur :**

Par l'entremise des participants, l'industrie a exprimé le souhait de diriger les démarches relatives aux IPP, quitte à solliciter la participation du gouvernement dans le contexte et au moment voulus, dans le cadre d'un partenariat. L'industrie, en deux mots, dit au gouvernement : « aidez-nous à nous aider ».

- **Besoin d'apprendre à soutenir la concurrence sur le marché des IPP :**

Toutes les entreprises, quelle que soit leur envergure, se sont penchées sur les implications liées au fait que le partenariat public-privé est largement accepté dans l'aménagement des infrastructures. Dans l'avenir, l'ingénierie financière et réglementaire deviendra un élément accepté de la plupart des soumissions, qu'elles soient de petite ou de grande envergure. Les concurrents étrangers sont déjà prêts à fournir ce genre de soutien.

« Depuis quelques années, le Canada s'est imposé comme étant l'un des principaux pays commerçants au monde. Si nous sommes devenus des fournisseurs reconnus à l'étranger, nous avons cependant connu moins de succès comme promoteurs et propriétaires-exploitants sur les marchés internationaux. En particulier, nous n'avons pas converti notre savoir-faire envié dans des domaines comme les télécommunications, la protection de l'environnement, l'énergie et le transport en une participation d'envergure dans le vaste marché international des IPP. »

—L'hon. Sergio Marchi, c.p., député, ministre du Commerce international •

- **Attention particulière aux petites et moyennes entreprises (PME) :**

Beaucoup de participants ont convenu que les PME rencontrent des difficultés plus aiguës que les sociétés internationales plus grandes et plus expérimentées. L'importance des PME dans l'industrie canadienne justifie que l'on accorde une attention particulière aux obstacles que celles-ci doivent surmonter et aux stratégies leur permettant de s'implanter avec succès sur le marché des IPP.

« Les petites et moyennes entreprises trouvent très difficile de s'imposer comme initiatrices de projets à l'étranger. Quand elles y réussissent, c'est plutôt comme fournisseurs. Cela est d'autant plus inquiétant que les PME représentent 85 p. 100 des exportateurs canadiens. En outre, elles constituent le bassin d'où seront issues les prochaines générations de grands promoteurs canadiens de travaux d'IPP.

—Ian Gillespie, président et chef de la direction, Société pour l'expansion des exportations

- **Le cadre politique des travaux d'IPP dans les pays à l'économie naissante :**

Il est considérablement plus coûteux et plus risqué d'élaborer et de réaliser des travaux d'IPP dans les pays où l'environnement est fragile (sur les plans juridique et réglementaire) que dans les pays ayant déjà mis en place un cadre politique favorisant la participation du secteur privé dans le développement des infrastructures. Cette réalité a des implications importantes pour les



entreprises canadiennes, et l'on doit en tenir compte au moment de formuler des stratégies mondiales relatives aux IPP et de cerner la nature des renseignements, des compétences, du savoir-faire et des partenaires nécessaires pour réaliser un projet.

Les besoins des pays hôtes sur le plan des orientations et de la réglementation offrent également aux entreprises de services et aux établissements canadiens spécialisés des possibilités considérables de s'implanter dans ce nouveau marché de l'« infrastructure souple », qui est en croissance. Ils peuvent en effet contribuer à établir et à réformer les régimes juridiques et réglementaires visant les secteurs nouvellement privatisés qui œuvrent dans les infrastructures, créer l'environnement financier voulu pour les investissements dans les IPP et constituer la capacité institutionnelle nécessaire, notamment en éducation et formation. Ce travail permettra parallèlement d'établir des liens stratégiques importants entre les marchés et les entreprises de l'« infrastructure matérielle » et de l'« infrastructure souple ».

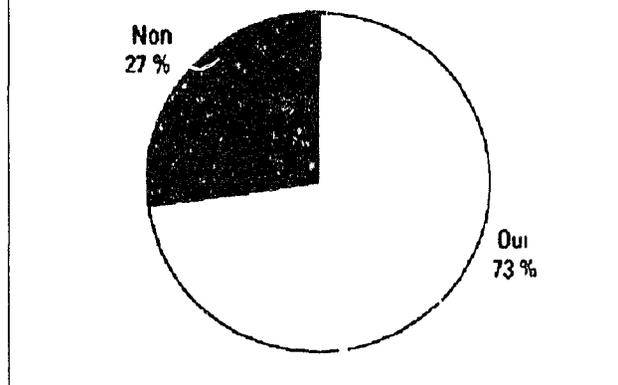
• **L'effet de la crise financière mondiale :**

Les participants ont reconnu que les difficultés économiques et financières auxquelles beaucoup de pays à l'économie naissante font face actuellement ont un effet déprimant sur le marché des travaux d'IPP à court terme, et exigent que l'on révisé les stratégies d'élaboration de projets internationaux. Toutefois, ils estiment qu'à moyen terme, la demande d'infrastructure non satisfaite dans les nouveaux marchés devra être comblée si l'on veut réduire la pauvreté et créer les conditions nécessaires au développement durable.

En résumé, les facteurs critiques cernés lors de la conférence soulignent le besoin fondamental et urgent de rehausser la capacité des entreprises canadiennes à soutenir avec succès la concurrence sur le marché des IPP. L'industrie veut y arriver grâce à l'accroissement du marché national, à l'atténuation des obstacles imposés, à la simplification des règles et règlements financiers, à un secteur financier plus éclairé et à la prestation de services d'aide ciblée pour les entrepreneurs cherchant des débouchés et de la formation spécialisée dans le domaine des IPP. Les participants ont affirmé que, si l'on arrivait à surmonter les principales difficultés touchant l'expansion des entreprises d'IPP, eux-mêmes deviendraient des promoteurs ou des investisseurs (figure 3), accélérant d'autant l'essor du Canada comme intervenant dans ce domaine.



Figure 3
Intérêt des participants à devenir promoteurs ou investisseurs si le contexte des IPP's améiore



« Ensemble, ces éléments :

- créent un environnement politique habilitant dans les pays en développement;
- renforcent la capacité institutionnelle de la société;
- améliorent le parc d'infrastructures matérielles.

Ils composent l'orientation stratégique que nous utilisons à l'ACDI pour guider nos activités de programmation visant à soutenir le secteur des IPP. »

—*Huguette Labelle, présidente, Agence canadienne de développement international*

« Il ne fait aucun doute que les conditions actuelles du marché ne sont pas favorables aux projets d'infrastructures publiques-privées (IPP), surtout dans les marchés naissants de la région Asie-Pacifique. Les marchés des obligations et le financement bancaire commercial seront difficiles à obtenir. Il est ardu pour les investisseurs et pour les banques d'évaluer les risques et d'en établir le prix. Il s'ensuivra une fuite en avant vers la qualité, comme on l'a déjà vu pendant la crise de l'endettement de 1982 à 1989. Il restera cependant possible de faire financer des projets de qualité, de taille maniable, fondés sur des bases économiques solides et parrainés par des intervenants de première catégorie, lorsque ces projets doivent être exécutés dans des pays perçus comme des sociétés civiles ayant un système juridique stable et une bonne cote de crédit. Un autre élément positif puissant réside dans le financement en monnaie locale d'une part importante des coûts d'un projet.



L'offre de financement et de garanties de la part des banques multilatérales, le cofinancement de concert avec la Société financière internationale (SFI), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) ou la Banque asiatique de développement, ou encore des prêts ou une couverture d'importance provenant des grands organismes de crédit à l'exportation de l'OCDE, redeviendront des éléments essentiels à un financement réussi.»

—*David Suratgar, avocat-conseil auprès de LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRae, New York et Londres (R.-U.); conseiller international auprès de Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd.; ancien vice-président de Morgan Grenfell International, Londres (R.-U.)*

Priorités et enjeux communs

Les participants à la conférence ont confirmé la nécessité d'aborder quatre enjeux communs, déterminés pendant le processus de consultation, pour que les entreprises canadiennes puissent mieux réussir dans les marchés mondiaux de l'infrastructure :

- accroître le marché national des projets d'IPP;
- améliorer l'accès au financement des projets d'IPP;
- forger des partenariats (consortiums et alliances) en vue de l'exécution de projets;
- enrichir les renseignements et les compétences spécialisées en matière d'IPP.

Chacun des enjeux communs a été analysé plus en détail, comme décrit dans les paragraphes qui suivent.

Accroître le marché national des projets d'IPP

Les participants à la conférence ont confirmé qu'une dépendance accrue à l'égard des démarches d'IPP au Canada pourrait permettre aux entreprises canadiennes d'acquérir l'expérience et les compétences spécialisées nécessaires aux rôles de promoteur, de propriétaire et d'exploitant et, de ce fait, aiderait les entreprises à décrocher un plus grand nombre de projets d'IPP sur les marchés mondiaux. On verrait s'ouvrir des débouchés particulièrement importants au niveau municipal grâce à l'adoption de modèles de participation du secteur privé dans les secteurs de l'environnement (principalement en ce qui concerne l'eau potable et les eaux usées) et des transports. En se donnant un marché national plus dynamique des IPP, le Canada serait en mesure d'élaborer ses propres modèles originaux visant les IPP et son propre bassin de promoteurs qualifiés et expérimentés de projets d'IPP.

Améliorer l'accès au financement des projets d'IPP

Les discussions ont mis l'accent sur les lacunes de financement, surtout en ce qui touche l'accès au financement par actions et le financement nécessaire à l'étape très coûteuse et risquée de l'élaboration des projets d'IPP. Comme l'a souligné David Leith, du cabinet CIBC Wood Gundy



Securities Inc., les frais de transaction que doivent assumer les promoteurs pour préparer et commercialiser une proposition, effectuer des études de faisabilité, obtenir des services et des conseils spécialisés en matière juridique et financière, participer au processus d'appel d'offres et procéder à l'ingénierie financière d'un projet pourraient atteindre 12 p. 100 de la valeur du projet. Dans les pays dotés d'un solide cadre de politiques entourant les projets d'IPP, ces coûts sont souvent beaucoup moindres. Alan Curleigh, de Klöckner Stadler Hurter Ltd., a insisté sur le fait que la gestion financière et la gestion des risques sont essentielles à la réussite des projets d'IPP. Pour atténuer les risques, il faudra recourir à l'appariement des taux de change et des cadres de réglementation gouvernementaux. Les discussions ont aussi porté sur le besoin d'amener un plus grand nombre d'établissements financiers canadiens à participer activement au financement des projets d'IPP, tant au Canada qu'à l'étranger.

La séance plénière sur le financement a clos ses débats par l'énoncé de quatre questions principales de financement à régler :

- il y a lieu d'étudier le modèle de Private Finance Initiative (PFI, initiative de financement privé) mis au point au Royaume-Uni, un modèle utile qui permet de rassurer les prêteurs;
- les consommateurs recherchent aujourd'hui une solution globale, c'est-à-dire un ensemble complet assorti de l'assurance que l'opération est pleinement financée, ce qui est essentiel au succès;
- les institutions financières canadiennes doivent collaborer plus efficacement entre elles et avec les promoteurs de projets;
- étant donné que les services publics du Canada sont du ressort des autorités gouvernementales, leur donne-t-on l'encouragement nécessaire pour les intéresser à offrir leurs compétences comme promoteurs internationaux de projet?

Forger des partenariats (consortiums et alliances) en vue de l'exécution de projets

Les participants ont facilement convenu que, pour les entreprises canadiennes, la réussite passe en partie par l'établissement de partenariats, de consortiums et d'alliances plus vastes et plus efficaces. On a également fait remarquer que les partenariats efficaces sont essentiels au règlement des trois autres enjeux communs.

Les divers genres de projets et de marchés des IPP feraient appel à divers genres de partenariats, de consortiums et d'alliances. En règle générale, les entreprises canadiennes doivent former des consortiums plus vastes et rechercher la participation de partenaires internationaux et locaux dans les marchés naissants où se réalisent des projets d'IPP. Robert Sexton, de Newcourt Capital, a déclaré que les investisseurs américains se sentent à l'aise avec les entreprises canadiennes et offrent de bonnes perspectives de collaboration.



Les participants ont bien souligné l'importance de former des partenariats plus efficaces entre les promoteurs, les propriétaires et les exploitants des projets, ainsi qu'avec les sociétés d'expansion des exportations, les organismes d'aide au développement international et les institutions financières internationales (IFI).

Enrichir les renseignements et les compétences spécialisées en matière d'IPP

Les discussions à ce sujet ont souligné la nécessité de perfectionner les compétences des entreprises d'IPP en gestion des risques et en montage financier des projets d'IPP. Les participants ont aussi soulevé le besoin d'offrir aux entreprises, surtout les PME, des renseignements sûrs et opportuns sur les projets éventuels dans les marchés cibles à l'étranger et sur des partenaires possibles. Le besoin se fait aussi sentir d'acquérir de meilleures connaissances stratégiques sur la réglementation des IPP, et de s'en servir dans les propositions de projets d'infrastructure.

Thèmes ou points de vue sectoriels

Deux des ateliers sectoriels ont fait ressortir trois autres thèmes ou points de vue qu'il conviendra de garder à l'esprit en mettant en œuvre les mesures. Selon les participants de l'atelier sur les transports, la grande question demeurerait la « perception négative de la population et de la classe politique ». Dans l'atelier sur l'énergie, on a cerné deux autres thèmes, soit celui de « l'équité des règles du jeu », qui a trait à la capacité compétitive des entreprises canadiennes, et celui de la « gestion des risques », qui touche les défis liés à la détermination et au partage des risques et des responsabilités en cas d'imprévus.

Les participants aux ateliers sectoriels ont largement convenu de l'importance « d'accroître le marché national des projets d'IPP » et « d'améliorer l'accès au financement des projets d'IPP ». En revanche, ils ont manifesté certaines divergences d'opinion en ce qui a trait à « forger des partenariats (consortiums et alliances) en vue de l'exécution de projets » et à « enrichir les renseignements et les compétences spécialisées en matière d'IPP ».

Mesures principales proposées

Puisque les différents ateliers étaient relativement d'accord dans leur compréhension et leur acceptation des enjeux communs, il a été simple de s'entendre sur les mesures à prendre. Le rapport entre les principales mesures proposées et les thèmes prioritaires déterminés (tableau 3) est indiquée par un crochet (✓). Ce diagramme matriciel de mesures et d'enjeux communs pourrait servir de base à l'élaboration d'un plan d'action pour les deux prochaines années.



Tableau 3 : Sommaire du vote pris en séance plénière

Vote : No de référence	Principales mesures à prendre	Importance relative (1-5)	Rapport avec les enjeux prioritaires communs			
			Accroître le marché national des projets d'IPP	Améliorer l'accès au financement des projets d'IPP	Forger des partenariats (consortiums et alliances) en vue de l'exécution de projets	Enrichir les renseigne- ments et les compétences spécialisées en matière d'IPP
3	Importance relative donnée aux enjeux communs votés en séance plénière		31 %	21 %	32 %	14 %
8	Offrir du soutien à l'étape d'élaboration des projets d'IPP	4,1		✓	✓	✓
11	Resserrer les liens de collaboration entre le MAECI, l'ACDI, IC, la SEE, la CCC, la BDC et le secteur privé	4,1				✓
4	Encourager les gouvernements à appliquer de façon plus dynamique la formule des IPP pour la construction des nouvelles infrastructures, par exemple, en se faisant mieux connaître les avantages	4,0	✓			
6	Créer des instruments et des possibilités de financement pour accroître les fonds destinés aux IPP	3,8		✓		
13	Perfectionner les compétences des entreprises en matière de présentation d'offres, de conclusion de marchés, etc	3,8			✓	✓
7	Examiner l'ampleur des changements apportés aux règlements sur la fiscalité et sur les investissements étrangers en vue d'encourager l'investissement	3,6	✓	✓		



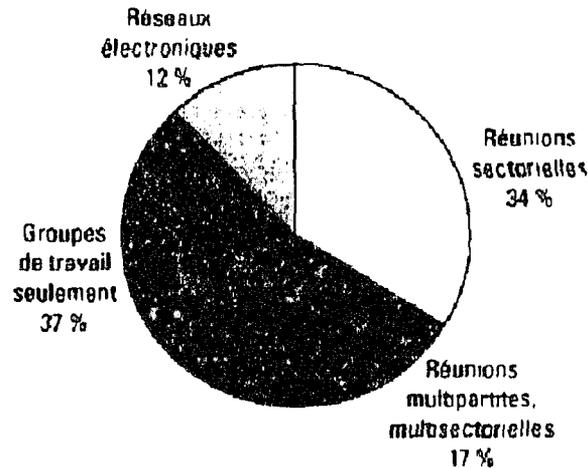
Vote : No de référence	Principales mesures à prendre	Importance relative (1-5)	Rapport avec les enjeux prioritaires communs			
				✓	✓	
9	Offrir des alliances sous forme de partenariat aux entreprises de projets d'investissement	3,3		✓	✓	
10	Créer et maintenir un réseau mondial de contacts sur les interlocuteurs du domaine des IPP	3,3			✓	✓
5	Créer des partenariats entre les institutions financières	3,0	✓	✓	✓	
12	Établir un forum canadien sur les projets d'IPP mondiaux (débouchés, lignes de conduite, besoins de formation, exposition des réussites)	2,8				✓

La dernière question soulevée pendant la séance plénière avait trait à la forme que les participants aimeraient donner aux réunions et communications de suivi de la conférence. L'assemblée a indiqué préférer les groupes de travail et les réunions sectorielles aux réunions multisectorielles et au recours aux réseaux électroniques (figure 4).

En outre, l'assemblée a convenu que le secteur privé devait être l'élément moteur de cette initiative, même si la mise en œuvre des mesures proposées nécessite l'action conjointe des secteurs public et privé, en partenariat.



Figure 4
Formes proposées pour les
réunions de suivi de la conférence



Différences entre secteurs

Avant d'élaborer des ensembles de mesures judicieuses, il sera utile de chercher à comprendre les différences entre secteurs quant aux mesures prioritaires cernées pendant la conférence. Certaines des différences sectorielles les plus importantes, décelées au cours des ateliers de discussion et par la suite du vote en séance plénière, sont expliquées ci-après.

Secteur des communications

Selon les résultats du vote, les participants du secteur des communications étaient, de tous les secteurs présents à la conférence, ceux qui avaient le moins d'expérience touchant les projets d'IPP. Ils ont pourtant voté massivement en faveur de la nécessité d'une collaboration plus étroite entre les ministères et organismes gouvernementaux et le secteur privé, et du besoin d'examiner à fond l'ampleur des changements apportés aux règlements sur la fiscalité et sur les investissements étrangers. Les participants du secteur ont accordé une importance plus faible à l'appui financier au moment de l'étape de l'élaboration des projets d'IPP. Ils reconnaissaient cependant le besoin d'améliorer l'accès au financement des projets d'IPP, de forger des partenariats, et de rassembler et diffuser des renseignements stratégiques mondiaux sur les IPP. Les votants de ce secteur ont également appuyé l'amélioration du financement des projets d'IPP en recommandant d'apporter des modifications au marché des titres.

Les représentants du secteur des communications accordaient aussi une priorité élevée à l'accroissement du marché national des projets d'IPP et, en particulier, à la promotion de la



concurrence dans le domaine des infrastructures au moyen de la déréglementation, à l'exploration de nouveaux débouchés au niveau municipal et à l'élargissement des règles régissant la recherche sur l'utilisation et la mise en application des réseaux (CANARIE, CRTC); ils voudraient également que l'on encourage un recours plus poussé aux technologies de l'information et des communications afin de rehausser les autres secteurs d'infrastructures (systèmes de transport intelligents, systèmes de capteurs des conditions structurelles, applications géomatiques, etc.).

Secteur de l'énergie

Les participants du secteur de l'énergie ont voté surtout en faveur de l'importance d'appuyer financièrement les entrepreneurs à l'étape de l'élaboration des projets d'IPP. Ils ont exprimé une forte préférence à l'égard de la responsabilité du secteur privé comme élément moteur des initiatives futures dans le domaine des IPP. Dans le sous-secteur de l'énergie électrique, il règne une absence générale de promoteurs de projets d'IPP au Canada. Les exploitants et les responsables des services publics canadiens ont besoin d'être motivés pour devenir des promoteurs de projets à l'échelle internationale. Il convient de mettre l'accent sur la création de rapports à entretenir avec des investisseurs stratégiques importants capables de diriger des projets d'IPP et d'agir à titre de commanditaires pour soutenir des partenaires à l'étranger. Il faut aussi forger des partenariats avec les fournisseurs afin de réduire les coûts d'élaboration des propositions. Les participants du secteur ont également souligné que, pour accroître le marché national des projets d'IPP, il faudra d'abord sensibiliser davantage la classe politique et la population en général aux enjeux en cause; ils préconisent aussi la privatisation des services publics.

En vue de rehausser la capacité des entreprises canadiennes à soutenir la concurrence dans le domaine des projets d'IPP, les représentants du secteur ont proposé d'examiner les règles relatives à la fiscalité et aux investissements étrangers, et de recommander des modifications à y apporter. L'industrie canadienne doit être mise au fait du rôle des banques et des opérations bancaires internationales comme instrument pouvant servir à améliorer les pratiques exemplaires, à élaborer des cadres de réglementation et à atténuer les risques reliés aux cours de change et au financement. Il y a lieu également d'étudier des solutions de financement propres à attirer les fournisseurs de capitaux, y compris les solutions de rechange utilisées dans les autres pays.

Secteur de l'environnement

Les participants du secteur de l'environnement ont voté très fortement en faveur d'un appui financier aux entreprises à l'étape de l'élaboration des projets d'IPP, et d'une collaboration plus étroite entre les ministères et organismes fédéraux et le secteur privé. Les résultats de l'atelier ont montré que la priorité première des participants allait à la nécessité d'enrichir les renseignements et les compétences en matière d'IPP, en se concentrant sur certains marchés et en convertissant en plan d'action le projet de villes durables de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE). Ils estiment aussi qu'il est important de collaborer à des mesures éducatives avec le Conseil canadien des sociétés publiques-privées.



Pour ce qui est de l'accès au financement des projets d'IPP, les participants du secteur ont recommandé l'élaboration de programmes de financement par l'entremise de l'ACDI et de la SEE. Le rôle de l'ACDI devrait être renforcé en vue de financer des projets d'IPP ainsi que des études connexes et de créer des lignes de crédit bilatérales. Concernant l'accroissement du marché national des projets d'IPP, les participants croient qu'il est possible de marquer des progrès importants au moyen de la mise à exécution de projets municipaux et de l'organisation de campagnes de sensibilisation aux IPP, et aussi en facilitant la formation de bassins de PME promotrices de projets et l'encadrement de ces entreprises.

Secteur des transports

Les participants du secteur des transports ont aussi voté très fortement en faveur d'un appui financier aux entreprises à l'étape de l'élaboration des projets d'IPP. Parmi les autres thèmes qu'ils favorisaient beaucoup, on retrouve une collaboration plus étroite entre les ministères et organismes fédéraux et le secteur privé, l'encouragement des gouvernements du Canada à adopter une mise en application plus vaste de la formule des IPP, et la création de nouveaux instruments de financement pour les projets d'IPP. L'atelier du secteur des transports a conclu qu'il fallait améliorer la perception de la classe politique et de la population relativement aux IPP, et qu'on y arriverait par la recherche et par des initiatives de sensibilisation et d'information au sujet des expériences réussies dans le domaine des IPP. Dans le but d'appuyer financièrement les entreprises à l'étape de l'élaboration des projets d'IPP, les participants à l'atelier ont proposé la création d'un programme spécial qui servirait à informer les nouveaux intervenants quant aux sources de renseignements de marché, aux possibilités de partenariat et aux modèles d'IPP en général. Le groupe a également proposé la mise sur pied d'un forum sur le financement par actions de l'élaboration des projets; cette tribune réunirait notamment les institutions financières canadiennes, les promoteurs chevronnés de projets d'IPP et les nouvelles entreprises faisant leur entrée sur ce marché.

