



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

Passer à [Menu principal](#) [Recherche dans Strategis](#)

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

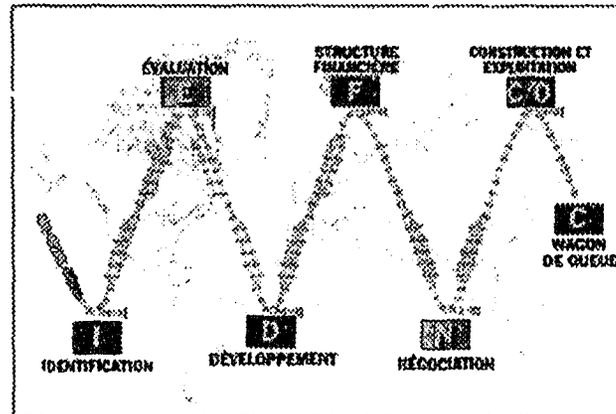
Date de diffusion - 1998-04-27

Feuille de route pour le développement de projets internationaux

Pour appuyer les exportateurs canadiens actuels et futurs, et pour donner suite aux commentaires recueillis à l'occasion de nombreuses consultations auprès des exportateurs à travers tout le pays, le gouvernement du Canada (Industrie Canada) a lancé une initiative afin d'aider ces derniers à mieux comprendre les diverses phases ou étapes nécessaires à la réalisation d'un projet d'infrastructure :

Table des matières

- [\(1\) Identification](#)
- [\(2\) Évaluation](#)
- [\(3\) Développement](#)
- [\(4\) Structure financière](#)
- [\(5\) Négociation](#)
- [\(6\) Construction et exploitation](#)
- [\(7\) Wagon de Queue](#)
- [\(8\) Commentaires](#)



Cette initiative est présentée sous forme de guide pratique, source d'informations utiles pour orchestrer de façon logique de grands projets d'immobilisation internationaux. Ce guide vous renseigne sur les services offerts par le gouvernement et vous oriente vers d'autres sources d'information pertinentes. Il a été conçu pour vous aider pas à pas, sur le modèle d'une feuille de route qui peut être consultée à n'importe laquelle des étapes du développement d'un projet. Industrie Canada appréciera tout commentaire sur le présent site.

[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](#) **Recherche dans Strategis**
 [Information d'affaires par secteur](#)
 [Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-02

Feuille de route pour le développement de projets internationaux

Table des matières

Objet du rapport

Le concept

Gare Identification

- I1 — Bases de données en direct pour les projets
- I2 — Journaux et revues
- I3 — Création de réseaux
- I4 — Agent ou bureau local
- I5 — Agences nationales et internationales
- I6 — Missions commerciales
- I7 — Publicité
- I8 — Projets sur proposition
- IA — Aide à l'exportation
- IB — Institutions financières

Gare Évaluation

- E1 — Considérations générales
- E2 — Considérations techniques
- E3 — Considérations financières
- E4 — Considérations politiques et sociales
- EA — Aide à l'exportation
- EB — Institutions financières

Gare Développement

- D1 — Sélection d'une équipe
- D2 — Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité
- D3 — Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité
- D4 — Préparation de la soumission
- D5 — Préparation à la négociation
- DA — Aide à l'exportation
- DB — Institutions financières

Gare Structure financière

- F1 — Conseiller financier qualifié
- F2 — Structure de l'entreprise
- F3 — Structure financière
- F4 — Gestion des risques et assurances
- F5 — Recherche de financement par actions et par emprunt
- FB — Institutions financières

Gare Négociation

- [N1 — Conseiller légal qualifié](#)
- [N2 — Entente de concession](#)
- [N3 — Négociations techniques](#)
- [NA — Aide à l'exportation](#)

Gare Construction et exploitation

- [CO1 — Construction](#)
- [CO2 — Exploitation](#)

Wagon de queue

- [C-1 — Glossaire](#)
- [C-2 — Bibliographie](#)
- [C-3 — Contrat de représentation](#)
- [C-4 — Soumissions pour projets d'infrastructure](#)
- [C-5 — Études de cas](#)

Hazwaste Inc.

- [C-5 — Inscription à Winexports](#)
- [C-6 — Demande d'un PDME- SDM](#)
- [C-7 — Résumé économique et de crédit de la SEE](#)
- [C-8 — Table des matières pour une demande de contribution à l'ACDI inc. pour une étude de faisabilité détaillée](#)
- [C-9 — Table des matières de l'étude de faisabilité](#)

Río Hondo

Vedipatnam

[Retour à la carte du site](#)

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

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



Construction, génie et services

Strategis

Aide Quoi de neuf Carte du site Opinion Contexte English

Passer à ➔ Menu principal

➔ Information d'affaires par secteur

➔ Construction, génie et services connexes

Recherche dans Strategis

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-29

Feuille de route pour le développement de projets internationaux

Préparé pour : Industrie Canada

Par : Experco Ltée

Avec la participation de : Rosenberg International Inc., Kilmo International Inc. et Gateway Media Productions Inc.

Objet du rapport

Le Canada est un pays exportateur dont les capacités dans le domaine sont reconnues dans le monde entier. Traditionnellement, nous avons surtout fait affaire avec les États-Unis et les pays européens, ainsi qu'avec certains pays d'Amérique latine et de la région du Pacifique.

Le climat international de l'exportation est en évolution et les exportateurs actuels et futurs doivent donc prendre conscience des nouvelles occasions d'affaires et s'adapter à ces changements profonds. La disparition de nombreuses dictatures dans le monde, remplacées par des démocraties, la chute des barrières protectionnistes (l'ouverture des marchés), la promotion des projets de privatisation, la mondialisation des marchés et le désir des pays en voie de développement de travailler en partenariat avec le secteur privé pour former des équipes multidisciplinaires ont permis une plus grande ouverture mondiale au commerce, offrant de nouvelles occasions d'affaires pour l'industrie canadienne (services fabricants de biens de production, entrepreneurs en construction, financiers).

Toutefois, les exportateurs canadiens ne sont pas nécessairement bien préparés pour relever ces nouveaux défis, pour diverses raisons : ils ne savent pas nécessairement comment travailler au sein d'une équipe multidisciplinaire; ils ont peu d'expérience dans l'organisation de grands projets d'infrastructure des types « Construire-Opérer-Transférer » (BOT), « Construire-Posséder-Opérer- Transférer » (BOOT) ou autres types multidisciplinaires; leur expérience dans le domaine de l'ingénierie financière est limitée et ils ne s'y connaissent pas ou peu dans les négociations avec les sources de financement comme les IFI; certains ignorent également l'existence de services techniques offerts par le gouvernement fédéral ou par des organismes provinciaux, qui peuvent les aider à tirer parti de ces nouveaux marchés internationaux.

Et pourtant, les marchés existent. En Amérique latine, en Asie du Sud-Est, en Chine et en Europe de l'Est, les besoins en matière de projets d'infrastructure sont énormes. Des milliards de dollars US seront dépensés et investis au cours des prochaines années dans des projets environnementaux ou encore des projets d'eau potable, d'énergie (hydroélectricité, gaz, pétrole), de transports (ports, aéroports, autoroutes, chemins de fer) et d'agriculture. Ces projets seront offerts sur le marché mondial, surtout aux pays qui bénéficient d'une technologie avancée et de bonnes relations d'affaires et diplomatiques avec les pays hôtes. En ce sens, le Canada est privilégié, car il est mondialement reconnu comme un pays très développé, avec une technologie d'avant-garde et ses relations diplomatiques avec la plupart des pays sont excellentes.

Alors qu'au Canada, nous devons travailler dans une économie développée où les occasions d'affaires sont de plus en plus rares et où les contraintes législatives sont très nombreuses, les occasions d'affaires à l'étranger se multiplient dans les secteurs qui sont de notre ressort. Nous devons percer sur ces nouveaux marchés et en profiter. Il nous faudra adapter nos traditions à la diversité des besoins, des cultures et des exigences des clients étrangers, et structurer nos produits et services en conséquence. Les exportateurs canadiens ont tout à gagner en se mettant à la tâche pour affronter avec énergie les défis d'un nouveau

millénaire, dans le domaine du développement des infrastructures dans les pays en voie de développement.

Le concept

Cette feuille de route n'a pas pour modèle la route, comme son nom l'indique, mais bien un autre mode de transport très important au Canada, le train. Il s'agit donc d'une « carte ferroviaire ». Ce guide est facile d'usage, présenté de façon claire et suivie, et sert d'outil dans la prise de décisions. Afin de mieux le comprendre, il est nécessaire de bien distinguer les différents types de projets en cause. Il y a trois sortes de grands projets d'infrastructure :

- projets achetés par les gouvernements ou par les sociétés d'État qui bénéficient de certaines garanties souveraines;
- projets achetés par une entreprise privée;
- projets d'infrastructure privatisés, dont l'entente de concession définit les droits de propriété en fonction des objectifs sociaux, des modalités de transfert du projet à la fin de la période de concession, des taux plafonds, etc.

Si votre projet est du premier ou du second type, vous devriez prendre un autre train, bien que certaines gares puissent vous intéresser. Si votre projet est du troisième type, prenez un siège et attachez vos ceintures!

Le train voyage de gare en gare, où il s'arrête pour prendre des passagers. Chaque passager représente une étape possible à franchir. Chaque gare compte un nombre précis de passagers, qui embarqueront au moment opportun. Pendant le voyage, le train peut dévier ou s'arrêter sur des voies secondaires afin de permettre au lecteur d'obtenir des renseignements supplémentaires. Il existe dans notre guide deux sortes de voies secondaires :

- A — Aide à l'exportation, pour répondre aux exigences et aux besoins d'un passager;
- B — Institutions financières, qui peuvent fournir de l'information et du financement.

De plus, le guide suggère des « liens » qui peuvent être utiles au lecteur qui voudrait mieux se renseigner, auprès de plusieurs sources. Ces liens hypertextes sont soulignés, pour permettre de les identifier aisément.

Pendant ce long voyage, depuis la gare Identification jusqu'à la gare Construction et Exploitation, notre wagon de queue suivra le train avec les outils nécessaires à la bonne marche de ce dernier (exemples et définitions).

Monter dans ce train suppose qu'on a déjà en mains des éléments essentiels pour percer sur les marchés internationaux, entre autres :

1. Engagement de l'entreprise pour ouvrir des débouchés sur les marchés internationaux.
2. Stratégie de commercialisation claire
 - par pays
 - par secteur d'activité.
3. Matériel de promotion adéquat.

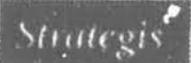
Vous êtes maintenant prêt à monter à bord. Nous vous souhaitons la bienvenue et un agréable et fructueux voyage.

Info Export — Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
<http://www.infoexport.gc.ca/menu.asp>

[Retour à la carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada
 
 Construction, génie et services
 
 Strategis

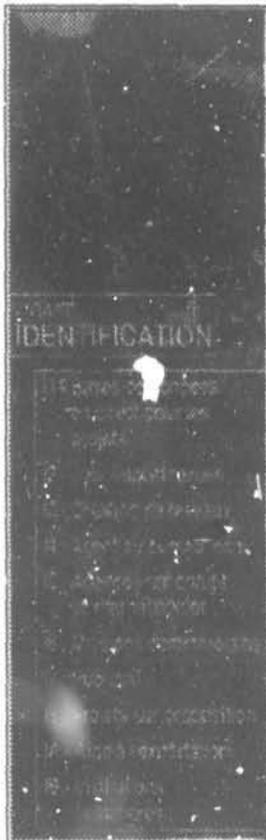
Aide Quoi de neuf Carte du site Opinion Contexte English

Passer à [Menu principal](#) **Recherche dans Strategis**

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-27



Pour identifier des projets, il existe bien des méthodes, regroupées ici en huit catégories (ou « passagers »). Bien que le guide se fonde sur un projet BOT (acronyme anglais couramment utilisé dans le milieu et signifiant : construire - exploiter - transférer), il peut également servir à d'autres genres de projets.

Identifier un projet peut être, en soi, une tâche des plus difficiles. Il est recommandé de s'adresser aux ressources énumérées dans la liste présentée à la [section IA — Aide à l'exportation](#).



[Bases de données en direct pour les projets](#) / [Journaux et revues](#) / [Création de réseaux](#) / [Agent ou bureau local](#) / [Agences nationales et internationales](#) / [Missions commerciales](#) / [Publicité](#) / [Projets sur proposition](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

11 — Bases de données en direct pour les projets

Avec l'essor du World Wide Web (Web), il est d'autant plus facile et convivial de repérer des projets, notamment ceux financés par les institutions financières internationales (IFI). Les pages suivantes présentent un survol des listes de projets que l'on peut consulter. Comme le nombre de sites Web augmente à un rythme effréné et qu'il y en a de nouveaux chaque jour, une recherche de base, et parfois même en profondeur, peut s'avérer nécessaire. Vous pouvez, entre autres, consulter une page de recherche, en anglais seulement, à l'adresse suivante :

<http://www.aibany.net/allinone>

Le gouvernement canadien

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)

IFInet

Fort utile, cette base de données vous évitera de faire une recherche dans celles des IFI. Elle est conviviale et l'on y trouve tous les projets de ces institutions bancaires en un seul site. Il faut cependant s'inscrire, car un nom d'utilisateur et un mot de passe sont requis pour y accéder.

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/ifinet/menu-f.htm>

Site Web Strategis d'Industrie Canada

Le site *Strategis* offre le Réseau international d'information d'affaires

(RIIA), qui présente des listes de projets ainsi que d'autres renseignements utiles. Il propose également des liens à d'autres sites d'intérêt.

<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/bi18087f.html>

Service électronique d'appels d'offres canadien (MERX)

Des frais sont exigés pour accéder à ce service électronique qui permet de consulter les projets, les biens et les services en demande dans les secteurs public et privé canadiens. On y trouve également des projets internationaux, émanant d'organismes tels l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et même les IFI (voir, à titre d'exemple, la figure 3).

<http://www.merx.cebra.com>

Institutions financières internationales (IFI)

Le Groupe de la Banque mondiale

La Banque mondiale n'offre pas de listes de projets en direct, mais vous pouvez vous renseigner, par le biais de la fonction recherche, à partir de la page d'accueil de la Banque (site anglais seulement).

<http://www.worldbank.org>

Les documents d'information sur les projets se trouvent à :

<http://www.worldbank.org/>

Assurez-vous de vérifier la date d'entrée et le stade de développement du projet. Vous trouverez les projets de la Banque mondiale et plusieurs projets des IFI et des Nations Unies dans la revue *Development Business* des Nations Unies (voir la [section 12](#) — Journaux et revues).

<http://www.worldbank.org>

Banque interaméricaine de développement (BID)

La liste des projets de la BID est probablement la plus conviviale.

Encore une fois, il faut souligner l'importance de bien vérifier le stade de développement du projet qui vous intéresse.

<http://www.iadb.org>

Banque asiatique de développement (BAsD)

La liste de projets de la BAsD est également conviviale et se trouve sur le site de la Banque, en anglais seulement :

<http://www.asiandevbank.org/>

Cette liste différencie les projets de prêt des projets d'aide technique. Pour ces derniers, il y a trois classifications mais, dans la majorité des cas, il

s'agit de services de consultation. Vous pouvez même vous préqualifier pour les projets d'aide technique en inscrivant votre entreprise sur la liste de la BAsD. Et, pendant que vous parcourez la liste des projets, vous pouvez envoyer une déclaration d'intérêt. Les projets d'infrastructure se trouvent dans la liste de la section des prêts.

<http://www.asiandevbank.org>

La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)

Les projets de la BERD se trouvent sur le site de la Banque, en anglais seulement, à l'adresse :

<http://www.ebrd.com/>

Autres sites relatifs aux IFI

Il existe d'autres banques de développement, comme la Banque africaine de développement (BAFD) et la Banque de développement des Caraïbes (BDC), mais ces banques n'ont pas encore de site Internet. Toutefois, de plus en plus d'institutions utilisent Internet pour susciter de l'intérêt pour leurs projets; le nombre de sites connaît donc une croissance rapide.

Diverses banques de données

Les entreprises, les banques régionales de développement et les agences de promotion des investissements qui veulent repérer ou promouvoir des projets les présentent généralement sur Internet. Vous en trouverez des exemples (voir figures 1, 2 et 3), en anglais seulement, à l'adresse :

<http://aloha.com/%7Euci/chinainv/project.htm>

Voici trois exemples tirés du site :

China investment opportunities

Figure 1

D0009 : City Waste Water Treatment in Ningxia

Foreign government loan needed to build a city waste water treatment plant in Ningxia. The project needs a total of US 20 \$ million. Phase 1 needs US 4,75 \$ million foreign government loan.

Figure 2

GLOBAL TENDER NOTIFICATION

INVITATION TO BUILD-OWN-OPERATE-TRANSFER A NEW PORT COMPLEX AT ALEWADI NEAR TARAPUR, DISTRICT THANE IN MAHARASHTRA

Maharashtra is in the forefront of industrial development in India. The Government of Maharashtra, invites sealed Bids on BOOT (Build, Own, Operate and Transfer) basis for establishing a modern all-weather multi-user port at a green field site at Alewadi, which is strategically located near Tarapur, a premier industrial township, 65 nautical miles to the north of Mumbai (formerly Bombay), the financial capital of India, to meet growing demands of trade, industry and commerce. The description

of work and other details are given below.

Description of Work	Bid Security/Earnest Money	Construction Period	Concession Period
Construction, operation, maintenance, and management of the Port at Alewadi	IRS, 5 millions of US \$ 150,000	36 months	30 years

Commercial bids form will be on sale on payment of amount of IRS. 15,000 (Rupees, Fifteen Thousand only) of US \$ 500 (US \$ Five Hundred only)

Contacting us :

* Commissioner Water Transport, Indian Mercantile Chambers, 3rd Floor, 14 Ramjibhai Kamani Marg, Ballard Estate, Mumbai, 400 038, India, Tel No. 92(22)2612143, 91(22)2614331 Fax no 91(22)2629752

Figure 3

<p>OBS PROJECT EXAMPLE</p> <p>CANOUAN AIRPORT REDEVELOPMENT PROJECT</p> <p>SOLICITATION NUMBER: FD-CIDA-005-208</p> <p>OBS REFERENCE: FD-CIDA-005-208</p> <p>CLOSING DATE: 21/06/96 17:00 EASTERN</p> <p>GSIN : 5131A</p> <p>Construction</p> <p>TENDERING PROCEDURE : O-2</p> <p>The Government of St-Vincent and the Grenadines (GSVG) has applied for a loan from the Caribbean Development Bank (CDB) towards the cost of the Canouan Airport Redevelopment Project in St-Vincent and the Grenadines, and intends to apply a portion of the proceeds of this loan to eligible payments under the contract for which this Invitation to Bid is issued.</p>	<p>a) contractor's experience and record or similar work</p> <p>b) contractor's financial capability;</p> <p>c) qualification and experience of contractors supervising personnel.</p> <p>The Tender Document are in the English Language and could be obtained from the first and second address below against payment of US\$300. for each tender which is for the cost of printing and forwarded by courier services.</p> <p>Submission must include completed post qualification forms and must be made in sealed envelopes marked "Tender for Canouan Airport Redevelopment Project" to the third address below by June 21, 1996. Completed post-qualification forms only must be submitted simultaneously to the fourth address below. GSVG is not bound to accept the lowest or any tender and will not defray the cost of post qualification submissions or bid preparation.</p> <p>1. The Chief Engineer Public Works Department</p>
---	---

<p>GSVG, through its executing agency, Ministry of Communications and Works (MCW), invites tenders from suitably qualified construction firms or consortium to construct the following works under this project :</p>	<p>Ministry of Communications and Works Kingstown ST-VINCENT AND THE GRENADINES Tel.: (809) 457-1289 Fax: (809) 457-1289</p>
<p>The Redevelopment of Canouan Island Airport including extension of a runway 1,000 m x 30 m (aerodrome reference code 2C), and the scope of works includes the following approximate quantities :</p>	<p>2. Kocks Consult GmbH Consulting Engineers Stregemannstrasse 32-38 D-56068 Koblenz GERMANY Tel.: (809)457-1289 Fax: (809)457-1289</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Land reclamation 150,000 m • Earthworks 160,000 m • Soil substitution 15,000 m • Armour stone shore protection 70,000 m • Granular sub-base 11,000 m • Granular crushed stone base 6,000 m • Asphaltic concrete 2,700 m • Terminal Building 720 m 	<p>3. The Chairman Central Tenders Board Administrative Building Ministry of Finance & Planning Kingstown ST-VINCENT AND THE GRENADINES</p>
<p>Contractors or consortium eligible for submitting bids will be limited to firms or joint ventures of firms which are legally incorporated or otherwise organised in and have their principal place of business in one of the member countries of CDB.</p>	<p>4. The Chief Project Officer Economic Infrastructure Unit Caribbean Development Bank P.O. Box 408 Wildey, St. Michael BARBADOS, W.I. Tel.: (809) 431-1600 Fax: (809) 426-7269</p>
<p>Contractors will be required to submit full post-qualification information along with their bids. Tenders and post-qualification information are to be submitted in the English Language. Post-qualification information is to be submitted in a prescribed form inserted in the bid document and will include inter-alia, details of the following :</p>	

Bases de données en direct pour les projets / Journaux et revues / Création de réseaux / Agent ou bureau local / Agences nationales et internationales / Missions commerciales / Publicité / Projets sur proposition / Aide à l'exportation / Institutions financières / Retour à la carte du site

12 — Journaux et revues

Les revues et les journaux peuvent être fort utiles dans l'identification d'un projet. Le magazine mensuel *CanadExport* est une excellente source du gouvernement canadien. On y trouve des renseignements sur le marché et des listes de projets. On peut s'y abonner gratuitement par Internet à l'adresse suivante :

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/francais/news/newsletr/canex/menu.htm>

Le magazine *Engineering News-Record* est également une bonne source d'information sur le marché et les nouveaux projets.

Les journaux des pays où vous voulez percer sont aussi très importants, car les secteurs public et privé y font généralement publier leurs appels d'offres. Dans certains pays, ces appels d'offres sont regroupés dans un quotidien national ou dans une revue de projets.

Parmi les sources internationales, soulignons, entre autres, les revues et les quotidiens suivants : *Economist*, *Financial Times*, *Euromoney*, *Project Finance International* et *New York Times*. Les lecteurs de ces publications, nombreux et variés, représentent un public cible fort intéressant pour les grands projets d'infrastructure qui doivent attirer l'attention de soumissionnaires sérieux.

Les deux publications présentées ci-dessous ont trait aux plus importantes IFI :

1) **Le sommaire mensuel des opérations de la Banque interaméricaine de développement**

Le service des relations extérieures de la Banque interaméricaine de développement publie *IDB Projects* dix fois l'an. La Johns Hopkins University Press en assure la distribution.

Bien que diffusée sur Internet, la publication imprimée peut constituer une façon plus facile de trouver l'information pour ceux qui n'ont pas accès au Web.

Les coûts d'abonnement sont de 150 \$ par année et doivent être envoyés à :

The Johns Hopkins University Press (JHUP)
P.O. Box 19966
Baltimore, MD 21211
Téléphone : (410) 516-6987
Télécopieur : (410) 516-6968

Courriel : jorder@jhunix.hcf.jhu.edu

2) **Le *Development Business* des Nations Unies**

Les Nations Unies publient deux fois par mois une revue d'affaires à laquelle on peut s'abonner, le *Development Business*, source de renseignements sur les besoins de la Banque mondiale et sur les projets. On y trouve aussi des invitations à soumettre des offres sur les projets financés par la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque de développement des Caraïbes, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et la Banque interaméricaine de développement.

Le *Development Business* comprend aussi le *Monthly Operational Summary* (MOS), un rapport mensuel qui énumère tous les projets dont la Banque étudie le financement. Le MOS suit les projets depuis le moment de leur identification, jusqu'à leur approbation par le conseil de direction de la Banque. Le *Development Business* publie également un rapport mensuel

sur les projets de la Banque Interaméricaine de développement, ainsi qu'un bulletin trimestriel qui relate le sommaire des activités de la Banque africaine de développement.

Pour vous abonner au *Development Business* :

Téléphone : (212) 963-8524.

[Bases de données en direct pour les projets](#) / [Journaux et revues](#) / [Création de réseaux](#) / [Agent ou bureau local](#) / [Agences nationales et internationales](#) / [Missions commerciales](#) / [Publicité](#) / [Projets sur proposition](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

13 — Création de réseaux

Se créer des réseaux, cela veut dire, entre autres, s'arranger pour rencontrer des gens qui peuvent vous aider à identifier des projets.

Voici quelques façons de créer vos propres réseaux :

- rencontrer un agent de commerce du gouvernement du Canada ainsi qu'un délégué commercial du Canada dans le pays que vous avez choisi de cibler;
- rencontrer les principaux décideurs du pays ciblé;
- développer des relations avec des associés éventuels dans le pays ciblé;
- devenir membre des associations industrielles;
- participer aux rencontres sociales et techniques;
- rencontrer les représentants des IFI qui s'occupent du pays ciblé; avec un peu de chance et beaucoup de perspicacité, il est possible de rencontrer la personne qui assurera le succès du projet.

[Bases de données en direct pour les projets](#) / [Journaux et revues](#) / [Création de réseaux](#) / [Agent ou bureau local](#) / [Agences nationales et internationales](#) / [Missions commerciales](#) / [Publicité](#) / [Projets sur proposition](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

14 — Agent ou bureau local

Choisir un agent est une tâche qui demande de la planification et de la patience. Le rôle de l'agent et les limites de sa représentation doivent être clairement précisés. Le respect de ces deux éléments sera assuré par une communication soutenue et une surveillance attentive. Généralement, un agent reçoit une commission ou un salaire en fonction des ventes, mais certains agents préfèrent un forfait pour leurs services. Un contrat ferme offre plus de sécurité (voir le Contrat d'agent dans le Wagon de queue).

Une autre façon d'établir une présence dans le pays ciblé serait d'y ouvrir un bureau, surtout si vous prévoyez visiter ce pays régulièrement. Il s'agit, toutefois, d'un choix coûteux et vous aurez besoin d'un personnel de confiance, bien encadré. Il est donc préférable de ne pas ouvrir un bureau avant d'avoir gagné un projet.

[Bases de données en direct pour les projets](#) / [Journaux et revues](#) / [Création de réseaux](#) / [Agent ou bureau local](#) / [Agences nationales et internationales](#) / [Missions commerciales](#) / [Publicité](#) / [Projets sur proposition](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

15 — Agences nationales et internationales

Lorsque vous cherchez à identifier un projet, n'oubliez pas d'entretenir des relations étroites avec des organisations comme les Nations Unies (ONU), l'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et renseignez-vous sur leurs objectifs.

[Bases de données en direct pour les projets](#) / [Journaux et revues](#) / [Création de réseaux](#) / [Agent ou bureau local](#) / [Agences nationales et internationales](#) / [Missions commerciales](#) / [Publicité](#) / [Projets sur proposition](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

16 — Missions commerciales

Le gouvernement canadien contribue à stimuler les affaires en organisant des ateliers de travail sur le commerce ainsi que des missions à l'étranger. Ces dernières peuvent être très diversifiées et viser différents secteurs, ou encore être axées sur des secteurs particuliers. Il est possible de communiquer avec un Centre du commerce international pour obtenir une liste des événements, des ateliers et des missions. On peut également obtenir cette information auprès de la Stratégie canadienne pour le commerce international (SCCI), sur le site Web du MAECI, ou sur *Strategis*, sous la rubrique Débouchés d'affaires, commerce et investissement à l'échelle internationale.

Les provinces sont maintenant plus actives dans la promotion des affaires à l'étranger et organisent leurs propres missions commerciales. Le Centre du commerce international de votre région ou le ministère provincial (voir la [section 1A](#) — Aide à l'exportation) devrait être en mesure de vous renseigner.

[Bases de données en direct pour les projets](#) / [Journaux et revues](#) / [Création de réseaux](#) / [Agent ou bureau local](#) / [Agences nationales et internationales](#) / [Missions commerciales](#) / [Publicité](#) / [Projets sur proposition](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

17 — Publicité

Il est très important de faire connaître vos compétences par le biais de brochures, de vidéos ou d'autres moyens de diffusion de l'information, comme les sites Web et les CD-ROM. Il est aussi important que la distribution de votre matériel de promotion soit bien ciblée, afin de réduire les coûts; vous ne pourrez pas vous permettre d'offrir une brochure à tout le monde, quoique l'idéal serait d'en distribuer au plus grand nombre. La qualité de votre matériel de promotion reflète directement l'image de votre entreprise. Il est donc indispensable d'investir temps et argent pour que le produit final soit attrayant et informatif. N'oubliez pas de produire une version dans la langue du pays ciblé.

[Bases de données en direct pour les projets](#) / [Journaux et revues](#) / [Création de réseaux](#) / [Agent ou bureau local](#) / [Agences nationales et internationales](#) / [Missions commerciales](#) / [Publicité](#) / [Projets sur proposition](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

18 — Projets sur proposition

Une bonne stratégie consiste à identifier un besoin de vos futurs clients et à leur présenter un projet de manière spontanée, ce qui vous évitera la vive concurrence d'autres entreprises dans le cadre d'un appel d'offres.

Cette stratégie s'applique surtout aux projets qui ne comptent pas sur une participation importante du secteur public. Toutefois, c'est plutôt rare de pouvoir y recourir dans les projets de privatisation, où un concours est généralement requis par la loi.

Les coûts de réalisation — Gare Identification

Il y a plusieurs façons de défrayer les dépenses associées à l'identification d'un projet :

1. Ressources financières propres ou celles d'un consortium
2. PDME : Stratégies de développement des marchés (voir la [section IA](#))
3. Programmes provinciaux (voir la [section IA](#))
4. ACDI - PCI (voir la [section IA](#))
5. Institutions financières pour obtenir un prêt ou une ligne de crédit

Banque de développement du Canada

<http://www.bdc.ca>

Nota :

Pour plus de renseignements, voir les sections :

[IA — Aide à l'exportation](#)

[IB — Institutions financières](#)

<p>Bases de données en direct pour les projets / Journaux et revues / Création de réseaux / Agent ou bureau local / Agences nationales et internationales / Missions commerciales / Publicité / Projets sur proposition / Aide à l'exportation / Institutions financières / Retour à la carte du site</p>

IA — Aide à l'exportation

Gouvernement du Canada

Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)

Le PDME compte trois activités principales : 1) Stratégie de développement des marchés (SDM); 2) Entreprises novices à l'exportation; 3) Soumissions pour projets d'immobilisations.

Tous ces programmes prévoient un remboursement selon un pourcentage des ventes à l'étranger. La SDM et le programme des Entreprises novices à l'exportation seront les plus pertinents à cette étape-ci. Il sera question du programme de Soumissions pour projets d'immobilisations à la gare Développement — DA. La préférence ira aux entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 250 000 \$, mais inférieur à 10 millions de dollars, ou aux entreprises de moins de 100 employés dans le secteur de la fabrication et de moins de 50 employés dans le secteur des services.

La SDM est le principal outil du PDME et peut vous accorder la moitié des fonds nécessaires pour mener à bien une stratégie de mise en marché sur un an ou deux. Les fonds de la SDM sont autorisés pour des activités comme la formation, les foires commerciales, l'essai et la démonstration de produits ainsi que les coûts relatifs à la réalisation de votre plan

d'affaires. Le PDME contribue un minimum de 5 000 \$ et un maximum de 50 000 \$.

Le programme des Entreprises novices à l'exportation aide les entreprises qui ont très peu ou pas d'expérience des marchés étrangers. La contribution maximale est de 7 500 \$ et sert à vous permettre d'effectuer une visite de prospection de marché ou de participer à une foire commerciale internationale.

Communiquer avec le PDME

On peut se renseigner sur l'obtention du financement au titre du PDME au Centre du commerce international (CCI). Il y a des Centres du commerce international dans toutes les provinces. Au Québec, la SDM et le programme des Entreprises novices à l'exportation sont administrés par Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC).

Pour consulter en ligne le *Guide du PDME* :

http://www.infoexport.gc.ca/section2/export_menu-f.asp

Les Centres de services aux entreprises du Canada

Votre premier arrêt, surtout si vous êtes un nouvel exportateur, devrait être l'un des onze Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) qui se trouvent partout au pays. Ces centres sont des excellentes sources d'information et offrent les services des gouvernements fédéral et provinciaux et, dans certains cas, du secteur privé, le tout sous un même toit. Le personnel expérimenté des CSEC vous aidera dans vos démarches officielles, fera les recherches nécessaires pour répondre à vos questions sur l'exportation et vous dirigera vers les meilleures sources si vous désirez plus de renseignements.

Vous pouvez téléphoner sans frais ou vous présenter directement au bureau du CSEC le plus près de chez vous pour obtenir de l'information. Vous pouvez également envoyer, sans frais, une télécopie pour commander des documents 24 heures par jour, tous les jours de l'année, ou encore visiter le site Web.

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

Les CSEC peuvent vous indiquer des services qui vous renseigneront sur le développement des marchés d'exportation.

Terre-Neuve

Centre de services aux entreprises du Canada
C.P. 8687
90, avenue O'Leary
St. John's (Terre-Neuve) A1B 3T1
Téléphone : 1 800 668-1010

Île-du-Prince-Édouard

Centre de services aux entreprises Canada/Île-du-Prince-Édouard
C.P. 40
75, rue Fitzroy
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A 7K2

Téléphone : 1 800 668-1010

Nouvelle-Écosse

Centre de services aux entreprises Canada/Nouvelle-Écosse
1575, rue Brunswick
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2G1
Téléphone : 1 800 668-1010

Nouveau-Brunswick

Centre de services aux entreprises Canada/Nouveau-Brunswick
1^{er} étage
570, rue Queen
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 6Z6
Téléphone : 1 800 668-1010

Québec

Info entrepreneurs
Bureau 12500, niveau Plaza
5, place Ville-Marie
Montréal (Québec) H3B 4Y2
Téléphone : 1 800 322-INFO (4636)

Ontario

Centre de services aux entreprises Canada/Ontario
Centre Yonge Richmond
9^e étage
151, rue Yonge
Toronto (Ontario) M5C 2W7
Téléphone : 1 800 567-2345

Manitoba

Centre de services aux entreprises Canada/Manitoba
C.P. 2609
Bureau 240
250, avenue Graham
Winnipeg (Manitoba) R3C 4B3
Téléphone : 1 800 665-2019

Saskatchewan

Centre de services aux entreprises Canada/Saskatchewan
122, 3^e Avenue Nord
Saskatoon (Saskatchewan) S7K 2H6
Téléphone : 1 800 667-4374

Alberta

Liaison Entreprise
Centre de services aux entreprises
Bureau 100
Annexe Pavillon, Rez-de-chaussée
10237, 104^e Rue
Edmonton (Alberta) T5J 1B1
Téléphone : 1 800 272-9675

Colombie-Britannique

Centre de services aux entreprises Canada/Colombie-Britannique
601, rue West Cordova
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 1G1
Téléphone : 1 800 667-2272

Territoires du Nord-Ouest

Centre de services aux entreprises Canada/Territoires du Nord-Ouest
a/s Resources, Wildlife & Economic Development
C.F. 1320
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) X1A 2L9
Téléphone : 1 800 661-0599

Yukon

Centre de services aux entreprises Canada/Yukon
a/s Yukon Chamber of Commerce
Bureau 201
208, rue Main
Whitehorse (Yukon) Y1A 2A9
Téléphone : 1 800 661-0543

Industrie Canada

Les bureaux régionaux d'Industrie Canada offrent partout au pays des avis judicieux, de l'encouragement et de l'aide pour appuyer les activités de commercialisation internationale de chaque entreprise qui en fait la demande. Vous y trouverez des agents en développement industriel et des délégués commerciaux qui entretiennent des relations constantes avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et offrent des services de consultation et de formation. Ces bureaux régionaux partagent les locaux des Centres du commerce international.

Direction générale du secteur des services et grands projets

Au sein d'Industrie Canada, la Direction générale du secteur des services et grands projets est l'experte en industries de services au Canada. Elle peut vous aider à saisir des occasions d'affaires dans le cadre de grands projets.

La Direction générale vise les services d'affaires et professionnels, la distribution, le marketing, la construction, le génie et les services connexes. Elle a comme mandat d'augmenter la compétitivité des secteurs canadiens des services et des grands projets, en adoptant une approche axée sur le client pour assurer la diffusion de produits d'information, ainsi que les services et les politiques connexes.

Pour obtenir plus de renseignements, s'adresser à un représentant régional dans un des bureaux d'Industrie Canada, ou bien à :

Industrie Canada
Direction générale du secteur des services et grands projets
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Télécopieur : (613) 952-9054

http://strategis.ic.gc.ca/sc_indps/sectors/frndoc/sicp_hpg.html

Construire à l'étranger — Industrie Canada

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

Réseau des entreprises canadiennes — Industrie Canada

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

Expertise canadienne internationale en projets d'infrastructures — Industrie Canada

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

« **Une approche mondiale** » est un nouveau logiciel interactif et convivial. Il a été conçu pour aider les entreprises de l'industrie du savoir à vendre leurs services sur les marchés étrangers.

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

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

À Ottawa, ce ministère a un bureau par secteur géographique, responsable de toutes les relations bilatérales entre le Canada et la région qui relève de sa compétence. Chaque bureau comprend un département qui s'occupe exclusivement du développement commercial. Voici quelques-uns des services offerts :

- rapports sur les pays et les projets, études de marché et rapports sectoriels;
- organisation de foires et de missions commerciales au pays et à l'étranger;
- information sur les restrictions douanières et non douanières sur les marchés étrangers;
- sources de financement disponibles pour les projets à l'étranger;
- représentation ministérielle ou de hauts fonctionnaires autre pour les événements et activités ayant trait au commerce, à l'étranger.

Le Service des délégués commerciaux du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) comprend actuellement 125 bureaux à travers le monde. Lorsque votre entreprise a identifié un marché qui l'intéresse, il vous faut communiquer avec les services commerciaux du pays visé.

Dans certains pays où il n'y a pas de délégués commerciaux ou d'agents de commerce, veuillez communiquer avec la mission du MAECI qui a la responsabilité de ce pays (p. ex. : Angola — voir Zimbabwe).

Service des délégués commerciaux, programmes et services à l'étranger

Le Service des délégués commerciaux, programmes et services à l'étranger, aide le Canada à atteindre ses objectifs en matière de commerce et d'investissement, et aide les entreprises canadiennes à réussir sur les marchés étrangers. C'est l'endroit privilégié pour trouver des renseignements sur les marchés internationaux et des occasions d'affaires. Outre ses activités d'aide à la formation et à la promotion du commerce, le Service met en œuvre des politiques stratégiques et des programmes pour aider les entreprises canadiennes à tirer parti de ces occasions d'affaires. Les initiatives sont réalisées en grande partie par le biais du réseau Équipe

Canada, qui vient en aide aux nouveaux exportateurs, et par les services spécialisés des délégués commerciaux dans le monde entier offerts aux entreprises qui sont prêtes à exporter. Le Centre des occasions d'affaires internationales (COAI) est une division de la Direction du commerce international et des communications qui peut vous aider dans l'identification de projets et qui se trouve sur Internet au site InfoExport.

Pour obtenir plus de renseignements, s'adresser au :

Service des délégués commerciaux
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

InfoExport

<http://www.infoexport.gc.ca/menu.asp>

Centres du commerce international

Les Centres du commerce international (CCI) du Canada, gérés conjointement par Industrie Canada et le ministère des Affaires étrangères et Commerce international, offrent aux exportateurs canadiens les services suivants pour le développement des marchés internationaux : conseils en matière d'exportation; identification des occasions d'affaires; conseils sur la réalisation de plans de développement de la commercialisation des exportations; informations sur les occasions de coentreprise et de transfert de technologies; information sur l'aide financière au titre du Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) ainsi que sur les autres programmes ministériels qui visent le développement des marchés étrangers; recrutement des participants pour les foires et les missions commerciales et la diffusion de documents sur la promotion du commerce international, publiés par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Terre-Neuve

Centre du commerce international
C.P. 8950
Bureau 504, place Atlantique
215, rue Water
St-John's (Terre-Neuve) A1B 3R9
Téléphone : (709) 772-4782
Télécopieur : (709) 772-5093

Île-du-Prince-Édouard

Centre du commerce international
C.P. 1115
75, rue Fitzroy
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A 7M8
Téléphone : (902) 566-7443
Télécopieur : (902) 566-7450

Nouvelle-Écosse

Centre du commerce international
Centre World Trade and Convention
5^e étage
1800, rue Argyle
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2V9

Téléphone : (902) 426-7540
Télécopieur : (902) 426-2624

Nouveau-Brunswick

Centre du commerce international
Bureau 103
1045, rue Main
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1

Téléphone : (506) 851-6452
Télécopieur : (506) 851-6429

Québec

Centre du commerce international
7^e étage
5, place Ville-Marie
Montréal (Québec) H3B 2G2
Téléphone : (514) 283-6328
Télécopieur : (514) 283-8794

Ontario

Centre du commerce international
151, rue Yonge
Toronto (Ontario) M5C 2W7
Téléphone : (416) 973-5053
Télécopieur : (416) 973-8161

Manitoba

Centre du commerce international
C.P. 981
4^e étage
400, avenue St-Mary's
Winnipeg (Manitoba) R3C 4K5
Téléphone : (204) 983-4540
Télécopieur : (204) 983-3182

Saskatchewan

Centre du commerce international
C.P. 3750
2^e étage
1919, rue Saskatchewan
Regina (Saskatchewan) S4P 3N8
Téléphone : (306) 780-6325
Télécopieur : (306) 780-8797

Centre du commerce international
Tour Princeton, 7^e étage
123, 2^e Avenue Sud
Saskatoon (Saskatchewan) S7K 7E6
Téléphone : (306) 975-5315
Télécopieur : (306) 975-5334

Alberta

Centre du commerce international

Bureau 300
639, 5^e Avenue Sud-Ouest
Calgary (Alberta) T2P 0M9
Téléphone : (403) 292-4575
Télécopieur : (403) 292-4578

Centre du commerce international

Place Canada
Bureau 540
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta) T5J 4C3
Téléphone : (403) 495-2944
Télécopieur : (403) 495-4507

Colombie-Britannique

Centre du commerce international
Bureau 2000
300, rue West Georgia
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6E1
Téléphone : (604) 666-0434
Télécopieur : (604) 666-0954

Agence canadienne de développement international (ACDI), Programme de coopération industrielle (PCI)

L'ACDI est responsable de presque tous les programmes bilatéraux d'aide au développement international et du Programme de coopération industrielle (PCI). Un certain nombre de programmes s'inscrivent dans le cadre des mécanismes de financement du PCI (voir la [gare Développement — DA](#)). Les études de faisabilité et les autres types d'aide pour les projets dépendent des mécanismes de financement, alors que les études préliminaires et les études plus approfondies des projets d'immobilisation dépendent des mécanismes de services professionnels (voir la [gare Développement — DA](#)).