Prochaines étapes

Les participants à la conférence ont assisté à la genèse d'un processus beaucoup plus long dans le domaine des projets d'IPP, processus dont l'élément moteur viendra des têtes dirigeantes de l'industrie. À titre d'étape suivante, on a demandé aux participants de passer en revue leurs engagements personnels et de se préparer à servir.

Les participants venus du secteur privé ont convenu de s'organiser entre eux en vue de répondre aux mesures proposées et de les mettre à exécution. À cette fin, ils devront sonder les participants à la conférence en vue de former un petit groupe de dirigeants qui se chargera de faire passer le programme proposé de l'état de concept à celui d'engagements concrets. On élaborera un plan de travail qui fixera des échéances et identifiera les personnes responsables de l'exécution des tâches.

Le groupe de dirigeants définira le cadre d'action de la participation future (participation



collective, groupes sectoriels et groupes thématiques) et entamera le processus de dotation en personnel à partir du bassin d'intervenants des secteurs public et privé créé à l'occasion de la conférence. Des groupes d'action particuliers seront créés et chargés de raffiner les mesures proposées et de trouver d'autres participants capables d'apporter les efforts et/ou les ressources de leurs organisations respectives.

En travaillant de concert à la mise en œuvre des mesures proposées et des tâches déterminées, en élargissant le réseau d'intéressés et en forgeant de nouveaux partenariats, l'initiative d'IPP contribuera à la réalisation des objectifs que s'est donnés Équipe Canada inc.

La conférence a permis de cerner les priorités principales et de déterminer les ressources possibles, et aussi d'obtenir l'engagement des participants. Ces réalisations inspireront peut-être les dirigeants futurs. Les succès de demain sur le marché mondial des IPP pourraient fort bien découler de ces débuts modestes, si l'aventure se poursuit sous une direction confiée à de bonnes mains et dans un contexte de partenariats nombreux.



Annexe 1 Liste des participants selon le nom de famille

Agnelli, Margaret
Designers d'intérieur du Canada
Toronto (Ontario)

Anderson, Grant
Gartner Lee Ltd.
Markham (Ontario)

Antle, Paul
SCC Environmental
St. John's (Terre-Neuve)

Balint, John
Société pour l'expansion
des exportations
Ottawa (Ontario)

Banigan, John
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Barbarie, Jennifer
Affaires étrangères et Commerce
international
Ottawa (Ontario)

Barrie, John
Fluor Daniel Canada inc.
Calgary (Alberta)

Bastien, Pierre
AQUATECH, Société gestion de
l'eau inc.
Longueuil (Québec)

Battel, Leopold
Affaires étrangères et Commerce
international
Ottawa (Ontario)

Baumann, Harry
SECOR
Toronto (Ontario)

Beadle, John
Table ronde nationale sur
l'électricité
Ottawa (Ontario)

Beck, John
Canadian Highways International
Corporation
Mississauga (Ontario)

Bedikian, Hovig
Canarail
Montréal (Québec)

Bégin, Michel
Fonds de solidarité des travailleurs
du Québec
Montréal (Québec)

Bélanger, Réjean
Canac inc.
Montréal (Québec)

Belshaw, Colin
Clearnet Communications Inc.
Scarborough (Ontario)

Berg, Ira J.
Goodman Phillips & Vineberg
Toronto (Ontario)

Blackburn, Robert
SNC-Lavalin International
Ottawa (Ontario)

Blenkhorn, Donald
H.A. Simons
Dorval (Québec)

Bolduc, Robert
Harris Canada inc.
Dollard des Ormeaux (Québec)

Bowes, Gregory
Andaurex Industries Inc.
Markham (Ontario)

Bradet, Lucien
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Brady, Penny
Conference Board du Canada
Ottawa (Ontario)

Branchaud, Michel
Infradev International
Montréal (Québec)

Braun, Ron
Trojan Technologies Inc.
London (Ontario)

Bravo, Ken
Banque Royale du Canada
Toronto (Ontario)

Brown, Gerald
Association des collèges
communautaires du Canada
Ottawa (Ontario)

Brownell, Don
Fédération canadienne des
municipalités
Ottawa (Ontario)

Burn, Peter
Bell Canada International inc.
Montréal (Québec)

Buryniuk, Walter
Kembur Engineering Consultants
Limited
Ottawa (Ontario)



Buxton, Victor
Environnement Canada
Hull (Québec)

Byrne, Dorothy
BC TEL
Burnaby (Colombie-Britannique)

Cameron, Peter
Ministère des Finances
Ottawa (Ontario)

Campbell, Craig
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Carney, David
Secteur des sciences de la
Terre, CNRC COM
Ottawa (Ontario)

Carr, Glenna
Conseil canadien des sociétés
publiques-privées
Toronto (Ontario)

Castonguay, Philippe
Schroder Canada limitée
Montréal (Québec)

Chant, Verne
Hickling Capital Corporation
Ottawa (Ontario)

Chapman, Simon
AGRA Inc.
Oakville (Ontario)

Charnetski, William
Tory Tory DesLauriers &
Binnington
Toronto (Ontario)

Charron-Fortin, Louise
Affaires étrangères et Commerce
international
Ottawa (Ontario)

Cloutier, John
Transports Canada
Ottawa (Ontario)

Coleman, John
Sussex Circle
Ottawa (Ontario)

Courtright, Anthony S.
Banque Scotia
Toronto (Ontario)

Couse, Paul
Upper Lakes Group Inc.
Ottawa (Ontario)

Couture, Benoit
SNC-Lavalin inc.
Montréal (Québec)

Creighton, Geoffrey
Tory Tory DesLauriers &
Binnington
Toronto (Ontario)

Crozier, Basil
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Curleigh, Alan
Klöckner Stadler Hurter Ltée.
Montréal (Québec)

Cutmore, Gary
Lockerbie Stanley Inc.
Edmonton (Alberta)

Dagenais, Sofie
Banque Nationale de Paris (Canada)
Montréal (Québec)

daSilva, Paul
CH2M Gore & Storrie Limited
North York (Ontario)

David, Pierre
Agence canadienne de
développement international
Hull (Québec)

De Carvalho, Rui
R.J. Burnside & Associates Ltd.
Orangeville (Ontario)

De Melto, Dennis
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Delahousse, Didier
Société pour l'expansion des
exportations
Ottawa (Ontario)

Derrick, Peter
Banque ABN-AMRO du Canada
Toronto (Ontario)

Desmarais, John
NAPA Airport Development
Consultants Inc.
Toronto (Ontario)

Desrochers, Johanne
Association des ingénieurs-conseils
du Québec
Montréal (Québec)

Drzymala, Claude
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Ellison, Duncan
Association canadienne des eaux
potables et usées
Ottawa (Ontario)

Filion, Jean
Bechtel Québec limitée
Montréal (Québec)



Forbes, Dale
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Forbes, Robert
Société pour l'expansion
des exportations
Ottawa (Ontario)

Frojmovic, Michel
Institut canadien des urbanistes
Ottawa (Ontario)

Froundjian, Tomas
Canarail
Montréal (Québec)

Gaetz, John
UV Systems Technology Inc.
Burnaby (Colombie-Britannique)

Gaines, Dreda
Thames Water International
Reading (Berkshire) Royaume-Uni

Gaudreau, Pierre
Centre international GP
Montréal (Québec)

Gillespie, A. Ian
Société pour l'expansion
des exportations
Ottawa (Ontario)

Girard, Ruth
Industrie Canada
Nepean (Ontario)

Goldberger, Dan
Association canadienne de
l'électricité
Ottawa (Ontario)

Gorn, Ed
Fédération canadienne des
municipalités
Ottawa (Ontario)

Greene, Moya
TD Securities Inc.
Toronto (Ontario)

Guillard, Xavier
Levesque Beaubien Geoffrion inc.
Montréal (Québec)

Harley, Rory
Corporation commerciale
canadienne
Ottawa (Ontario)

Henderson, Christopher
The Delphi Group
Ottawa (Ontario)

Herington, Gordon
Sumitomo Trust & Banking Co.,
Ltd.
Toronto (Ontario)

Herman, Garrett
Loewen, Ondaatje, McCutcheon
Ltd.
Toronto (Ontario)

Hilton, Robert
Infrastructure Works
Ottawa (Ontario)

Hodgson, Glen
Société pour l'expansion
des exportations
Ottawa (Ontario)

Hoville, Wido
Asea Brown Boveri inc.
Saint-Laurent (Québec)

Howard, Lance
SNC-Lavalin inc.
Montréal (Québec)

Huras, Dan
TransCanada International Ltd.
Calgary (Alberta)

Ingram, Don
Consulting Engineers of
Ontario
Toronto (Ontario)

Ireland, Derek
Chreod Ltd.
Ottawa (Ontario)

Jabbari, A.
BOT Software & MIS
Carmel (Illinois)
États-Unis

Jackson, James
MobiFun S.A.
Bucharest (Roumanie)

Joly, Jean-Charles
Industrie Canada
Toronto (Ontario)

Jones, Peter
Société pour l'expansion
des exportations
Ottawa (Ontario)

Kengis, Robert
Société pour l'expansion
des exportations
Ottawa (Ontario)

Kennedy, Ed
Association canadienne des
entreprises de géomatique
Ottawa (Ontario)

Kerr, Jim
SR Telecom Inc.
Ottawa (Ontario)

Kersys, Rachel
Summa Strategies Canada
Ottawa (Ontario)



Kitchin, Paul
Association nationale des
collèges carrières
Brantford (Ontario)

Knechtel, Karl
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Kur, John
Banque européenne pour la
reconstruction et le
développement
Londres (Royaume-Uni)

Labelle, Hugueite
Agence canadienne de
développement international
Hull (Québec)

Lamarre, Jacques
SNC-Lavalin inc.
Montréal (Québec)

Laroche, Gilles
Le groupe Québecel inc.
Rimouski (Québec)

Larose, Richard
CIMA
Sherbrooke (Québec)

Laughton, Richard
Pollutech International Limited
Oakville (Ontario)

Leclerc, Guy
Varez inc.
Saint-Lambert (Québec)

Leith, David
CIBC Wood Gundy Securities Inc.
Toronto (Ontario)

Lusignan, Marc
SR Telecom inc.
Ottawa (Ontario)

Lynch, Kevin G.
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

MacKenzie, Francis
Nova Scotia Economic
Development and Tourism
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Mackie, James
Newbridge
Kanata (Ontario)

Mahoney, Richard
Fraser & Beatty
Ottawa (Ontario)

Majid, Deborah
Société pour l'expansion
des exportations
Ottawa (Ontario)

Marchi, Sergio
Affaires étrangères et Commerce
international
Ottawa (Ontario)

Marin, Pierre
Ministère des Finances
Ottawa (Ontario)

Mathieu, Pierre
Bombardier inc.
Saint-Bruno (Québec)

McArthur, Lynne S.
BFC Construction Corporation
Scarborough (Ontario)

Metcalf, James A.
Cansult Group Limited
Markham (Ontario)

Meunier, Gabriel
Gestion Gabriel Meunier inc.
Saint-Laurent (Québec)

Minchom, Clive
Clive Minchom Research
Toronto (Ontario)

Moore, David
Babcock & Wilcox Industries Ltd.
Cambridge (Ontario)

Morgan, David
Table ronde nationale sur
l'environnement et l'économie
Ottawa (Ontario)

Morin, Claude
Ministère des Transports
Québec (Québec)

Morissette, Léo
Institut maritime du Québec
Rimouski (Québec)

Morris, John
SR Telecom Inc.
Ottawa (Ontario)

Morrissey, Brian
Affaires étrangères et Commerce
international
Ottawa (Ontario)

Morrison, Phillip
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Mourato, Diana
Zenon Technologies
Burlington (Ontario)

Mulder, Nick
Stentor politiques publiques
Télécom inc.
Ottawa (Ontario)

Murphy, Darryl
SG (Canada)
Toronto (Ontario)



Murray, Paul
Affaires étrangères et Commerce
international
Ottawa (Ontario)

Nankivell, Jeff
Agence canadienne de
développement international
Hull (Québec)

Nankivell, Neville
The Financial Post
Ottawa (Ontario)

Neil, Bill
Nortel
Ottawa (Ontario)

Novak, Ben
Stanley Technology Group Inc.
Edmonton (Alberta)

O'Reilly, Diana
Strategic Services
Toronto (Ontario)

Ogilvie, Mary
Service du Nouveau-Brunswick
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Ojanpera, Ron
Babcock & Wilcox Industries Ltd.
Cambridge (Ontario)

Ort, Harry
KPMG
Toronto (Ontario)

Otto, Carl H.
Carl Otto et associés inc.
Montréal (Québec)

Owen, Sherril
Affaires étrangères et Commerce
international
Ottawa (Ontario)

Page, Tim
Association des ingénieurs-conseils
du Canada
Ottawa (Ontario)

Patry, Pierre
Dessau-Soprin
Laval (Québec)

Pearson, William
AGRA Inc.
Oakville (Ontario)

Pelletier, Louise
Association des transports du
Canada
Ottawa (Ontario)

Pierce, Donald G.
Goodman Phillips & Vineberg
Toronto (Ontario)

Pignard, Marc
Banque Royale du Canada
Toronto (Ontario)

Poirier, Renaud
S.M. Group International inc.
Montréal (Québec)

Rabiasz, Mary
Société canadienne d'évaluation
du crédit
Toronto (Ontario)

Ricard-Desjardins, Pierre
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Richard, Joe
Développement économique,
Tourisme et Culture
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Rimer, Phil
Fraser & Beatty
Ottawa (Ontario)

Robertson, Douglas C.
Goodman Phillips & Vineberg
Montréal (Québec)

Robichaud, Eric
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Rogacki, Elizabeth
Ministère des Transports de
l'Ontario
Downsview (Ontario)

Rose, Anne
Saskatchewan Trade & Export
Partnership
Regina (Saskatchewan)

Ruelokke, Max
Gouvernement de Terre-Neuve
et du Labrador
St. John's (Terre-Neuve)

Ruso, Doreen
Alliance of Manufacturers and
Exporters Canada
Toronto (Ontario)

Saintonge, Jean
Ministère de l'Industrie, du
Commerce, de la Science et de la
Technologie (MICST)
Québec (Québec)

Scheme, Frank
GeoCan Information Solutions Inc.
Ottawa (Ontario)

Schnelder, Anne-Marie
Association des ingénieurs-conseils
du Canada
Ottawa (Ontario)

Scott, Wesley
Northern Telecom Canada limitée
Brampton (Ontario)



Sexton, Rob
Newcourt Capital
New York (New York)
États-Unis

Shannon, George
Banque interaméricaine de
développement
Washington (DC)
États-Unis

Sharman, Killaine
Agence canadienne de
développement international
Hull (Québec)

Sharp, Mike
Black and McDonald Limited
Ottawa (Ontario)

Shaw, John
Klohn Crippen Project Finance
Vancouver (Colombie-Britannique)

Shoisy, Pierre
Association des
ingénieurs-conseils du Québec
Montréal (Québec)

Siegel, Eric
Société pour l'expansion des
exportations
Ottawa (Ontario)

Simone, Robin
Agence canadienne de
développement international
Hull (Québec)

Sloan, Richard
Bombardier inc.
Montréal (Québec)

Sloan, Rick
Alberta Economic Development
Edmonton (Alberta)

Stambrook, David
Transport Canada
Ottawa (Ontario)

Ste-Marie, Mario
Développement économique
Canada pour la région du Québec
Hull (Québec)

Stephen, Terry
Strategic Services
Toronto (Ontario)

Stothart, Paul
Affaires étrangères et Commerce
international
Ottawa (Ontario)

Strum, Peter
Deloitte & Touche Consulting
Group
Ottawa (Ontario)

Sully, Robin
Association du Barreau canadien
Ottawa (Ontario)

Suratgar, David
LeBoeuf, Lamb, Greene &
MacRae
Londres (Royaume-Uni)

Sweetnam, Albert
SNC-Lavalin inc.
Willowdale (Ontario)

Tassini, Jean-Yves
Janin inc.
Montréal (Québec)

Taylor, Fraser
Université Carleton
Ottawa (Ontario)

Thompson, Jim
Société ontarienne du commerce
international
Toronto (Ontario)

Thompson, Nigel
Project Realization Group Inc.
North York (Ontario)

Thomson, Prue
Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Toth, Pierre
Telesystem International
Wireless Inc.
Montréal (Québec)

van Beek, Jac
Deloitte & Touche Consulting
Group
Ottawa (Ontario)

Van de Voorde, Jacques
Banque nationale du Canada
Montréal (Québec)

Vellutini, Roberto
Banque interaméricaine de
développement
Washington (DC)
États-Unis

Vincent, John
Sun Life of Canada
Toronto (Ontario)

Walker, John
Loewen, Ondaatje, McCutcheon
Ltd.
Toronto (Ontario)

Watson, Jayne
Société pour l'expansion des
exportations
Ottawa (Ontario)



Wehebrink, Jan

Banque européenne pour la
reconstruction et le
développement
Londres (Royaume-Uni)

Wells, Kathie

Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Whiting, Kenneth

Summa Strategies Canada
Ottawa (Ontario)

Williams, Graham

Acres International Limited
Toronto (Ontario)

Wilson, John

GE Canada Inc.
Rockcliffe Park (Ontario)

Woodbridge, Roy

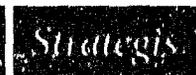
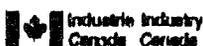
Association canadienne des
industries de l'environnement
Ottawa (Ontario)

Wright, Gerry

Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Zafar, Said

Committee on Islamic Financial
Institutions — Canada
Mississauga (Ontario)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [⇒ Menu principal](#)

[⇒ Information d'affaires par secteur](#)

[⇒ Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Direction générale des industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1998-05-21

RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION

Annexe 2

Programme de la conférence

Lundi, 14 septembre 1998

08:00 Inscription et café - *Foyer Nord*

08:45 Accueil et mot de bienvenue des coprésidents de la conférence - *Salle des congrès E*

M. Jacques Lamarre, président et chef de la direction de SNC-Lavalin Inc., Montréal

M. Garrett Herman, président-directeur général de Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd. (LOM), Toronto

09:00 Discours d'ouverture: « IPP - Un concept mûri qui offre de bonnes possibilités d'affaires », **M. David Suratgar**, avocat-conseil auprès de Leboeuf, Lamb, Greene & MacRae, New York et Londres (R.-U.); conseiller international auprès de LOM; antérieurement vice-président de Morgan Grenfell International, Londres (R.-U.) - *Salle des congrès E*

09:30 « Les marchés mondiaux de l'IPP sont en plein essor et présentent de nouveaux défis pour la compétitivité internationale du Canada », **M. Ian Gillespie**, président-directeur général de la Société pour l'expansion des exportations, Ottawa - *Salle des congrès E*

10:00 Pause - Parrainé par la Corporation commerciale canadienne - *Foyer Nord*

10:30 Séance plénière « Surmonter les problèmes du financement de l'IPP grâce à la collaboration » - Salle des congrès E

Président : **M. Eric Siegel**, vice-président exécutif, Services financiers à moyen et à long terme, Société pour l'expansion des exportations, Ottawa

Membres : **M. Alan Curleigh**, vice-président exécutif, Klöckner Stadler Hurter Ltd., Montréal

M. Rob Sexton, directeur général, « Global Project Finance Unit », Newcourt Capital, New York

M. Wesley (Wes) Scott, vice-président exécutif et directeur des finances, Northern Telecom Ltd., Brampton

M. David Leith, directeur général et chef, « Debt Issuers Group », CIBC Wood Gundy Securities Inc., Toronto

12:00 «Questions clés et but des ateliers» - Salle des congrès E

12:15 Déjeuner - Parrainé par la Société pour l'expansion des exportations - *Salon Colonel By*

«Le rôle que joue le Ministère des affaires étrangères et du commerce international afin d'aider les entreprises canadiennes sur le marché mondial de l'IPP», L'hon. **Sergio Marchi**, c.p., député, ministre du Commerce international

14:00 Ateliers parallèles: «Que devons-nous faire pour conquérir les marchés de l'IPP?»

• **Atelier sur les projets de transport - Salle de la capitale 1B**

Président: **M. William Pearson**, Président, AGRA Development Inc., et vice-président, AGRA Inc., Toronto

Membres: **M. Richard Sloan**, vice-président et directeur général, Financement structuré, Bombardier Inc., Montréal

M. John Desmarais, vice-président, «Airport Development», NAPA Airport Development Consultants Inc., Toronto

Mme Moya Greene, directrice générale, «Investment Banking», TD Securities Inc., Toronto

• **Atelier sur les projets énergétiques - Salle de la capitale 2B**

Président: **M. John Balint**, vice-président, «Project Finance Team», Société pour l'expansion des exportations, Ottawa

Membres: **M. Lance S. Howard**, vice-président, «Power Development Division», SNC-Lavalin Inc., Montréal

M. Dan Huras, vice-président, «Business Systems», TransCanada International Ltd., Calgary

M. Anthony Courtright, vice-président et co-chef, «International Project Finance», Scotiabank, Toronto

M. Roberto Vellutini, conseiller principal, «Private Sector Department», Inter-American Development Bank, Washington

M. David Moore, directeur, «Business Development», Babcock & Wilcox Industries Ltd., Cambridge

• **Atelier sur les projets environnementaux - Salle de la capitale 3B**

Président: **M. Lucien Bradet**, directeur général des Affaires environnementales, Industrie Canada, Ottawa

Membres: **M. Michel Bégin**, Directeur de portefeuille, Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Développement économique, Montréal

M. Christopher Henderson, chef de la direction, The Delphi Group, Ottawa

Mme Diana Mourato, vice-présidente, «Municipal Systems», Zenon Technologies, Burlington

Mme Dreda Gaines, directrice, «Business Development», Thames Water International, Reading, Berkshire (R.-U.)

• **Atelier sur les projets de communications - Salle de la capitale 4B**

Président: **M. James Mackie**, vice-président, «Strategic Marketing», Newbridge Networks, Kanata

Membres: **M. Marc Lusignan**, directeur, «Government Relations», SR Telecom, Ottawa

M. Ken Bravo, chef de groupe - «Media and Telecoms, Global Project and Structured Finance», Royal Bank of Canada, Toronto

M. Jan Wehebrink, «Principal Banker, Telecommunications Sector, European Bank of Reconstruction and Development», Londres (R.-U.)

17:00 Fin des ateliers

18:00 Reception - Parrainé par Goodman, Phillips & Vineberg - *Salle des congrès E*

19:00 Dîner - *Salle des congrès E*

Message de **Mme Glenna Carr**, présidente, le Conseil canadien des sociétés publiques-privées, Toronto

«**Expériences de projets d'IPP canadiens et internationaux: constatations principales**», **M. John M. Beck**, président-directeur général, Armbro Enterprises Inc. et président, Canadian Highways International Corporation, Mississauga

Mardi, 15 septembre 1998

07:30 Petit déjeuner - *Salle des congrès E*

«**L'IPP et le mandat de l'ACDI concernant le développement du secteur privé dans les économies en développement**», **Mme Huguette Labelle**, présidente, Agence canadienne de développement international, Hull

08:30 «Accroître la compétitivité du Canada dans l'économie mondiale du savoir: une philosophie de partenariat», **M. Kevin Lynch**, sous-ministre, Industrie Canada, Ottawa - *Salle des congrès E*

08:50 Séance plénière des rapports - Président: Kevin Lynch - Salle des congrès E

- **Rapports des quatre ateliers sectoriels**
- **Séance plénière d'experts**

Membres: **M. John N. Shaw**, directeur général, Klohn Crippen Project Finance, Vancouver
M. Marc Pignard, vice-président et chef, «Global Project and Structured Finance», Royal Bank of Canada, Toronto
M. Pierre David, directeur général, CIDA-INC., Hull
David Suratgar, avocat-conseil auprès de Leboeuf, Lamb, Greene & MacRae, New York et Londres (R.-U.); conseiller international auprès de LOM; antérieurement vice-président de Morgan Grenfell International, Londres (R.-U.)