Les entreprises canadiennes, qui veulent trouver un partenaire et mener des affaires dans les pays en développement, peuvent le faire grâce au PCI et aux études de faisabilité.

Étude de faisabilité

Les entrepreneurs canadiens peuvent obtenir jusqu'à 100 000 \$ pour couvrir les coûts (voyages, allocations de séjour, traduction, etc.) reliés à la signature d'un accord avec un partenaire à l'étranger et à l'obtention des autorisations locales pour superviser le projet d'investissement dans le pays ciblé. Les candidats à cette subvention doivent être en mesure de démontrer qu'ils ont rencontré au moins un partenaire potentiel, intéressé à travailler avec eux.

Communiquer avec l'ACDI

200, promenade du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-5006
Télécopieur : (819) 953-6088

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

Bibliothèque virtuelle sur le développement international — ACDI

<http://w3.acdi-cida.gc.ca/Virtual.nsf>

Gouvernements provinciaux

La plupart des gouvernements provinciaux et quelques administrations municipales offrent des programmes qui peuvent vous aider aux différentes étapes de développement de vos projets. Il est important de communiquer avec votre ministère provincial de l'industrie et du commerce pour trouver les programmes répondant le mieux à vos besoins et pour obtenir de l'information sur les marchés.

Newfoundland Industry, Trade and Technology

C.P. 8700
St. John's (Terre-Neuve) A1B 4J6
Téléphone : (709) 729-5600
Télécopieur : (709) 729-5936

<http://www.success.nfld.net>

Prince Edward Island Enterprise

Parc industriel West Royalty
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1E 1B0
Téléphone : (902) 368-6300
Télécopieur : (902) 368-6301

<http://www.gov.pe.ca/edt/epei/tradectr/index.asp>

Nova Scotia Trade Development Centre

Economic Renewal Agency
Centre World Trade and Convention
C.P. 519
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2R7
Téléphone : (902) 424-3672
Télécopieur : (902) 424-5739

<http://www.gov.ns.ca/ecor>

Expansion du commerce et investissement Nouveau-Brunswick

Ministère du Développement économique, du Tourisme et de la Culture
C.P. 6000
Édifice Centennial
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 5H1
Téléphone : (506) 453-2876
Télécopieur : (506) 453-3783

<http://www.gov.nb.ca/edt/index.htm>

Québec - Ministère des Affaires internationales

Programme APEX
380, rue St-Antoine Ouest

Montréal (Québec) H2Y 2X7
Téléphone : (514) 499-2171
Télécopieur : (514) 499-2163

<http://www.micst.gouv.qc.ca>

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie

10, place d'Youville
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : (418) 691-5950
Télécopieur : (418) 644-0118

<http://www.micst.gouv.qc.ca>

Société ontarienne du commerce international

8^e étage, bloc Hearst, Queen's Park
900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2E1
Téléphone : (416) 325-8778
Télécopieur : (416) 325-6985

Ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme de l'Ontario

900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2E1
Téléphone : (416) 325-6846
Télécopieur : (416) 325-6814

Commerce Manitoba

Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme
Bureau 410
155, rue Carlton
Winnipeg (Manitoba) R3C 3H8
Téléphone : (204) 945-2445
Télécopieur : (204) 957-1793

<http://www.gov.mb.ca/itt/trade>

Saskatchewan Economic and Cooperative Development

6^e étage
1919, promenade Saskatchewan
Regina (Saskatchewan) S4P 3V7
Téléphone : (306) 787-2232
Télécopieur : (306) 787-3989

<http://www.gov.sk.ca/govt/econdev>

Alberta Economic Development and Tourism

10155, 102^e Rue
Edmonton (Alberta) T5J 4L6
Téléphone : (403) 427-4323

Télécopieur : (403) 422-9127

<http://www.edt.gov.ab.ca>

British Columbia Trade Development Corporation

Bureau 730, 999, place Canada
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3E1
Téléphone : (604) 844-1900
Télécopieur : (604) 660-2457

Northwest Territories Department of Economic Development and Tourism

C.P. 1320
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) X1A 2L9
Téléphone : (403) 669-2377
Télécopieur : (403) 873-0169

Yukon Economic Programs

Department of Economic Development
C.P. 2703
Whitehorse (Yukon) Y1A 2C6
Téléphone : (403) 667-5466
Sans frais : 1 800 661-0408
Télécopieur : (403) 667-8601

Agences régionales

Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)

Les entreprises de la région de l'Atlantique à la recherche de débouchés à l'étranger peuvent obtenir une aide de l'APECA. Le Programme de développement des entreprises de l'APECA offre du soutien aux entreprises pour l'expansion des marchés actuels par le biais du développement de plans de commercialisation. Les services offerts comprennent la surveillance des occasions d'affaires découlant de l'évolution de l'économie mondiale, les activités de communication pour promouvoir la région de l'Atlantique à l'étranger, les missions commerciales et les activités connexes, ainsi qu'une meilleure coordination avec les organismes fédéraux et provinciaux qui visent à stimuler le commerce et l'investissement.

Administration centrale de l'APECA

Centre Blue Cross
C.P. 6051
644, rue Main
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 9J8
Téléphone : 1 800 561-7862
Télécopieur : (506) 851-7403

<http://www.acoa.ca>

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a pour mandat de promouvoir le développement et la diversification économiques de l'Ouest canadien, ainsi que les intérêts de cette région dans les politiques économiques nationales. Plutôt que d'offrir directement de l'aide financière aux entreprises, DEO est à la recherche de partenariats novateurs entre les secteurs public et privé pour répondre aux besoins en matière d'information, de services aux entreprises et de financement des petites et moyennes entreprises (PME). Le Programme d'emploi en commerce international (PECI) a été créé dans cette optique. Il s'agit d'une initiative qui couvre tout l'Ouest du pays et vise à renforcer la compétitivité de la région sur les marchés internationaux. DEO peut financer les organisations admissibles afin qu'elles engagent de jeunes diplômés qui ont terminé des études post-secondaires et ce, pour des périodes déterminées pouvant aller jusqu'à trois ans. Le jeune diplômé aidera et se consacrera à la mise en œuvre des projets qui font partie des objectifs généraux de l'organisme pour l'expansion du commerce international.

Manitoba

C.P. 777
Bureau 712, édifice Cargill
240, avenue Graham
Winnipeg (Manitoba) R3C 2L4
Téléphone : (204) 983-0697
Sans frais : 1 800 561-5394

Saskatchewan

C.P. 2025
Bureau 601, édifice S.J. Cohen
119, 4^e Avenue Sud
Saskatoon (Saskatchewan) S7K 3S7
Téléphone : (306) 975-4373
Sans frais : 1 800 203-9041

Alberta

Bureau 1500, place Canada
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta) T5J 4H7
Téléphone : (403) 495-4164
Sans frais : 1 800 550-9558

Colombie-Britannique

C.P. 49276
Bureau 1200, tour Bentall 4
1055, rue Dunsmuir
Vancouver (Colombie-Britannique) V7X 1L3
Téléphone : (604) 666-6256
Sans frais (en Colombie-Britannique) : 1 800 663-2008

Associations professionnelles

Les associations professionnelles peuvent fournir de l'information en temps opportun sur un projets et également aider à le mettre au point. Veuillez communiquer avec le bureau d'Industrie Canada de votre région pour une liste des associations professionnelles ou consultez le site *Strategis* (<http://strategis.ic.gc.ca>) et cliquez sur Informations d'affaires par secteur.

L'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada et l'Association des ingénieurs-conseils du Canada sont deux exemples d'associations qui pourraient s'avérer intéressantes.

Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada

L'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada, autrefois connue sous le nom de l'Association des exportateurs canadiens, a été fondée en 1943 pour stimuler le commerce international au pays et défendre les intérêts des exportateurs canadiens.

L'Alliance regroupe des entreprises déjà actives dans le domaine du commerce international et de l'investissement étranger. Elle aide à mettre en commun l'expérience collective des entreprises faisant des affaires à l'étranger et leur permet de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.

Les objectifs de cette association sont les suivants :

- générer un soutien pour les exportations et le commerce international en mettant en lumière leur rôle sur le plan de la croissance économique et de la création d'emplois;
- fournir de l'information et du soutien à ses membres, ainsi qu'analyser et interpréter les événements qui influent sur le commerce international et les exportations;
- encourager les divers ordres de gouvernement au pays à créer et maintenir un environnement favorable à la bonne marche du commerce international et à la croissance des exportations;
- promouvoir et offrir des services éducationnels en matière de commerce international, de développement des marchés et de formation.

Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada

Bureau 250, 99, rue Bank
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Téléphone : (613) 238-8888
Télécopieur : (613) 563-9218

Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC)

Division de l'exportation de l'AICC

La Division de l'exportation de l'AICC vise à accroître la compétitivité du secteur dans le monde. Récemment, l'AICC a signé des ententes de coopération fructueuses avec plusieurs organisations internationales du même type afin de faciliter la création de coentreprises et le transfert de technologie entre des Canadiens et des entreprises d'experts-conseils étrangers. Ces accords favorisent entre autres les investissements dans les projets BOT et BOOT (acronyme anglais couramment utilisé dans le milieu et signifiant : construire - posséder - exploiter - transférer). L'AICC continue de travailler en ce sens au bénéfice des ingénieurs-conseils exportateurs de services.

Association des ingénieurs-conseils du Canada
Bureau 616
130, rue Albert

Ottawa (Ontario) K1P 5G4
Téléphone : (613) 236-0569
Télécopieur : (613) 236-6193

<http://www.acec.ca>

Sources d'information américaines

I-Trade Export Guide

<http://www.i-trade.com/dir01/exprtgui>

Basic Guide to Exporting - US Department of Commerce

<http://www.i-trade.com/dir01/basicgui>

Centre international de gestion de projets G.P.

Le Centre international de gestion de projets G.P. vise à promouvoir, à coordonner et à appuyer les activités de formation et d'échange d'information dans le domaine de la gestion de projets. Il a pour but de stimuler les activités de développement commercial de ses membres canadiens et étrangers.

Dans ce but, le Centre international de gestion de projets G.P. organise des séances de travail sur le commerce international, des conférences, des symposiums, des séminaires, des programmes de coopération entre les gouvernements et les universités et des événements sociaux.

Centre international de gestion de projets G.P.

Bureau 200
321, rue de la Commune Ouest
Montréal (Québec) H2Y 2E1
Téléphone : (514) 848-6100
Télécopieur : (514) 848-9992

Courriel : centregp@aei.ca

[Bases de données en direct pour les projets / Journaux et revues / Création de réseaux / Agent ou bureau local / Agences nationales et internationales / Missions commerciales / Publicité / Projets sur proposition / Aide à l'exportation / Institutions financières / Retour à la carte du site](#)

IB — Institutions financières

Institutions financières internationales (IFI)

Le développement de projets d'infrastructure a longtemps visé les pays en développement. Pour financer les projets, ces pays font surtout appel aux institutions financières internationales (IFI), mais aussi aux agences d'aide bilatérale et internationale.

Le Canada fournit des fonds et a droit de vote dans six IFI :

- Banque mondiale;
- Banque interaméricaine de développement;
- Banque asiatique de développement;
- Banque africaine de développement;
- Banque de développement des Caraïbes;
- Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

Les IFI financent une très grande partie des projets d'infrastructure des pays en développement, et les entreprises des pays membres sont invitées à soumissionner. Normalement, tous ces projets sont ouverts aux soumissions Internationales, ce qui exige une planification très soignée.

Les IFI supervisent les projets qu'elles financent, lesquels sont généralement sous la responsabilité des organismes d'exécution du pays hôte. Dans la plupart des cas, ces organismes choisissent l'entreprise qui réalisera le projet. Les projets financés par une IFI nécessitent beaucoup de patience, car plusieurs années peuvent s'écouler avant qu'ils ne soient approuvés. Il est, toutefois, très important de procéder le plus tôt possible au développement d'un projet.

Lorsqu'on identifie un projet financé par une IFI, il faut avant tout déterminer à quel stade de développement il se trouve. Si le projet en est encore dans les étapes préliminales, il serait utile de visiter le siège social de l'IFI et de l'organisme responsable de son exécution. Il y a également lieu de visiter l'agent de liaison du Canada dans le pays hôte, afin qu'il vous indique à qui vous adresser au sein de l'IFI.

Il vous faudra établir une relation étroite avec l'IFI et avec l'organisme responsable de l'exécution du projet. Pour acheter les documents d'appel d'offres, il se pourrait que vous ayez à répondre à certains prérequis (p. ex., inscriptions et documents de préqualification). C'est pourquoi il est extrêmement important d'être informé à temps.

La partie financière est d'une importance cruciale, surtout dans le cas des projets BOT ou des formules similaires. En connaissant bien les critères de sélection, vous pourrez présenter une soumission qui a de bonnes chances d'être retenue. Par exemple, vous aurez peut-être à participer à un appel d'offres en deux étapes, comme celui qui a réglé l'offre pour la concession de l'eau de la ville de Buenos Aires. Trois offres ont été acceptées du point de vue technique. Une enveloppe séparée contenait le prix de l'eau selon coefficient K britannique. Le consortium qui proposait le plus bas prix a obtenu le contrat.

Bureaux de liaison avec les IFI (BLIFI)

Les bureaux de liaison avec les IFI, ou BLIFI, sont situés dans les missions diplomatiques canadiennes des quatre villes où les IFI ont établi leur siège social : Washington pour la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement; Abidjan pour la Banque africaine de développement; Manille pour la Banque asiatique de développement et Bridgetown pour la Banque de développement des Caraïbes. Pour ce qui est de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), il n'y a pas de BLIFI dans les bureaux du Haut-commissariat du Canada à Londres, mais un des conseillers auprès du directeur exécutif canadien offre les mêmes services.

Les principaux services offerts par les BLIFI aux entreprises canadiennes

sont les suivants :

- faire connaître l'organisation, la structure, le cycle des projets et les processus d'acquisition des IFI;
- conseiller sur les méthodes de commercialisation les plus efficaces;
- expliquer aux entreprises canadiennes comment organiser et présenter des ateliers techniques aux agents des IFI;
- repérer les personnes-ressources, créer des ouvertures et organiser des rendez-vous;
- trouver et distribuer de l'information sur les projets.

En général, les BLIFI sont les mieux placés pour fournir des renseignements sur un projet à l'étape de la planification du prêt, alors que les missions canadiennes dans les pays qui empruntent sont les mieux informées sur le stade de développement des projets, une fois qu'ils sont approuvés.

Les BLIFI du gouvernement canadien se trouvent aux adresses suivantes :

Bureau de liaison avec la Banque asiatique de développement

P.O. Box 2168
Makati Central Post Office, Makati, Metro
Manila Philippines 1299
Téléphone : (011-632) 810-8861
Télécopieur : (011-632) 810-1699

Bureau de liaison avec la Banque africaine de développement

Ambassade du Canada
23, rue Nogues, Le Plateau 01 C.P. 4104
Abidjan, Côte d'Ivoire
Téléphone : (011-225) 21-20-09
Télécopieur : (011-225) 22-05-30

Bureau de liaison avec la Banque de développement des Caraïbes

Commercial Division
Canadian High Commission
Bishop Courts Hill, St. Michaels, Barbados
Téléphone : (809) 429-3550
Télécopieur : (809) 437-8474

**Bureau de liaison avec la Banque Interaméricaine de développement,
Banque Mondiale**

Ambassade du Canada
501 Pennsylvania Ave. N.W.
Washington, D.C. 20001
Téléphone : (202) 682-7788
Télécopieur : (202) 682-7789

**Bureau de liaison avec la Banque européenne pour la reconstruction et
le développement**

Office of the Executive Director for Canada
One Exchange Square
London, EC2A 2EM
United Kingdom

Téléphone : 44-71-338-6507
Télocopieur : 44-71-338-6062

Pour obtenir plus de renseignements sur toutes les IFI, communiquer avec la :

Direction du financement des exportations (TBF)
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

IFInet

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/ifinet/menu-f.htm>

Programme des Nations Unies pour le développement

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), contrairement aux IFI, fournit un soutien technique plutôt que financier aux pays en développement. Il engage et paye directement des experts pour leurs services, achète de l'équipement et finance la formation. Si votre entreprise exploite une technologie de pointe dans les secteurs comme la production énergétique, l'agriculture, les communications et l'immobilier, ce type de contrat pourrait être toute indiquée pour vous.

Pour obtenir plus de renseignements, vous pouvez communiquer avec l'Association canadienne pour les Nations Unies, à l'adresse suivante :

Association canadienne pour les Nations Unies
Bureau 900
130, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1P 6E2
Télocopieur : (613) 563-2455

<http://www.unac.org>

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
Mission permanente du Canada auprès de l'Organisation des Nations Unies
1 Dag Hammarskjöld Plaza 888, 2nd Avenue, 14th Floor
New York, N.Y. 10017
Téléphone : (212) 751-5600
Télocopieur : (212) 486-1295

Agence canadienne de développement international (ACDI)

L'ACDI veille à la bonne marche de trois grands programmes : le Programme bilatéral, le Programme multilatéral et le Programme de partenariat, auquel appartient le Programme de coopération industrielle (PCI). Ce dernier est le plus important en ce qui a trait à l'aide financière au secteur privé.

Dans le cadre de l'aide bilatérale, l'ACDI administre la majeure partie des programmes d'aide canadiens réalisés dans 140 pays en développement. L'ACDI peut fournir de l'aide de plusieurs façons et dans divers domaines. Le principal prérequis est que le projet vise à améliorer la qualité de vie dans le pays ciblé (p. ex., construction d'une école, lutte contre la

pollution). Le secteur privé joue un grand rôle dans la mise en œuvre de ces programmes par le biais de services d'experts-conseils, de constructeurs et de fournisseurs. L'ACDI a développé de nouveaux procédés pour faciliter l'accès des entreprises canadiennes aux contrats de services qu'elle offre.

Les critères d'admissibilité pour travailler avec l'ACDI ne changent pas. Les entreprises doivent appartenir (dans une proportion d'au moins 51 p. 100) à des citoyens canadiens ou à des résidents permanents et être établies sur le territoire canadien. En général, l'ACDI invite les fournisseurs à se préqualifier pour des contrats futurs auprès du Service électronique d'appels d'offres canadien (MERX).

Service électronique d'appels d'offres canadien (MERX)

<http://www.merx.cebra.com>

Agence canadienne de développement international (ACDI)

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

[Bases de données en direct pour les projets / Journaux et revues / Création de réseaux / Agent ou bureau local / Agences nationales et internationales / Missions commerciales / Publicité / Projets sur proposition / Aide à l'exportation / Institutions financières / Retour à la carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada / Industry Canada

Construction, génie et services

Aide **Quoi de neuf** Carte du site Opinion Contexte English

Passer à : [Menu principal](#) **Recherche dans Strategis**

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-18

Normalement, l'évaluation d'un projet se fait à l'étape de l'identification. Dans certains cas, cette évaluation initiale se révèle insuffisante et on procède alors à un examen plus approfondi, selon les considérations générales décrites à la section E1. En utilisant ces critères préétablis, vous pourrez éviter les dépenses et les problèmes qui vont de pair avec une évaluation incomplète.



Il faut établir une distinction entre les projets qui exigent des soumissions et les marchés à fournisseur unique. La différence entre les deux types de projets est considérable en ce qui concerne les efforts et les coûts à différentes étapes du projet.

[Considérations générales](#) / [Considérations techniques](#) / [Considérations financières](#)
[Considérations politiques et sociales](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) /
[Retour à la carte du site](#)

E1 — Considérations générales

Choisir votre rôle

Les entreprises intéressées dans les projets de privatisation des infrastructures (BOT et variantes) peuvent tenir divers rôles. Choisir de manière judicieuse le rôle que vous allez jouer est la plus importante des décisions que vous aurez à prendre; vous éviterez ainsi de perdre de l'argent ou même d'avoir à abandonner le projet. Voici une liste des différents rôles :

Vendeur : L'entreprise qui n'a aucun intérêt à être propriétaire de l'infrastructure, mais qui voudrait vendre ses produits ou services à l'organisme responsable du projet, ne devrait même pas monter à bord du train. Dans ce cas, le défi consiste à identifier le propriétaire, à communiquer avec lui et à le convaincre d'acheter ses produits ou services, dans le cadre d'une soumission ou d'un marché à fournisseur unique. Il s'agit d'adapter ses méthodes de commercialisation qui visaient par le passé un acheteur du secteur public à un nouveau type de client : un acheteur du secteur privé, probablement d'un pays membre de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), même si le projet se déroule dans un autre pays.

Dans quelques rares cas, le propriétaire peut exiger que le vendeur assume un rôle d'actionnaire (investissement souvent minime), afin de s'assurer de l'intérêt de ce dernier pour le secteur public ou tout simplement pour suppléer au financement. Dans cette éventualité, le vendeur peut décider de rester à bord du train, tout au moins, pendant

l'étape de développement.

Promoteur : Certaines entreprises croient plus rentable de se consacrer à l'identification et au développement initial des projets BOT, pour ensuite les vendre. Ces entreprises s'occupent du projet au moins juste après l'étape de l'étude de pré-faisabilité et le vendent généralement avant la fin de l'étape du financement. On peut tirer de cette vente des liquidités, des bénéfices non répartis ou des contrats comme fournisseur de biens et services.

Si vous choisissez ce rôle, vous serez de fait le « propriétaire du projet » pour un certain temps, et donc responsable des coûts et des risques nécessaires à son développement jusqu'au moment de la vente.

Dans ce cas, vous resterez à bord du train, peut-être jusqu'à ce que l'entente financière soit conclue.

Investisseur naturel / Propriétaire-exploitant : Des entreprises de services publics et certaines grandes industries possèdent et exploitent des infrastructures pour en tirer un profit.

Si vous vous spécialisez dans les secteurs connexes (p. ex., à titre d'entrepreneur, d'entreprise de génie-conseil, de consultant, de fabricant) vous pourriez chercher à élargir votre champ d'action dans ce domaine, seul ou dans un consortium, un projet à la fois.

Dans ce cas, l'entité qui parraine le projet depuis le tout début pourrait en demeurer le propriétaire assez longtemps après la mise en service.

Certaines de ces entreprises peuvent désirer demeurer à bord pendant tout le trajet.

Il se peut que vous choisissiez d'exercer un rôle qui combine les trois mentionnés ici, (p. ex., promoteur ou vendeur qui veut négocier une participation à plus long terme dans le projet). Toutefois, il faut se rappeler que chaque rôle a son objectif spécifique et sa propre discipline.

Quelle est l'envergure du projet?

Le projet qui vous intéresse peut être trop vaste ou avoir trop d'éléments différents pour votre seule entreprise. Ne vous laissez pas aveugler par votre enthousiasme.

Demandez-vous si votre entreprise peut mener à bien et réussir ce projet tout en réalisant des profits.

Quel est le stade de développement du projet?

Un projet connaît plusieurs stades de développement et vous pouvez participer à tous ou seulement à quelques-uns d'entre eux. Il est évidemment avantageux de participer à un projet qui démarre, et vous pouvez vous servir du système très simple des IFI pour voir à quelle étape de son développement se situe ce projet. Souvent, il est trop tard pour tenter d'entrer dans un projet au moment de l'acquisition, car vos concurrents ont déjà établi très tôt de bonnes relations avec les décideurs.

Quelle est l'attitude des investisseurs envers le pays?

Vérifiez si vous pouvez intéresser des investisseurs ou obtenir des assurances pour votre projet. Communiquez avec la Société pour

l'expansion des exportations (SEE) et le MAECI pour obtenir l'information dont vous avez besoin à ce sujet. La SEE tient à jour le profil d'investissement de tous les pays. Ce profil vous permettra de déterminer si vous avez de bonnes chances d'obtenir les investissements et les assurances nécessaires, et à quel prix.

Qui sont vos concurrents?

Il est très important de connaître vos concurrents. Vous devrez faire une recherche approfondie pour recueillir ces renseignements. Identifiez les entreprises locales et leurs associés, ainsi que les entreprises qui ont déjà remporté de tels projets dans la région ou le pays.

La langue posera-t-elle problème?

Aurez-vous à surmonter d'importants obstacles en raison de barrières linguistiques? Rédiger une soumission et communiquer avec des autorités en Chine peut être difficile pour une entreprise dont le personnel n'est pas capable de rédiger et de converser en chinois. Évidemment, on peut engager des personnes qualifiées, mais cela peut s'avérer onéreux.

Allez-vous devoir vous inscrire?

Dans plusieurs cas, des inscriptions auprès des gouvernements, des chambres de commerce et d'autres organisations sont exigées pour pouvoir soumettre des offres dans un projet.

Avez-vous un avantage concurrentiel?

Avoir un réseau d'interlocuteurs parmi les décideurs, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, est généralement très avantageux. Même lorsque le processus du concours est clairement établi, ces personnes vous seront très utiles lors des négociations et des discussions.

Possédez-vous les ressources nécessaires pour remporter le projet?

Les retards, les complications et les négociations peuvent taxer sérieusement votre budget. La capacité financière de rester à bord est très importante et le budget doit prévoir les délais possibles et les autres dépenses connexes. Les activités de développement de projet peuvent être fort coûteuses. C'est actuellement le problème le plus sérieux associé aux projets d'infrastructure.

Le projet s'inscrit-il dans votre secteur d'activité et correspond-il à vos objectifs?

La plupart des entreprises ne peuvent pas se permettre de s'intéresser à des projets à travers le monde. Pour ne pas outrepasser vos limites, vous devez vous poser plusieurs questions sur le pays et la nature du projet. Correspondent-ils à votre plan stratégique? Le projet a de bonnes chances de réussir, mais s'inscrit-il vraiment dans votre stratégie originale? Si la réponse est non, vous pouvez soit ajuster votre plan, soit garder le plan original et chercher un autre projet.

[Considérations générales](#) / [Considérations techniques](#) / [Considérations financières](#)
[/Considérations politiques et sociales](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) /
[Retour à la carte du site](#)

E2 — Considérations techniques

Avez-vous bien saisi l'ampleur du projet?

Avez-vous visité le site et rencontré les décideurs?

Possédez-vous la technologie nécessaire?

Quels sont les risques environnementaux?

Existe-t-il une étude de faisabilité?

Le projet est-il réalisable sur le plan technique?

[Considérations générales / Considérations techniques / Considérations financières](#)
[/Considérations politiques et sociales / Aide à l'exportation / Institutions financières /](#)
[Retour à la carte du site](#)

E3 — Considérations financières

Quelle est la structure du projet?

Les projets d'infrastructure ont presque toujours relevé du domaine public. Avec la tendance à la privatisation, la participation du secteur privé s'est précisée. S'offrent au secteur privé huit grandes options, divisées en deux groupes : propriété publique et propriété privée. Tous les projets BOT sont fondés sur un type ou un autre d'accord de concession.

Le régime de propriété publique comprend les éléments suivants :

- Contrats de services
- Contrats de gestion
- Conventions de bail
- Projets de sociétés d'ingénierie clés en mains
- Contrats de conception et de construction
- Projets complets clés en main

Le régime de propriété privée comprend :

- Construire - exploiter - transférer (BOT), et de nombreuses variantes telles que construire - posséder - exploiter - transférer (BOOT) et construire - posséder - exploiter (BOO)
- Coentreprise ou société mixte
- Vente pure et simple

Quei est le coût des documents de référence pour les appels d'offres?

Le coût des documents de référence pour les appels d'offres est parfois si élevé que ça ne vaut pas la peine de les acheter. Une des méthodes qu'utilisent les gouvernements pour s'assurer de la participation de concurrents sérieux est de vendre les documents à des prix prohibitifs. Un exemple de cette pratique est le projet de concession d'eau pour la ville de Buenos Aires; les documents se vendaient 30 000 \$ US.

Le projet est-il réalisable du point de vue financier?

Une vérification de la viabilité financière du projet requiert des recherches de base et une connaissance du marché afin de déterminer si vous pourrez obtenir le financement nécessaire pour réaliser le projet; une évaluation des besoins économiques, des facteurs relatifs à la sécurité et au contexte politique; une connaissance de la réglementation locale et

votre expérience dans des projets similaires. L'analyse de ces facteurs devrait vous donner une idée des difficultés qui pourraient se présenter pour le financement de votre projet. Il faut bien distinguer entre un projet rentable et un projet qui peut être financé.

[Considérations générales](#) / [Considérations techniques](#) / [Considérations financières](#)
[/Considérations politiques et sociales](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) /
[Retour à la carte du site](#)

E4 — Considérations politiques et sociales

Connaissez-vous les bonnes personnes?

Êtes-vous connu dans la région?

Avez-vous signé un accord temporaire d'exclusivité? Cet accord stipule généralement que, pendant une certaine période de temps (la plus courte possible pour le client, la plus longue possible pour vous), le client s'engage à travailler exclusivement avec vous.

Le projet est-il prioritaire pour le gouvernement, et quand auront lieu les prochaines élections?

Connaissez-vous les personnes qui vous permettront d'obtenir l'appui du gouvernement canadien?

Ce projet s'inscrit-il dans les politiques étrangères du gouvernement du Canada?

Les coûts de développement - Gare Évaluation

Il y a plusieurs moyens de financer les coûts de développement associés à la gare Évaluation.

1. Ressources financières propres ou celles du consortium
2. PDME - Stratégies de développement des marchés (voir la [section IA](#))
3. ACDI -Programme de coopération industrielle (voir la [section IA](#))
4. Programmes provinciaux (voir la [section IA](#))

Nota :

Pour plus de renseignements, voir les sections :

[EA — Aide à l'exportation](#)

[EB — Institutions financières](#)

[Considérations générales](#) / [Considérations techniques](#) / [Considérations financières](#)
[/Considérations politiques et sociales](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) /
[Retour à la carte du site](#)

EA — Aide à l'exportation

[Voir la section IA de la gare Identification - Aide à l'exportation.](#)

Il pourrait être utile de communiquer avec la Corporation commerciale canadienne.

[Voir la section DA de la gare Développement - Aide à l'exportation.](#)

[Considérations générales](#) / [Considérations techniques](#) / [Considérations financières](#)
[/Considérations politiques et sociales](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) /
[Retour à la carte du site](#)

EB — Institutions financières

Société pour l'expansion des exportations (SEE)

La Société pour l'expansion des exportations (SEE) est une institution qui fournit des services financiers et qui vise à aider les entreprises canadiennes à être concurrentielles et à réussir sur les marchés étrangers. La SEE offre aux exportateurs canadiens et à leurs clients une vaste gamme de services financiers souples et novateurs et ce, partout dans le monde. Depuis plus de 50 ans, les services de gestion du risque de la SEE, y compris les assurances, le financement et les garanties, font partie intégrante de la stratégie d'exportation de plusieurs grandes et petites entreprises canadiennes.

Voyez avec la SEE si le projet est financièrement viable. Pour chaque pays, la SEE tient à jour un sommaire économique et de crédit qui rend compte des expériences de la SEE dans ce pays, des mentalités, des indicateurs de risques et d'autres sujets. Ces informations sont également présentées sur leur site Internet, mais il est préférable de communiquer directement avec le représentant régional de la SEE de votre région (voir la [section FB](#) de la gare Financement pour obtenir des renseignements sur le programme).

Communiquer avec la SEE

151, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 1K3
Téléphone : (613) 598-2500
Télécopieur : (613) 237-2690

<http://www.edc.ca>

Autres organisations

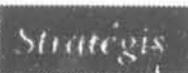
Il peut également être utile de visiter quelques banques commerciales (canadiennes et étrangères), ainsi que d'autres organismes où l'on trouve parfois du financement. Voir la gare Financement, [section FB](#) — Institutions financières.

[Considérations générales](#) / [Considérations techniques](#) / [Considérations financières](#)
[/Considérations politiques et sociales](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) /
[Retour à la carte du site](#)

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

Canada

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


 Industrie Canada / Industry Canada
 
 Construction, génie et services
 
 Strategis

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

Passer à [Menu principal](#)
Recherche dans Strategis

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-06

D1 — Sélection d'une équipe

Le développement d'un projet peut être coûteux et exiger beaucoup de temps. Jusqu'à la gare Évaluation, les étapes dont il a été question n'entraînaient pas de dépenses élevées. Mais à la gare Développement, il faudra beaucoup d'effort et surtout beaucoup d'argent. Vous devrez donc choisir soigneusement votre approche afin d'éviter les dépenses inutiles.



Bâtir une équipe, surtout une équipe gagnante, n'est pas tâche facile. Il faut procéder à une sélection rigoureuse, que l'on a souvent tendance à prendre à la légère. On fait généralement appel à des amis ou à des connaissances qui travaillent pour des entreprises de bonne réputation dans le même pays ou dans le même secteur d'activités.

Ceci n'est pas nécessairement une mauvaise manière de bâtir votre équipe. En fait, il y a de nombreux avantages à procéder ainsi :

- vous connaissez généralement très bien ces personnes;
- vous connaissez bien leurs entreprises et leurs produits, soit par expérience personnelle, soit par ce qu'ils vous en ont dit; vous savez à quel point ils connaissent le pays hôte;
- vous obtenez, en vous associant avec eux, des renseignements sur leur travail dans le pays hôte et sur les personnes-ressources au gouvernement.

Mais, il faut toujours garder à l'esprit le fait que vous serez associé avec ces gens ou ces entreprises tout au long des étapes ultérieures du projet, qui peut être beaucoup plus long et coûteux que prévu. C'est pourquoi il importe de sélectionner votre équipe avec plus de méthode.

Comme nous l'avons vu à la gare Évaluation, le choix du rôle que vous tiendrez dans le développement du projet est critique. Vous devriez vous assurer de pouvoir respecter tous les engagements relatifs à ce rôle. Vous pouvez choisir de travailler seul (une équipe au sein de votre entreprise), ou bien de vous associer avec d'autres entreprises ou d'autres personnes qui ont des compétences qui vous font défaut ou qui amélioreront vos chances de gagner le projet. De plus en plus, le promoteur est l'élément clé de la réussite des projets d'infrastructure. Un promoteur bien connu et compétent donnera à votre équipe de la crédibilité et augmentera vos chances de gagner.

Si vous décidez de vous associer, il vous faudra tenir compte d'un certain nombre d'éléments, entre autres :

- Quelle est la somme nécessaire pour mener à bien l'étape de développement?
- Quelle est la somme dont vous disposez pour l'étape de développement?
- Quels sont vos points forts dans ce type de projet et quels sont ceux pour lesquels vous aurez besoin d'aide?
- Avez-vous besoin d'un promoteur?
- Avez-vous besoin d'un financier? (Dans la plupart des cas, il n'est pas nécessaire d'avoir un financier pour associé, mais vous devriez communiquer avec un expert en financement et le tenir au courant du développement du projet afin qu'il soit prêt lorsque viendra le temps d'élaborer votre structure financière.)
- Quelles sont les entreprises qui offrent des produits complémentaires? Quelle est leur expérience à l'échelle internationale? En l'absence d'expérience, peut-on compenser avec un produit ou un prix imbattable?
- Cette entreprise dispose-t-elle des ressources nécessaires, surtout des ressources financières, afin de soutenir le long et coûteux processus de développement d'un projet? Si oui, les objectifs et les rôles définis au début du processus lui conviennent-ils? Pourrez-vous partager un intérêt commun même si vos entreprises n'ont pas la même mission?
- Prévoyez-vous avoir une relation de travail efficace et satisfaisante avec leur représentant? (C'est une question personnelle, mais très importante).

Il y a, bien sûr, d'autres facteurs dont il faut tenir compte pour bâtir une bonne équipe. Vous ne pourrez pas vous permettre d'en négliger aucun. Dès que vous aurez formé votre équipe, il vous faudra établir un protocole d'entente (PE), une lettre d'intention (LDI), ou encore une entente contractuelle, document qui doit être signé par tous les partenaires et dans lequel il faut inclure les éléments suivants :

- la nature du projet;
- l'objectif commun de l'équipe;
- les tâches, les responsabilités et les risques assumés par chacun des membres;
- la part de chacun des membres dans le consortium ou la compagnie;
- le budget prévu pour le développement du projet, en précisant quand et comment s'effectueront les transferts de fonds;
- la durée de l'accord;
- l'entente de non divulgation.

[Sélection d'une équipe](#) / [Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité](#) / [Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité](#) / [Préparation de la soumission](#) / [Préparation à la négociation](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

D2 — Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité

Dans le cas d'un concours pour un projet, public ou privé, il faut prévoir une étude de faisabilité. Cette étude est habituellement incluse dans les documents d'appel d'offres puisqu'elle représente le principal moyen d'attirer les investisseurs. Vous aurez donc à acheter ces documents. Lisez

l'étude de faisabilité avec attention. Est-elle bien faite? Y rencontre-t-on quelques faiblesses? Une étude de faisabilité doit vous convaincre que votre investissement portera fruit. Il est important de bien vérifier tous les points qui ne sont pas clairs.

[Sélection d'une équipe](#) / [Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité](#) / [Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité](#) / [Préparation de la soumission](#) / [Préparation à la négociation](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

D3 - Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité

Il est possible qu'aucune étude de faisabilité n'ait été réalisée dans le cas d'un projet que vous avez développé avec un fournisseur exclusif; ce peut être également le cas pour un projet faisant l'objet d'un appel d'offres. Une étude de faisabilité devra être réalisée ultérieurement. Si vous développez le projet avec un fournisseur exclusif, vous devrez obtenir du commanditaire un protocole d'entente ou une lettre d'intention avant d'investir dans une étude de faisabilité coûteuse et approfondie. Il faudra premièrement rédiger une proposition préliminaire, tant pour l'étude de faisabilité que pour le projet même. Cette proposition doit inclure une étude de préinvestissement, des plans préliminaires, une évaluation environnementale sommaire et la structure financière préliminaire.

La proposition doit être révisée lors d'une négociation avec les principaux intéressés. Avec leur accord, vous pouvez commencer à effectuer l'étude de faisabilité détaillée et l'évaluation environnementale.

[Sélection d'une équipe](#) / [Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité](#) / [Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité](#) / [Préparation de la soumission](#) / [Préparation à la négociation](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

D4 -- Préparation de la soumission

Dans la rédaction de votre soumission, vous devrez tenir compte des éléments suivants :

Aspects techniques

- antécédents et secteur d'activités des commanditaires, incluant l'aspect financier;
- structure prévue de gestion du projet, incluant les noms et curriculum vitae des gestionnaires;
- description des appuis techniques ou autres de l'extérieur (gestion, production, marketing, finances, etc.);
- vérification et confirmation de la conception technique; pensez à des solutions de rechange;
- fournisseurs de matériel et sous-traitants : établissez des ententes d'exclusivité avec quelques-uns d'entre eux afin de limiter les risques de soumissions concurrentielles;
- disponibilité du personnel et du matériel (transport, communications, énergie, eau et autres);
- ventilation des coûts d'exploitation projetés par catégories de dépenses (sources, prix et qualité des matières premières, ainsi que relations avec les fournisseurs);
- restrictions à l'importation des matières premières;
- site prévu de la construction des installations, en tenant compte des fournisseurs, des marchés, des matières premières et de la

- main-d'œuvre;
- dimensions prévues des installations par rapport aux autres installations connues;
- impacts potentiels sur l'environnement et solutions suggérées;
- étude de faisabilité détaillée;
- prix le plus bas qui vous permet de réaliser des profits;
- développement du programme d'investissement;
- développement de la stratégie de prix;
- obtention des garanties de bonne exécution;
- obtention de la caution de soumission;
- vérification approfondie des coûts d'exploitation;
- identification des méthodes de construction;
- élaboration d'un échéancier pour la préparation et la réalisation.