10:30 Pause - Parrainé par la Corporation commerciale canadienne - *Foyer Nord*

11:00 Séance plénière: discussion ouverte animée par les coprésidents - *Salle des congrès E*

12:00 Récapitulation et mot de la fin par les coprésidents de la conférence - *Salle des congrès E*

12:15 Déjeuner de partenariat - *Salle des congrès A*



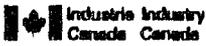
[Page principale](#)

◀ [Page précédente](#)

[Page suivante](#) ▶

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#)
[English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

					
Aide	Quoi de neuf	Carte du site	Opinion	Contexte	English
Passer à ⇒ Menu principal			Recherche dans Strategis		
⇒ Information d'affaires par secteur					
⇒ Industries de services et grands projets					

Auteur - Direction générale des industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1998-05-21

RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION

Annexe 3 Liste de discours et exposés

A. Discours-programme

Textes intégraux à l'[annexe 4](#).

David Suratgar, avocat-conseil auprès de Leboeuf, Lamb, Greene & McRae, New York et Londres, conseiller international auprès de Loewen Ondaatje, McCutcheon Ltd., antérieurement vice-président de Morgan Grenfell International, Londres

L'IPP — Un concept maintenant bien établi et une bonne source de débouchés

Ian Gillespie, président-directeur général, Société pour l'expansion des exportations

Marchés internationaux de l'IPP en croissance : prochains défis à que devra relever le Canada pour demeurer concurrentiel à l'échelle mondiale

Eric Siegel, vice-président exécutif, Services financiers à moyen et à long terme, Société pour l'expansion des exportations

Surmonter les problèmes du financement de l'IPP grâce à la collaboration

L'honorable Sergio Marchi, député et membre du Conseil privé, ministre des affaires étrangères et du Commerce international

Rôle joué par Affaires étrangères et Commerce international Canada en vue de faciliter une intégration réussie du Canada au marché mondial de l'IPP

John M. Beck, président-directeur général, Armbro Enterprises Inc.,

Président, Canadian Highways International Corporation

Expérience d'IPP au pays et à l'étranger : observations essentielles

Huguette Labelle, présidente, Agence canadienne de développement international

IPP et initiative de développement du secteur privé dans les économies en développement entreprise par l'Agence canadienne de développement international

Kevin Lynch, sous-ministre, Industrie Canada

Améliorer la compétitivité du Canada dans une économie mondiale du savoir par le partenariat

A. Exposés des panélistes

Des exemplaires des exposés [version originale] sont disponibles sur demande. Communiquer avec la Direction générale des industries de services et des grands projets, Industrie Canada. Tél. : (613) 952-0205, fax : (613) 952-9054, courrier électronique : knechtel.karl@ic.gc.ca

John Balint, vice-président, Développement de projets, Société pour l'expansion des exportations
Projets énergétiques - Ateliers

Lucien Bradet, directeur général et gestionnaires des Affaires environnementales, Industrie Canada
Projets environnementaux - Atelier

Ken Bravo, chef de groupe, «Media and Telecoms, Global Projects and Structural Finance», Banque royale du Canada, Toronto
Projets de communications — Atelier

Marc Lusignan, directeur, «Government Relations», SR Telecom
Communications — Atelier

James Mackie, vice-président, développement des marchés, Newbridge
Projets de communications — Atelier

William Pearson, président, AGRA Development Inc., et vice-président, AGRA Inc.
Projets de transport — Atelier

Wendy Scott, Executive Vice-President, Corporate and Chief Financial Officer, Northern Telecom Ltd.
Exposé des panélistes de la séance plénière

Robert Sexton, directeur général, «Global Project Finance Unit», Newcourt Capital
Exposé des panélistes de la séance plénière

Jan Wehebrink, «Principal Banker, Telecommunications Sector, European Bank of Reconstruction and Development», Londres
Communications — Atelier



[Page principale](#)



[Page précédente](#)



[Page suivante](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

**«RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE :
LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION»**

**Annexe 4
Exposés par les conférenciers principaux**

<u>John M. Beck</u> Président-directeur général <u>Ambro Enterprises Inc.</u> Président <u>Canadian Highways International Corporation</u>	<u>Ian Gillespie</u> Président-directeur général <u>Société pour l'expansion des exportations</u>
<u>Huguette Labelle</u> Présidente <u>Agence canadienne de développement international</u>	David Suratgar Avocat-conseil auprès de Leboeuf, Lamb, Greene & McRae Conseiller international auprès de Loewen Ondaatje, McCutcheon Ltd.
<u>L'honorable Sergio Marchi, député et membre du Conseil privé</u> <u>Ministre des affaires étrangères et du Commerce international</u>	<u>Eric Siegel</u> Vice-président <u>Services financiers à moyen et à long terme</u> <u>Société pour l'expansion des exportations</u>
<u>Kevin Lynch</u> Sous-ministre Industrie Canada	

**L'infrastructure publique-privée
Un concept qui a fait ses preuves et qui crée de bons débouchés
d'affaires**

**David Suratgar de Counsel, Leboeuf, Lamb, Greene & McRae,
conseiller principal, Loewen, Ondaatje, McCutcheon Limited**

Monsieur le président, mesdames et messieurs, je suis honoré et ravi d'avoir été invité à vous présenter l'exposé d'ouverture à cette importante conférence. C'est un témoignage de l'hospitalité et de l'ouverture d'esprit canadienne que de laisser un étranger participer à vos délibérations. Cela démontre, je crois, que vous êtes conscients de la nature mondiale des marchés de l'infrastructure du point de vue des partenariats, du financement et des difficultés ou des défis auxquels nous sommes tous confrontés. À titre

de banquier d'affaires et d'avocat en droit international, j'ai toujours été ouvert à des clients provenant de tous les grands pays industrialisés et je suis heureux de voir que les représentants de plusieurs vieux amis et clients sont présents aujourd'hui.

Je suis particulièrement reconnaissant envers les organisateurs de cette conférence : Industrie Canada, SNC Lavalin et Loewen, Ondaatje, McCutcheon, avec qui j'ai le plaisir d'être associé. Ils m'ont demandé de brosse le tableau de la situation.

C'est ce que je vais tenter de faire, et vu le temps limité dont je dispose, vous comprendrez que mon esquisse sera rapide.

De telles conférences, mesdames et messieurs, demandent une longue gestation et une longue planification – et depuis deux mois, l'économie mondiale a été secouée non seulement par les effets continus de la crise asiatique mais aussi par l'effondrement russe, par le nuage noir qui plane sur le Brésil et donc sur une grande partie de l'Amérique latine et enfin par les répercussions de l'imprudence de la Maison Blanche.

Si, pour reprendre les mots de saint Paul, « les voies de Dieu sont insondables » on peut en dire autant des conséquences de ces événements sur la participation privée au développement de l'infrastructure.

Je reviendrai sur la situation actuelle à la fin de mes remarques.

Je tenterai donc de traiter des sujets suivants :

- i) l'évolution de la collaboration publique-privée dans le cadre de projets d'infrastructure CET-CPE;
- ii) certaines questions clés qui se sont posées récemment dans le financement et la mise en place d'infrastructures;
- iii) les leçons qui commencent à être tirées sur l'incidence de la crise asiatique;
- iv) le tableau actuel, en fonction de l'incidence de la crise asiatique sur le désir de financer des projets de la part des banques, des organismes de crédit à l'exportation, des marchés obligataires et des fournisseurs de capitaux.

i) L'évolution de la méthode des contrats de CET-CPE ou de concession pour mettre en place des infrastructures publiques-privées (IPP)

Au XIX^e siècle, une grande partie des infrastructures en Europe, aux États-Unis et, j'en suis convaincu, dans votre pays, ont été construites par le secteur privé ou leur construction a été proposée au secteur privé. Je pense aux autoroutes à péage, aux canaux, aux ponts, aux tunnels, aux ports, aux tramways, à l'électricité, à l'éclairage des rues, à l'approvisionnement en eau et aux égouts, au téléphone, aux télégraphes et aux chemins de fer. Certaines de ces infrastructures ont nécessité des subventions gouvernementales ou, comme dans le cas de vos chemins de fer, des concessions de terrains à des conditions favorables.

Dans chaque cas, ces travaux ont été exécutés grâce à l'assurance que fournissaient une société civile, un cadre juridique et des lois, ainsi qu'un système judiciaire fiable. Les marchés financiers de Londres, de New York, de Paris, de Zurich et de Francfort étaient des sources de financement par actions et par emprunt faciles d'accès. Ailleurs, du financement privé était disponible là où les forces impérialistes le permettaient – les colonies britanniques et françaises et les régions de la Chine et de l'Amérique latine où la diplomatie de la canonniers régnait en maître. L'expérience dans les industries du pétrole et du gaz ainsi que des mines a aidé les banques à organiser des prêts et à offrir des ententes de prêt prévoyant des clauses complexes et des mécanismes de garantie souples que, contrairement aux autres détenteurs d'obligations, elles étaient mieux en mesure d'administrer.

Dans la plupart des cas, les infrastructures s'appuyaient sur des régimes contractuels fondés sur les

concessions, des contrats de location à terme ou des licences et elles dépendaient de la stabilité à long terme du commerce international, de la situation économique et des monnaies. Tout cela a commencé à périlcliter après la Première Guerre mondiale, avec l'inflation galopante des années 20 et la dérive vers le protectionnisme, qui a abouti à l'effondrement boursier de 1929 et à la crise qui a suivi.

La période comprise entre 1929 et 1980 n'a pas été favorable aux infrastructures appartenant au secteur privé ou exploitées par le secteur privé. Le nationalisme, le protectionnisme, le socialisme, le communisme et l'anticolonialisme ont tous été des forces négatives. Les services d'utilité publique étrangers ont été nationalisés ou privatisés. Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, presque toute la planète se souciait d'obtenir l'intervention de l'État pour reconstruire les infrastructures, et le monde financier, sous la gouverne du FMI et de la Banque mondiale, a concentré les flux financiers vers les États ou leurs organismes. Les organismes de crédit à l'exportation de l'OCDE et les banques commerciales préféraient elles aussi les emprunts souverains ou les garanties de l'État et étaient heureuses de faire affaire avec des organismes d'État qui étaient emprunteurs, propriétaires et exploitants des infrastructures.

Inévitablement, cette façon de procéder était porteuse des germes qui lui ont été funestes. Les chocs pétroliers de 1973 et de 1979 et la crise de l'endettement des États entre 1982 et 1989 ont provoqué un changement de cap. Ils ont eu des répercussions négatives sur les banques, les organismes de crédit à l'exportation et le financement du commerce mais ont aussi créé les conditions favorables à la vague de privatisations déclenchée par M^{me} Thatcher et qui allait déferler dans le monde entier. Comme le décrit très bien l'excellent document d'information rédigé par Industrie Canada en prévision de cette conférence, un nouveau climat favorable une fois de plus à l'investissement privé dans les infrastructures est apparu.

La plupart des gouvernements qui subissaient des pressions afin de réduire leur dette extérieure et intérieure et d'assainir leur situation financière ont adopté cette approche et cherché à utiliser le modèle des CET-CPE ou des concessions ou encore les modèles d'initiatives de financement privé fondées sur le partage des risques entre les gouvernements, les municipalités et l'entreprise privée ou sur le transfert des risques à l'entreprise privée. Une publication récente de la SFI intitulée Le financement de l'infrastructure privée (1996) révèle que le financement total des nouveaux projets d'infrastructure privés sur les marchés émergents a doublé entre 1993 et 1995, passant de 17 milliards de dollars américains à plus de 35 milliards de dollars. Durant cette période, une foule de sociétés publiques et d'autres infrastructures ont été privatisées. De nouvelles sources de financement ont commencé à surgir pour de tels projets – des sociétés d'assurance ont commencé à financer des projets d'IPP sur les marchés émergents, des garanties pour du financement accordé avant l'exécution sont apparues pour quelques marchés et des contrats de financement selon la règle 144a ont été conclus. Les banques multilatérales ont mis sur pied des programmes pour prêter aux projets IPP ou pour fournir les garanties pertinentes et les organismes de crédit à l'exportation ont organisé leurs procédures de manière à faciliter le financement de ces projets. Le nombre de banques commerciales prêtes à accorder du financement de projet a augmenté et les échéances de leurs prêts ont été allongées. La SFI elle-même a élargi son programme de financement des projets IPP et participait à des marchés d'une valeur de quelque 29 milliards de dollars américains dans 40 pays à la fin de l'exercice 1996. Quelques fonds de placement investissant dans les projets d'infrastructure ont été créés pour appuyer les entrepreneurs et les fournisseurs qui concluent des marchés de CPE-CET. Il s'agit par exemple du AIG-GE Capital Latin America Infrastructure Fund, du AIG Asian Infrastructure Fund, du Global Environment Fund et des fonds appuyés par la SFI et la Banque asiatique de développement ainsi que du Fonds européen d'investissement. Des fonds de financement-relais ont aussi été annoncés pour l'Amérique latine par Darby et par la The Trust Company of the West, avec l'appui de la Banque interaméricaine de développement.

ii) Questions clés

Même durant cette phase positive pour les projets IPP – l'analyse de la SFI a démontré que le progrès est inégal – les succès ont été plus grands dans les secteurs des télécommunications et de l'électricité que dans les autres. Presque tous les marchés ont été concentrés dans une poignée de pays : l'Argentine, la Colombie, le Chili, le Mexique, la Hongrie, la Pologne, le Pakistan, l'Inde, l'Indonésie, les Philippines, la Thaïlande, la Turquie et la Chine. De nombreux autres pays ont amorcé la privatisation, la restructuration du marché et l'élaboration de programmes d'IPP. Leur lenteur s'explique par la nature politiquement

complexe du processus et par le peu d'avantages concrets à court terme par rapport aux coûts politiques immédiats.

Les gouvernements ont également eu du mal à agir à la fois comme autorité de tutelle, acheteur du produit (p. ex. les obligations ou garanties d'achat d'électricité) ou fournisseur (p. ex. les égouts, les déchets solides et le carburant). Ils ont aussi dû participer directement à la négociation des projets et manquaient souvent d'expérience ou avaient peu de lois ou de règlements pour faciliter la structuration des transactions. Souvent, ils ont mal mené les négociations et ont accru grandement les coûts des transactions pour les investisseurs, ce qui a occasionné des retards ou a empêché le bouclage du montage financier (p. ex. au Pakistan (Hub), en Turquie (Birecik) et en Inde (Enron)).

Les négociations se sont révélées complexes, car les gouvernements cherchaient des tarifs acceptables, tandis que les promoteurs, les investisseurs et les prêteurs cherchaient des engagements pour se protéger contre de futures pressions politiques en vue de renégocier les tarifs, de limiter l'accès aux devises, voire même de retirer les concessions ou de révoquer les obligations contractuelles. D'où l'importance de réussites antérieures, d'un cadre législatif clair, d'une forte participation d'investisseurs ou de partenaires locaux, ainsi que de procédures d'appels d'offres et d'une attribution transparente des concessions.

L'étude de la SFI a aussi indiqué que, à la fin de 1996, le délai jusqu'à ce que le montage financier d'un projet d'IPP soit mené à terme avait été ramené à onze mois en moyenne, comparativement à 17 mois en 1994. Lorsque le cadre juridique et stratégique du gouvernement n'était pas déjà en place, les délais et l'incapacité de boucler le montage financier étaient beaucoup plus probables. Les meilleurs résultats ont été obtenus pour de petits projets dans des pays qui connaissaient déjà les projets IPP, lorsque les fournisseurs et les acheteurs appartenaient au secteur privé ou lorsque les projets génèrent des revenus en devises. La plupart des délais tenaient aux difficultés liées à la répartition des risques entre les divers intervenants – surtout lorsque les investisseurs, les promoteurs, les prêteurs ou les gouvernements manquaient d'expérience; que des changements d'orientation ont fragilisé la volonté du gouvernement (p. ex. le cas étrange du projet Hub) ou que les entrepreneurs, les acheteurs ou les fournisseurs se sont révélés insolvables.

La Banque mondiale et la SFI soulignent que le cadre d'action doit être compatible avec les intérêts des pouvoirs publics (qui agissent pour le compte de l'utilisateur), et des promoteurs et investisseurs. Le succès des premières transactions et un tel cadre d'action sont essentiels. Le gouvernement doit aussi faire appel à des conseillers expérimentés et impartiaux ainsi qu'à des procédures transparentes pour attribuer les projets ou les concessions de CET-CPE.

La réputation ou l'aptitude du gouvernement à tenir ses engagements de manière prévisible est un aspect crucial, mais il est tout aussi important que le gouvernement puisse démontrer que l'intérêt public est bien servi par le marché. Or, lorsque les investisseurs se lancent sur un nouveau marché où le cadre n'est pas assez évolué et qu'il existe un important risque de change, ils exigeront certainement une prime de risque et seront fondés de la demander.

Les organismes de prêt multilatéraux ont donc reconnu (SFI - Le financement de l'infrastructure privée et le Groupe de la Banque mondiale - Procurement for Private Infrastructure Projects (1996)) que, dans certaines circonstances, lorsque le pays ne dispose pas encore d'un cadre réglementaire qui fonctionne et que le projet répond à une nécessité impérieuse, il peut être acceptable de négocier un projet IPP. Ils soulignent cependant qu'un cadre réglementaire complet et des appels d'offres sont non seulement souhaitables dans la plupart des cas mais aussi de nature à réduire le risque politique. C'est particulièrement vrai pour les contrats à long terme, étant donné la difficulté de prévoir l'évolution future du marché et de la situation politique.

Lors d'une récente rencontre entre les représentants du Groupe de la Banque mondiale et des entrepreneurs internationaux actifs dans des partenariats publics-privés pour l'expansion des infrastructures, un important entrepreneur a demandé plus de souplesse dans l'application des règles relatives aux appels d'offres internationaux aux projets de CET/CPE. Il a demandé également que l'on reconnaisse certaines lignes directrices pour assurer le succès des projets, et je cite :

- « 1. Toutes les parties doivent clairement comprendre pourquoi chacune d'elles participe au consortium et quelle est leur relation avec le gouvernement et avec le public.
2. La capacité de chaque partie d'accepter et d'assumer des risques doit être comprise.
3. Tous les risques doivent être partagés équitablement et assumés, dans la mesure du possible, par la ou les parties les mieux en mesure de les contrôler et de les atténuer.
4. Toutes les parties doivent être satisfaites des capacités des autres parties. »

À la même conférence, et à une réunion ultérieure de l'industrie des marchés au Forum économique mondial de Davos et à des rencontres semblables ailleurs dans le monde, les entrepreneurs et les fournisseurs ayant réalisé des projets CET, CPE, ainsi que des projets de financement privé de style britannique ont insisté sur plusieurs éléments importants :

Afin de faire face au changement sur le marché mondial des infrastructures, les entrepreneurs ont dû élargir la gamme de leurs services pour inclure non seulement l'approvisionnement et l'installation ou la construction mais aussi des études de faisabilité, la conception, la gestion de projet ainsi que l'exploitation et l'entretien. Ils ont dû également apprendre la mécanique des montages financiers et faire appel aux bons conseillers financiers et avocats.

Dans les projets CET, les entrepreneurs et les fournisseurs sont à la fois les promoteurs de projets qui conviennent le mieux et qui conviennent le moins. Ils savent comment coordonner les activités et établir le prix d'un marché. Leur principale responsabilité consiste toutefois à obtenir le rendement maximal pour leurs actionnaires dans le délai le plus court, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la viabilité du projet ou la conduite des négociations.

Il y a actuellement une pénurie de promoteurs de projet solides, sauf quelques exceptions dans le cas de l'électricité.

Les entrepreneurs et les fournisseurs connaissent bien le faible taux de réussite en affaires. Il y a beaucoup trop de conférences et trop peu de marchés conclus! Le marché a une mauvaise réputation à cause des retards, du coût d'entrée élevé et des coûts de transaction élevés; or, il serait imprudent de lésiner sur la marchandise.

Comme l'a fait remarquer un observateur :

«la principale compétence requise... consiste à s'assurer que les ressources financières limitées sont consacrées à des débouchés réels qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et, au bout du compte, une marge bénéficiaire réaliste par rapport aux risques en cause ».

Il a conclu :

«les entrepreneurs ne peuvent pas se permettre d'engager les coûts extraordinaires nécessaires pour promouvoir des projets CET s'ils sont constamment retardés par des délais excessifs ou si les appels d'offres s'éternisent ».

Il est évident que les coûts d'un accord relatif à un projet CET peuvent atteindre de 6 à 8 millions de dollars américains et qu'ils dépassent souvent 5 % du coût total du projet. La poursuite de projets CET de moins de 100 milliards de dollars américains n'est donc pas rentable. C'est particulièrement vrai dans un secteur économique habitué à des marges bénéficiaires très faibles pour des travaux ordinaires.

Les entrepreneurs et les fournisseurs soutiennent que les soumissionnaires préférés devraient être sélectionnés très tôt et que l'intérêt public à défendre devrait être la fiabilité et le coût des services à fournir et non le coût de la construction ou du capital.

Ils subissent aussi des contraintes en ce qui concerne le montant des capitaux propres qu'ils peuvent fournir et des délais qu'ils peuvent se permettre avant qu'un marché ne soit conclu. Ils demandent – et sont assez fondés de le faire – le remboursement d'une partie de leurs coûts de promotion s'ils sont présélectionnés et que l'appel d'offres n'aboutit pas, ou la transformation des coûts de promotion en des capitaux propres, moyennant une prime.

La leçon que l'on peut tirer de ces dialogues est qu'il faudrait repenser les processus de sélection et d'appels d'offres pour choisir les exploitants d'une concession selon la formule CET-CPE. Il faudrait peut-être permettre des contrats négociés, mais exiger des appels d'offres pour la sous-traitance des biens et des services. Ou bien, il faudrait peut-être adopter une autre procédure pour réduire les coûts des appels d'offres. À cet égard, mesdames et messieurs, je recommande une forte expansion du financement accordé par les organismes d'aide multilatérale ou bilatérale pour préparer les projets. Les coûts des études de faisabilité financière et économique ainsi que de l'ingénierie préliminaire, des travaux juridiques concernant les documents réglementaires et la concession, des documents de soumission, ainsi que de l'examen des soumissions et la négociation des contrats devraient être couverts en partie par des subventions ou des prêts au gouvernement ou à ses organismes pertinents. Les services de conseillers financiers et les avocats indépendants pourraient ensuite être retenus à un coût relativement peu élevé par les autorités. Il devrait en résulter une grande transparence ainsi que des documents d'information, des banques de données et des documents juridiques de grande qualité, ce qui réduirait considérablement les coûts de développement et les frais de transaction pour les soumissionnaires éventuels. Les conseillers financiers et les avocats devraient recevoir – peut-être du soumissionnaire retenu – une forte prime lorsque le montage financier serait bouclé.

J'attends avec impatience vos observations et vos suggestions s'il reste du temps à la fin pour les questions.

iii) Les leçons de la crise asiatique

Les services publics appartenant au secteur privé, en particulier à des investisseurs étrangers, souffrent chaque fois que l'économie se ralentit. C'est arrivé en France, en Espagne, en Amérique latine et en Europe de l'Est. L'inflation, des hausses de tarifs peu populaires, des allégations de mauvais service et des dépenses d'entretien insuffisantes ainsi que de lents ajustements des tarifs ont provoqué un malaise et des relations tendues entre les gouvernements et les propriétaires, suscité l'antipathie du public envers les investisseurs étrangers et, au bout du compte, provoqué des nationalisations rampantes ou la fin prématurée des concessions.

Ce fut le cas dans les années 20 et 30, puis à nouveau dans les années 50 et 60. On l'a vu aussi récemment au Nouveau-Mexique (la société d'électricité de Las Cruces et El Paso) et au Royaume-Uni (les services d'aqueduc). Mais le vrai terrain d'essai a été fourni récemment au Pakistan et en Inde et, plus récemment encore en Malaisie, en Thaïlande, aux Philippines et en Indonésie.

Il y a deux ans, des observateurs économiques comme Lester Thorow vantaient la supériorité de tout ce qui était asiatique. Maintenant, ce dernier ne cesse d'écrire sur les défauts cachés du Tigre asiatique qui ont été révélés au grand jour après l'effondrement de l'économie thaïlandaise.

Quelle a été l'incidence de la crise asiatique sur les transactions IPP? Quelles leçons peut-on en tirer et appliquer ailleurs à l'avenir?

Depuis le milieu de 1997, nous avons constaté l'effondrement des marchés boursiers asiatiques, la dégringolade effrénée de la valeur des monnaies de la région et l'essoufflement de la croissance économique, quand ce n'était pas carrément une déflation. Le Japon – le moteur de l'Asie – a été de peu de secours, aux prises lui-même avec des problèmes de taille.

Une enquête récente de la Banque mondiale sur l'incidence de la crise asiatique sur les sociétés d'utilité publique des quatre principaux acteurs (la Malaisie, les Philippines, l'Indonésie et la Thaïlande) est particulièrement instructive. Tous ces pays avaient des sociétés publiques verticalement intégrées qui s'étaient tournées vers des centrales privées pour s'alimenter en électricité en vertu de contrats de vente

d'énergie à long terme (10 à 30 ans). Toutes ont vu les prix de l'électricité augmenter et leurs fournisseurs les ont menacées de ne pas remplir les obligations prévues dans les contrats ou de forcer une renégociation des contrats. Elles ont aussi constaté une contraction marquée du marché de l'électricité.

Les répercussions ont été plus ou moins graves, selon les facteurs suivants :

- La source de combustible utilisée : locale ou importée
- La profondeur de la crise économique
- La monnaie utilisée pour déterminer les tarifs de gros
- L'ampleur du financement local
- Les marges entre les tarifs de gros et de détail

L'Indonésie a vécu l'expérience la plus douloureuse, parce que tous ces facteurs ont joué sauf celui de la source du combustible. Les effets ont été moins graves en Malaisie, où seule l'incidence de la crise économique a joué. Les projets des Philippines ont eux aussi été durement frappés, parce que presque tous les facteurs négatifs ont joué. En Thaïlande, les effets ont été inégaux – les dommages causés par l'effondrement de l'économie et l'importance du combustible importé ont été les facteurs les plus importants. Il y a eu aussi quelques contrecoups attribuables au financement étranger prévu dans de nombreux projets CET conclus avec la société d'État EGAT.

L'étude de la Banque mondiale laisse croire que les graves conséquences en Indonésie pourraient exiger une hausse de 70 % des tarifs de détail par la société d'État PLN, afin de couvrir la hausse des coûts de l'électricité privée. Par contre, la Thaïlande et la Malaisie s'en sortiront avec des hausses modérées. Les quatre pays ont tous été durement frappés par la crise de 1997. En juin 1998, les monnaies de la Malaisie, des Philippines et de la Thaïlande s'étaient dépréciées de 35 %. Les taux d'intérêt aux Philippines et en Malaisie ont augmenté de 50 %. En Thaïlande, ils ont doublé. Il y a eu des chutes brutales sur les marchés boursiers (50 % en Malaisie, 30 % aux Philippines et 40 % en Thaïlande). Dans le cas de l'Indonésie, la monnaie a dégringolé de 80 % par rapport à la période comparable l'année précédente, les taux d'intérêt ont triplé et le marché boursier a reculé de 40 %.

Les leçons étaient claires : les sociétés privées ayant une forte dette en monnaie étrangère ont fait face à une hausse massive des frais de service de la dette et du coût des biens d'équipement, ce qui a rendu les nouveaux projets inabordables. Lorsque le combustible qui alimente les centrales est importé et que les coûts se répercutent sur les acheteurs, cela peut représenter jusqu'au tiers du coût du cycle de vie d'une centrale au charbon et les trois quarts pour une centrale alimentée au pétrole, ce qui constitue donc un facteur important des hausses de tarifs.

Aux Philippines et en Indonésie, les tarifs étaient exprimés en monnaie étrangère et la dépréciation de la monnaie a entraîné une importante hausse des coûts et des tarifs en monnaie locale. La Malaisie s'en tire mieux parce qu'une grande partie du financement était libellé en ringgits et que les tarifs étaient eux aussi en ringgits. La Thaïlande a aussi profité du financement local et de tarifs libellés en bahts. Afin que de nouveaux projets puissent aller de l'avant, EGAT a convenu de libeller une partie des tarifs en monnaies étrangères, au cours de 27 bahts par rapport au dollar, alors qu'en juillet, le baht s'échangeait au cours de 40 bahts.

La leçon est claire : il faut financer au maximum les projets sur le marché intérieur. Il importe aussi que les tarifs de gros soient logiques par rapport aux tarifs de détail. L'étude de la Banque révèle que les tarifs de gros devraient être inférieurs aux deux tiers des tarifs de détail, étant donné la nécessité de couvrir les frais de transmission, de distribution et d'administration ainsi que les coûts du service à la clientèle. La Malaisie applique ce coefficient. Ce n'est pas le cas de NANCOR aux Philippines ni de PLN en Indonésie.

L'étude de la Banque mondiale indique que de nombreuses sociétés publiques semblables dans les marchés émergents ont besoin d'injections massives de capital ou sont techniquement en faillite.

L'aggravation de la situation des sociétés d'utilité publique a intensifié les pressions en vue de la

renégociation des contrats. Quelques projets prévus fondés sur des contrats d'achat d'électricité ont été reportés. Des gouvernements comme celui de l'Indonésie ont cherché à modifier les contrats pour les projets existants, en demandant à acheter moins d'électricité. Ainsi, en février, PLN a fixé unilatéralement le cours de la roupie à 2 450 par rapport au dollar alors que le taux officiel était de 8 450, ce qui est contraire aux dispositions du contrat. PLN a fait marche arrière par la suite. (Des problèmes semblables sont survenus au Pakistan, où il y a eu des différends entre WAPDA et Hub, et en Indonésie, avec Thames Water.)

Les renégociations étaient peut-être inévitables dans certains cas. Ce qu'il faut, c'est éviter le défaut unilatéral ou la rupture du contrat. L'étude de la Banque mondiale indique que la rupture du contrat est l'issue la plus probable lorsque le contrat n'a pas été précédé d'un appel d'offres concurrentiel. Compter exagérément sur les gouvernements en leur demandant de courir des risques ou de fournir une aide financière peut être interprété comme une responsabilité excessive imposée sur le gouvernement et des allégations de pots-de-vin peuvent prêter le flanc à des attaques et se transformer en cause célèbre. (Il y a des exemples en Indonésie, au Pakistan et en Inde, avec l'affaire Enron Dabhol.)

Là encore, la Malaisie et la Thaïlande ont évité des garanties spéciales ou des promesses de cours de change, les ententes relatives à l'approvisionnement en électricité étaient purement commerciales et aucune subvention ni aucun prêt n'a été accordé. Aux Philippines par contre, le gouvernement a pris des risques assez importants, notamment en accordant des garanties contre l'inflation, le risque de change et les variations du coût du combustible. Le gouvernement a en réalité négocié les mains liées puisqu'il y avait une grave pénurie d'électricité. Il a réussi depuis à réduire un grand nombre des garanties relatives à des projets ultérieurs. En revanche l'Indonésie a offert des lettres d'intention plutôt que des garanties, et les promoteurs ont aussi assumé des risques comme celui de l'approvisionnement en combustible.

iv) Le tableau actuel

Il ne fait aucun doute que la conjoncture actuelle n'est pas très favorable aux IPP, en particulier sur les marchés émergents. Il sera difficile d'obtenir du financement sur les marchés obligataires et auprès des banques commerciales, car les investisseurs et les banques ont du mal à évaluer le risque et à en fixer le prix. Les capitaux se tourneront donc vers la qualité, comme ce fut le cas durant la crise de l'endettement de 1982 à 1989.

Mais les projets de qualité, économiquement solides, d'une taille raisonnable et parrainés par des promoteurs de première qualité dans des pays où la société civile est bien installée, où il existe un système légal stable et dont la cote de crédit est acceptable, pourront toujours être financés. Le financement en monnaie locale pour une partie importante des coûts du projet est aussi un élément positif et puissant.

L'existence de financement ou de garanties provenant des banques multilatérales ou de mécanismes de cofinancement avec la SFI, la BERD ou la Banque asiatique de développement, ou encore des prêts ou des garanties des principaux organismes de crédit à l'exportation de l'OCDE seront de nouveau des facteurs essentiels à la réussite des montages financiers.



[Retournez à la page d'accueil](#)



[Page suivante](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

«RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION»

Annexe 4 Exposés par les conférenciers principaux

<p><u>John M. Beck</u> Président-directeur général <u>Armbrö Enterprises Inc.</u> Président Canadian Highways International Corporation</p>	<p>Ian Gillespie Président-directeur général Société pour l'expansion des exportations</p>
<p><u>Huguette Labelle</u> Présidente Agence canadienne de développement international</p>	<p><u>David Suratgar</u> Avocat-conseil auprès de Leboeuf, Lamb, Greene & McRae Conseiller international auprès de Loewen Ondaatje, McCutcheon Ltd.</p>
<p>L'honorable <u>Sergio Marchi</u>, député et membre du Conseil privé Ministre des affaires étrangères et du Commerce international</p>	<p><u>Eric Siegel</u> Vice-président Services financiers à moyen et à long terme Société pour l'expansion des exportations</p>
<p><u>Kevin Lynch</u> Sous-ministre Industrie Canada</p>	

La croissance des marchés d'IPP mondiaux : Un nouveau défi pour le maintien de la compétitivité du Canada à l'échelle internationale

Ian Gillespie, Président et chef de la direction
Société pour l'expansion des exportations

Bonjour Mesdames et Messieurs,

Je suis tout à fait ravi d'être parmi vous ce matin, et flatté de voir autant de représentants du secteur financier, du gouvernement et des prestataires de services. Je souhaite également la bienvenue aux représentants de certaines des plus importantes entreprises d'infrastructures publiques et privées (IPP) du Canada. Étant donné qu'environ 60 p. 100 des transactions à moyen terme gérées par la SEE portent sur des projets d'IPP, je suis très bien placé pour vous donner un aperçu de ce marché.

J'aimerais également vous lancer un défi. J'espère qu'au-delà des présentations auxquelles vous assisterez, vous participerez pleinement à cette conférence. En effet, nous avons besoin de vos idées et de vos commentaires, parce que nous sommes ici pour nous retrousser les manches et trouver de véritables solutions à un certain nombre de problèmes importants. Vous devez savoir qu'il existe des obstacles majeurs qui empêchent les entreprises canadiennes de percer le marché mondial des IPP.

Vous avez peut-être pris connaissance des prévisions de la Banque mondiale, qui évalue le marché mondial des IPP à 3 billions de dollars (US), et prévoit qu'au cours de la prochaine décennie, 1,3 billion de dollars (US) proviendront des investissements et de la participation du secteur privé. *C'est en grande partie sur le modèle IPP que repose cette expansion.*

Étant donné que la plupart des gouvernements de la planète sont tenus de contrôler leurs dépenses publiques, il s'agit d'une approche qui gagne en popularité.

Les projets d'IPP sont non seulement peu coûteux, mais ils génèrent également des recettes fiscales additionnelles.

La perspective d'un si grand nombre de projets d'investissement lucratifs à l'échelle de la planète devrait rassurer les entreprises canadiennes qui sont prêtes à exporter. Malheureusement, il y a une ombre au tableau. Malgré les forces que tout le monde nous reconnaît en matière d'ingénierie et le fait que le Canada ait été classé au quatrième rang mondial par l'Engineering News Record en ce qui concerne la fourniture de services de consultation technique, la plupart des entreprises canadiennes ne profiteront pas de la manne que l'on prévoit sur le marché des IPP. Il pourrait en être autrement si les milieux financiers, le monde des affaires et le gouvernement canadiens unissaient leurs efforts pour aider les entreprises à être concurrentielles sur les marchés mondiaux.

Tout le monde admet que la capacité d'offrir des solutions intégrées aux problèmes techniques complexes constitue un avantage sur le marché mondial des IPP. Mais cela ne suffit pas. Lorsqu'elles veulent présenter une soumission gagnante, les entreprises canadiennes découvrent que l'ingénierie technique est souvent moins importante que l'ingénierie financière.

Pour vous donner une idée du nombre très limité d'entreprises canadiennes qui participent à des projets à l'étranger à titre de concepteur-commanditaire-propriétaire-exploitant, en 1996, sur une liste des principaux initiateurs de projets, on ne trouvait que quatre entreprises canadiennes sur un nombre total de 80 (et trois de ces entreprises étaient des sociétés d'exploitation de ressources naturelles). Des chiffres comme ceux-ci nous font bien évidemment réaliser que la compétitivité internationale du Canada est menacée.

Dans la course à la conquête du marché des IPP, le Canada pourrait bien rester sur la ligne de départ, tandis que les entreprises des autres pays (même les pays émergents) démarreront à pleine vitesse. Pour quelle raison? Parce que ce marché est tout à fait comparable à un club dominé par des entreprises transnationales très riches. *Et je peux compter sur mes dix doigts le nombre d'entreprises canadiennes qui sont membres en bonne et due forme de ce club.* Si nous n'agissons pas vite, la plupart des investisseurs et des exportateurs canadiens risquent de n'être que des spectateurs du succès de leurs concurrents.

Il y a un certain nombre de raisons au fait que les portes du marché restent fermées à ces exportateurs et investisseurs canadiens. En premier lieu, le Canada n'est pas présent depuis assez longtemps dans le secteur des IPP; de ce fait, seules quelques entreprises canadiennes ont eu l'occasion de s'imposer sur le marché national.

Ce n'est que très récemment que le Canada a commencé à s'intéresser au concept des IPP. On pense notamment à l'autoroute payante 104 qui a été construite en Nouvelle-Écosse. Dans l'ouest canadien, le projet Alliance Pipeline, qui va coûter 3,7 milliards de dollars (CAN), devrait obtenir l'approbation finale de l'Office national de l'énergie avant la fin de l'année. Dans un autre ordre d'idées, les sociétés Hydro-Québec, BC Hydro et Ontario Hydro, qui étaient jusqu'à maintenant des monopoles d'État, sont en train de passer à un marché de fourniture d'électricité basé sur la concurrence.

Dans pareil contexte, on peut supposer que la majorité des entreprises canadiennes vont accepter le modèle IPP. *C'est fort encourageant, car les entreprises canadiennes se doivent d'acquérir de l'expérience en matière d'IPP au pays afin d'être en mesure d'établir leur crédibilité sur les marchés étrangers.*

La taille des entreprises canadiennes constitue un autre obstacle à leur compétitivité sur les marchés étrangers. Contrairement aux sociétés transnationales comme Bechtel ou ABB, qui possèdent toutes les ressources nécessaires pour assumer le rôle d'initiateur, de propriétaire et d'exploitant dans le cadre des projets d'infrastructure, les entreprises canadiennes, même les plus grandes, sont petites sur la scène internationale. Elles sont souvent désavantagées par leur faible volume d'activités et leur capacité de financement limitée.

Elles doivent consacrer davantage de temps et de ressources à la recherche des capitaux propres et des capitaux empruntés nécessaires pour franchir la première étape, à savoir celle de la soumission.

Il est très difficile pour les petites et moyennes entreprises de présenter des projets concurrentiels à l'extérieur du Canada. Lorsqu'elles y parviennent, c'est généralement à titre de fournisseurs. Il s'agit d'une situation particulièrement inquiétante, parce que les PME représentent 85 p. 100 des exportateurs canadiens. En outre, c'est ce secteur qui va produire les futures générations d'entreprises canadiennes d'IPP.

Vous n'avez sans doute pas oublié que, dans le document de consultation préparé par Industrie Canada, l'accès au financement par emprunt ou par actions était considéré comme un obstacle majeur à l'accès des entreprises canadiennes au marché des IPP.

Le problème est plus grave aux premiers stades de développement d'un projet, puisque c'est là que les risques et les coûts sont les plus élevés.

L'argent est la clé de tout, et une entreprise trouve des appuis à son projet lorsqu'elle peut fournir dès le départ l'intégralité du financement nécessaire.

Lorsque je parle de financement intégral, je fais référence à l'engagement de prise de participation, à la prise en charge de la dette et à la syndication, aux crédits à l'exportation, aux investisseurs institutionnels, au cautionnement d'exécution et à l'assurance contre les risques politiques. Sans ce type de programme complet, les chances de gagner une soumission d'IPP sont très minces.

À l'heure actuelle, un trop petit nombre d'entreprises canadiennes d'IPP de premier plan ont l'envergure nécessaire pour garantir une expertise et une solidité financière, et assumer les risques éventuels.

Les entreprises qui possèdent ce potentiel sont celles qui entretiennent des liens avec de grandes institutions financières américaines et européennes. Toutefois, elles réalisent souvent que, lorsqu'elles ne sont pas sur leur territoire, il peut être difficile d'obtenir l'attention qu'on accorde aux promoteurs de projets d'IPP locaux. Soyons réalistes : la concurrence fait rage, et tout le monde se dispute une part du même gâteau.

Pour la grande majorité des entreprises canadiennes, trouver un financement de cent pour cent pour un projet d'importance relève davantage du rêve que de la réalité. Par exemple, contrairement aux institutions financières des autres pays de l'OCDE, les caisses de retraite et les compagnies d'assurance-vie du Canada sont limitées dans leurs investissements à l'étranger (alors que c'est précisément là que des projets d'IPP prometteurs peuvent être mis en oeuvre).

Le Canada a besoin d'une aide financière spécialement destinée aux promoteurs de projets d'investissement en IPP; il faut non seulement soutenir leurs activités au Canada, mais également leurs activités à l'étranger.

Je veux dire par là qu'il faut aider leurs filiales étrangères, les coentreprises et les alliances qu'ils ont

formées, et répondre à leurs besoins d'approvisionnement dans plusieurs pays.

Nous devons trouver des idées neuves pour atteindre cet objectif. Mais il ne s'agit là que de la première étape. Pour mettre en oeuvre ces idées, il faut faire preuve de courage et de leadership. Et c'est précisément ce qui nous réunit ici aujourd'hui.

Le document d'Industrie Canada a également mis en lumière le fait que les banques et les autres institutions financières canadiennes sont moins prêtes à prendre des risques que leurs concurrents étrangers.

Cette situation pourrait changer dans certains cas. Les banques canadiennes sont en train de prendre des mesures en vue d'améliorer leur compétitivité internationale, en pratiquant une politique de concentration et de spécialisation plus poussée de leurs produits dans des capitales financières comme New York et Londres. J'espère simplement que les avantages de ces mesures seront perceptibles au-delà de l'Amérique du Nord et de l'Union européenne. Certains prétendent qu'il s'agit d'une approche à double tranchant. D'un côté, elle permet aux banques canadiennes de peaufiner et d'améliorer leurs projets et leurs capacités de financement structuré à l'échelle internationale. De l'autre, elle pourrait rendre la tâche plus difficile aux petits intervenants canadiens qui souhaitent accéder au capital et à d'autres formes de soutien aux projets d'IPP au Canada.

De leur côté, les institutions financières canadiennes autres que les banques continuent à acquérir de l'expérience et à élargir leurs capacités en matière d'IPP.

Mais là encore, elles hésitent à investir et à prendre des risques, et sont influencées en cela par les fluctuations économiques et les soubresauts des marchés qu'on observe d'ailleurs en ce moment en Asie du Sud-Est, en Amérique du Sud et en Russie. Par ailleurs, nous devons composer avec l'extrême rareté des humaines.

Voilà, en résumé, les principales questions dont vous aurez à débattre aujourd'hui. Pendant que vous explorerez diverses avenues, je vous exhorte vivement à ne jamais perdre de vue l'ensemble du tableau. En s'imposant sur les marchés étrangers, les entreprises canadiennes d'IPP ne se contenteront pas de générer que des exportations directes.

Elles généreront également un certain nombre d'autres avantages non quantifiables qui permettront de créer des richesses : implantations stratégiques sur certains marchés, suivi des ouvertures en matière de projets, recherche et développement à l'échelle nationale, innovation technologique et rapatriement des dividendes. Même s'ils sont souvent difficiles à mesurer projet par projet, tous ces avantages n'en sont pas moins essentiels pour assurer la compétitivité du Canada à long terme.

La SEE s'engage fermement à faciliter la création de tels avantages concurrentiels. Toutefois, nous sommes rendus à un stade où, sans compromettre nos modes traditionnels de financement et d'assurance, nous devons trouver de nouveaux moyens d'améliorer notre capacité à prendre des risques avec des partenaires financiers qui partageront notre philosophie.

Comme la plupart d'entre vous le savent certainement, la SEE est différente des autres institutions financières à maints égards. Nous aidons tous les types d'entreprises canadiennes, quel que soit leur secteur, leur emplacement géographique ou leur taille. Nous sommes présents dans plus de 200 pays et nous jouons un rôle central en appuyant la présence du Canada sur le marché mondial des IPP. Autre élément qui nous distingue des autres : plus de 85 p. 100 de nos clients sont des PME.

Nous avons beaucoup progressé au cours des 50 dernières années; en effet nous avons dépensé plus de 200 milliards de dollars pour soutenir les exportations canadiennes et les investissements étrangers. Cette année, nous estimons que nous verserons plus de 32 milliards de dollars pour soutenir des initiatives internationales lancées par des entreprises canadiennes.

La loi qui régit la SEE a été modifiée en 1993; ces modifications nous permettent désormais de faire preuve d'une plus grande créativité et de plus de souplesse pour ce qui est de la structure et de la

prestation de nos services. Voici un exemple – nous pouvons maintenant investir des capitaux propres dans une variété de projets à l'étranger pour soutenir les exportations canadiennes.

En vue du prochain millénaire, la SEE évalue ses capacités et cherche de nouveaux moyens d'offrir un soutien accru aux entreprises canadiennes. Nous constatons que les projets plus complexes exigent un financement qui dépasse souvent la valeur de l'apport canadien. Par ailleurs, si nous disposons du plus vaste bassin de compétences dans le domaine du financement du commerce extérieur au pays, il nous manque certaines compétences en matière de syndication, compétences que l'on trouve dans le secteur privé.

Nos ressources, tant humaines que financières, sont limitées. En outre, la SEE doit respecter divers accords internationaux.