Aspects financiers

- estimation totale du coût du projet : ventilez vos coûts entre les différents éléments du projet – terrain, construction, installation des équipements et fonds de roulement – en tenant compte du taux de change;
- structure financière prévue, en indiquant les sources et les modalités du financement par actions et par emprunt;
- états financiers prévus, prévisions de trésorerie, information sur la rentabilité et le rendement des investissements : vérification des facteurs critiques qui déterminent la rentabilité, les dispositions financières et les réserves en cas de dépassements de coûts.

Aspects légaux

- mécanismes de règlement des différends (arbitrage et médiation);
- vérification des lois et règlements pertinents à l'établissement d'une stratégie de tarification en règle;
- vérification des politiques portant sur les concurrents dans le domaine de l'infrastructure;
- aperçu de la réglementation gouvernementale des changes et des conditions d'entrée et de rapatriement de capitaux.

Sélection d'une équipe / Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité / Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité / Préparation de la soumission / Préparation à la négociation / Aide à l'exportation / Institutions financières / Retour à la carte du site

D5 -- Préparation à la négociation

Négociations internes au consortium

Lorsque vous aurez remporté le projet, les rôles et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis au sein de l'organisme afin de former « l'entreprise » responsable du projet.

Entente de concession

Il est d'une importance capitale que les dispositions principales de l'entente de concession puissent être consultées et comprises par les parties avant la soumission. L'entente de concession varie selon les projets et sera négociée avec le soumissionnaire gagnant. Elle touchera des aspects tels

la prolongation de la durée d'exploitation, les provisions en vue de l'expiration et les mécanismes de règlement des différends.

Les coûts de réalisation — Gare Développement

Il y a plusieurs façons de défrayer les dépenses associées au développement d'un projet :

1. Ressources financières propres ou celles du consortium
2. ACDI - PCI (voir la section DA)
3. PDME : Soumissions pour projets d'immobilisations (voir la section DA)
4. Programmes provinciaux (voir la section DA)
5. Institutions financières (banques) pour obtenir un prêt ou une marge de crédit

Nota

Pour plus de renseignements, voir les sections :

DA — Aide à l'exportation

DB — Institutions financières

Sélection d'une équipe / Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité / Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité / Préparation de la soumission / Préparation à la négociation / Aide à l'exportation / Institutions financières / Retour à la carte du site

DA — Aide à l'exportation

Gouvernement du Canada

Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)

Soumissions pour projets d'immobilisations

Ce programme vise à aider les entreprises canadiennes d'ingénierie, de construction, d'architecture et de gestion-conseil à préparer une proposition concurrentielle sur le plan international pour de grands projets d'immobilisation à l'étranger. La valeur de la soumission pour le soumissionnaire doit être supérieure à un million de dollars et la contribution du PDME sera d'un minimum de 5 000 \$ et d'un maximum de 50 000 \$. La préférence ira aux entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 250 000 \$, mais inférieur à 10 millions de dollars, ou aux entreprises de moins de 100 employés dans le secteur de la fabrication et de moins de 50 employés dans le secteur des services.

Pour consulter en ligne le *Guide du PDME* :

http://www.infoexport.gc.ca/section2/export_menu-f.asp

Communiquez avec votre Centre du commerce international (voir la gare d'identification — IA).

**Agence canadienne de développement international (ACDI),
Programme de coopération industrielle (PCI)**

L'ACDI peut vous aider à gagner un projet d'immobilisation en finançant, conjointement avec votre entreprise ou votre consortium, une étude de faisabilité préliminaire et même une étude de viabilité commerciale détaillée. Pour être admis à ce programme, vous devez soumettre une proposition qui démontre les bénéfices sociaux, économiques et industriels tant pour le pays en voie de développement que pour le Canada. Les organismes admissibles doivent démontrer dans leur proposition qu'ils possèdent les ressources humaines, techniques et financières ainsi que les compétences et l'expérience nécessaires pour réaliser le projet.

Étude préliminaire d'un projet d'immobilisation

Ce programme participe au financement des études préliminaires pour les projets d'immobilisation dans les pays en voie de développement qui offrent des possibilités concrètes incluant à croire que le projet financé sera rentable. La contribution de l'ACDI - PCI peut atteindre 350 000 \$ pour la réalisation de ce genre d'études.

Étude de viabilité commerciale détaillée d'un projet d'immobilisation

Ce programme aide à la réalisation d'une analyse détaillée d'un projet d'immobilisation lorsqu'il y a eu confirmation des sources de financement spécifiques et de l'intérêt de l'organisation ou du pays ciblé pour la réalisation du projet. L'ACDI - PCI peut participer jusqu'à concurrence de 500 000 \$ à la réalisation d'une telle étude. De plus, l'ACDI peut absorber certains coûts reliés au transfert de technologie afin d'augmenter l'impact positif d'un projet en développement, lorsque la participation de l'entreprise canadienne au projet a été formellement confirmée.

Communiquer avec l'ACDI

Direction de la coopération industrielle
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-5006
Télécopieur : (819) 953-6088

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

Corporation commerciale canadienne (CCC)

Depuis 1946, la CCC, une société d'État, a aidé des milliers de fournisseurs canadiens à réaliser des ventes à l'exportation. La CCC agit comme entrepreneur principal : elle garantit l'exécution du contrat à l'acheteur étranger et s'acquitte de cette obligation grâce à un contrat avec un fournisseur canadien. En agissant ainsi, la CCC reconnaît que le gouvernement étranger (l'acheteur) sera moins réticent à faire affaire avec un fournisseur canadien peu connu si le gouvernement canadien l'endosse. La CCC vise à promouvoir le commerce et peut aider à presque

toutes les étapes d'une vente à l'exportation. La CCC aide les exportateurs canadiens de diverses façons :

- préparation des soumissions;
- négociation des contrats;
- élimination ou réduction, grâce à sa participation, des exigences de cautionnement;
- modalités de paiement fort avantageuses pour les petites entreprises;
- recouvrement des comptes clients et rémunération des fournisseurs;
- obtention d'un financement préalable à l'expédition auprès des banques commerciales;
- révision des transactions, dans presque tous les secteurs, afin d'évaluer si elle pourra y participer.

Communiquer avec la CCC

11^e étage
50, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Téléphone : (613) 996-0034
Télécopieur : (613) 995-2121

<http://www.ccc.ca>

[Sélection d'une équipe](#) / [Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité](#) / [Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité](#) / [Préparation de la soumission](#) / [Préparation à la négociation](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

DB — Institutions financières

Afin d'éviter la répétition inutile, et puisque l'information relative à la section DB est la même que celle de la section FB, nous vous recommandons de consulter cette dernière.

— Voir la gare [Structure financière](#) — FB

[Sélection d'une équipe](#) / [Documents d'appel d'offres avec étude de faisabilité](#) / [Documents d'appel d'offres sans étude de faisabilité](#) / [Préparation de la soumission](#) / [Préparation à la négociation](#) / [Aide à l'exportation](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada / Industry Canada

Construction, génie et services

Aide **Quoi de neuf** Carte du site Opinion Contexte English

Passer à [Menu principal](#) **Recherche dans Strategis**

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-28

Introduction

L'étape de la structure financière est souvent fort complexe. Les risques inhérents aux projets d'infrastructure, leur envergure et le fait qu'ils s'échelonnent sur une longue période peuvent rendre difficiles l'élaboration et la réalisation d'une structure financière efficace. Les entreprises canadiennes doivent faire face à des défis de taille :



- le peu d'expérience dans la privatisation des infrastructures au Canada fait en sorte que ces projets attirent peu d'investisseurs naturels dans le secteur privé;
- les entreprises les plus intéressées à ces projets sont des petites ou moyennes entreprises (génie-conseil, fabricants, entrepreneurs); le capital requis devra donc probablement être tiré de plusieurs sources, ce qui donne lieu à l'établissement laborieux de consortiums multidisciplinaires;
- les institutions financières canadiennes étant moins portées à prendre le risque de subvenir aux besoins en financement par emprunt des commanditaires canadiens de projets BOT, ces derniers sont obligés de se tourner vers des sources étrangères pour la partie la plus difficile du financement.

Les étapes suivantes résument les aspects les plus importants de la préparation d'une structure financière efficace. Comme chaque projet présente ses difficultés propres, il faudra faire une analyse approfondie avant de trouver la bonne voie. Cette section est rédigée dans l'optique du financement à recours limité, caractéristique des projets d'infrastructure privatisés. Dans un financement à recours limité typique, il est nécessaire d'avoir suffisamment de capitaux propres pour que les prêteurs internationaux acceptent de s'engager à financer la construction. Les prêteurs exigeront d'importantes garanties, surtout de la part du commanditaire, jusqu'à la mise en œuvre du projet. Plusieurs de ces garanties peuvent prendre fin lorsque les recettes tirées de l'exploitation du projet répondent à des exigences prédéterminées, ce qui laisse les prêteurs réellement exposés au risque commercial. Une fois la stabilité des recettes bien établie, il est possible de tenter un refinancement des emprunts bancaires pour obtenir de meilleurs taux ou de plus longs termes.

[Conseiller financier qualifié](#) / [Structure de l'entreprise](#) / [Structure financière](#) / [Gestion des risques et assurances](#) / [Recherche de financement par actions et par emprunt](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

F1 — Conseiller financier qualifié

Les conseils et l'aide en temps opportun d'un conseiller financier compétent sont absolument essentiels pour analyser la faisabilité financière d'un projet BOT, structurer l'ensemble des produits financiers ou trouver les sources du financement nécessaire (par actions ou par emprunt).

Les entreprises qui bénéficient d'un service interne des finances peuvent peut-être faire appel à des compétences de l'extérieur. Toutes les autres entreprises qui ne bénéficient pas d'un tel service à l'interne, ou dont l'expérience se limite à des projets à l'étranger avec un financement garanti par l'État ou par des bilans d'entreprise solides, ne doivent pas hésiter à recourir à l'externe pour obtenir l'aide de spécialistes.

Un conseiller financier est utile à plusieurs étapes du projet :

- à l'étape de l'évaluation, afin d'aider à déterminer si le projet peut être financé;
- à l'étape du développement, d'une part pour s'assurer que l'analyse financière est préparée de façon à être utile dans les sollicitations de financement ultérieures et, d'autre part, pour aider lors des premières étapes de l'élaboration de la structure financière;
- aux étapes de la structure financière et de la recherche de fonds, qui conduisent à la conclusion d'une entente financière.

Il existe plusieurs manières de rémunérer les conseillers financiers, dont les honoraires de conclusion de transaction, et, plus fréquemment, les honoraires calculés à l'heure ou un mélange des deux. Votre contrat avec ce spécialiste devra prévoir un plafond pour les honoraires et un mécanisme de vérification régulière de l'atteinte des objectifs.

[Conseiller financier qualifié / Structure de l'entreprise / Structure financière / Gestion des risques et assurances / Recherche de financement par actions et par emprunt / Institutions financières / Retour à la carte du site](#)

F2 — Structure de l'entreprise

Le propriétaire d'un projet d'infrastructure privatisé est généralement une entreprise à but précis, établie parfois à l'étranger et formée pour le seul but de ce projet (et parfois pour d'autres projets semblables dans le même secteur de compétence). On appelle généralement cette entité « l'entreprise-projet » ou « l'entreprise-BOT ». On a préféré cette approche pour limiter les enjeux financiers des investisseurs exposés aux importants risques commerciaux, politiques et légaux, qui vont souvent de pair avec la réalisation de ce genre de projet dans des secteurs de compétence étrangers.

L'entreprise-projet peut faire en sorte de protéger les bilans des investisseurs des risques inhérents au projet, et, dans certains cas, elle facilite les négociations avec le gouvernement du pays hôte. Mais, son démarrage « à froid » et sans recours signifie généralement que l'obtention de prêts peut se révéler difficile et plutôt coûteuse.

Il y a deux aspects critiques lors de la constitution de l'entreprise-projet :

- organisation et structure du capital;
- gestion et contrôle.

Organisation et structure du capital

Il faut définir la forme juridique de la nouvelle entreprise. Plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte dans le développement de l'organisme. Ces facteurs dépendront surtout des dispositions de la législation locale, des exigences des investisseurs et des prêteurs, ainsi que de certaines questions de responsabilité. Le type de commanditaire du projet sera une des principales considérations pour déterminer la nature de la constitution en société. Dans les cas où une seule entité (par exemple, une entreprise de services publics ou un investisseur naturel) dirige l'entreprise-projet, la nature de l'entreprise reflétera les préférences et les opinions de cette entité. Dans les cas où il n'y a pas d'actionnaire majoritaire et que la direction est partagée par l'ensemble des investisseurs, la structure de l'entreprise, surtout pour ce qui a trait à la convention des actionnaires, reflétera cette mise en commun de différents intérêts. Il est à noter que l'enregistrement de l'entreprise-projet peut avoir lieu dans un autre secteur de compétence en raison de la diversité des régimes fiscaux.

Le financement d'un projet se fonde sur des capitaux propres (capitaux permanents), des emprunts (capitaux à court terme), ou des quasi-fonds propres. L'ensemble et les modalités de ces sources de financement détermineront le coût du capital pour le projet. La structure du capital est généralement exprimée en termes de rapport entre les emprunts et les capitaux propres (ratio d'endettement), en tenant compte des caractéristiques propres à chacune de ces sources.

Les investisseurs préfèrent normalement un haut ratio d'endettement, qui permet de maximiser le rendement. Les plus importants facteurs qui détermineront le montant de la dette qu'un projet peut raisonnablement assumer sont les suivants :

- la capacité des mouvements de trésorerie à subvenir au service de la dette;
- l'attitude des prêteurs.

Par définition, les prêteurs fuient le risque. Quand les éventuels prêteurs s'exposent aux risques politiques, légaux et autres, plus présents dans les marchés de pays qui ne sont pas membres de l'OCDE, ils exigent un haut pourcentage de capitaux propres comme condition sine qua non pour leurs prêts. De plus, les gouvernements des pays hôtes, qui signent l'entente de concession, peuvent imposer des exigences minimales en matière de capitaux propres afin d'éliminer les soumissionnaires éventuels trop faibles. Un projet du secteur de l'énergie qui peut être réalisé aux États-Unis avec 15 p. 100 de capitaux propres, peut nécessiter entre 40 et 50 p. 100 de capitaux propres dans certains pays qui ne sont pas membres de l'OCDE.

Voici une liste, adaptée d'un article de Vives et Beato, 1996, qui peut vous aider à déterminer le ratio d'endettement adéquat :

Variabilité et montant des mouvements de trésorerie — Il faut, avant tout, voir au service de la dette pour éviter le défaut de paiement; donc, plus les mouvements de trésorerie sont variables et moins le projet pourra assumer de dette. Par exemple, le promoteur d'un projet du secteur de l'énergie qui a obtenu un contrat de prix et de résultats garantis avec une entreprise de services publics peut assumer une dette plus importante qu'une entreprise qui vend sur le marché au comptant, où la demande et

les prix fluctuent. Le rapport entre les intrants et les extrants influera aussi sur le montant de la dette qui peut être assumée.

Échéance et coût de la dette — Bien que le total des intérêts versés sur une dette à long terme soit plus élevé, les paiements d'amortissement annuels sont inférieurs à ceux d'une dette de même valeur à court terme. Comme les mouvements de trésorerie d'un projet ont tendance à progresser lentement, il est essentiel que la dette soit à long terme et que l'on prévoit un délai de grâce, surtout durant l'étape de la construction.

Possibilité de couverture contre les risques — Lorsqu'un projet réussit à se couvrir contre les risques (en réduisant les corrélations négatives), il augmente le montant de la dette qu'il peut assumer. Par exemple, les coûts garantis, les ventes à terme du produit, les échanges de devises (pour effectuer toutes les transactions avec la même devise) et les échanges de taux d'intérêt (pour convertir les taux variables en taux fixes) augmentent la capacité d'endettement du projet en réduisant les risques.

Lors d'une récente table ronde de la Banque interaméricaine de développement sur l'innovation en matière de financement, des experts en financement ont dressé une liste de conditions préalables qu'ils imposent avant d'investir dans un projet. En voici quelques-unes :

- L'entreprise-projet, seule responsable du remboursement de la dette du projet, doit avoir une organisation et une structure du capital viables. Elle doit aussi œuvrer dans un climat de travail prévisible et transparent, en respectant les lois et les règlements du pays hôte pertinents au projet.
- Les investisseurs privés du projet doivent être en mesure de gérer et de contrôler ce dernier de façon indépendante, ainsi que de conclure avec le gouvernement du pays hôte des ententes acceptables qui peuvent influencer sur la rentabilité du projet, par exemple, des contrats d'approvisionnement sur place et des ententes en matière d'impôts.
- L'entreprise-projet doit prévoir des mécanismes adéquats de récupération des investissements des commanditaires grâce, entre autres, à de futurs appels publics à l'épargne sur les marchés financiers locaux ou à la vente à des tiers. (Wright, *Directory of Innovative Financing Summary*, Financier, 1996)

Les sources éventuelles de capitaux propres sont énumérées à la section F5.

Gestion et contrôle

Relations entre le secteur privé et le secteur public

Les projets d'infrastructure privatisés sont réalisés par des entreprises du secteur privé, mais ces entreprises doivent, par définition, répondre à des exigences établies par le secteur public (p. ex., qualité et quantité de l'approvisionnement en eau, étendue de la distribution, plafonds sur les tarifs et autres). C'est pourquoi il est extrêmement important d'explicitier clairement, dans l'entente de concession, la nature de la relation entre l'entreprise privée et le secteur public. L'entente doit prévoir des solutions à bon nombre de problèmes qui peuvent surgir durant la période de concession, par exemple la modification de la loi (impôt sur les sociétés, règlements sur les droits de propriété, retenues d'impôt et autres). Une

entente peut être conclue, par exemple, pour que les lois en vigueur au moment de la signature de la concession restent en vigueur pendant toute la durée de celle-ci. En prévision des problèmes éventuels, un autre type d'entente consiste à exiger du secteur public qu'il rachète les parts de l'entreprise privée s'il ne respecte pas ses obligations. Les deux parties doivent s'entendre sur la forme que prendrait ce type de rachat.

Relations entre les actionnaires

L'entreprise-projet doit déterminer les mécanismes de gestion et de contrôle lors de l'étape du développement du projet. Les participants doivent souligner les questions qui leur semblent suffisamment importantes pour nécessiter l'accord de tous les intéressés. Au nombre de ces questions, généralement incluses dans la convention des actionnaires, on peut compter la nomination d'un nouveau PDG ou l'inclusion d'un nouveau partenaire. L'entreprise doit également prévoir des mécanismes de contrôle comme le quorum aux assemblées, les droits des actionnaires, le vote et autres.

Règlement des différends

Il est d'une importance capitale de prévoir des mécanismes adéquats de règlement des différends. La « stratégie de sortie » est un aspect essentiel de ce volet de la gestion d'une coentreprise. Il existe différents types de stratégies de sortie, comme les ententes achat-vente ou le stellage (option de vente - option d'achat).

L'entente achat-vente est souvent une méthode imposée de force qui permet à un partenaire de faire une offre d'achat d'un certain prix sur les actions d'un autre partenaire; ce dernier peut accepter de vendre ses parts. S'il refuse, il doit acheter les parts de celui qui avait fait l'offre.

Le stellage est utilisé lorsqu'un partenaire ne respecte pas ses engagements. Les autres partenaires ont alors le droit d'acheter les parts de l'actionnaire en défaut ou d'obliger celui-ci à acheter toutes leurs actions.

Dans le cas d'un manquement aux obligations décrites dans un contrat avec le secteur public ou entre les partenaires, l'entreprise devrait avoir recours à un arbitre neutre.

Étape de l'exploitation

Étant donné l'importance, pour les prêteurs, de l'étape de l'exploitation dont dépend le remboursement de la dette, il faudra prévoir avec soin par qui et comment seront exploitées les installations.

L'actionnaire majoritaire (p. ex., une entreprise de services publics ou une grande entreprise) sera responsable de cette décision; il peut même décider de tenir le rôle de promoteur. C'est un peu plus complexe lorsqu'il n'y a pas d'actionnaire majoritaire dans la coentreprise.

[Conseiller financier qualifié / Structure de l'entreprise / Structure financière / Gestion des risques et assurances / Recherche de financement par actions et par emprunt / Institutions financières / Retour à la carte du site](#)

F3 — Structure financière

Nous avons déjà parlé, dans la section portant sur l'organisation et la structure du capital, du ratio d'endettement et de quelques-uns des

problèmes qui surgissent lors de la recherche de capitaux pour le projet.

Une entreprise-projet commence comme une petite entreprise à peu près sans actif. C'est une entreprise « naissante ». En très peu de temps, et bien avant d'avoir des revenus, cette entreprise aura accumulé d'importants éléments d'actif et de passif.

La structure financière, composée de capitaux propres et d'emprunt dans une proportion calculée, se construit par étapes. On s'attend à ce que les actionnaires démontrent leur engagement et leur capacité financière en apportant la première mise de fonds. Les commanditaires seront les premiers à injecter du capital, sous forme d'argent frais. Les investisseurs sans liens de dépendance et autres viendront plus tard.

Dans le cas d'un « bon projet », dans un « bon pays », la possibilité de trouver du capital dépendra beaucoup de la crédibilité technique et financière des commanditaires, de l'envergure et des risques du projet. De façon générale, on trouve le capital assez facilement lorsque le commanditaire est un investisseur naturel (une entreprise de services publics ou une grande entreprise) et qu'il est disposé à mettre suffisamment d'argent dans le projet pour en être l'actionnaire majoritaire. Ce sera beaucoup plus difficile s'il s'agit d'un regroupement de plusieurs petites entreprises dont aucune n'a la capacité financière d'assumer seule le contrôle du projet. Dans les deux cas, le type de financement le plus difficile à obtenir est l'emprunt à long terme.

Les prêteurs ne s'engageront pas avant qu'il n'y ait suffisamment de capitaux propres réunis ou avant que les fonds engagés par le commanditaire ne soient complétés par des sources extérieures. Ce sont, entre autres, les capitaux propres qui donnent confiance dans le projet aux éventuels prêteurs.

Lorsque vous organisez votre structure financière, si vous obtenez très tôt du financement par actions ou par emprunt de la part des IFI ou des organismes de crédit à l'exportation, vous créerez ou améliorerez le climat de confiance nécessaire pour attirer les prêteurs commerciaux.

En tenant compte des attentes des investisseurs, des exigences des prêteurs et des importants risques politiques et commerciaux (parfois aussi de marché) inhérents aux projets d'infrastructure privatisés, le taux de rendement interne anticipé (avant le financement, après les taxes) doit être suffisamment intéressant pour permettre au projet de passer à l'étape du financement. Alors qu'aux États-Unis un tel projet aura besoin d'un taux de rendement interne anticipé d'environ 15 p. 100, dans un pays qui n'est pas membre de l'OCDE, il devra être supérieur à 20 p. 100, et pourrait même dépasser les 25 ou 30 p. 100.

Il est utile d'adopter une approche en deux étapes pour le financement.

Étape de la construction

Le financement d'un projet se fonde, en partie, sur une estimation des coûts de construction, mais il est facile alors de se tromper. Le financement par actions et par emprunt devrait donc prévoir des fonds supplémentaires pour éviter le découvert si les estimations se révèlent inférieures à la réalité.

Les prêteurs et les promoteurs du projet s'entendront sur le rythme auquel leurs fonds respectifs sont engagés dans le projet. Normalement, une importante partie des capitaux propres est avancée, après quoi l'emprunt

et le reste du capital sont utilisés de façon à peu près égale.

Les sources pour le financement par actions et par emprunt sont énumérées à la section F5. Il suffit de mentionner ici que l'emprunt nécessaire à l'étape de la construction viendra généralement des prêteurs officiels et commerciaux plutôt que du marché. Les prêteurs commerciaux (comme les banques) seront moins réticents lorsque des prêteurs officiels ont déjà engagé des fonds. Parfois, une combinaison de ces deux sources permet d'augmenter la créance commerciale; d'autres fois, elle ne procure que la sécurité nécessaire pour que les prêteurs commerciaux prennent le risque de participer.

Le prêt pour l'étape de la construction comprend généralement un délai de grâce d'égale durée, c'est-à-dire jusqu'à la mise en œuvre du projet, et une échéance qui dépasse le moment du remboursement anticipé (les banques commerciales accepteront généralement une échéance limitée à environ 8 ou 10 ans à compter de la date de l'emprunt).

Étape de l'exploitation

Il est parfois possible de refinancer une partie ou la totalité du prêt des banques commerciales avec une émission d'obligations à plus long terme (au pays, à l'étranger, ou les deux). Ceci rallonge la période d'amortissement et permet un rendement sur l'investissement plus avantageux pour les actionnaires. Il y a plusieurs exemples de cette stratégie, comme l'émission d'obligations d'une valeur de 172 millions de dollars, avec un terme de 15 ans, dans le cadre du projet colombien Centragas, ou encore dans le cadre d'un autre projet colombien de pipeline (Ocensa), d'une valeur de 60 millions. Pour qu'une émission d'obligations porte fruit, il faut obtenir une cote d'évaluation des investissements pour le pays et pour le projet, ainsi que bon nombre de mécanismes de réduction des risques, ce qui n'est pas une mince tâche. Sans une cote d'évaluation des investissements établie par une agence de cotation reconnue, comme Standard & Poor's ou Moody's, les fonds de pensions, les sociétés d'assurance et les autres grands investisseurs sont généralement peu disposés à risquer leur argent.

Stratégie de sortie

Un des éléments essentiels de la structure financière est de prévoir la stratégie par laquelle les investisseurs pourront vendre, s'ils le désirent, leurs avoirs dans l'entreprise-projet. L'approche peut être différente si la propriété du projet doit être remise ou non au gouvernement du pays hôte à la fin de la période de concession. Si oui, il est peu probable que les investisseurs puissent prétendre à un gain de capital : tout leur profit devra provenir du rendement annuel des investissements.

Cette question, généralement appelée la liquidité du projet, n'est pas nécessairement perçue de la même façon par tous les intéressés. Les propriétaires-promoteurs peuvent avoir l'intention de demeurer membres de l'entreprise-projet, leur but étant de tirer profit de l'exploitation. Les autres actionnaires commanditaires, en position minoritaire, peuvent vouloir vendre leurs parts une fois l'infrastructure construite et le projet en marche. Les investisseurs sans lien de dépendance insisteront probablement dès le début pour être en mesure de vendre leur part à partir d'un moment prédéterminé. S'il y a intention de faire un appel public à l'épargne après la mise en œuvre du projet, la structure du capital devra prévoir les mesures qui le permettront.

F4 — Gestion des risques et assurances

Les risques du projet sont nombreux et les participants trouvent des solutions différentes à partir de leur expérience. Dans le contexte présent, il serait utile d'identifier trois catégories de preneurs de risques :

- les propriétaires (ici, il faut distinguer entre les risques pris par les commanditaires d'une part et ceux des investisseurs sans lien de dépendance, d'autre part). Le risque est présent aussi longtemps que l'investisseur est le actionnaire de l'entreprise-projet;
- les fournisseurs de produits et services, dont la période de risque dépend des conditions de paiement;
- les prêteurs, dont la période de risque dépend des conditions du prêt. La nature du risque est définie dans le contrat du prêt. Il s'agit ici de définir l'ensemble des mesures prises par l'entreprise-projet pour répondre aux exigences en matière d'assurances.

D'un autre point de vue, les risques peuvent être classés selon les catégories suivantes : commerciaux, financiers, techniques (construction et opérations), politiques et de force majeure. Une autre méthode consiste à classer les risques selon l'étape du projet où ils sont présents (développement, construction, mise en œuvre et opérations). La gestion des risques financiers consiste à identifier les différents risques et les mesures qui peuvent être prises pour les éviter ou les administrer.

Dans la plupart des cas, il est recommandé d'engager des conseillers en gestion financière qui sont familiers avec le risque pour aider aux stades de la conception, du développement et de la réalisation du projet. Si vous n'avez pas suffisamment de protection, votre projet peut être ruiné. Si vous en avez trop, cela peut miner votre profit.

Dans le cadre de ce chapitre portant sur l'ingénierie financière, il nous semble utile d'énumérer quelques risques financiers, à titre d'exemple :

- risques de cours de change (convertibilité, taux de change, dévaluation, possibilité de transfert des monnaies);
- risques de taux d'intérêt (sur le remboursement du prêt);
- risques de liquidité (le risque consiste en la possibilité qu'il n'y ait aucun marché dans lequel les investisseurs ou les prêteurs puissent vendre leurs actions);
- risques d'achèvement (il faudra prévoir des fonds de transition et des coûts supplémentaires éventuels).

Les commanditaires du projet, qu'il s'agisse des propriétaires ou des promoteurs, ou encore des investisseurs qui ont l'intention de jouer le rôle de fournisseurs, devront se prémunir contre plusieurs types de risques (construction, dépassement des coûts, différents risques politiques, commerciaux et autres) afin de s'assurer la participation des prêteurs dont les exigences doivent être respectées.

Pour la plupart des actionnaires, c'est le risque d'achèvement du projet qui est le plus dangereux. Les prêteurs, et dans une moindre mesure les gouvernements des pays hôtes, exigeront de sérieux engagements de la part des commanditaires contre ce risque. Il sera donc nécessaire de prévoir des fonds en attente en plus du coût prévu du projet, sous forme

de capital et de prêt, d'obtenir les couvertures exigées et de demander aux entrepreneurs clés en main des garanties de bonne exécution et des cautions d'achèvement. L'entente de concession devra prévoir un mécanisme d'achat ferme ou démontrer que le risque du marché a été couvert par d'autres précautions. Dès que le projet aura des revenus, un compte de réserve ou de garanties bloqué recueillera certains montants, même si la mise en œuvre du projet n'est pas encore finalisée.

Assurances

Bien que les assurances n'offrent pas la protection globale désirée par plusieurs responsables de projet, elles forment une partie essentielle de tout projet BOT.

Les assurances s'adressent à une grande variété d'intervenants. Elles peuvent :

- couvrir certains risques politiques qui pourraient menacer les capitaux propres;
- offrir une vaste protection (la caution de soumission, l'assurance avant expédition, la couverture contre le risque de confiscation, de défaut de paiement et de cours de change, ainsi que les garanties de bonne exécution);
- couvrir des risques de tiers (assurance ou garanties contre certains risques politiques qui pourraient compromettre les perspectives de remboursement de prêt).

Dans le passé, les risques à moyen et long termes pouvaient être couverts seulement par des institutions officielles comme certaines IFI et les organismes de crédit à l'exportation. Ces derniers, ainsi que le secteur privé, offraient des couvertures à court terme (moins de 18 ou 12 mois). De plus en plus, le secteur privé couvre certains risques à plus long terme.

Votre conseiller financier ou votre courtier pourra vous aider à choisir le marché le plus adéquat pour votre projet, ou même vous conseiller de stimuler la concurrence entre eux pour obtenir les meilleurs prix. Les primes ne sont pas le seul facteur à considérer. Il faut également tenir compte, entre autres, de l'étendue de la protection et de la période d'attente avant le paiement des indemnités.

Sources potentielles d'assurances et de garanties

- L'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI), la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), la Société financière internationale (SFI) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), à court, moyen et long terme.
- Les cautions de soumission, les garanties de bonne exécution, et autres garanties similaires portant sur les placements en actions, la confiscation et le paiement.
- Londres et New York sont les plus importants marchés. Toutefois, la privatisation partielle de certains services d'assurance offerts par les organismes de crédit à l'exportation ouvre des possibilités ailleurs.
- Les courtiers ne vous assureront pas, mais ils peuvent vous aider à tester le marché et à négocier. Certains courtiers sont plus indépendants que d'autres.
- Depuis peu, il existe des conseillers indépendants (et non des

courtiers) qui vous conseilleront sur l'identification des risques et sur les couvertures dont vous aurez besoin, moyennant des honoraires. Votre conseiller financier peut vous fournir ces services, jusqu'à un certain point.

[Conseiller financier qualifié / Structure de l'entreprise / Structure financière / Gestion des risques et assurances / Recherche de financement par actions et par emprunt / Institutions financières / Retour à la carte du site](#)

F5 — Recherche de financement par actions et par emprunt

Un projet a besoin d'un chef, unique ou d'un groupe de dirigeants formant une coentreprise. Dans le secteur privé, ce sera le propriétaire ou celui qui contrôle la majorité des actions. Les commanditaires du projet devront recourir à leurs propres fonds pour les injections de capitaux propres exigées par leur position majoritaire. Selon le projet, il peut y avoir des investisseurs qui seront attirés par le bénéfice prévu ou par une variété d'autres raisons, incluant la possibilité de jouer le rôle de fournisseur. Ces investisseurs peuvent apporter soit du capital propre, soit du financement par quasi-fonds propres, comme les prêts subordonnés (avec une clause attrayante de participation).

Si le chef de projet (ou le groupe qui en tient lieu) fournit 51 p. 100 du capital propre, il faudra trouver 49 p. 100 du financement par actions et 100 p. 100 du financement par emprunt à l'extérieur. Dans le cas d'un projet de 100 millions de dollars, avec un ratio d'endettement de 65:35, cela voudrait dire qu'il faut trouver approximativement 17 millions de dollars en actions et 65 millions de dollars en emprunts à l'extérieur du groupe commanditaire.

Où trouver l'argent?

Dans le cas d'un bon projet, dans un bon pays, avec des commanditaires crédibles sur les plans technique et financier, on pourra avoir recours à différentes sources. Dans tous les cas, il faudra souligner les qualités du projet et des commanditaires dans la présentation du projet, qui sera de préférence rédigée en termes conservateurs.

Sources potentielles de capitaux propres

- Fournisseurs : dans la mesure où les autres investisseurs et les prêteurs sont d'accord avec leurs conditions.
- IFI (comme la Société financière internationale) : les montants et les pourcentages de capitaux propres que l'on peut obtenir de ces institutions sont limités.
- Organismes de crédit à l'exportation (comme la Société pour l'expansion des exportations) : il s'agit d'une source relativement nouvelle à laquelle on peut faire appel une fois que la majorité des capitaux propres sont déjà ramassés.
- Grands investisseurs (comme les fonds d'infrastructure, les banques d'investissement, les sociétés d'assurance, les fonds de pension ou les sociétés de placement) : sauf quelques exceptions, les projets de moins de 45 millions de dollars CAN n'intéressent pas ces investisseurs.
- Marchés financiers : même pour les projets de très grande envergure c'est une source de dernier recours.
- Sources dans le pays hôte (comme les marchés financiers locaux,

les placements privés, certaines sociétés d'État ou les institutions financières).

Dans tous les cas, les capitaux propres ne sont jamais faciles à trouver. Pour convaincre et attirer des investisseurs à acheter des actions, il faut déployer des efforts considérables dès l'étape du développement. Au Canada, où les actionnaires ne sont pas toujours de grandes entreprises, il faut inventer des formules de financement innovatrices pour trouver les capitaux propres.

Sources potentielles d'emprunt

- IFI : n'oubliez pas de vérifier les conditions de soumission, d'approvisionnement et autres de ces institutions.
- Organismes de crédit à l'exportation : vous obtiendrez plus facilement un prêt si votre groupe commanditaire est très solide.
- Banques commerciales : dans plusieurs cas, les banques tenteront de former un partenariat avec des organismes de crédit à l'exportation, généralement par le biais de garanties; c'est théoriquement possible, mais difficile à mettre en pratique, car ces organismes préfèrent agir comme prêteurs directs.
- Banques et autres institutions de financement ou de développement locales ou régionales : ces établissements vous seront utiles pour la devise locale; dans plusieurs pays qui ne sont pas membres de l'OCDE, les prêts à des projets se font en fonction du nom et de la réputation des responsables, ce qui signifie qu'il vous faudra un partenaire local crédible et influent.
- Grands investisseurs (locaux et étrangers) : au Chili et au Pérou, par exemple, les fonds de pension sont disposés à prêter. Aux États-Unis et au Canada, certaines sociétés d'assurance, de fonds de pension et de fonds d'immobilisation peuvent s'intéresser aux projets d'infrastructure.

Coûts de réalisation — Gare Financement

Il n'existe pas beaucoup de sources pour financer cette gare. En fait, à l'exception de vos fonds propres, il n'en existe que trois.

Il faut surtout compter sur les fonds du groupe commanditaire pour financer le projet jusqu'au moment de la conclusion de l'entente financière. La structure financière et la recherche des fonds font partie de l'étape du développement et sont donc grandement exposées au risque, ce pourquoi elles permettent d'obtenir un éventuel rendement sur l'investissement très important, à comparer aux rendements auxquels peuvent s'attendre les investisseurs ultérieurs.

Bien que la plus grande partie des fonds nécessaires vienne invariablement du groupe commanditaire, il existe quand même quelques autres sources d'aide financière institutionnelle pour l'étape du développement. Voir la section DB — Institutions financières pour plus de détails.

Au Québec, il existe deux programmes pouvant servir à cette fin. Le premier s'intitule Soutien au financement des projets d'immobilisation à l'étranger (SAFPIE), et a pour objectif de venir en aide aux entreprises exportatrices intéressées par des projets d'infrastructure à l'étranger. Les techniques de financement fondées sur un modèle à recours limité ont modifié les responsabilités des entreprises-projets. Les entreprises québécoises ont maintenant un peu plus d'expérience dans ce domaine.

Celles qui connaissent des problèmes en ce qui a trait à la structure financière et à la recherche de fonds, ainsi qu'à l'étape de la négociation, peuvent obtenir du soutien financier à cet effet de la part de SAFPIE.

Pour plus de renseignements sur le programme SAFPIE, communiquez avec le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie dont l'adresse figure à la section IA, sous la rubrique Gouvernements provinciaux.

Le deuxième programme est tout nouveau et s'appelle Infradev International inc. Il ne s'agit pas vraiment d'un programme, mais plutôt d'un fonds de 20 millions de dollars avec une durée de vie de dix ans. Capital International CDPQ inc., la Banque Royale du Canada, la Compagnie d'assurance-vie Manufacturers et Hydro-Québec sont les commanditaires d'Infradev International inc.

Infradev s'intéresse à tous les secteurs d'infrastructure, et surtout aux secteurs de l'énergie, des transports, des télécommunications et de l'environnement, en Asie, Amérique latine et en Europe centrale. L'objectif général d'Infradev est de « répondre aux besoins d'expertise en montages financiers et d'apport en équité, durant la phase de développement de projets d'infrastructure, sur les marchés national et international ».

Pour plus de renseignements sur Infradev International inc., veuillez vous adresser à :

M. Michel Branchaud, PDG
1^{er} étage
2190, rue Crescent
Montréal (Québec) H3G 2B8
Téléphone : (514) 286-4477
Télécopieur : (514) 286-4083

Courriel : info@infradev.ca

Nota :

Pour plus de renseignements, voir la [section FB](#) — Institutions financières.

Conseiller financier qualifié / Structure de l'entreprise / Structure financière / Gestion des risques et assurances / Recherche de financement par actions et par emprunt / Institutions financières / Retour à la carte du site

FB — Institutions financières

Cette section a été divisée en sept groupes d'institutions financières :

- Institutions financières internationales (IFI)
- Organismes de crédit à l'exportation
- Banques commerciales
- Banques d'investissement
- Grands investisseurs
- Banques de développement nationales et inter-régionales
- Marchés financiers intérieurs et internationaux

Institutions financières internationales

Ce groupe comprend la Banque mondiale (BIRD, SFI, AMGI) et des institutions régionales structurées sur le modèle de la Banque mondiale (BID, BAsD, BERD, entre autres). Ces institutions ciblent surtout le développement et négocient habituellement avec les gouvernements de pays souverains et les sociétés d'État. De plus en plus, ces institutions tendent à jouer un rôle dans le domaine des projets d'infrastructure privatisés, en accordant des prêts à recours limités. Certaines d'entre elles (SFI, BERD) font des investissements à participation minoritaire en plus de prêter, ce qui peut rassurer les autres institutions sollicitées.

Groupe de la Banque mondiale

La Banque mondiale est la plus grande et la plus influente des institutions financières internationales. Elle se compose d'un certain nombre d'organisations, dont les plus importantes sont : la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), la Société financière internationale (SFI), l'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI) et l'Association internationale de développement (AID).

La Banque mondiale offre une large gamme de produits et services à l'appui de la participation du secteur privé dans les projets d'infrastructure. Bien qu'auparavant la BIRD et l'AID aient surtout financé les projets du secteur public — alors que la SFI et l'AMGI finançaient le secteur privé dans les domaines compétitifs — la nouvelle tendance vers la libéralisation et la privatisation de l'infrastructure et l'émergence d'une industrie mondiale dans ce secteur a amené toutes les institutions du Groupe de la Banque mondiale à renforcer leur soutien aux projets d'infrastructure privatisés.

Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) — Banque mondiale

La BIRD, fondée en 1944, est la principale organisation de prêts de la Banque mondiale. Elle prête aux pays en voie de développement qui ont un revenu par habitant relativement élevé. Les prêts peuvent servir pour des projets de développement, par exemple la construction d'autoroutes, d'écoles et d'hôpitaux, et pour des programmes visant à aider les gouvernements de ces pays à améliorer l'état administratif de l'économie.

La BIRD prête directement aux gouvernements pour les aider à financer les programmes et les projets. Dans le cadre de certains programmes, ces fonds peuvent être rétrocédés aux organismes d'exécution locaux. Les fonds ainsi rétrocédés servent généralement à la mise en œuvre des programmes, au renforcement des institutions et à l'élaboration de politiques. Ces projets peuvent faire l'objet d'un appel d'offres gouvernemental.