Il devient donc de plus en plus clair que nous ne pouvons pas tout faire et que nous ne pouvons pas agir seuls. *C'est un défi qui exige que tous les secteurs représentés ici aujourd'hui unissent leurs forces.*

Cette conférence offre une occasion concrète de réunir nos forces respectives. Jetons un coup d'œil à ces forces : les institutions financières du secteur privé ont une expertise unique pour ce qui est d'organiser des syndications; les entreprises responsables des caisses de retraite et les compagnies d'assurance ont de grandes quantités de capitaux d'investissement et cherchent des placements diversifiés et des rendements intéressants, et elles peuvent offrir le genre de financement à long terme dont les promoteurs des IPP ont besoin; les entreprises d'IPP qui sont représentées ici aujourd'hui ont des connaissances techniques, elles connaissent bien le marché et ont acquis une crédibilité à l'échelle internationale – tous ces facteurs sont essentiels à la réussite.

La SEE, quant à elle, connaît très bien les régions et les divers pays, et elle peut également exploiter plus pleinement son vaste bassin de connaissances du financement du commerce extérieur.

Nous sommes donc très bien placés pour agir comme catalyseur d'une éventuelle initiative multipartite qui répondrait à tous les besoins de financement des promoteurs d'IPP du Canada.

Pendant la plénière qui aura lieu plus tard ce matin, mon collègue Eric Siegel et les autres experts lanceront le débat. Je ne veux pas leur couper l'herbe sous le pied, mais je pense qu'on peut raisonnablement dire que toute solution viable qui sera proposée viendra compléter et améliorer les services de financement qui sont déjà offerts – et que tout risque sera calculé en fonction des besoins précis des entreprises d'IPP. Quelle que soit la solution définie, elle devra évidemment être viable sur le plan commercial et autosuffisante.

Vous commencerez probablement par considérer les initiatives qui contribueront à créer un climat plus favorable pour les entreprises d'IPP canadiennes. À cet égard, je tiens à dire que le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien participera à la modification des règles qui régiront le système financier canadien à l'avenir.

Votre débat portera sans doute sur le rôle que devrait jouer le gouvernement pour faciliter la mise en œuvre de programmes de financement des infrastructures au Canada. Je crois personnellement que le gouvernement peut apporter une importante contribution aux initiatives de financement qui résulteront de vos discussions - ce qui pourrait être un facteur déterminant de réussite.

Je ne dis pas que le gouvernement –indépendamment de la SEE – devrait prendre davantage de risques financiers. Il devrait plutôt envisager la modification de ses règlements dans le but de susciter davantage la participation du secteur privé. Ce qu'on veut, c'est faciliter la création d'un nouveau producteur de richesse influent pour le Canada.

Par contre, quel que soit le plan d'action que vous choisirez aujourd'hui, on ne peut mettre en œuvre de nouvelles initiatives audacieuses du jour au lendemain. Toutefois, compte tenu des incertitudes actuelles, nous ne pouvons pas non plus perdre notre objectif de vue. Les exportateurs et investisseurs canadiens peuvent prendre certaines mesures dès maintenant. Par exemple, ils peuvent envisager une participat

accrue sur le marché des IPP, c'est-à-dire aller au-delà des ventes à des acheteurs étrangers.

Ils peuvent cerner des créneaux de marché et s'y adapter, créer des chaînes d'approvisionnement mondiales et établir des liens avec des filiales étrangères et des coentreprises dans le domaine des investissements. Ils peuvent aussi s'adresser à la SEE pour obtenir non seulement une aide en matière de financement à l'exportation et d'assurance, mais également des renseignements et des connaissances spécialisées en matière d'IPP.

Avant que vous vous mettiez à la tâche, je tiens à vous rappeler que le résultat de vos travaux pourrait fort bien déterminer l'avenir de nombreuses entreprises canadiennes qui sont prêtes à s'attaquer au marché mondial des IPP. Dans une optique plus globale, la croissance de l'économie canadienne est inextricablement liée à la réussite dans ces secteurs.

Bref, le Canada a tout ce qu'il faut pour s'approprier une juste part du marché mondial des IPP – un marché qui offre des possibilités de croissance de l'emploi et de production de richesse pour les décennies à venir. Les idées et les engagements qui ressortiront des travaux des deux prochains jours contribueront à élaborer des stratégies appropriées.

Good luck. Bonne chance. Vous pouvez compter sur l'appui de la SEE.

Thank you ladies and gentlemen
Merci Mesdames et Messieurs



[Retournez à la page principale](#)



[Page précédente](#)



[Page suivante](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Direction générale des industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1999-02-04

«RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION»

Annexe 4 Exposés par les conférenciers principaux

<p><u>John M. Beck</u> Président-directeur général <u>Ambro Enterprises Inc.</u> Président <u>Canadian Highways International Corporation</u></p>	<p><u>Ian Gillespie</u> Président-directeur général <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p><u>Huguette Labelle</u> Présidente <u>Agence canadienne de développement international</u></p>	<p><u>David Suratgar</u> Avocat-conseil auprès de <u>Leboeuf, Lamb, Greene & McRae</u> Conseiller international auprès de <u>Loewen Ondaatje, McCutcheon Ltd.</u></p>
<p><u>L'honorable Sergio Marchi, député et membre du Conseil privé</u> <u>Ministre des affaires étrangères et du Commerce international</u></p>	<p><u>Eric Siegel</u> Vice-président Services financiers à moyen et à long terme <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p><u>Kevin Lynch</u> Sous-ministre <u>Industrie Canada</u></p>	

Surmonter les problèmes du financement de l'IPP grâce à la collaboration

**Eric Siegel, Vice-président exécutif
Services financiers à moyen et à long terme
Société pour l'expansion des exportations**

Mesdames et messieurs, bonjour.

Permettez-moi de dire, pour commencer, que c'est un réel plaisir que d'animer cette discussion. J'espère que notre séance contribuera à donner le ton à une grande partie des discussions importantes qui vont se dérouler plus tard dans la journée, ainsi que demain.

Ce matin, jusqu'à présent, nous avons entendu deux conférenciers décrire la hausse marquée de la

demande en projets d'infrastructure publique et privée (IPP). Les entreprises canadiennes qui se spécialisent dans le domaine d'IPP sont prêtes à se lancer avec succès à l'assaut du marché mondial, mais un grand nombre d'entre elles risquent de mordre la poussière face à des concurrents étrangers qui, souvent, sont plus gros, plus forts et mieux soutenus par leurs propres milieux financiers et gouvernementaux.

Ceci nous amène à notre sujet de discussion, intitulé « Surmonter les problèmes de financement de projets d'IPP : Les démarches concertées. » Voilà un objectif assez ambitieux pour la période qui nous sépare de l'heure du déjeuner, et j'ai donc pensé orienter la discussion en formulant quelques commentaires de base. Tout d'abord, des commentaires sur la situation dans laquelle se trouve le Canada dans des secteurs qui sont d'une importance critique pour le succès international des projets d'IPP. Ensuite, je ferai ressortir certains des besoins criants en matière de financement de projets d'IPP qui, selon la SEE, nécessitent un meilleur appui de la part du milieu financier canadien.

Permettez-moi d'expliquer brièvement, avant de commencer, de quelle façon se déroulera la séance. Après mes remarques d'ouverture, je présenterai toutes les personnes qui font partie du groupe d'experts. Chacun des conférenciers prendra ensuite la parole pendant une dizaine de minutes, et je vous demanderais d'attendre que tous les conférenciers se soient exprimés avant de poser vos questions. Je vous encourage donc à prendre part de manière active à la séance en posant vos questions ou en formulant vos commentaires après les exposés.

Examinons donc tout d'abord la situation de l'IPP au Canada. Pour être concurrentiel à l'étranger, il est souvent utile d'avoir d'abord du succès chez soi. Un grand nombre d'entre vous seriez d'accord pour dire que le Canada dispose, sur le plan du développement de l'infrastructure, de capacités techniques dignes d'un chef de file mondial. En fait, le Forum économique mondial classe le Canada au sixième rang dans le monde pour ce qui est du développement de l'infrastructure – des secteurs comme les communications, les transports, etc.

Toutefois, derrière cet enviable statut se cache une histoire différente. Il s'avère qu'au Canada la plupart des éléments d'infrastructure résident entre les mains de l'État, ou sont fortement réglementés. À ce jour, il existe peu d'exemples de projets d'infrastructure privés « faits au Canada », et l'expérience acquise à l'échelon national est minime. C'est donc dire que les compétences en matière d'élaboration de projets que possèdent les exportateurs, les investisseurs, les commanditaires, les promoteurs et les institutions financières sont moins évidentes. Alors que des entreprises canadiennes d'IPP se tournent vers les marchés mondiaux, nos antécédents limités sur le plan national portent atteinte à notre compétitivité internationale. Il est difficile de mesurer concrètement les répercussions, mais il existe quelques données sur la question. Comme l'a mentionné plus tôt Ian Gillespie, un récent recensement mondial des promoteurs de projets privés ne classait que 4 entreprises canadiennes parmi les 80 plus importantes – et 3 de ces 4 entreprises étaient axées sur les ressources.

L'expérience est importante, mais la capacité de prendre des risques l'est encore plus. Pour décrocher des mandats de projet, les entreprises d'IPP ont souvent besoin de mobiliser du financement et une capacité de risque au tous premiers stades de l'élaboration du projet. Toutefois, à l'échelon international, la force industrielle du Canada est assez mince. Dans une enquête où le Financial Times a classé diverses entreprises selon leur valeur boursière, le Canada est apparu 13 fois parmi les 500 entreprises les plus importantes, mais 2 fois seulement parmi les 250 entreprises les plus importantes (Nortel au 117^e rang, et BCE au 192^e), et pas une seule fois dans les 100 plus importantes.

Lorsque des entreprises canadiennes d'IPP rivalisent avec des concurrents étrangers, on a généralement l'impression de voir David affronter Goliath. Comparez, par exemple, le capital d'environ 170 millions de dollars CAN de SNC-Lavalin à celui d'ABB, qui est d'environ 5 milliards de dollars US. Ou les 6 milliards de dollars US de Nortel, et les 16 milliards de dollars US de Siemens'. Plus décourageant encore, des sociétés comme ABB, Siemens et Bechtel ont créé leurs propres branches de financement de projets. Il est difficile de rivaliser contre une telle force financière.

Ces données me permettent de tirer deux conclusions importantes. La première est que, d'un point de vue mondial, même les plus grosses entreprises canadiennes d'IPP ressemblent davantage à des PME. À ce

titre, il leur manque le financement et la capacité de risque dont jouissent leurs concurrents étrangers. La seconde – qui découle de la première – est que la compétitivité du Canada sur le plan des projets d'IPP est en péril.

Pour soutenir leur compétitivité, les entreprises canadiennes ont besoin d'un appui financier plus efficace, ciblé et spécifique pour pouvoir affronter la concurrence à l'échelon international. Nous sommes ici aujourd'hui pour parler de la forme exacte que revêtira cet appui. Pour lancer le dialogue, je voudrais proposer quatre besoins de financement fort importants que la SEE a relevés, à la suite de vastes discussions avec divers intervenants spécialisés en IPP, et issus du milieu des affaires, du monde de la finance et du secteur public.

Premièrement : *des solutions de projet exhaustives*. Les entreprises canadiennes d'IPP ne peuvent pas se permettre de consacrer un temps et des fonds précieux afin de réunir de multiples sources de financement et d'appui en matière de gestion de risques. Il leur faut un « guichet unique » qui réponde à tous leurs besoins.

Deuxièmement : *des engagements de financement initiaux, garantis à 100 p. 100*. Les entreprises canadiennes risquent de perdre des occasions si elles ne peuvent réunir au moment opportun les fonds dont elles ont besoin. Celui qui, à la table des offres, ne propose pas de financement n'est pas crédible.

Troisièmement : *un appui financier pour les activités mondiales*, c'est-à-dire soutenir les entreprises canadiennes qui exportent et investissent non seulement à partir du Canada, mais aussi de n'importe quel endroit d'où proviennent leurs activités. Soutenir les activités mondiales d'entreprises canadiennes aide à créer, ici au pays, des possibilités nouvelles sur le plan du commerce et de la création de richesses.

Enfin, quatrièmement : *une capacité de risque suffisante et spécifique*. Les entreprises canadiennes d'IPP doivent être sûres que, quel que soit l'endroit où les mènent les débouchés, elles peuvent disposer de sources de financement. Ces dernières doivent être à la fois sérieuses et suffisamment importantes pour absorber les risques de financement.

Mon rôle a consisté à tenter de vous brosser un tableau général de la situation, mais les membres de notre groupe d'experts sont nettement plus qualifiés pour exposer les défis auxquels font face les entreprises canadiennes, les lacunes qui existent sur le plan du financement, et les stratégies qu'il est possible d'appliquer pour les combler. Je suis en compagnie aujourd'hui de représentants de deux sociétés qui ont clairement fait la preuve qu'elles sont capables de décrocher des mandats d'IPP – KSH et Nortel, ainsi que de deux sociétés qui, régulièrement, s'occupent de les financer – CIBC-Wood Gundy et Newcourt.

Permettez-moi, tout d'abord, de vous présenter M. Al Curleigh. M. Curleigh occupe le poste de vice-président exécutif chez Klockner Stadler Hurter, à Montréal. Il est principalement responsable des grands projets d'envergure internationale de KSH. KSH est l'une des principales sociétés d'ingénierie au Canada, et elle jouit d'antécédents longs et fructueux sur le plan international. Elle compte dans son palmarès des usines de produits chimiques en Chine, des usines de pâte à papier en Indonésie ainsi que des usines d'engrais au Pakistan.

M. Curleigh sera suivi de M. Wes Scott, vice-président exécutif et directeur financier chez Nortel. M. Scott est chargé de la coordination et de la direction stratégiques de fonctions clés, dont les finances, les ressources humaines, la planification stratégique, les relations gouvernementales et les projets d'expansion. Comme vous le savez, Nortel est l'un des chefs de file mondiaux dans le domaine des communications et des technologies de l'information, ainsi qu'un intervenant actif dans des projets d'IPP.

Le troisième conférencier sera M. David Leith. Ce dernier est directeur général et chef du groupe des émetteurs de prêts chez CIBC-Wood Gundy Securities, à Toronto. M. Leith est chargé du montage de prêts consentis à des entités privées et publiques, ainsi que des activités de l'entreprise dans les domaines de la privatisation et des partenariats publics-privés. CIBC-Wood Gundy est un important organisme de financement de projets d'IPP, au Canada comme à l'étranger.

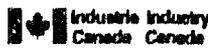
Enfin, j'ai le plaisir de vous présenter M. Dan Morash, qui occupe le poste de directeur général, Unité de financement de projets internationaux, auprès de Newcourt Capital, à New York. M. Morash supervise les activités de financement de projets et de services bancaires d'investissement chez Newcourt. Cette dernière est la deuxième institution financière non bancaire en importance au monde, et sa liste d'activités d'IPP comprend la première route à péage financée par le secteur privé, la route 104 en Nouvelle-Écosse. Newcourt se fonde aujourd'hui sur cette compétence pour fournir des solutions financières destinées à des projets réalisés au Canada, aux États-Unis et outre-mer.

Je demanderais maintenant à M. Al Curleigh de faire le premier exposé.

[Retournez à la page principale](#)[◀ Page précédente](#)[▶ Page suivante](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada¹⁶⁺
<http://strategis.ic.gc.ca>



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [⇒ Menu principal](#)

[⇒ Information d'affaires par secteur](#)

[⇒ Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Direction générale des industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1999-02-04

«RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION»

Annexe 4 Exposés par les conférenciers principaux

<p><u>John M. Beck</u> Président-directeur général <u>Ambro Enterprises Inc.</u> Président <u>Canadian Highways International Corporation</u></p>	<p><u>Ian Gillespie</u> Président-directeur général <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p><u>Huguette Labelle</u> Présidente <u>Agence canadienne de développement international</u></p>	<p><u>David Suratgar</u> Avocat-conseil auprès de <u>Leboeuf, Lamb, Greene & McRae</u> Conseiller international auprès de <u>Loewen Ondaatje, McCutcheon Ltd.</u></p>
<p>L'honorable Sergio Marchi, député et membre du Conseil privé Ministre des affaires étrangères et du Commerce international</p>	<p><u>Eric Siegel</u> Vice-président <u>Services financiers à moyen et à long terme</u> <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p><u>Kevin Lynch</u> Sous-ministre <u>Industrie Canada</u></p>	

Rôle joué par Affaires étrangères et Commerce international
Canada en vue de faciliter une intégration réussie du Canada au
marché mondial de l'IPP

L'honorable Sergio Marchi, député et membre du Conseil privé
Ministre des affaires étrangères et du Commerce international

Je veux d'abord remercier la SEE [Société pour l'expansion des exportations] d'avoir parrainé ce déjeuner. En plus d'aider les sociétés à financer leurs exportations, la SEE peut certainement offrir un bon déjeuner. Et je veux remercier Ian Gillespie et les autres qui, je le sais, ont travaillé dur toute la matinée dans la cuisine!

Nous vivons dans une période de grands changements. Cet été, on nous a rappelé encore une fois que

même nos certitudes les plus chéries peuvent être secouées : Wendel Clark n'est plus avec le Maple Leaf de Toronto; Jim Hart n'est plus avec le Parti réformiste; et, ce qui est le plus préoccupant, Ginger n'est plus avec les Spice Girls!

Cela montre simplement que vous ne pouvez plus rien prendre pour acquis.

Mais aujourd'hui, je voudrais vous parler d'un autre domaine de changement — d'un changement qui n'est pas une source de bouleversements et qui présente des possibilités à accepter plut_t qu'à éviter. Je veux parler du changement qui modifie la façon dont les grands projets d'infrastructure sont planifiés, financés, exécutés et dirigés.

Le monde connaît actuellement un essor de la construction. Les nations en développement investissent environ 250 milliards de dollars américains chaque année pour des projets de développement, dont plusieurs dans le domaine de l'infrastructure. Et les nations développées investissent dans des infrastructures qui garantiront et amélioreront leur productivité dans un monde de plus en plus concurrentiel.

En Asie — et plus particulièrement en Chine —, des efforts énormes sont faits pour fournir les infrastructures qui permettront à cette région d'assumer sa place en tant que superpuissance économique. Seulement un quart de la population de la Chine a accès à l'assainissement, contre 100 p. 100 au Canada. Le résident chinois moyen consomme 780 kilowatt-heures d'électricité par an, contre 18 000 au Canada.

Pour combler cette lacune, on estime que près de 1,5 billion de dollars américains seront requis pour répondre aux besoins d'infrastructure croissants de l'Asie d'ici 2005. Un virgule cinq billion!

Et comme les gouvernements de la région tentent eux aussi de réaliser ces grands investissements alors même qu'ils sont à court d'argent et alourdis par leurs dettes, les infrastructures publiques-privées (IPP) sont devenues l'option préférée.

La croissance du marché des IPP est vraiment étonnante. Le financement d'IPP dans les pays en développement s'est multiplié par 13, et au cours des huit dernières années seulement.

Et l'avenir s'annonce encore plus prometteur : dans les 10 prochaines années, le marché mondial des projets d'infrastructure devrait atteindre quelque 3 billions de dollars américains. Plus du tiers de ces projets seront réalisés avec la participation du secteur privé.

Le Canada ne peut pas ignorer ce marché en expansion explosive.

C'est pourquoi cette conférence ne pouvait se tenir à un meilleur moment.

Ces dernières années, le Canada s'est établi comme l'une des plus grandes nations commerçantes du monde.

Nous avons fort bien réussi en tant que vendeurs à l'étranger, mais nous avons connu moins de succès en tant que promoteurs de projets et que propriétaires-exploitants à l'étranger.

Nous n'avons pas su utiliser notre expertise de réputation mondiale dans des domaines comme les télécommunications, les technologies environnementales, l'énergie et le transport pour nous tailler une place significative dans le vaste marché international des IPP.

À plusieurs égards, cela a de quoi surprendre. Après tout, les infrastructures — du moins publiques — sont un domaine bien connu des Canadiens.

Combien d'autres nations ont creusé des tunnels dans les montagnes Rocheuses, fait des Grands Lacs une voie maritime navigable, installé un système de communication qui recouvre tout un continent, ou encore construit des barrages hydro-électriques gigantesques dans des régions éloignées et dans des conditions difficiles?

Le Rapport sur la compétitivité à l'échelle mondiale classe continuellement les infrastructures du Canada parmi les plus concurrentielles au monde.

Mais malgré toute notre expertise et notre expérience en matière de grands projets d'infrastructure, le fait est que nous n'obtenons pas une part significative du marché des IPP. La question est de savoir pourquoi.

Vous connaissez mieux que moi les réponses à cette question :

- Premièrement, en tant que nation, nous n'avons pas une grande expérience des infrastructures privées. Tous les paliers de gouvernement ont tardé à adopter le modèle IPP. En conséquence, nos firmes n'ont pas acquis d'expérience nationale de la soumission, de la structuration et du financement de projets d'infrastructure.
- Deuxièmement, la taille relativement petite de nos sociétés et leur capitalisation limitée font qu'il leur est difficile d'absorber les coûts élevés associés à ces projets. Le financement est généralement un obstacle majeur — et je sais que vous avez étudié plusieurs aspects de cette question pendant la plénière de ce matin.

Il y a bien sûr une foule d'autres raisons — ou d'excuses — pour expliquer pourquoi nous n'avons pas fait mieux.

Mais, franchement, je suis moins intéressé à énumérer les problèmes rencontrés qu'à trouver les solutions requises.

Le marché des IPP est simplement trop vaste et offre trop de possibilités pour que nous le perdions par notre indécision. Nous devons concerter nos efforts ou risquer d'être devancés par d'autres sociétés — et d'autres nations — plus désireuses d'exploiter ces nouveaux débouchés.

Nous devons, à cette fin, donner aux sociétés plus de possibilités d'acquérir une expérience des projets d'infrastructure au pays pour leur permettre de mieux se positionner en vue de décrocher des contrats d'IPP à l'étranger.

Nous avons déjà plusieurs merveilleux exemples de ce type de coopération publique-privée : l'autoroute à péage entre Fredericton et Moncton; l'usine de traitement des eaux usées de Dartmouth; et la centrale électrique de Kingston, pour n'en nommer que quelques-uns.

Nous devons aussi trouver une façon de nous démarquer de nos concurrents. J'aime d'ailleurs la suggestion faite par la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, à savoir que nous pourrions nous différencier en faisant du Canada un leader dans la fourniture d'infrastructures écologiquement rationnelles.

Nous devons aussi avoir le leadership d'organisations comme le Conseil canadien des sociétés publiques-privées, qui réussit si bien à encourager les entreprises coopératives.

Il est important d'acquérir plus d'expérience au pays, mais ce n'est qu'un début. Nous devons aussi surmonter les obstacles de la taille et de la capitalisation en faisant des partenariats un élément central de notre approche, plutôt qu'une décision après coup.

En s'associant à d'autres firmes, les sociétés peuvent avoir accès à un plus grand bassin de compétences, puiser dans un plus vaste réservoir de ressources financières et acquérir une plus grande capacité d'attirer le financement par emprunts et par actions si essentiel à leur succès.

Selon un vieux dicton, les flocons de neige sont l'une des créations les plus délicates de la nature — mais regardez seulement ce qu'ils peuvent faire lorsqu'ils s'agglutinent! Nous devons garder cela à l'esprit et

combiner nos forces à celles des autres. Il ne faut pas limiter cette collaboration aux autres sociétés canadiennes, mais l'élargir aux firmes locales ainsi qu'à celles de pays tiers.

Dans le domaine du financement, nous devons défier nos banques et nos autres institutions financières de se préparer à fournir le soutien dont nos sociétés ont besoin pour réussir.

Certaines institutions, comme Newcourt Credit, laissent déjà leur marque sur la scène internationale. Il y a aussi la Caisse de Dépôt du Québec, qui a lancé une initiative palpitante avec la Banque asiatique de développement en vue d'établir un Fonds d'investissement en infrastructure pour l'Asie. Pourquoi nos grandes banques à charte ne peuvent-elles pas participer davantage au dynamique marché des IPP?

Pourquoi les grands arrangements de financement international devraient-ils être négociés à New York ou à Londres? Pourquoi ne pouvons-nous pas développer cette capacité de financement de projets et d'ingénierie financière ici même au Canada? Je pense qu'il est temps d'envoyer ce message clair à nos banques : engagez-vous, faites preuve d'imagination et mettez-vous au travail.

Permettez-moi de partager avec vous quelques-unes des façons dont le gouvernement et mon Ministère travaillent pour faciliter une meilleure participation canadienne aux projets d'IPP réalisés à l'étranger. Mais il est bien clair que je ne suis pas ici aujourd'hui simplement pour vanter ce que nous faisons; je suis ici pour solliciter votre avis sur ce que nous devrions faire ou sur ce que nous devrions faire différemment.

Par le biais de nos délégués commerciaux, nous fournissons des renseignements opportuns sur les nouveaux débouchés qui s'offrent à l'étranger. Ces délégués sont une ressource inestimable; si vous ne les utilisez pas déjà, je vous conseille de le faire. Ils connaissent les intervenants, ils connaissent les rouages politiques et ils connaissent la culture. Ces 800 experts du commerce représentent localement vos intérêts dans quelque 130 ambassades et consulats à l'étranger.

Nous avons aussi tenté de mieux coordonner les efforts des divers ministères en cause. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Industrie Canada, l'ACDI [Agence canadienne de développement international], la SEE et la Corporation commerciale canadienne ont tous collaboré à l'adoption d'une approche plus cohérente et mieux intégrée.

Par le biais de nos bureaux de liaison avec les institutions financières internationales, nous avons mis les entreprises canadiennes en contact avec des institutions comme la Banque interaméricaine de développement, la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement. Ces institutions, à l'instar d'autres institutions internationales, peuvent être une source inestimable de soutien et de ressources.

L'ACDI a récemment achevé l'examen de son Programme de coopération industrielle afin de mieux appuyer les firmes canadiennes pendant l'étape cruciale du développement. Madame Labelle, la présidente de l'ACDI, vous renseignera demain sur un nouvel instrument financier qui vous aidera à partager le coût de la technogénie, de l'ingénierie financière ainsi que des services juridiques.

La SEE a formé une Équipe du financement de projets très active pour faciliter le cofinancement avec les banques commerciales, les marchés de capitaux, les institutions financières internationales ainsi que les organismes de crédit à l'exportation d'autres pays. La SEE recherche aussi des façons dont elle pourrait s'associer à d'autres preneurs de participation pour donner encore plus de muscle financier à ses efforts de financement structuré et de financement de projets.

Et l'ACDI s'est associée à la SEE pour négocier une entente qui permettra au Canada de se joindre à la Société interaméricaine d'investissement — un développement qui avantagera énormément les firmes qui souhaitent participer au dynamique marché latino-américain.

Avec tous ces efforts, nous tentons d'encourager les sociétés canadiennes à explorer les débouchés palpitants qui s'offrent au niveau des IPP lorsqu'il s'agit d'associer l'entreprise privée à une réalisation publique. Mais comme je l'ai déjà dit, nous savons que nous avons encore bien du chemin à faire.

Quels ajustements doivent être apportés aux programmes courants? Quelles autres activités les gouvernements pourraient-ils entreprendre pour montrer les capacités canadiennes à l'étranger? Quelle est la meilleure façon pour nous de préparer la voie ou de nous enlever du chemin?

Si vous êtes intéressés par le marché des IPP, je vous incite à agir, et dès maintenant.

De nouveaux concurrents — de nations émergentes comme l'Inde, la Turquie et le Brésil — développent maintenant les capacités de génie et de conseil qui ont traditionnellement été notre point fort. Et ils en font profiter le marché à des coûts moindres.

Dans les prochaines années, ils se lanceront plus nombreux sur les marchés du monde, et avec plus d'effet. La concurrence va donc nécessairement devenir plus féroce.

Bien sûr, aucun de ces défis n'est insurmontable.

Il y a près de 500 ans, le grand explorateur Ferdinand Magellan nous rappelait que « la mer est dangereuse, et ses tempêtes terribles. Mais ces obstacles n'ont jamais été une raison suffisante pour rester à terre ».

Comme Magellan, nous sommes aussi appelés à naviguer sur des mers incertaines, à affronter l'avenir sans crainte et à conquérir l'inconnu. Notre objectif n'est pas la conquête, mais le commerce. Et notre plus grand défi n'est pas de découvrir de nouvelles terres, mais de nous donner une nouvelle détermination — une détermination à faire concurrence aux meilleurs, à affronter les meilleurs.

Il nous faut naviguer sur le nouvel océan des IPP. Les obstacles, les défis et les difficultés ne sont pas des raisons pour rester à terre; ils nous rappellent au contraire les dangers qui nous attendent si nous ne faisons rien.

Je suis persuadé que le Canada restera l'une des plus grandes nations exportatrices du monde — exportant non seulement des marchandises, mais aussi des connaissances —, et qu'il sera reconnu dans le monde non seulement pour ses richesses naturelles, mais aussi pour son ingéniosité.

Je compte m'inspirer de vos conseils et travailler avec vous pour faire de cela une réalité.

Je vous remercie.

(c) Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 1998



[Retournez à la page principale](#)

◀ [Page précédente](#)

[Page suivante](#) ▶

[Aide](#)

[Quoi de neuf](#)

[Carte du site](#)

[Opinion](#)

[Contexte](#)

[English](#)

[Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [⇒ Menu principal](#)

[⇒ Information d'affaires par secteur](#)

[⇒ Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Direction générale des Industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1999-02-04

«RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION»

Annexe 4 Exposés par les conférenciers principaux

<p><u>John M. Beck</u> Président-directeur général Ambro Enterprises Inc Président Canadian Highways International Corporation</p>	<p><u>Ian Gillespie</u> Président-directeur général <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p><u>Huguette Labelle</u> Présidente <u>Agence canadienne de développement international</u></p>	<p><u>David Suratgar</u> Avocat-conseil auprès de <u>Lebocuf, Lamb, Greene & McRae</u> Conseiller international auprès de <u>Loewen Ondaatje, McCutcheon Ltd.</u></p>
<p><u>L'honorable Sergio Marchi, député et membre du Conseil privé</u> <u>Ministre des affaires étrangères et du Commerce international</u></p>	<p><u>Eric Siegel</u> Vice-président <u>Services financiers à moyen et à long terme</u> <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p><u>Kevin Lynch</u> Sous-ministre Industrie Canada</p>	

Expérience d'IPP au pays et à l'étranger : observations essentielles

**John M. Beck, président-directeur général
Ambro Enterprises Inc.
Président, Canadian Highways International Corporation**

Je vous remercie. Permettez-moi tout d'abord de féliciter le ministre John Manley d'avoir organisé cette conférence. J'ose espérer qu'en rassemblant des intervenants canadiens, des manifestations comme celles-ci aideront bon nombre d'entre nous à décrocher des projets outre-mer.

Sur un plan plus personnel, je voudrais remercier le Ministre et son ministère d'avoir aidé Canadian Highways à l'emporter sur la concurrence internationale et à décrocher le contrat pour le projet d'autoroute transisralienne.

Comme certains d'entre vous le savent peut-être, Canadian Highways est le principal partenaire dans le consortium Derech Eretz, qui a obtenu cette année le contrat de 1,1 milliard de dollars en vue de financer, concevoir, construire et exploiter l'autoroute transisraélienne.

Ce fut un succès retentissant et, croyez-moi, j'ai ressenti la fierté que Mark McGwire a éprouvée la semaine dernier en faisant le tour des buts lorsqu'il a réalisé son 62^e coup de circuit.

Nous avons bénéficié d'un excellent soutien de la part du Ministre, de son ministère, des autres membres du gouvernement, y compris de nombreux collègues du Ministre au Cabinet, ainsi que de l'ambassadeur du Canada en Israël, David Berger, et son personnel.

Notre gouvernement appuie fermement les initiatives à l'étranger des sociétés canadiennes, et je vous exhorte à profiter de son expertise.

Je tiens aussi à souligner les contributions à cette conférence de nos coprésidents, Jacques Lamarre de SNC Lavalin et Garrett Hernian de Loewen Ondaatje McCutcheon. Leurs talents combinés représentent ce qu'il faut pour remporter des contrats d'IPP dans le monde entier : une expérience dans l'établissement d'infrastructure et une expertise dans le domaine du financement.

Mon expérience est loin d'égaliser la leur, mais j'aimerais vous entretenir ce soir des leçons que j'ai tirées de mes démarches en vue de créer des partenariats fructueux entre les secteurs public et privé. Bien que mon expérience soit dans le domaine des transports, je crois que nombre de ces leçons peuvent s'appliquer à toutes sortes d'infrastructures.

Il ne fait aucun doute que, dans le monde extrêmement concurrentiel dans lequel nous évoluons, l'infrastructure publique moderne est la clé du succès économique.

Traditionnellement, comme nous le savons tous, les pouvoirs publics ont fourni les fonds nécessaires au développement de l'infrastructure lorsqu'ils ont disposé des capitaux requis. Dans le domaine de la construction routière, cela a signifié que les routes ont été aménagées au cours d'une longue période, un tronçon à la fois.

Mais les efforts de rationalisation des finances publiques qui sont déployés à l'échelle mondiale nous obligent à reconnaître que nous devons nous adapter à la réalité des restrictions budgétaires. Les administrations publiques sont de plus en plus forcées de réduire leurs dépenses au chapitre de projets d'infrastructure importants en faveur d'autres priorités.

À cause de cette réalité, il est difficile d'obtenir les fonds publics requis pour aménager une nouvelle infrastructure ou renouveler l'infrastructure existante.

De plus en plus de gouvernements se rendent compte que les partenariats publics-privés constituent la meilleure solution au problème. Ils commencent à comprendre qu'il s'agit d'un moyen rentable d'aménager plus rapidement et à moindre coût l'infrastructure requise, tout en réduisant les risques pour le secteur public. Il va sans dire que chaque projet est différent et que son exécution pose des défis qui lui sont propres.

Mais je crois que nous pouvons distinguer quatre catégories de partenariats publics-privés.

L'utilisation de ces catégories pour analyser les occasions qui s'offrent à l'échelle du globe nous aidera peut-être à reconnaître les possibilités de créer des PPP et à élaborer davantage de propositions gagnantes.

La première catégorie englobe les quelques projets que le gouvernement est déterminé à exécuter véritablement en partenariat avec le secteur privé et qui sont défendables sur le plan économique. Il s'agit des projets pour lesquels il y a clairement équilibre entre d'une part les coûts d'exploitation de l'entreprise et d'autre part l'investissement en capital initial et des rentrées fiables et prévisibles.

Ces partenariats sont des exemples classiques de la capacité des secteurs publics et privés de travailler ensemble dans l'intérêt collectif. Mais en nous limitant à ce modèle classique de partenariat public-privé,

nous nous privons et nous privons aussi nos partenaires du secteur public, pour ne rien dire des citoyens, des nombreuses occasions qu'offrent d'autres types d'entreprises moins traditionnelles.

À mon avis, il existe au moins trois autres situations moins évidentes où, à condition de faire preuve d'un peu plus de créativité, le PPP pourrait être la solution. Je songe en premier aux projets qui comportent des risques difficiles à quantifier et qui ne se prêtent peut-être pas à un financement privé

Il se peut par exemple que les recettes attendues du projet dépendent du versement par les consommateurs de paiements directs en contrepartie d'un service qui, par le passé, était payé entièrement aux moyen des recettes fiscales générales. La demande du marché sera dans ce cas difficile à évaluer.

Il se peut également que le projet prévoie l'introduction d'une technologie nouvelle qui n'a pas encore fait ses preuves sur le marché. Ce groupe est celui des projets au « risque inconnu ».

La deuxième catégorie englobe les projets d'infrastructure aux fondements économiques restreints mis en valeur principalement pour satisfaire à la politique d'intérêt public. Pour des raisons environnementales ou liées à la sécurité publique, un gouvernement jugera peut-être nécessaire d'entreprendre un projet dont le coût en capital dépasse celui qui peut être absorbé au moyen des recettes prévues. Les projets de ce genre comportent trop d'avoirs pour être financés à l'aide des sources privées traditionnelles.

La troisième catégorie est celle des projets d'infrastructure comportant un fondement économique solide mais pour lesquels le régime du paiement par l'utilisateur n'apparaît pas politiquement acceptable au gouvernement. Appelons cette catégorie celle des projets à « péage fictif ».

Je voudrais examiner les défis posés par les projets appartenant à chacune de ces catégories et proposer des solutions qui permettraient d'adapter ces projets au régime du partenariat public-privé afin de procurer des avantages à tous les intéressés.

Il existe en Israël un exemple du modèle « classique » de partenariat public-privé, soit une autoroute à péage électronique de 86 kilomètres.

Le secteur privé finance entièrement l'autoroute transisraélienne, au coût de 1,1 milliard de dollars. Le financement basé sur le péage est une bonne solution dans ce cas car la nouvelle autoroute moderne répond à une demande indéniable.

En raison de la croissance démographique rapide et de la modernisation incessante, la circulation en Israël augmente à un taux annuel de 7 %, ce qui représente un doublement du volume en dix ans. La situation est grave à Tel Aviv, surtout le long de l'autoroute côtière qui mène vers le nord à Haïfa.

L'autoroute transisraélienne atténuera la congestion autour de Tel Aviv et contribuera au développement des régions au nord et au sud de la ville.

En dépit du fondement économique solide du projet et de l'engagement du gouvernement envers le partenariat, les défis sont de taille.

Par exemple, aucune recette n'est générée tant que les automobilistes ne peuvent pas emprunter un tronçon de route en contrepartie des droits de péage.

Pour générer des recettes aussitôt que possible, on a échelonné les travaux de façon à ce qu'un tronçon de 16 kilomètres au centre de l'autoroute soit construit en premier. Le péage pourra commencer sur ce tronçon au début de 2001.

Malgré des défis de ce genre, l'autoroute transisraélienne est un bon exemple d'un projet indispensable réalisé au moyen du modèle publics-privés classique.

Cela m'amène à ma deuxième catégorie de partenariats publics-privés, celle des grands projets comportant un élément inconnu de risque.

En 1993, le gouvernement de l'Ontario a lancé un appel d'offres pour la construction de l'autoroute express 407 à péage électronique à Toronto, qui est un exemple de ce genre de projet. Les deux consortiums concurrents étaient disposés à organiser un financement privé pour l'aménagement de l'autoroute.

Mais les propositions devaient être assorties de garanties en rapport avec l'objectif du gouvernement de créer une autoroute entièrement ouverte à péage électronique, qui serait la première au monde.

Déterminée à ne pas garantir le financement privé, la province a néanmoins créé le premier partenariat public-privé de ce genre au Canada.

Même si, en raison des risques associés à la mise en marché d'une nouvelle technologie de péage, la 407 ne pouvait suivre le modèle classique du PPP, le gouvernement était résolu à trouver un moyen de réaliser le projet en association avec le secteur privé.

Il a créé un nouvel organisme, la Société d'investissement dans les transports de l'Ontario, qui a emprunté les fonds requis pour aménager l'autoroute. La Société touche les recettes provenant des péages et rembourse les prêteurs tandis que le gouvernement assume tous les risques en rapport avec la circulation.

Cette approche ne correspond peut-être pas au modèle classique des partenariats publics-privés, mais elle a été couronnée de succès.

Le projet a été achevé au début du mois, plusieurs mois avant l'échéance et en respectant le budget. Des tronçons de l'autoroute sont ouverts depuis plus d'un an, la circulation et les recettes étant supérieurs à ce qui avait été prévu.

L'autoroute est d'ailleurs un tel succès que, chaque semaine, plus d'un million d'automobilistes paient pour l'emprunter, profitant ainsi des économies de temps et du stress réduit qu'elle offre.

Je suis très fier du fait que la 407 a remporté le prix du projet de transport de l'année pour 1997 de l'American Public Works Association. Le prix de l'APWA sert à reconnaître l'excellence dans la création de partenariats publics-privés visant le développement de l'infrastructure publique.

Il s'agit du prix le plus prestigieux de ce genre en Amérique du Nord, et c'est la première fois qu'il est décerné à un projet canadien. Le gouvernement de l'Ontario a annoncé son intention de vendre l'autoroute express 407 au secteur privé et de l'étendre comme exemple de partenariat classique que j'ai mentionné. Cela constituerait la prochaine étape logique d'un projet, qui semblerait pouvoir s'autofinancer sans garanties de l'État.

Mais qu'en est-il des projets dont l'investissement est trop considérable pour qu'ils puissent s'autofinancer. Les administrations dont la population est petite ou éparpillée sur un vaste territoire ne disposent peut-être pas des fonds requis pour créer l'infrastructure dont elles ont besoin. Ou peut-être leur faut-il aménager une nouvelle infrastructure pour satisfaire à des préoccupations générales, notamment au sujet de la sécurité publique.

En 1993, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse assumait une lourde dette par habitant et enregistrait un déficit annuel considérable. Il cherchait alors une solution pour aménager une autoroute devant servir de déviation à une section dangereuse et congestionnée de la Transcanadienne dans le Nord de la province, qui avait fait 50 morts au cours des 10 années précédentes.

Il aurait fallu 10 autres années d'affectations pour dépenses en capital, suivant la méthode de financement traditionnelle, pour financer la nouvelle autoroute. Sur le plan de la sécurité, cette solution était inacceptable. Mais le régime de financement intégral ne pouvait pas non plus être envisagé étant donné que le volume de circulation dans la région n'était pas suffisant pour produire, au moyen des péages, les recettes nécessaires pour absorber en entier le coût du projet.

La solution : une combinaison de fonds publics et privés ajoutés aux recettes provenant des péages, qui a permis d'entreprendre immédiatement le projet.

La construction de l'autoroute du col de Cobequid a coûté au total 113 millions de dollars. Le gouvernement a fourni 55 millions et le secteur privé a réuni le reste des fonds par l'émission d'obligations. Les recettes provenant des péages au cours de 30 prochaines années procureront un rendement aux investisseurs et permettront d'assurer le fonctionnement des postes de péage et d'absorber les frais d'entretien annuels de 650 000 \$ ainsi que les frais d'entretien à long terme.

Les obligations sont avalisées uniquement par les péages; il n'y a pas de garantie du gouvernement. Cet arrangement protège la cote de crédit de la province et permet de conserver les capitaux pour d'autres priorités.

Même s'il n'a pas garanti le financement par le secteur privé, le gouvernement a fait appel à ses pouvoirs législatifs pour se rapprocher de son but premier de construire une autoroute sûre.

Il a adopté un projet de loi obligeant les camions lourds à circuler sur la nouvelle autoroute du col de Cobequid pour améliorer la sécurité sur l'autoroute existante. Il a également annoncé qu'il ferait strictement observé la différence de vitesse de 30 km/h entre la nouvelle autoroute à péage et la route existante.

L'autoroute du col de Cobequid est ouverte depuis décembre dernier. Elle a surpassé les prévisions de circulation et amélioré la sécurité des déplacements dans le Nord de la Nouvelle-Écosse.

Nous avons donc un autre exemple d'un partenariat public-privé réussi, même si le modèle PPP classique ne pouvait être utilisé.

La quatrième et dernière catégorie de partenariats publics-privés englobe les projets d'infrastructure pour lesquels on ne dispose pas des fonds publics requis et la méthode du paiement par l'utilisateur ne présente aucun intérêt politique. Pour trouver un exemple de ce genre de projet, il suffit d'examiner notre réseau d'autoroutes national.

Dans notre économie qui mise sur la livraison au moment adéquat, les autoroutes sont devenues des ententes mobiles; elles constituent un élément essentiel de l'infrastructure indispensable à une prospérité incessante.

On s'entend généralement sur la nécessité d'améliorer notre réseau national d'autoroutes, tout en reconnaissant que le Trésor public ne contient pas les milliards de dollars que cela exigerait. En outre, le gouvernement a annoncé récemment qu'il rejetait comme solution le financement des améliorations au moyen de péages.

Qu'est-ce que cela signifie? Renonçons-nous à l'idée d'un réseau national moderne d'autoroutes? Mettons-nous de 20 à 30 ans à l'améliorer en y consacrant quelques millions de dollars de temps à autre lorsque l'État dispose d'un surplus? Cela aurait pu être la solution il y a quelques générations, mais non plus nécessairement de nos jours.

Je sais que l'utilisation, pour moderniser le réseau national d'autoroutes, du régime du paiement par l'utilisateur pose toujours un problème. Lorsque je rencontre les fonctionnaires de villes ou de pays qui s'interrogent sur l'opportunité d'aménager une route à péage, je leur demande toujours : existe-t-il une autre solution gratuite? Les automobilistes qui ne veulent pas payer peuvent-ils emprunter une autre route?

Il s'agit là d'un facteur important. La création d'un partenariat public-privé en vue de l'aménagement d'une route à péage exige un solide appui politique et il est préférable, pour s'assurer de l'appui du public, d'offrir un choix.

Si vous circulez dans le Nord de l'Ontario ou traversez les vastes étendues de l'Ouest canadien, il n'y a

pas de choix. Les citoyens auraient raison de se plaindre si on les obligeait à verser un péage.

Mais il y a une solution : les péages fictifs. Cette méthode est largement utilisée en Europe pour financer la construction et l'amélioration des autoroutes. Elle est basée sur une formule selon laquelle le gouvernement affecte un montant fixe de financement pour chaque véhicule qui circule sur une certaine route pendant un certain nombre d'années. Il se trouve en fait à s'imposer un péage à lui-même. Quand cette formule est en place, il est possible d'emprunter dans le secteur privé le montant total des fonds que l'État est prêt à investir au cours d'une période donnée.

Cette méthode permet aux gouvernements, qui ont toujours besoin d'un montant élevé de fonds pour investir dans l'infrastructure, de réunir des capitaux immédiatement, quitte à les rembourser uniquement lorsque la nouvelle infrastructure est utilisée et les profits réalisés. Les gouvernements peuvent donc échelonner les investissements requis dans l'infrastructure, en les effectuant au fur et à mesure que les fonds sont disponibles, tout en commençant immédiatement les travaux d'amélioration de l'infrastructure.

Si nous adoptons cette méthode au Canada, nous disposerions dès maintenant des fonds requis pour amorcer l'amélioration de notre réseau national d'autoroutes.

À court terme, cela dynamiserait sensiblement notre économie, tandis qu'à long terme, cela représenterait un investissement dans un réseau d'autoroutes sûres, fiables et de grande qualité à l'échelle nationale.

Mais voici le hic. Cela oblige les gouvernements à planifier. Ils doivent déterminer dès maintenant les capitaux dont ils auront besoin dans plusieurs années et inscrire ces dépenses dans leur budget, en ne se limitant pas à une année à la fois.

Ce qui étonne dans tout cela, ce n'est pas tant qu'on puisse suggérer cette démarche mais que les gouvernements ne procèdent pas déjà de cette manière. Il est certain que si l'un d'entre nous menait son entreprise sans cette planification lointaine, nos actionnaires n'hésiteraient pas à nous dégager du fardeau de l'administration.

Le fait est que nos administrations – fédérale et provinciales – consacreront des milliards de dollars à notre réseau d'autoroutes au cours des 10 prochaines années simplement pour faire exécuter les travaux indispensables pour que les routes restent ouvertes et sûres. Si elles s'engageaient à définir d'avance le niveau de financement requis au moyen d'une formule de péages fictifs, je suis certain que le secteur privé s'empresserait de réunir les fonds nécessaires dès maintenant et de faire en sorte que notre réseau national d'autoroutes réponde aux besoins de l'économie de demain.