La participation croissante du secteur privé dans le domaine de l'infrastructure est reconnue comme la voie de l'avenir et la Banque mondiale a modifié ses programmes en conséquence. La BIRD, qui s'en tenait auparavant au niveau gouvernemental, a élaboré de nouveaux programmes pour encourager le secteur privé.

Programmes de la BIRD pour le secteur privé

Prêts de la BIRD

Les prêts de la BIRD peuvent prendre deux formes :

- des prêts accordés directement à une entreprise, dans lequel cas ils doivent être garantis par le pays hôte, tel que stipulé dans le *Statut de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement*;
- des prêts accordés au pays hôte, qui rétrocédera les fonds à une entreprise du secteur privé, dans lequel cas il faudra prévoir une entente de prêt entre la BIRD et le pays hôte, et une autre entente secondaire entre ce dernier et l'entreprise privée, en plus d'un accord relatif au projet qui sert à établir une relation contractuelle directe entre la BIRD et l'entreprise privée qui réalisera le projet.

Garanties de la BIRD

La BIRD offre deux types de garanties : la garantie partielle de risque et la garantie partielle de crédit.

La garantie partielle de risque s'adresse aux prêteurs et les protège contre les défauts de paiement lorsque ceux-ci proviennent d'une violation des obligations contractuelles souveraines, d'un risque de non-transfert ou de certains cas de force majeure. Ce type de garantie est généralement employé pour couvrir les projets d'infrastructure privatisés.

La garantie partielle de crédit protège les prêteurs contre les défauts de paiements sans égard à la cause, mais seulement dans le cas de certaines obligations de service de la dette précises et dans le but d'en reporter l'échéance.

Communiquer avec la BIRD

Le Groupe de la Banque mondiale
Business Partnership Center
1818 H Street, N.W.
Washington D.C. 20433
U.S.A.
Téléphone : (202) 522-4272
Télécopieur : (202) 522-1727
<http://www.worldbank.org>

Société financière internationale (SFI) — Banque mondiale

La SFI, fondée en 1956, appuie le secteur privé des pays en voie de développement, dont elle est encore le principal financier. La SFI a bien compris le rôle que ce dernier pouvait jouer dans le développement de l'infrastructure.

La SFI a favorisé la privatisation de l'infrastructure dans 41 pays, surtout dans les secteurs de l'énergie, des télécommunications, des transports, de l'eau potable et de l'assainissement. La majorité de la participation financière de la SFI s'est manifestée dans les opérations individuelles, au sein des secteurs sus-mentionnés.

Le total estimé du financement accordé dans les pays en voie de développement pour de nouveaux projets a doublé entre 1993 et 1995, passant de 17 milliards de dollars US à plus de 35 milliards US. Le soutien financier cumulatif de la SFI en juin 1996 s'élevait à 3,1 milliards US pour financer 148 projets valant 29 milliards US dans 40 pays en voie de développement. Presque la moitié des engagements financiers de la SFI

ont été pris au cours des deux dernières années.

En réponse à la demande croissante, la SFI a créé une direction de l'infrastructure en juillet 1992. Cette direction comprend trois divisions :

- la division des transports et des services publics, qui étudie les investissements dans des projets d'autoroutes, de ponts, de ports, d'expédition, d'aéroports, de lignes aériennes, de lignes de chemin de fer, de pipelines, d'approvisionnement en eau potable, d'assainissement et de traitement des déchets;
- la division de l'énergie, qui s'occupe des projets de production d'électricité (hydraulique, thermique, géothermique et par nouvelles technologies), de transmission et de distribution d'énergie sur des réseaux régionaux, nationaux et internationaux, ainsi que des services publics locaux et métropolitains;
- la division des télécommunications, qui est responsable des projets reliés à la modernisation et à l'expansion des réseaux téléphoniques, à l'établissement des systèmes de communications par satellite et cellulaires aux services avec valeur ajoutée et à la production de matériel de télécommunications.

Programmes de la SFI

Financement par actions et par emprunt

La SFI peut fournir du financement sous forme d'actions ou de prêts aux entreprises privées qui opèrent dans des pays en voie de développement. La SFI travaille en partenariat avec d'autres prêteurs et investisseurs et limite généralement sa participation à 25 p. 100 du coût total du projet, ou à 25 p. 100 des actions d'un projet. La formule de financement est conçue au cas par cas. Les prêts sont offerts à des taux fixes ou variables, avec des échéances en conséquence. La participation aux capitaux propres varie selon les besoins du projet et le rendement anticipé sur les investissements. La SFI offre une gamme complète de financement par quasi-fonds propres, incluant des débentures convertibles, des prêts subordonnés et des prêts garantis.

Consortiums de financement

Le programme de consortiums de financement de la SFI, d'un montant annuel de cinq milliards de dollars, permet aux banques commerciales et aux grands investisseurs d'offrir des prêts à long terme à différents types de clients. Grâce à ce programme, l'emprunteur prend un engagement contractuel avec la SFI, responsable du prêt. Les institutions financières participantes fournissent leurs propres fonds et sont exposées au risque de crédit commercial au même titre que la SFI. Toutefois, elles n'ont généralement pas à se soumettre aux exigences en matière de provisionnement des risques-pays, tout en bénéficiant du statut privilégié de la SFI en tant qu'institution multilatérale de développement.

Voici un bon exemple des projets commandités par la SFI :

Philippines : Hopewell Energy Corporation (HEPC)

La SFI a joué un rôle très important dans la conception du premier projet BOT énergétique des Philippines qui ne bénéficiaient ni de financement ni de garanties financières de la part du gouvernement. Ce dernier nécessitait la participation du secteur privé dans ce domaine afin de soutenir la croissance économique du pays, sans infliger à l'économie

nationale un fardeau financier initial trop lourd. La SFI a investi un million de dollars US en capitaux propres et 10 millions US sous forme de prêt aux commanditaires du projet en 1989.

Hopewell Holdings Ltd., une société de portefeuille établie à Hong Kong et principal commanditaire du projet, et la National Power Corporation (NPC), entreprise de services publics appartenant au gouvernement, se sont entendues pour que la Hopewell Energy construise et exploite sur une période de 12 ans une centrale électrique à turbine à gaz de 200 MW. La NPC paierait un tarif relié à la capacité de production et un tarif unitaire pour l'énergie. Elle achèterait la totalité de l'électricité produite, en fonction de la capacité du projet à fournir dans les échéances prévues et en quantité garantie. La propriété de l'usine serait automatiquement transférée à la NPC à la fin de cette période. C'était une solution logique aux problèmes d'alimentation qui guettaient le pays.

Communiquer avec la SFI

Société financière internationale
1850 I (Eye) Street, N.W.
Washington D.C. 20433
U.S.A.
Téléphone : (202) 477-1234
Télécopieur : (202) 676-0365
<http://www.ifc.org>

Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI)

L'AMGI, fondée en 1988, aide les pays en voie de développement à attirer les investisseurs étrangers. Elle garantit les investissements étrangers contre les risques non commerciaux, tels que l'expropriation et la guerre. Elle conseille également les gouvernements sur les façons d'améliorer le climat interne afin de favoriser les investissements étrangers.

Depuis 1989, l'AMGI a émis plus de 220 garanties pour couvrir près de 14 milliards de dollars en investissements étrangers. Au cours des dernières années, les investisseurs dans les projets d'infrastructure privatisés ont eu de plus en plus recours aux garanties de l'AMGI.

L'AMGI a émis 37 garanties pour 18 projets dans les secteurs de l'énergie, des télécommunications et du transport, couvrant un montant d'investissement de 322 millions de dollars. La valeur totale de ces projets s'élève à plus 5 milliards.

Programmes de l'AMGI

Programme de garanties

L'AMGI offre des assurances à long terme contre les risques politiques, aux investisseurs éligibles et pour des projets éligibles, dans les pays membres en voie de développement. En plus des garanties, la participation de l'AMGI rassure les autres investisseurs sur le respect de leurs droits, en raison de l'organisation même de l'AMGI en tant qu'association volontaire de pays industrialisés et en voie de développement.

Les différentes couvertures décrites ci-dessous peuvent être achetées une par une ou en groupe, mais l'investisseur doit avoir arrêté son choix avant que l'AMGI émette sa garantie. Le montant maximal qui peut être couvert actuellement est de 50 millions de dollars par projet.

Restrictions de transfert — Protège contre les pertes subies par les investisseurs qui ne peuvent convertir la monnaie locale en monnaie étrangère pour le transfert à l'extérieur du pays hôte (qu'il s'agisse de profits, de principal, d'intérêts, de redevances, de capital ou d'autres remises). Cette protection couvre l'investisseur contre les délais excessifs dans l'échange des monnaies causés par l'action ou l'absence d'action du gouvernement hôte, par des lois ou des règlements adverses en matière de change ou par la détérioration des conditions générales qui régissent la conversion et le transfert de fonds à l'étranger. La dévaluation n'est pas couverte.

Expropriation — Protège contre la perte partielle ou totale de l'investissement assuré, causée par des actions du gouvernement hôte qui réduisent ou éliminent le droit de propriété, le contrôle sur les investissements ou les droits des investisseurs. En plus de protéger contre la nationalisation ou la confiscation, cette garantie couvre l'expropriation larvée (une série d'actions cumulatives, ayant les mêmes effets que l'expropriation après un certain temps).

Guerre et troubles publics — Protège contre les dommages, la destruction ou la disparition de l'actif corporel, en temps de guerre et de troubles publics occasionnés par des motifs politiques dans le pays hôte. Cette garantie couvre les révolutions, les insurrections, les coups d'État, le sabotage et le terrorisme.

Communiquer avec l'AMGI

Le Groupe de la Banque mondiale
Business Partnership Center
1818 H Street, N.W.
Washington D.C. 20433
U.S.A.
Téléphone : (202) 522-4272
Télécopieur : (202) 522-1727
<http://www.miga.org>

Groupe de la Banque interaméricaine de développement

L'objectif du Groupe de la Banque interaméricaine de développement est de favoriser l'essor économique et social de ses pays membres en Amérique latine et aux Caraïbes. Il dispose de trois mécanismes institutionnels de financement de projets :

- prêt aux gouvernements de pays souverains;
- prêt aux entreprises privées, par l'intermédiaire de la Société internationale d'investissement, financée de façon autonome;
- garanties.

Banque interaméricaine de développement (BID)

Depuis le 30 juin 1994, la BID compte sur un fonds de capital souscrit de 40 milliards de dollars et offre un programme de prêt annuel de 6 à 7 milliards. L'argent est prêté directement aux gouvernements pour financer des programmes et des projets. Dans le cas de certains programmes, les prêts sont rétrocédés par l'intermédiaire d'organismes d'exécution locaux. Ces fonds, ainsi que ceux alloués au renforcement des institutions et à l'élaboration de politiques, peuvent également servir pour financer les projets faisant l'objet d'un appel d'offres public.

Division du secteur privé

En septembre 1994, la BID a créé la division du secteur privé, en lui donnant pour mandat d'établir et de mettre en œuvre une politique régissant les opérations dans le secteur privé. Cette division est responsable, en conformité avec le mandat général de la BID, d'allouer jusqu'à 5 p. 100 du portefeuille de prêts de cette dernière à des projets d'infrastructure privatisés sans garanties gouvernementales. La BID tend à jouer un rôle catalyseur pour attirer le financement additionnel de sources privées. En plus d'offrir ses propres programmes de prêt, la division du secteur privé étudie des moyens de rediriger des ressources externes vers les projets du secteur privé, favorisant les investissements directs plutôt que la vente d'obligations ou autres titres de créance.

Programmes de la BID

Programmes de garanties

On prévoit que la majorité des demandes pour les garanties de la BID porteront initialement sur le financement des projets d'infrastructure privatisés, principalement à cause des longues périodes de remboursement et des variables politiques qui rentrent en ligne de compte. La tendance récente indique que les investissements du secteur privé en Amérique latine et dans les Caraïbes, déjà importants, ne cessent d'augmenter. On estime que le secteur de l'infrastructure dans ces régions nécessite actuellement entre 50 et 60 milliards de dollars en investissements chaque année.

Garanties partielles de risques

Les garanties partielles de risques couvriront le respect des obligations contractuelles souveraines, essentielles pour que les projets restent viables à long terme. Les risques généralement couverts par ce programme comprennent les risques de non-transfert, de non-livraison des intrants, de non-exécution des accords de vente sur demande et autres types de contrats garantis par l'État, ainsi que les changements dans les lois et les règlements (incluant les formules tarifaires).

Garanties partielles de crédit

Les garanties partielles de crédit couvrent une partie des investissements provenant de financiers privés. Les garanties de la BID peuvent être structurées de façon à permettre une prolongation de la période de remboursement du financement à moyen terme, grâce à l'une des formules suivantes :

- garanties pour une échéance à plus long terme;
- garanties de liquidité sous la forme d'options de vente et de rachat (par exemple, après la construction);
- garanties progressives qui couvrent un nombre fixe de paiements prévus.

La couverture partielle pour le crédit sans contre-garantie gouvernementale sera évaluée au cas par cas.

Programmes des prêts

Prêts directs

Ce sont les commanditaires qui décideront dès le début des méthodes d'exploitation, et une très haute priorité est accordée aux projets qui regroupent des entreprises expérimentées, bien établies, avec les ressources financières et la capacité administrative nécessaires pour assurer tant la construction que l'exploitation de l'infrastructure. La BID choisit des projets qui sont financièrement, légalement, techniquement et économiquement viables et qui tiennent compte de l'environnement, dont la structure organisationnelle permettra la réalisation du projet et qui satisfont aux normes internationales en matière de faisabilité, de sécurité et de structure légale.

Cofinancement avec le secteur privé

La BID peut participer dans des cofinancements avec des banques commerciales et d'autres grands investisseurs, le cas échéant. Dans ce type de cofinancement, les fonds proviendront de la BID (partie A) et des autres institutions financières (partie B), mais c'est la BID qui jouera le rôle de prêteur officiel pour le montant total (parties A et B). Cette méthode n'offre aux investisseurs aucun paiement ou garantie de la part de la BID ou du gouvernement membre qui est l'emprunteur. Toutefois, les prêteurs privés bénéficieront de la connaissance de la région de la BID, de sa cote de crédit impeccable, d'un accès facile à ses évaluations de projets, ainsi que de son statut préférentiel et de ses relations avec les pays membres. Les modalités de chacune des parties du financement peuvent varier, celles de la BID étant généralement plus favorables pour les projets.

Communiquer avec la BID

La Banque interaméricaine de développement
1300 New York Avenue, N.W.
Washington D.C. 20577
U.S.A.
Téléphone : (202) 623-1000
Télécopieur : (202) 623-3096
<http://www.iadb.org>

Société interaméricaine d'investissement (SII)

La SII est une société multilatérale d'investissement (le Canada n'en est pas encore membre). Fondée en 1989, elle vise à stimuler le développement économique des pays membres de l'Amérique latine et des Caraïbes en finançant les petites et moyennes entreprises privées.

Grâce à ses prêts directs et à ses investissements sous forme de capitaux propres dans les entreprises, ainsi qu'à ses marges de crédit destinées aux intermédiaires financiers locaux, la SII aide les entreprises à démarrer, à prendre de l'expansion et à se moderniser. En plus de ce programme principal, la SII offre des services consultatifs à commission.

Les principaux clients de cette société sont les petites et moyennes entreprises, et plus spécialement celles qui ont de la difficulté à obtenir du financement d'autres sources, en bénéficiant de modalités et de conditions raisonnables. En un sens, le financement de la SII est le capital de départ de ces entreprises. Il sert de catalyseur pour attirer d'autres ressources : du financement additionnel, de la technologie et du savoir-faire. Ces ressources peuvent être obtenues par le biais du cofinancement et de la

formation d'un consortium financier, par la recherche de garanties, par l'identification des partenaires de la coentreprise et par les transferts de technologie et de savoir-faire.

Prêter et investir, dans n'importe quel cas, suppose une évaluation de la valeur et des chances de réussite de chaque projet. Au cours de ces évaluations préliminaires, la SII conseille ses clients sur la conceptualisation du projet et son organisation financière, et les aide à préparer leur plan financier.

La SII offre des services consultatifs à commission, pour donner suite à son appui financier. Ces services comprennent l'ingénierie financière de projet et la réorganisation de la structure des entreprises. Les gouvernements peuvent également se prévaloir de ces services, afin de moderniser leurs politiques sur les investissements étrangers et de favoriser les marchés financiers locaux. La SII conseille également les gouvernements membres sur la privatisation des sociétés d'État.

Communiquer avec la SII

La Société interaméricaine d'investissement

1300 New York Avenue, N.W.
Washington D.C. 20577
U.S.A.
Téléphone : (202) 623-3900
Télécopieur : (202) 623-2360

Banque asiatique de développement (BAsD)

La BAsD, fondée en 1966, est une institution financière multilatérale de développement qui appartient à ses 56 pays membres. Son rôle est d'accélérer le développement économique et social des pays de la région de l'Asie-Pacifique, en fournissant une aide technique et financière aux projets utiles à ce développement.

Programmes de la BAsD

Les programmes s'adressent généralement aux pays membres. Le secteur privé reçoit une attention particulière de la part de la BAsD, surtout en ce qui concerne les projets de type BOT ou BOO. L'aide financière peut être structurée de plusieurs manières (capitaux propres, quasi-fonds propres ou prêts) et sera évaluée au cas par cas.

Communiquer avec la BAsD

Banque de développement asiatique
Central Operations Services Office
Manila, Philippines
Télécopieur : (632) 741-7961

<http://www.asiandevbank.org>

Asian Finance and Investment Corporation Ltd. (AFIC)

Pendant que la BAsD augmentait et renforçait ses activités dans le secteur privé, elle a décidé de créer une institution autonome, œuvrant sous ses auspices, afin d'améliorer l'efficacité et la versatilité de ces activités. En 1989, la BAsD a donc conçu et établi la Asian Finance and Investment Corporation Ltd. (société asiatique de financement et d'investissement).

L'AFIC se spécialise surtout dans les transactions et les projets de moyenne envergure que la BASD trouverait trop petits, particulièrement dans les secteurs industriel et manufacturier. De plus, l'AFIC offre des garanties, de la formation de consortiums financiers et d'autres services bancaires d'investissement qui ne sont pas fournis par la BASD, surtout dans les secteurs sus-mentionnés. Les commanditaires de tels projets devraient communiquer directement avec l'AFIC.

Communiquer avec l'AFIC

Asian Finance and Investment Corporation Ltd.
31/F, Citibank Tower
Citibank Plaza
8741 Paseo de Roxas
1226 Makati City Metro Manila, Philippines
Téléphone : (632) 817-3806
Télécopieur : (632) 816-3209

Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)

L'objectif de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) est de « favoriser la transition vers une économie de marché des pays d'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants (CEI) qui s'engagent à respecter et à mettre en pratique les principes de la démocratie, du pluralisme et de l'économie de marché, et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ». La BERD existe depuis peu, et elle a fait preuve de souplesse dans la création de ses instruments de financement.

Programmes de la BERD

La BERD cherche à demeurer souple en utilisant une vaste gamme d'instruments financiers sur mesure pour chaque projet. Le financement offert comprend des prêts, des capitaux propres et des garanties.

La BERD offre du financement direct à des entreprises qui œuvrent dans le secteur privé, à des projets de restructuration ou de privatisation, ainsi qu'à des projets d'infrastructure qui appuient ces activités. Les coentreprises ont été les principales bénéficiaires des prêts de la BERD, surtout celles dont les commanditaires sont étrangers.

Communiquer avec la BERD

Banque européenne pour la reconstruction et le développement

One Exchange Square
London EC2A 2EH
United Kingdom
Téléphone : +44 171 338 6000
Télécopieur : +44 171 338 6100
<http://www.ebrd.com>

Banque africaine de développement (BAfD)

La Banque africaine de développement (BAfD), fondée en 1964, appuie les efforts de développement de ses pays membres. Ses objectifs sont d'alléger la pauvreté, de reconstruire et de réhabiliter, de permettre l'expansion des activités du secteur privé et d'accroître l'intégration économique et commerciale de la région.

Programmes de la BAfD

La BAfD offre des prêts traditionnels aux pays qui ont les moyens de rembourser, et des prêts à conditions libérales aux pays qui ont de sérieux problèmes économiques. La BAfD offre une gamme d'instruments financiers souples qui peuvent être utiles pour le secteur privé. Les projets qui ont un impact direct sur le niveau de vie ont le plus de chance d'obtenir du financement.