En effet, comme j'espère l'avoir prouvé ce soir, il n'y a rien que le secteur privé et le secteur public, avec un peu d'imagination et beaucoup de volonté de part et d'autre, ne peuvent pas réaliser comme partenaires.

J'exhorte donc nos dirigeants – au niveaux fédéral et provincial – à adopter le régime des partenariats publics-privés et du financement privé ici au Canada pour développer l'infrastructure publique.

Cette approche procure des avantages évidents : une infrastructure de qualité construite plus rapidement, à moindre coût et avec moins de risque pour le secteur public. Ces partenariats permettront en outre aux sociétés canadiennes d'acquérir l'expérience et l'expertise requises pour percer sur les marchés internationaux.

Le gouvernement fédéral a aussi un rôle à jouer pour aider les sociétés canadiennes à mener des projets d'IPP à l'étranger. Sous ce rapport, permettez-moi de faire une recommandation pointue. Le gouvernement fédéral devrait créer, à même la Société pour l'expansion des exportations (SEE), un service spécial s'occupant exclusivement des projets d'IPP à l'étranger. Cela aiderait le secteur privé à trouver des débouchés et à s'associer aux bons partenaires.

C'est au secteur privé qu'il appartient de remporter des contrats en présentant l'offre la plus intéressante; mais une équipe spéciale au sein de la SEE possédant une expérience des projets d'IPP pourrait offrir une

aide précieuse. L'investissement minime que cela représenterait pour le gouvernement rapporterait à mon avis des dividendes considérables.

Nous commençons selon moi une ère nouvelle dans l'aménagement de l'infrastructure, celle des partenariats public-privé, dans laquelle, je crois, les Canadiens sont particulièrement bien placés pour s'imposer comme chefs de file.

Jetez un coup d'oeil autour de vous. Nous possédons une expérience dans l'aménagement de l'infrastructure, nous avons accès aux marchés financiers, nous possédons une expertise dans l'établissement d'instruments financiers souples et répondant aux besoins particuliers de chaque projet.

Je suis très emballé par la perspective de mener des projets d'infrastructure dans d'autres pays. Je sais que bon nombre d'entre vous partagent mon avis et j'ose espérer que cette conférence vous aidera dans votre tâche.

Je vous remercie.



[Retournez à la page principale](#)

◀ [Page précédente](#)

▶ [Page suivante](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Direction générale des industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1999-02-04

«RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION»

Annexe 4 Exposés par les conférenciers principaux

<p><u>John M. Beck</u> Président-directeur général <u>Armbrö Enterprises Inc.</u> Président <u>Canadian Highways International Corporation</u></p>	<p><u>Ian Gillespie</u> Président-directeur général <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p>Huguette Labelle Présidente Agence canadienne de développement international</p>	<p><u>David Suratgar</u> Avocat-conseil auprès de <u>Leboeuf, Lamb, Greene & McRae</u> Conseiller international auprès de <u>Loewen Ondaatje, McCutcheon Ltd.</u></p>
<p><u>L'honorable Sergio Marchi, député et membre du Conseil privé</u> Ministre des affaires étrangères et du Commerce international</p>	<p><u>Eric Siegel</u> Vice-président Services financiers à moyen et à long terme <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p><u>Kevin Lynch</u> Sous-ministre Industrie Canada</p>	

IPP et initiative de développement du secteur privé dans les économies en développement entreprise par l'Agence canadienne de développement international

Huguette Labelle, Présidente
Agence canadienne de développement international

Merci, et bonjour à tous.

C'est avec plaisir que je prends la parole au nom de M^{me} Diane Marleau, ministre de la Coopération internationale et ministre responsable de la Francophonie. J'aimerais remercier les organisateurs qui ont eu l'idée de cette conférence, ainsi que les organismes parrains qui l'ont rendue possible.

À l'Agence canadienne de développement international, nous examinons depuis quelque temps les

tendances du marché des infrastructures, plus particulièrement dans les pays en développement. Je constate avec plaisir que vous êtes nombreux à vouloir savoir comment et pourquoi l'ACDI met en oeuvre des programmes de développement des infrastructures dans ces pays.

Comme il est indiqué dans le programme de la conférence, la participation du secteur privé à des projets d'infrastructure est devenue monnaie courante. Et ceux d'entre nous qui oeuvrent dans le milieu de la coopération au développement s'en réjouissent. Mes collègues et moi-même sommes heureux que le sujet soit étudié sous différents éclairages dans le cadre d'une rencontre comme celle-ci.

Mon expérience du marché des infrastructures publiques m'a appris que le partenariat est également un élément clé du développement des infrastructures — il peut en effet être nécessaire de faire appel à plusieurs partenaires pour réussir un projet d'infrastructure dans un pays en développement. C'est pourquoi il est important de créer des débouchés pour que s'établissent de solides partenariats, et de permettre aux Canadiens de jouer pleinement leur rôle sur les marchés mondiaux des infrastructures.

Des conférences comme celle d'aujourd'hui sont utiles dans ce sens. L'ACDI se réjouit de collaborer avec ses collègues des secteurs public et privé afin que le Canada puisse jouer un rôle primordial au sein de la communauté internationale.

Nous devons profiter de cette occasion pour nous rappeler que les retombées des investissements dans les services d'infrastructure doivent bénéficier à ceux qui utilisent ces services dans le monde en développement, ainsi qu'à ceux qui les créent et les exploitent.

À cette étape de la conférence, vous connaissez tous l'ampleur du marché des infrastructures publiques et privées — plus particulièrement dans les pays en développement et les pays émergents. Je n'ai donc pas besoin de présenter des graphiques et des diagrammes montrant des chiffres de 250 milliards de dollars américains par année, ou un marché de quelque 3 billions de dollars américains pour la prochaine décennie.

Nous convenons que le marché mondial des projets privés d'infrastructure (PPI) offre de multiples débouchés aux entreprises canadiennes et qu'il importe que ces entreprises créent des partenariats entre elles, avec les institutions financières internationales, et avec les gouvernements des pays en développement, afin de soutenir, de concevoir et d'exécuter des projets d'infrastructure dans le monde en développement.

Conformément à l'engagement de l'ACDI de promouvoir les intérêts du Canada sur ce marché, j'annoncerai ce matin la création d'un nouveau mécanisme de financement en coopération industrielle, qui vise à favoriser l'entrée des entreprises canadiennes sur le marché mondial des PPI.

Avant de vous parler plus amplement de ce mécanisme, j'aimerais expliquer comment notre vision des infrastructures diffère quelque peu de celle des autres conférenciers que vous avez entendus ce matin. Notre mandat est de réduire la pauvreté dans le monde, et notre objectif, d'améliorer les conditions de vie en favorisant le développement durable.

Pour nous, l'infrastructure est un facteur clé de la réduction de la pauvreté. C'est pourquoi nous privilégions le financement, le développement et la gestion efficaces des services d'infrastructure de base.

Cependant, contrairement à la plupart des intervenants à cette conférence, l'ACDI s'intéresse moins à ce qu'est l'infrastructure, et davantage à ce qu'elle apporte.

Nous croyons qu'il est possible d'améliorer les conditions de vie des populations et de favoriser la croissance économique par la création de services d'infrastructure de base.

Lorsque nous pensons à un projet pour améliorer la production d'énergie, par exemple, nous n'y voyons pas simplement une centrale thermique, mais un moyen de fournir une source d'énergie peu coûteuse aux foyers et aux entreprises. Nous y voyons un projet qui permettra aux démunis de s'éclairer et de se chauffer plus facilement, et qui donnera un nouvel élan aux entreprises privées. Nous prenons du recul

pour réfléchir objectivement aux moyens indispensables à l'État pour garantir la réalisation du projet et sa conformité avec les objectifs fondamentaux du développement.

Nul n'ignore que des gouvernements qui manquent de fonds sont mal placés pour soutenir financièrement la demande croissante de tous genres de services d'infrastructure, qu'il s'agisse d'eau potable, de transports, de sources d'énergie ou de télécommunications. Les sources de financement traditionnelles, c'est-à-dire les gouvernements et l'aide publique au développement, ne peuvent plus répondre aux besoins dans ces domaines, sans parler de la demande de nouveaux services d'information, qui augmente sans cesse.

Voilà pourquoi l'ACDI cherche à augmenter la participation du secteur privé dans les projets d'infrastructure des pays en développement. Cela dit, il est évident que de nouveaux projets ne sauraient voir le jour sans le cadre législatif et réglementaire approprié, de là l'intérêt que nous manifestons à ce chapitre.

Depuis quelques années, et à mesure que les obstacles internationaux aux échanges commerciaux ont disparu et que de nouveaux pays ont solidifié leurs assises dans le marché mondial, nous avons assisté à une explosion de la demande de nouveaux investissements dans des projets d'infrastructure — surtout dans les pays en développement et les économies dites émergentes. Pour bien des pays, la privatisation des infrastructures, ou une participation accrue du secteur privé, constitue la première étape de la libéralisation et de l'ouverture de l'économie.

En tant qu'organisme officiel d'aide au développement, nous envisageons cette tendance comme un facteur des plus stimulants. Et nous estimons que nous avons un rôle important et utile à jouer en veillant à ce que les services d'infrastructure contribuent à réduire la pauvreté dans ce « nouveau monde » qui comptera sur une participation accrue du secteur privé.

Pour mieux expliquer la démarche qui nous permettra d'y arriver, j'aimerais glisser quelques mots sur le fonctionnement de notre programme d'aide.

L'ACDI utilise ses ressources de programmation de trois façons.

Premièrement, par l'entremise de ses programmes géographiques, elle appuie des projets spécifiques dans des pays d'Afrique, d'Asie, des Amériques et d'Europe centrale et de l'Est. La majorité de ces projets sont réalisés par des organisations canadiennes qui travaillent dans le pays hôte et qui apprennent donc à mieux connaître le marché des infrastructures.

Deuxièmement, par l'intermédiaire de l'ACDI, le Canada apporte sa contribution aux activités d'une quarantaine d'organisations internationales, comme la Banque mondiale, les banques régionales de développement et les organismes des Nations Unies. Nos programmes multilatéraux, donc, nous permettent d'être au coeur du réseau des institutions financières internationales qui sont souvent appelées à financer des projets d'infrastructure aux quatre coins du globe. En d'autres mots, ils nous permettent d'être en mesure de savoir ce qui se passe sur le marché international des nouveaux projets d'infrastructure.

Enfin, il y a nos programmes de partenariat, dont notre Programme de coopération industrielle qui aide les entreprises canadiennes à réaliser des études de faisabilité et à établir des contreparties dans les pays en développement. Le Programme de coopération industrielle est connu sous le sigle de PCI. Comme je l'ai mentionné plus tôt, je suis heureuse d'annoncer la création d'un nouveau mécanisme dans le cadre de ce programme. Il fournira un concours financier aux entreprises canadiennes admissibles pour qu'elles puissent percer sur le marché mondial des PPI.

Dans le cadre de ce nouveau mécanisme, seront admissibles les propositions visant à créer de nouvelles infrastructures, ainsi qu'à remettre en état et à élargir les infrastructures existantes dans les secteurs clés. Ces secteurs sont :

- le transport;

- l'énergie;
- l'approvisionnement en eau potable;
- les services d'égout;
- la gestion des déchets, y compris les déchets dangereux;
- les services téléphoniques;
- la distribution du gaz.

En plus des dépenses déjà admissibles à un financement du PCI dans le cadre d'un partage des coûts (80 %-20 %), le PCI paiera jusqu'à 50 % des dépenses additionnelles liées expressément aux infrastructures privées, principalement celles liées au recours à des conseillers financiers et juridiques de l'extérieur. Dans le cadre du processus de demande, le PCI aidera aussi les entreprises à évaluer tous les risques liés au projet dans un pays en développement. (Une brochure expliquant le nouveau mécanisme est disponible ici aujourd'hui.)

Nous avons constaté que ce type de mécanisme s'imposait, vu les nombreuses demandes présentées par des entreprises canadiennes l'an dernier. Les consultations menées par Industrie Canada et le document de travail diffusé avant cette conférence ont confirmé la nécessité d'un tel mécanisme.

Je suis donc heureuse de vous présenter ce mécanisme proactif aujourd'hui. Il constitue une innovation opportune qui s'inscrit dans notre stratégie visant à encourager davantage d'entreprises canadiennes à participer au marché mondial des projets privés d'infrastructure, qui est en pleine expansion.

Nous reconnaissons que ce marché présente de nouveaux risques et nous sommes prêts à partager ces risques. Mais nous reconnaissons également les énormes avantages que peuvent procurer des projets d'infrastructure et nous souhaitons en faire profiter les pays en développement.

Nous désirons également favoriser, dans les pays en développement, l'apparition des conditions qui accroîtront les chances de succès des nouveaux projets d'infrastructure, aussi bien sur le plan commercial que sur celui du développement.

Premièrement, notre expérience nous montre que les projets de développement des infrastructures ont une meilleure chance de réussite s'ils s'inscrivent dans un cadre stratégique et institutionnel favorable. Le gouvernement du pays en développement doit être résolu à mettre en place un environnement stratégique porteur, notamment s'engager à assurer la stabilité macro-économique, à mettre en oeuvre des politiques appropriées dans le domaine juridique et réglementaire et à favoriser un climat d'investissement propice.

Deuxièmement, la société devra posséder la capacité institutionnelle requise, y compris des gestionnaires compétents et d'autres ressources humaines, pour administrer et fournir les services d'infrastructure.

Troisièmement, les gouvernements et la communauté internationale doivent veiller à la transparence du processus d'approvisionnement. Ils doivent s'assurer que les pratiques d'approvisionnement ne soient pas corrompues, car la corruption représente une perte sèche pour les pauvres des pays en développement et constitue l'un des plus gros obstacles à un milieu d'affaires équitable. L'ACDI appuie Transparency International dans sa lutte contre la corruption. L'organisme a d'ailleurs ouvert un bureau au Canada, et j'encourage les entreprises à se joindre à l'ACDI pour appuyer ce nouvel organisme. La communauté des affaires du Canada a tout à gagner de la transparence du système international d'approvisionnement.

Enfin, grâce au Programme de coopération industrielle et à nos programmes bilatéraux, nous pouvons travailler avec nos partenaires de l'industrie canadienne pour améliorer l'infrastructure matérielle.

Pris ensemble, ces quatre éléments — c'est-à-dire :

- mettre en place un environnement stratégique porteur dans les pays en développement;
- renforcer la capacité institutionnelle de la société;
- veiller à la transparence du processus d'approvisionnement;
- améliorer l'infrastructure matérielle —

représentent l'approche stratégique que nous utilisons à l'ACDI pour orienter nos activités de programmation à l'appui des projets privés d'infrastructure.

Voilà donc pourquoi l'ACDI s'intéresse au marché mondial des PPI, et comment nous pouvons défendre les intérêts canadiens dans ce marché en rapide expansion.

Nous connaissons bien le marché des PPI, et nous avons les ressources nécessaires pour favoriser son développement. De plus, nous possédons trente ans d'expérience en ce qui touche la création de partenariats internationaux. De nombreux partenaires étrangers sont rassurés lorsqu'ils apprennent que l'ACDI est un des partenaires. Je pense que nous avons beaucoup à apporter.

Ensemble, nous pouvons vous aider à mettre en place et à améliorer les services d'infrastructure dans les pays en développement, des services d'infrastructure qui aident les femmes et les hommes à participer plus activement à la vie économique et, par conséquent, à satisfaire leurs besoins fondamentaux et ceux de leur famille.

En tant que Canadiens, nous avons la possibilité de créer de nouveaux partenariats avec d'autres Canadiens et avec de nombreux étrangers, et ces partenariats élargiront notre participation au marché mondial des PPI. Je suis impatiente de joindre mes efforts aux vôtres pour assurer le succès de ces partenariats.

Merci.



[Retournez à la page principale](#)

◀ [Page précédente](#)

[Page suivante](#) ▶

[Aide](#)

[Quoi de neuf](#)

[Carte du site](#)

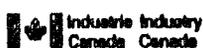
[Opinion](#)

[Contexte](#)

[English](#)

[Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans **Strategis**

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1999-02-04

«RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION»

Annexe 4 Exposés par les conférenciers principaux

<p><u>John M. Beck</u> Président-directeur général <u>Armbro Enterprises Inc.</u> Président <u>Canadian Highways International Corporation</u></p>	<p><u>Ian Gillespie</u> Président-directeur général <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p><u>Huguette Labelle</u> Présidente <u>Agence canadienne de développement international</u></p>	<p><u>David Suratgar</u> Avocat-conseil auprès de <u>Leboeuf, Lamb, Greene & McRae</u> Conseiller international auprès de <u>Loewen Ondaatje, McCutcheon Ltd.</u></p>
<p><u>L'honorable Sergio Marchi, député et membre du Conseil privé</u> <u>Ministre des affaires étrangères et du Commerce international</u></p>	<p><u>Eric Siegel</u> Vice-président <u>Services financiers à moyen et à long terme</u> <u>Société pour l'expansion des exportations</u></p>
<p>Kevin Lynch Sous-ministre Industrie Canada</p>	

Améliorer la compétitivité du Canada dans une économie mondiale du savoir par le partenariat

Kevin Lynch, sous-ministre
Industrie Canada

Des exemplaires de l'exposé sont disponibles sur demande. Communiquer avec la Direction générale des industries de services et grands projets, Industrie Canada. Télécopieur : (613) 952-9054, courrier électronique : sicp@ic.gc.ca.

Vous pouvez également télécharger le document en « Powerpoint 7 »

Exposé par Kevin Lynch



[Retournez à la page principale](#)



[Page précédente](#)



[Page suivante](#)

[Aide](#)

[Quoi de neuf](#)

[Carte du site](#)

[Opinion](#)

[Contexte](#)

[English](#)

[Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [⇒ Menu principal](#)
 ⇒ [Information d'affaires par secteur](#)
 ⇒ [Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Direction générale des industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1999-02-04

RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION

Annexe 5 Conclusions de l'atelier et recommandations

Thème	Secteur	Priorité sectorielle	Mesures sectorielles
1 Développer le marché intérieur pour les projets IPP	Communications	1	<ul style="list-style-type: none"> o Promouvoir des infrastructures concurrentielles grâce à la déréglementation ; promouvoir la mise en oeuvre de nouvelles applications pour les infrastructures grâce à des programmes comme CANARIE ; et promouvoir l'utilisation des communications et des technologies de l'information en vue d'améliorer l'efficience des autres infrastructures sectorielles, notamment au niveau local (Industrie Canada).
1 Développer le marché intérieur pour les projets IPP	Energie	3	<ul style="list-style-type: none"> o Développer le marché intérieur grâce par une sensibilisation du grand public, du lobbying et la privatisation des services publics.
1 Développer le marché intérieur pour les projets IPP	Environnement	2	<ul style="list-style-type: none"> o Développer le marché intérieur grâce à des débouchés au niveau municipal. o Intégrer les capacités d'approvisionnement en favorisant les regroupements de promoteurs PME. o Développer le marché intérieur par une sensibilisation et un encadrement accrus.

2	Faciliter l'accès au financement pour les projets IPP	Communications	2	<ul style="list-style-type: none"> • Unifier les marchés des valeurs mobilières (Finances). • Développer un marché de la dette à haut rendement (Finances). • Accroître l'importance des programmes gouvernementaux (fédéraux et provinciaux) existants, et en améliorer l'accès de manière à offrir directement des mesures incitatives et des ressources financières aux entreprises qui soumissionnent pour des projets clés en main internationaux dans le domaine de l'IPP, les mettent en oeuvre ou les exécutent. (Par exemple, élargir les critères d'accès aux programmes, comme le PARI, le Fonds de développement du commerce extérieur et le PDME, pour qu'ils visent plus spécifiquement les activités relatives à l'IPP. Les mesures incitatives financières pourraient en outre comprendre des allègements fiscaux et des prêts 50/50.) • Structurer les mesures incitatives (notamment les allègements fiscaux) pour les établissements financiers privés et pour les sociétés d'État (dont la SEE) afin d'établir et/ou d'élargir les critères d'accès aux fonds IPP dans le cas de segments ou de projets plus risqués.
2	Faciliter l'accès au financement pour les projets IPP	Energie	2	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des partenariats avec les fournisseurs de manière à réduire les coûts associés à l'élaboration d'une proposition. • Trouver des solutions financières qui plaisent aux fournisseurs de capitaux. • Examiner les possibilités de financement offertes dans les autres pays (SEE). • Concevoir des programmes «sans lien» pour faire face à la concurrence (SEE).
2	Faciliter l'accès au financement pour les projets IPP	Environnement	3	<ul style="list-style-type: none"> • Assouplir les règlements en matière d'investissements étrangers. • Fournir une aide financière pour augmenter la «durabilité». • Accroître l'accès aux marchés financiers. • Encourager les bailleurs de fonds gouvernementaux à prendre de plus grands risques. • Rétablir la section F du PDME. • Mettre davantage l'accent sur un rendement à plus long terme. • Gérer les risques de change. • Établir des contrats fondés sur le rendement. • Concevoir des ensembles de financement canadiens à l'aide de l'ACDI et de la SEE. • Accroître le rôle de l'ACDI dans le financement de projets et d'études, et créer des marges de crédit bilatérales.
2	Faciliter l'accès au financement pour les projets IPP	Transports	3	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une tribune sur l'équité en matière de développement, à laquelle participeront les établissements financiers canadiens, les promoteurs d'IPP et les nouveaux venus.
3	Formation de partenariats (consortiums et alliances)	Communications	3	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des tribunes nationales et internationales (Industrie Canada).
3	Formation de partenariats (consortiums et alliances)	Energie	1	<ul style="list-style-type: none"> • Influencer les services publics canadiens afin qu'ils agissent comme commanditaires, pour le déplacement de partenaires vers l'étranger.

3	Formation de partenariats (consortiums et alliances)	Environnement	4	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter une représentation permanente dans les pays hôtes. Mettre en oeuvre l'entente consensuelle de l'OCDE et soutenir les mesures législatives canadiennes.
4	Réunir informations et savoir-faire sur l'IPP	Communications	4	<ul style="list-style-type: none"> Accroître le nombre de délégués commerciaux embauchés sur place (AECI). Définir et élaborer des solutions exhaustives (Industrie Canada, AECI, SEE, ACDI).
4	Réunir informations et savoir-faire sur l'IPP	Environnement	1	<ul style="list-style-type: none"> Cibler, de façon stratégique, certains marchés, puis oeuvrer sur ces marchés de manière à accroître la représentation. Transformer la TRNEE de manière à lui donner suite. Collaborer avec le CCSPP dans les événements à caractère éducatif
4	Réunir informations et savoir-faire sur l'IPP	Transports	2	<p>Concevoir un programme pour les nouveaux venus :</p> <ul style="list-style-type: none"> mécanismes de réseautage modèles de partenariat sources d'information sur les marchés économie de l'IPP
5	Perception	Transports	1	<ul style="list-style-type: none"> Mener des recherches et des activités de sensibilisation sur les expériences en IPP.
6	Règles du jeu équitables	Energie	4	<ul style="list-style-type: none"> Créer un groupe de travail qui étudiera les grandes différences observées dans la fiscalité (taux, déductions, traités) et recommandera des modifications.
7	Gestion du risque	Energie	5	<ul style="list-style-type: none"> Informer l'industrie canadienne du rôle des activités bancaires et banques multilatérales dans l'amélioration des structures réglementaires exemplaires.

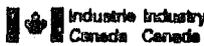

[Page principale](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Aide](#)
[Quoi de neuf](#)
[Carte du site](#)
[Opinion](#)
[Contexte](#)
[English](#)
[Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [⇒ Menu principal](#)

[⇒ Information d'affaires par secteur](#)
[⇒ Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans Strategis

Auteur Direction générale des industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1999-02-04

RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION

Annexe 6 Résultats du vote de la séance plénière

Question	Résultats globaux du vote	Comparaison des moyennes	Différences significatives (≥ 0,3)
1 Quel degré d'expérience avez-vous de l'élaboration et de l'exécution de projets internationaux d'IPP ?	1. Aucune 24 % 2. Aucune, limitée 12 % 3. Limitée 31 % 4. Limitée, grande 12 % 5. Grande 21 %	Ensemble 2,9 Communications 2,5 Énergie 3,1 Environnement 2,7 Transports 3,1	
2 Si le contexte de l'IPP était plus favorable, envisageriez-vous sérieusement de devenir promoteur ou d'investir ?	1. Oui 72 % 2. Non 27 %	Ensemble 1,2 Communications 1,2 Énergie 1,3 Environnement 1,3 Transports 1,3	Aucune différence significative
3 Parmi les thèmes suivants, lequel considérez-vous le plus important ?	3. Croissance du marché intérieur 31 % 4. Meilleur accès au financement 21 % 5. Formation de partenariat 32 % 6. Obtention de renseignements 14 %	Ensemble 2,3 Communications 2,9 Énergie 2,3 Environnement 2,2 Transports 2,2	Différence minime
4 Dans quelle mesure faut-il encourager les gouvernements à faire preuve de dynamisme pour la mise en place de l'IPP dans la construction d'une nouvelle infrastructure, en partie grâce à une meilleure information sur les avantages ?	Pas du tout 1 5 % 2 8 % 3 16 % 4 16 % Très 5 53 %	Ensemble 4,0 Communications 3,9 Énergie 3,8 Environnement 4,0 Transports 4,2	Aucune différence significative

5	Dans quelle mesure faut-il établir des partenariats entre établissements financiers ?	Pas du tout	1	14 %	Ensemble	3,0	
			2	28 %	Communications	3,0	
			3	18 %	Énergie	3,3	
			4	13 %	Environnement	3,0	
		Très	5	25 %	Transports	2,9	
6	Dans quelle mesure faut-il concevoir de nouveaux instruments ou de nouvelles perspectives de financement en vue d'établir un plus grand nombre de fonds IPP ?	Pas du tout	1	6 %	Ensemble	3,8	
			2	8 %	Communications	3,9	
			3	19 %	Énergie	3,9	
			4	20 %	Environnement	3,5	
		Très	5	45 %	Transports	4,1	
7	Dans quelle mesure faut-il étudier l'ampleur des changements apportés à la réglementation régissant la fiscalité et les investissements étrangers, dans le but de favoriser les investissements ?	Pas du tout	1	8 %	Ensemble	3,6	
			2	15 %	Communications	4,3	
			3	15 %	Énergie	3,4	
			4	22 %	Environnement	3,7	
		Très	5	38 %	Transports	3,4	
8	Dans quelle mesure faut-il soutenir l'étape de l'élaboration des projets d'IPP ?	Pas du tout	1	3 %	Ensemble	4,1	
			2	4 %	Communications	3,5	
			3	18 %	Énergie	4,1	
			4	20 %	Environnement	4,3	
		Très	5	53 %	Transports	4,3	
9	Dans quelle mesure faut-il aider les entreprises de grands projets à former des alliances ?	Pas du tout	1	9 %	Ensemble	3,3	Aucune différence significative
			2	20 %	Communications	3,5	
			3	25 %	Énergie	3,3	
			4	17 %	Environnement	3,2	
		Très	5	27 %	Transports	3,5	
10	Dans quelle mesure faut-il établir et conserver un réseau de contacts internationaux pour les intervenants des projets d'IPP ?	Pas du tout	1	15 %	Ensemble	3,3	
			2	13 %	Communications	3,6	
			3	20 %	Énergie	3,2	
			4	20 %	Environnement	3,1	
		Très	5	30 %	Transports	3,5	
11	Dans quelle mesure faut-il renforcer la collaboration entre le MAECI, l'ACDI, la SEE, le REC, la BDC et le secteur privé ?	Pas du tout	1	5 %	Ensemble	4,1	
			2	8 %	Communications	4,4	
			3	7 %	Énergie	4,0	
			4	23 %	Environnement	4,1	
		Très	5	54 %	Transports	4,2	
12	Dans quelle mesure faut-il établir une tribune canadienne sur l'IPP à l'échelle internationale (possibilités, politiques, besoins en formation, réussites des salons, etc.) ?	Pas du tout	1	19 %	Ensemble	2,8	
			2	21 %	Communications	3,0	
			3	28 %	Énergie	2,7	
			4	13 %	Environnement	2,8	
		Très	5	17 %	Transports	3,2	

13	Dans quelle mesure faut-il améliorer les compétences des entreprises en matière de soumissions, de conclusions de marché, etc., dans le domaine de l'IPP ?	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Pas du tout</td> <td>1</td> <td>8 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>5 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td>16 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>26 %</td> </tr> <tr> <td>Très</td> <td>5</td> <td>42 %</td> </tr> </tbody> </table>	Pas du tout	1	8 %		2	5 %		3	16 %		4	26 %	Très	5	42 %	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Ensemble</td> <td>3,8</td> </tr> <tr> <td>Communications</td> <td>4,1</td> </tr> <tr> <td>Énergie</td> <td>4,0</td> </tr> <tr> <td>Environnement</td> <td>3,8</td> </tr> <tr> <td>Transports</td> <td>3,9</td> </tr> </tbody> </table>	Ensemble	3,8	Communications	4,1	Énergie	4,0	Environnement	3,8	Transports	3,9	
Pas du tout	1	8 %																											
	2	5 %																											
	3	16 %																											
	4	26 %																											
Très	5	42 %																											
Ensemble	3,8																												
Communications	4,1																												
Énergie	4,0																												
Environnement	3,8																												
Transports	3,9																												
14	Quelle forme devraient prendre les réunions de suivi à la présente conférence ?	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1. Conférence par secteur</td> <td>34 %</td> </tr> <tr> <td>2. Conférence multipartite ou multisectorielle</td> <td>17 %</td> </tr> <tr> <td>3. Groupe opérationnel uniquement</td> <td>37 %</td> </tr> <tr> <td>4. Réseau électronique</td> <td>12 %</td> </tr> </tbody> </table>	1. Conférence par secteur	34 %	2. Conférence multipartite ou multisectorielle	17 %	3. Groupe opérationnel uniquement	37 %	4. Réseau électronique	12 %	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Ensemble</td> <td>2,2</td> </tr> <tr> <td>Communications</td> <td>2,1</td> </tr> <tr> <td>Énergie</td> <td>2,3</td> </tr> <tr> <td>Environnement</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Transports</td> <td>2,1</td> </tr> </tbody> </table>	Ensemble	2,2	Communications	2,1	Énergie	2,3	Environnement	2,5	Transports	2,1	Différence minimale							
1. Conférence par secteur	34 %																												
2. Conférence multipartite ou multisectorielle	17 %																												
3. Groupe opérationnel uniquement	37 %																												
4. Réseau électronique	12 %																												
Ensemble	2,2																												
Communications	2,1																												
Énergie	2,3																												
Environnement	2,5																												
Transports	2,1																												
15	Qui devrait entreprendre les futures initiatives ?	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1-4 Surtout le secteur public</td> <td>14 %</td> </tr> <tr> <td>5-6 Part égale</td> <td>42 %</td> </tr> <tr> <td>7-10 Surtout le secteur privé</td> <td>37 %</td> </tr> </tbody> </table>	1-4 Surtout le secteur public	14 %	5-6 Part égale	42 %	7-10 Surtout le secteur privé	37 %	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Ensemble</td> <td>5,9</td> </tr> <tr> <td>Communications</td> <td>6,1</td> </tr> <tr> <td>Énergie</td> <td>6,4</td> </tr> <tr> <td>Environnement</td> <td>5,7</td> </tr> <tr> <td>Transports</td> <td>5,7</td> </tr> </tbody> </table>	Ensemble	5,9	Communications	6,1	Énergie	6,4	Environnement	5,7	Transports	5,7										
1-4 Surtout le secteur public	14 %																												
5-6 Part égale	42 %																												
7-10 Surtout le secteur privé	37 %																												
Ensemble	5,9																												
Communications	6,1																												
Énergie	6,4																												
Environnement	5,7																												
Transports	5,7																												
16	Dans quelle mesure import-t-il de donner suite à la présente conférence ?	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Pas du tout</td> <td>1</td> <td>2 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td>3 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td>9 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>14 %</td> </tr> <tr> <td>Très</td> <td>5</td> <td>69 %</td> </tr> </tbody> </table>	Pas du tout	1	2 %		2	3 %		3	9 %		4	14 %	Très	5	69 %	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Ensemble</td> <td>4,4</td> </tr> <tr> <td>Communications</td> <td>4,4</td> </tr> <tr> <td>Énergie</td> <td>4,2</td> </tr> <tr> <td>Environnement</td> <td>4,5</td> </tr> <tr> <td>Transports</td> <td>4,6</td> </tr> </tbody> </table>	Ensemble	4,4	Communications	4,4	Énergie	4,2	Environnement	4,5	Transports	4,6	Aucune différence significative
Pas du tout	1	2 %																											
	2	3 %																											
	3	9 %																											
	4	14 %																											
Très	5	69 %																											
Ensemble	4,4																												
Communications	4,4																												
Énergie	4,2																												
Environnement	4,5																												
Transports	4,6																												


[Page principale](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Aide](#)
[Quoi de neuf](#)
[Carte du site](#)
[Opinion](#)
[Contexte](#)
[English](#)
[Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte de site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [⇒ Menu principal](#)

[⇒ Information d'affaires par secteur](#)

[⇒ Industries de services et grands projets](#)

Recherche dans **Strategis**

Auteur - Direction générale des industries de services et grands projets

Date de diffusion - 1999-02-04

RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE : LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION

Annexe 7 Liste des participants, par organisation

Acres International Limited Graham Williams Toronto (Ontario)	Affaires étrangères et Commerce international Paul Murray Ottawa (Ontario)	Affaires étrangères et Commerce international Brian Morrissey Ottawa (Ontario)
Affaires étrangères et Commerce international Jennifer Barbarie Ottawa (Ontario)	Affaires étrangères et Commerce international Sergio Marchi Ottawa (Ontario)	Affaires étrangères et Commerce international Sherril Owen Ottawa (Ontario)
Affaires étrangères et Commerce international Louise Charron-Fortin Ottawa (Ontario)	Affaires étrangères et Commerce international Leopold Battel Ottawa (Ontario)	Affaires étrangères et Commerce international Paul Stothart Ottawa (Ontario)
Agence canadienne de développement international Pierre David Hull (Québec)	Agence canadienne de développement international Huguette Labelle Hull (Québec)	AGRA Inc. Simon Chapman Oakville (Ontario)
AGRA Inc. William Pearson Oakville (Ontario)	Alberta Economic Development Rick Sloan Edmonton (Alberta)	Alliance of Manufacturers and Exporters Canada Doreen Ruso Toronto (Ontario)
Andaurex Industries Inc. Gregory Bowes Markham (Ontario)	AQUATECH Société gestion de l'eau Inc. Pierre Bastien Longueuil (Québec)	Asea Brown Boveri inc. Wido Hoville Saint-Laurent (Québec)
Association canadienne de l'électricité Dan Goldberger Ottawa (Ontario)	Association des collèges communautaires du Canada Gerald Brown Ottawa (Ontario)	Association canadienne des entreprises de géomatique Ed Kennedy Ottawa (Ontario)
Association canadienne des industries de l'environnement Roy Woodbridge Ottawa (Ontario)	Association des Ingénieurs-Conseils du Canada Tim Page Ottawa (Ontario)	Association des Ingénieurs-Conseils du Canada Anne-Marie Schneider Ottawa (Ontario)

Association des Ingénieurs-Conseils du Québec Pierre Shoiry Montréal (Québec)	Association des Ingénieurs-Conseils du Québec Johanne Desrochers Montréal (Québec)	Association du Barreau canadien Robin Sully Ottawa (Ontario)
Association nationale des collèges carrières Paul Kitchin Brantford (Ontario)	Association des transports du Canada Louise Pelletier Ottawa (Ontario)	Babcock & Wilcox Industries Ltd. David Moore Cambridge (Ontario)
Babcock & Wilcox Industries Ltd. Ron Ojanpera Cambridge (Ontario)	Banque ABN-AMRO du Canada Peter Derrick Toronto (Ontario)	Banque européenne pour la reconstruction et le développement Jan Wehebrink Londres (Royaume-Uni)
Banque européenne pour la reconstruction et le développement John Kur Londres (Royaume-Uni)	Banque interaméricaine de développement George Shannon Washington (DC) États-Unis	Banque interaméricaine de développement Roberto Vellutini Washington (DC) États-Unis
Banque Nationale de Paris (Canada) Sofie Dagenais Montréal (Québec)	Banque Nationale du Canada Jacques Van de Voorde Montréal (Québec)	Banque Royale du Canada Ken Bravo Toronto (Ontario)
Banque Royale du Canada Marc Pignard Toronto (Ontario)	Banque Scotia Anthony S. Courtright Toronto (Ontario)	BC TEL Dorothy Byrne Burnaby (Colombie-Britannique)
Bechtel Québec Limitée Jean Filion Montréal (Québec)	Bell Canada International inc. Peter Burn Montréal (Québec)	BFC Construction Corporation Lynne S. McArthur Scarborough (Ontario)
Black and McDonald Limited Mike Sharp Ottawa (Ontario)	Bombardier inc. Pierre Mathieu Saint-Bruno (Québec)	Bombardier inc. Richard Sloan Montréal (Québec)
BOT Software & MIS A. Jabbari Carmel (IL) États-Unis	Canac inc. Réjean Bélanger Montréal (Québec)	Canarail Tomas Froudjian Montréal (Québec)
Cansult Group Limited James A. Metcalfe Markham (Ontario)	Carl Ottoet associés inc. Carl H. Otto Montréal (Québec)	Centre international GP Pierre Gaudreau Montréal (Québec)
CH2M Gore & Storrie Limited Paul daSilva North York (Ontario)	Chreod Ltd. Derek Ireland Ottawa (Ontario)	CIBC Wood Gundy Securities Inc. David Leigh Toronto (Ontario)
CIMA Richard Larose Sherbrooke (Québec)	Clearnet Communications Inc. Colin Belshaw Scarborough (Ontario)	Clive Minchom Research Clive Minchom Toronto (Ontario)
Committee on Islamic Financial Institutions - Canada Said Zafar Mississauga (Ontario)	Conference Board du Canada Penny Brady Ottawa (Ontario)	Conseil canadien des sociétés publiques-privées Glenna Carr Toronto (Ontario)
Consulting Engineers of Ontario Don Ingram Toronto (Ontario)	Corporation commerciale canadienne Rory Harley Ottawa (Ontario)	Deloitte & Touche Consulting Group Jac van Beek Ottawa (Ontario)
Deloitte & Touche Consulting Group Peter Strum Ottawa (Ontario)	Designers d'intérieur du Canada Margaret Agnelli Toronto (Ontario)	Dessau-Soprin Pierre Patry Laval (Québec)

Développement économique Canada pour la région du Québec Mario Ste-Marie Hull (Québec)	Développement économique, Tourisme et Culture Joe Richard Fredericton (Nouveau-Brunswick)	Environnement Canada Victor Buxton Hull (Québec)
Fédération canadienne des municipalités Ed Gorn Ottawa (Ontario)	Fédération canadienne des municipalités Don Brownell Ottawa (Ontario)	Fluor Daniel Canada Inc. John Barrie Calgary (Alberta)
Fonds de solidarité des travailleurs du Québec Michel Bégin Montréal (Québec)	Fraser & Beatty Richard Mahoney Ottawa (Ontario)	Fraser & Beatty Phil Rimer Ottawa (Ontario)
Gartner Lee Ltd. Grant Anderson Markham (Ontario)	GE Canada Inc. John Wilson Rockcliffe Park (Ontario)	GeoCan Information Solutions Inc. Frank Scheme Ottawa (Ontario)
Gestion Gabriel Meunier inc. Gabriel Meunier Saint-Laurent (Québec)	Goodman Phillips & Vineberg Donald G. Pierce Toronto (Ontario)	Goodman Phillips & Vineberg Ira J. Berg Toronto (Ontario)
Goodman Phillips & Vineberg Douglas C. Robertson Montréal (Québec)	Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador Max Ruelokke St. John's (Terre-Neuve)	H.A. Simons Donald Blenkhorn Dorval (Québec)
Harris Canada inc. Robert Bolduc Dollard des Ormeaux (Québec)	Hickling Capital Corporation Verne Chant Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Lucien Bradet Ottawa (Ontario)
Industrie Canada Dennis De Melto Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Eric Robichaud Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Philip Morrison Ottawa (Ontario)
Industrie Canada Karl Knechtel Ottawa (Ontario)	Industrie Canada John Banigan Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Jean-Charles Joly Toronto (Ontario)
Industrie Canada Prue Thomson Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Craig Campbell Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Basil Crozier Ottawa (Ontario)
Industrie Canada Dale Forbes Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Ruth Girard Nepean (Ontario)	Industrie Canada Gerry Wright Ottawa (Ontario)
Industrie Canada Kathie Wells Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Pierre Ricard-Desjardins Ottawa (Ontario)	Industrie Canada Kevin G. Lynch Ottawa (Ontario)
Industrie Canada Claude Drzymala Ottawa (Ontario)	InfraDev International Michel Branchaud Montréal (Québec)	Infrastructure Works Robert Hilton Ottawa (Ontario)
Institut maritime du Québec Léo Morissette Rimouski (Québec)	Janin inc. Jean-Yves Tassini Montréal (Québec)	Kembur Engineering Consultants Limited Walter Buryniuk Ottawa (Ontario)
Klöckner Stadler Hurier Ltée. Alan Curleigh Montréal (Québec)	Klohn Crippen Project Finance John Shaw Vancouver Colombie-Britannique)	KPMG Harry Ort Toronto (Ontario)

Le groupe Québécois inc. Gilles Laroche Rimouski (Québec)	LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRae David Suratgar Londres (Royaume-Uni)	Levesque Beaubien Geoffrion inc. Xavier Guillard Montréal (Québec)
Lockerbie Stanley Inc. Gary Cutmore Edmonton (Alberta)	Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd. John Walker Toronto (Ontario)	Loewen, Ondaatje, McCutcheon Ltd. Garrett Herman Toronto (Ontario)
Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST) Jean Saintonge Québec (Québec)	Ministère des Finances Pierre Marin Ottawa (Ontario)	Ministère des Finances Peter Cameron Ottawa (Ontario)
Ministère des Transports Claude Morin Québec (Québec)	MobiFon S.A. James Jackson Bucharest (Roumanie)	NAPA Airport Development Consultants Inc. John Desmarais Toronto (Ontario)
Newbridge James Mackie Kanata (Ontario)	Newcourt, Capital Rob Sexton New York (NY) États-Unis	Nortel Bill Neil Ottawa (Ontario)
Northern Telecom limitée Wesley Scott Brampton (Ontario)	Nova Scotia Economic Development and Tourism Francis MacKenzie Halifax (Nouvelle-Écosse)	Pollutec International Limited Richard Laughton Oakville (Ontario)
Project Realization Group Inc. Nigel Thompson North York (Ontario)	R.J. Burnside & Associates Ltd. Rui De Carvalho Orangeville (Ontario)	S.M. Groupe International inc. Renaud Poirier Montréal (Québec)
Saskatchewan Trade & Export Partnership Anne Rose Regina (Saskatchewan)	SCC Environmental Paul Antle St. John's (Terre-Neuve)	Schroder Canada limitée Philippe Castonguay Montréal (Québec)
SECOR Harry Baumann Toronto (Ontario)	Secteur des sciences de la Terre, CNRC, COM David Carney Ottawa (Ontario)	Service du Nouveau-Brunswick Mary Ogilvie Fredericton (Nouveau-Brunswick)
SG (Canada) Darryl Murphy Toronto (Ontario)	SNC-Lavalin inc. Jacques Lamarre Montréal (Québec)	SNC-Lavalin inc. Albert Sweetnam Willowdale (Ontario)
SNC-Lavalin inc. Lance Howard Montréal (Québec)	SNC-Lavalin inc. Benoit Couture Montréal (Québec)	Strategic Services Diana O'Reilly Toronto (Ontario)
SNC-Lavalin International Robert Blackburn Ottawa (Ontario)	Société canadienne d'évaluation du crédit Mary Rabiasz Toronto (Ontario)	Société pour l'expansion des exportations Robert Forbes Ottawa (Ontario)
Société pour l'expansion des exportations Deborah Majid Ottawa (Ontario)	Société pour l'expansion des exportations Jayne Watson Ottawa (Ontario)	Société pour l'expansion des exportations Robert Kengis Ottawa (Ontario)
Société pour l'expansion des exportations Alan Gillespie Ottawa (Ontario)	Société pour l'expansion des exportations John Balint Ottawa (Ontario)	Société pour l'expansion des exportations Peter Jones Ottawa (Ontario)

Société pour l'expansion des exportations Eric Siegel Ottawa (Ontario)	Société pour l'expansion des exportations Didier Delahousse Ottawa (Ontario)	Société pour l'expansion des exportations Glen Hodgson Ottawa (Ontario)
Sumitomo Trust & Banking Co., Ltd. Gordon Herington Toronto (Ontario)	SR Telecom inc. John Morris Ottawa (Ontario)	SR Telecom inc. Marc Lusignan Ottawa (Ontario)
SR Telecom inc. Jim Kerr Ottawa (Ontario)	Summa Strategies Canada Rachel Kersys Ottawa (Ontario)	Summa Strategies Canada Kenneth Whiting Ottawa (Ontario)
Sun Life of Canada John Vincent Toronto (Ontario)	Stanley Technology Group Inc. Ben Novak Edmonton (Alberta)	Sussex Circle John Coleman Ottawa (Ontario)
Stentor politiques publiques Télécom inc. Nick Mulder Ottawa (Ontario)	TD Securities Inc. Moya Greene Toronto (Ontario)	Strategic Services Terry Stephen Toronto (Ontario)
Table ronde nationale sur l'électricité John Beadle Ottawa (Ontario)	Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie David Morgan Ottawa (Ontario)	Telesystem International Wireless Inc. Pierre Toth Montréal (Québec)
Thames Water International Dreda Gaines Reading (Royaume-Uni)	The Delphi Group Christopher Henderson Ottawa (Ontario)	The Financial Post Neville Nankivell Ottawa (Ontario)
Trojan Technologies Inc. Ron Braun London (Ontario)	Tory Tory Deslauriers & Binnington William Charnetski Toronto (Ontario)	Tory, Tory, DesLauriers & Binnington Geoffrey Creighton Toronto (Ontario)
TransCanada International Ltd. Dan Huras Calgary (Alberta)	Transports Canada David Stambrook Ottawa (Ontario)	Transports Canada John Cloutier Ottawa (Ontario)
Université Carleton Fraser Taylor Ottawa (Ontario)	Upper Lakes Group Inc. Paul Couse Ottawa (Ontario)	UV Systems Technology Inc. John Gaetz Burnaby (Colombie-Britannique)
Varez inc. Guy Leclerc Saint-Lambert (Québec)	Zenon Technologies Diana Mourato Burlington (Ontario)	


[Page principale](#)

[Page précédente](#)

[Aide](#)
[Quoi de neuf](#)
[Carte du site](#)
[Opinion](#)
[Contexte](#)
[English](#)
[Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>