Communiquer avec la BAfD

Banque africaine de développement
01 P.O. Box 1387
Abidjan 01, Côte d'Ivoire
Téléphone : 225-20-44-44

Banque de développement des Caraïbes (BDC)

La Banque de développement des Caraïbes, fondée en 1969, a pour mandat d'appuyer le développement régional en offrant des ressources financières et de l'assistance technique. Même s'il s'agit de l'une des plus petites IFI, ses financements sont importants pour ses pays membres.

Programmes de la BDC

Ces programmes offrent des prêts traditionnels et des prêts à conditions libérales.

Communiquer avec la BDC

Banque de développement des Caraïbes
P.O. Box 408
Wilkey, St. Michael
Barbados, West Indies
Téléphone : 809-431-1600
Télécopieur : 809-426-7269

Organismes de crédit à l'exportation (OCE)

Il s'agit d'organismes nationaux dont le mandat est de faciliter l'exportation de produits par le biais d'instruments financiers comme les prêts à long terme (à des taux souvent très favorables) et les garanties de paiement et de crédit. Les OCE regroupent des organismes tels l'ECGD (UK), la COFACE (France), la Banque de commerce extérieur (France), US-EXIM, JEXIM (Japon), etc. Un nombre croissant de pays qui ne sont pas membres de l'OCDE ont également leurs propres OCE. Les taux d'intérêt débiteurs ainsi que les échéances et l'étendue de couverture de ces organismes sont limités en dernière instance par le Consensus de l'OCDE. Par le passé, les OCE ont prêté aux gouvernements, aux sociétés d'État et à des grands emprunteurs commerciaux. De plus en plus, ils acceptent d'assumer le risque de certains projets (p. ex. : la SEE) et même d'investir des sommes peu élevées sous forme de capitaux propres dans les cas où ces investissements peuvent servir à lever des obstacles financiers.

Société pour l'expansion des exportations (SEE)

La SEE peut offrir un financement direct ou des garanties de crédit financier à d'autres prêteurs, ainsi que des assurances aux entreprises canadiennes œuvrant dans plus de 120 pays. Les programmes de la SEE aident les grands et les petits exportateurs canadiens et leur fournissent de l'aide en matière de structure financière.

Programmes de la SEE

La SEE offre un large éventail de services financiers et du soutien. Les programmes suivants sont ses principaux instruments.

Financement de projets — La SEE peut aider à l'étape des arrangements financiers, souvent complexes dans les projets à recours limité. Elle offre des prêts et des investissements, évalués au cas par cas.

Assurances — La SEE offre plusieurs types d'assurances pour protéger les commanditaires de projets contre différents risques.

Garanties — La SEE peut également garantir l'exécution du projet en fournissant une lettre de garantie.

Communiquer avec la SEE

Société pour l'expansion des exportations
151, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 1K3
Canada
Téléphone : (613) 598-2500
Télécopieur : (613) 237-2690
<http://www.edc.ca>

Eximbank — États-Unis

Eximbank offre de l'aide financière aux exportateurs américains par le biais de biens d'équipement et de services. Ses programmes offrent des assurances, des garanties, des capitaux propres et des prêts. Eximbank s'est doté d'une stratégie énergique en matière de projets d'infrastructure et a ouvert une division spéciale pour le financement de ces projets en 1994.

Bien que, en temps normal, Eximbank ne vienne pas en aide aux exportateurs canadiens, plusieurs entreprises canadiennes qui ont des partenaires américains peuvent accéder à ses programmes.

Programmes d'Eximbank

Programme de financement de projet

Prêts et garanties

Ce programme offre toutes les combinaisons de prêts directs ou de garanties pour des prêts obtenus auprès d'une banque commerciale (garanties contre le risque politique seulement, ou contre des risques multiples). Pendant l'étape de la construction, Eximbank garantira uniquement contre les risques de violence politique, d'expropriation et de non-transfert qui sont reliés au projet.

Participation au capital

Il n'y a pas d'exigences prédéterminées en matière de capitaux propres. Eximbank étudiera et déterminera la structure appropriée pour chaque projet. Les intérêts financiers d'un commanditaire ne sont pas transférables sans l'autorisation de Eximbank. Les capitaux propres doivent être des quasi-espèces.

Communiquer avec l'Eximbank

Eximbank
811 Vermont Avenue, N.W.
Washington D.C. 20571
U.S.A.
Téléphone : (202) 566-8187
Télécopieur : (202) 566-7524
<http://www.exim.gov>

Overseas Private Investment Corporation (OPIC) — États-Unis

Bien que l'OPIC ne soit pas réellement un OCE, elle présente des caractéristiques semblables. La mission de l'OPIC est de mobiliser et de faciliter la participation de fonds et de compétences du secteur privé américain au développement économique et social des alliés moins développés. L'OPIC offre ainsi une aide financière, de l'assurance contre les risques politiques et une gamme de services destinés aux investisseurs. Les programmes de l'OPIC bénéficient aux pays en voie de développement, et aux États-Unis également. Actuellement, ces programmes sont offerts dans plus de 140 pays et régions autour du monde.

Bien qu'il appuie principalement les entreprises américaines, l'OPIC injecte des fonds sous forme d'investissement dans des projets BOT dont les actionnaires sont parfois des Canadiens, les aidant ainsi indirectement.

Programmes de l'OPIC

Programme de financement

Le financement de l'OPIC s'adresse tant aux petits qu'aux grands projets, qu'il s'agisse de prêts directs ou de garantie d'emprunt. Pour les projets commandités par des petites entreprises et des coopératives américaines, le financement peut se faire par prêt direct, d'un montant de 2 à 10 millions de dollars. Les garanties d'emprunt sont généralement réservées à de plus grands projets, de l'ordre de 10 à 75 millions. Dans les deux cas, l'emprunteur demande à l'OPIC d'analyser la structure du financement de son projet à l'étranger.

Programme d'assurances

Le programme d'assurances peut fournir des garanties contre les risques politiques, structurées de façon à couvrir les pertes dues au blocage des changes, à l'expropriation et aux actes violents d'ordre politique. On peut obtenir des échéances allant jusqu'à 20 ans et les taux d'intérêts sont déterminés au cas par cas. Les garanties contre les risques politiques sont primordiales pour les petites entreprises et pour les coopératives américaines qui s'engagent dans des projets d'investissement dans les pays en voie de développement, car ces dernières sont généralement moins en mesure que les grandes multinationales de courir le risque de pertes à la suite d'événements politiques imprévisibles.

Programme de fonds

L'OPIC peut apporter une aide financière aux investisseurs en infrastructure par le biais de garanties sur les emprunts bancaires qui servent à augmenter le capital de base.

Communiquer avec l'OPIC

Overseas Private Investment Corporation
1615 M Street, N.W.
Washington D.C. 20527
U.S.A.
Téléphone : (202) 457-7180
Télécopieur : (202) 223-3824

<http://www.ita.doc.gov/mena/opic.html>

Banques commerciales

Les banques de crédit commercial, canadiennes (annexes A et B) ou étrangères (Banque Barclays, ABN Ambro, CS First Boston, Citibanque, Crédit Lyonnais, et autres) ne sont généralement pas disposées à prendre des risques. Toutefois, elles peuvent jouer un rôle important dans le financement d'exportations traditionnelles (à des acheteurs de pays souverains). Depuis un certain temps, elles s'intéressent aussi à quelques projets à risques. Le cas échéant, les banques commerciales essaient de travailler avec des IFI ou des OCE pour plus de protection (réelle ou perçue). Les échéances des prêts des banques commerciales ne sont généralement pas d'aussi longue durée que ceux d'une IFI ou d'un OCE, mais vont souvent au-delà de la période de construction. Les banques commerciales jouent un rôle important dans l'obtention des garanties de bonne exécution grâce, entre autres, aux lettres de crédit de soutien.

La capacité des banques commerciales à s'ajuster et à partager les risques des projets influera sur l'avenir du secteur de l'infrastructure privatisée. Industrie Canada mène à l'heure actuelle des études pour identifier, dans des centres financiers importants (Miami, New York et Londres), un réseau de banques intéressées à financer des projets d'infrastructure canadiens. La liste de ces institutions sera publiée sur *Strategis*.

Banques d'investissement

Ces institutions (comme la Deutsche Morgan Grenfell au Royaume-Uni et la Goldman Sachs aux États-Unis) visent le monde des affaires. Elles organisent ou garantissent le financement de projets spécifiques et peuvent servir de conseiller financier. Elles s'intéressent à la participation aux capitaux propres, au prêt direct et au financement secondaire. En dehors du rôle de conseiller financier, joué depuis longtemps par certaines banques d'investissement du Royaume-Uni, ces institutions sont relativement nouvelles sur les marchés de pays qui ne sont pas membres de l'OCDE. Elles prennent rapidement de l'expansion dans ces pays. Avant de se tourner vers ces institutions, les exportateurs et les commanditaires devraient bien calculer les frais qui seront exigés.

Grands investisseurs

Il s'agit d'une catégorie qui compte de nombreux intervenants, dont les sociétés d'assurances, les fonds de pension, les fonds d'infrastructure et les sociétés. Si les investissements dans le secteur de l'infrastructure dans les pays membres de l'OCDE existent depuis un certain temps, les investissements dans les autres pays ne sont pas encore monnaie courante. Très prudents, les investisseurs qui s'y risquent ne participent généralement pas à l'étape de la construction; ils attendent la preuve de la viabilité du projet, comme une bonne cote d'investissement. Le placement privé est de plus en plus utilisé pour attirer les grands investisseurs.

Ces investisseurs peuvent être de différents types, selon la nature de leur participation (prêt, capitaux propres, ou les deux), le véhicule de préférence (portefeuille, projets), le secteur d'activités (industriel, infrastructure) ou la source de leurs fonds à investir (fonds de pension, assurances, société).

L'intérêt des grands investisseurs dans des pays qui ne relèvent pas de l'OCDE est un phénomène tout à fait récent. Les fonds proviennent généralement des sociétés d'assurance, des fonds mutuels et d'autres sociétés (p. ex. : Energy Investors Fund, Fonds pour l'environnement mondial, GEC, etc.).

Ces investisseurs peuvent intervenir au moment de la conclusion de l'entente financière ou plus tard et leur fonds servent à remplacer les emprunts bancaires. Toutefois, il faut bien noter que les risques présents dans les pays qui ne relèvent pas de l'OCDE font en sorte que ces investisseurs s'attendent en général à un rendement nettement supérieur à 20 p. 100.

Banques de développement nationales et inter-régionales

La plupart des pays qui ne relèvent pas de l'OCDE ont leurs propres banques d'expansion industrielle, qui peuvent prêter (ou rétrocéder des prêts) aux installations industrielles locales. De plus en plus, quelques-unes d'entre elles s'intéressent à l'achat d'actions dans certains projets d'infrastructure (p. ex. : l'Industrial Development Bank et l'Industrial Credit and Investment Corporation of India Limited (ICICI), en Inde).

De plus, des fonds ont été mis sur pied à l'intention de certaines régions ou regroupements de pays. Il en existe plusieurs au Moyen-Orient et quelques-uns en Amérique latine. En voici quelques exemples :

- Findeter (Colombie);
- CAF (société de développement des Andes);
- DNDS (Brésil);
- Nafin (Mexique).

Marchés financiers intérieurs et internationaux

Ces marchés sont des sources possibles de capitaux propres et de prêts, bien qu'il y ait encore peu d'enthousiasme à l'égard des projets dans les pays qui ne sont pas membres de l'OCDE, sauf peut-être après l'achèvement des travaux. Cependant, le fait que des entreprises comme

Standard and Poor's et Moody's soient appelées à coter de tels projets laisse entrevoir un avenir plus actif dans le secteur.

Les marchés financiers de l'OCDE peuvent être une source de prêts dans le cas de grands projets, avec un risque politique acceptable et des commanditaires techniquement et financièrement exceptionnels. Aux États-Unis, le règlement 144a (réduisant l'obligation de divulgation des grands investisseurs) permettra de nouvelles occasions d'affaires.

Dans les cas où les pays hôtes ont un marché financier bien organisé, le marché local peut être une source intéressante de capitaux propres ou de prêt, ce qui permet d'éviter certains risques de change.

[Conseiller financier qualifié](#) / [Structure de l'entreprise](#) / [Structure financière](#) / [Gestion des risques et assurances](#) / [Recherche de financement par actions et par emprunt](#) / [Institutions financières](#) / [Retour à la carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada / Industry Canada


 Construction, génie et services


 Strategis

Aide Quoi de neuf Carte du site Opinion Contexte English

Passer à [Menu principal](#) **Recherche dans Strategis**

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-06



N1 - Conseiller légal qualifié

Le conseiller légal est aussi important que le conseiller financier, et quand vient le moment de le choisir, les mêmes principes s'imposent. Il faudra tenir compte de son expérience et de ses réussites antérieures dans le domaine. Généralement, on choisira son **conseiller légal dans le pays hôte**, car les connaissances requises doivent être propres au pays. Il est préférable d'accorder plus d'importance aux compétences du conseiller qu'aux honoraires qu'il demande, puisqu'elles joueront une grande part dans la réussite de votre projet.

Vous devriez considérer un contrat par étapes, qui prévoit des clauses différentes pour chaque partie du projet. C'est souvent l'une des dépenses les plus onéreuses d'un projet BOT.



[Conseiller légal qualifié](#) / [Entente de concession](#) / [Négociations techniques](#) /
[NA - Aide à l'exportation](#) / [Retour à la carte du site](#)

N2 - Entente de concession

L'entente de concession est le document le plus important d'un projet de type BOT. Ce contrat est signé par l'entreprise-projet et par le gouvernement hôte (fédéral, provincial ou municipal) et détermine les conditions qui régiront la réalisation du projet. Une entente de concession inscrit la structure financière du projet dans un document légal, qui doit absolument présenter un ensemble de dispositions sans équivoque, acceptables pour toutes les parties à la transaction (Aarons, 1996). Il est essentiel que chacun des détails soit bien compris et négocié, afin de produire un contrat avec des dispositions et des buts raisonnables pour le projet. Dans le cas d'une convention d'achat d'électricité, le contrat devient l'élément clé du projet et doit être réglé dès le tout début. Plusieurs entreprises refuseront de s'intéresser au projet avant que la convention d'achat ne soit signée.

Quelques-unes des principales dispositions à inclure dans une entente de concession sont énumérées ci-dessous.

Il faut que la période d'exploitation soit suffisamment longue pour permettre le remboursement de la dette du projet et des retours sur l'investissement raisonnables. On peut prévoir une clause d'extension de la période d'exploitation dans le cas où le gouvernement hôte ne

respecterait pas ses obligations contractuelles. Une stratégie de sortie avec une compensation adéquate devrait également être incluse dans l'entente (Aarons, 1996).

Il faudra aussi prévoir des garanties pour protéger les commanditaires du projet s'ils se trouvent en défaut. On emploiera à cet effet des comptes de garantie bloqués à l'étranger, ou encore on cédera les profits de différents contrats directement aux prêteurs. Les prêteurs devraient pouvoir prendre en charge l'entreprise-projet, le cas échéant (Aarons, 1996).

Toutes les questions législatives et réglementaires doivent aussi être incluses dans l'entente de concession. Entre autres, mentionnons les questions suivantes :

- la clientèle visée est-elle prête à payer pour les services fournis?
- le contexte réglementaire permet-il au promoteur d'élaborer une stratégie de prix adéquate?
- la concession sera-t-elle remise au secteur public, et quand ce transfert s'effectuera-t-il?
- la politique d'achat gouvernementale exige-t-elle la compétition entre les fournisseurs?
- le cadre légal qui régit l'attribution des concessions et des permis ainsi que l'acquisition foncière est-il explicite? (Aarons, 1996)

Il se peut que le promoteur ne puisse pas respecter ses obligations pour une raison technique (p. ex. : mauvais fonctionnement du matériel ou défaut de conception). L'entente de concession doit prévoir ces situations et indiquer des mesures qui réduiront les risques, afin d'éviter que le projet soit abandonné. Pour s'assurer que l'exploitation se fait en bonne et due forme, on peut avoir recours à un manuel d'exploitation et d'entretien, ainsi qu'à des garanties de bonne exécution (Aarons, 1996).

Il faut également prévoir un mécanisme neutre de résolution des différends entre les parties. L'entente de concession doit donc inclure des dispositions d'arbitrage et de médiation, notamment par un arbitre neutre, en dehors du système légal du gouvernement hôte (Aarons, 1996).

[Conseiller légal qualifié / Entente de concession / Négociations techniques / NA - Aide à l'exportation / Retour à la carte du site](#)

N3 - Négociations techniques

Les négociations d'ordre technique se font avec les entreprises de construction dans le but de déterminer les meilleures méthodes de construction, et parfois avec des ingénieurs du secteur public pour s'informer de leurs suggestions et exigences. Bien que les négociations aient déjà été entamées avec les fournisseurs et les entrepreneurs, une renégociation devrait avoir lieu afin de s'assurer les meilleurs prix pour la construction, le transport, les garanties de bonne exécution et autres. Lorsqu'on a obtenu un prix acceptable pour la main-d'œuvre et les matériaux, il peut être utile de réviser les calendriers d'exécution et la mise en marche du projet. On demandera à un comité bilatéral de s'en occuper afin de s'assurer que tout est conforme aux exigences des clients.

Coûts de réalisation - Gare Négociation

La gare Négociation fait partie de l'étape du développement et dépend donc des fonds du commanditaire. On peut trouver du financement complémentaire auprès de différentes sources gouvernementales et de certains organismes d'investissement dans le secteur privé.

Ces sources sont peu nombreuses pour la gare Négociation.

Voir la section Coûts de réalisation - Gare Structure financière.

[Conseiller légal qualifié / Entente de concession / Négociations techniques / NA - Aide à l'exportation / Retour à la carte du site](#)

NA - Aide à l'exportation

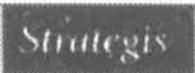
Il arrive fréquemment qu'un client, surtout lorsqu'il s'agit d'un gouvernement qui ne connaît pas bien votre entreprise, préfère signer le contrat avec le gouvernement canadien, qui agit alors comme médiateur entre le client et votre entreprise. Dans ces cas, vous pouvez avoir recours aux services de la Corporation commerciale canadienne (CCC). Après une évaluation de la situation, elle peut signer le contrat avec le client et vous le remettre en sous-traitance. Vous serez alors entièrement responsable, et vous assumerez la majorité des risques.

Voir la description de la Corporation commerciale canadienne dans la section DA - Aide à l'exportation.

[Conseiller légal qualifié / Entente de concession / Négociations techniques / NA - Aide à l'exportation / Retour à la carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada / Industry Canada
 
 Construction, génie et services
 
 Strategis

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

Passer à [Menu principal](#)
Recherche dans Strategis

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-17

CO1 - Construction

Après un long et périlleux voyage à travers toutes les étapes et difficultés, le client a signé le contrat. Le financement est organisé, bien que vous ayez à maintenir certains ratios (voir la [gare Structure financière](#)). Vous voilà au début d'une période critique. La moindre erreur de calcul peut engendrer des délais et des dépassements des coûts.



Vous ne devez pas vous asseoir sur vos lauriers. Des millions de dollars sont en jeu, sans oublier votre réputation. Les garanties d'achèvement et autres, les obligations contractuelles et les échéanciers sont de la plus haute importance. Une vigilance constante sera nécessaire afin de vous adapter aux imprévus qui pourraient prolonger votre période de construction. Il vous faudra réagir promptement et avec efficacité afin de résoudre les problèmes qui se poseront avant qu'ils ne se transforment en catastrophes.

Suggestions

Affectez vos meilleurs employés à ce projet. Les ingénieurs ou les analystes qui se sont occupés de la conception du projet ne sont généralement pas les personnes les plus indiquées pour diriger les équipes de construction. Vous aurez besoin de solides spécialistes de la construction, intelligents et réalistes. Engagez ces gens, si ce n'est déjà fait. Ne faites pas l'erreur d'employer votre personnel inexpérimenté seulement parce qu'il est disponible. Demandez aussi à vos promoteurs de mettre la main à la pâte dès le début. Ils peuvent attirer votre attention sur certains détails qui vous sauveront beaucoup d'argent, une fois le projet démarré.

Négociez et renégociez vos sous-contrats, jusqu'à ce qu'ils répondent à toutes vos exigences en matière de performance, de coûts et d'échéancier.

Planifiez. Vous aurez sûrement à acheter du matériel sur place, et à en importer du Canada. Ces deux options offrent des avantages et des désavantages : dans le premier cas, la qualité peut ne pas correspondre à vos attentes et les calendriers de livraison peuvent prendre du retard, même si on vous a promis une livraison rapide, mais la logistique du transport du matériel jusqu'au chantier sera relativement simple; dans le deuxième cas, vous aurez probablement du matériel de meilleure qualité si vous faites affaire avec des fournisseurs canadiens réputés, mais vous aurez à résoudre des problèmes liés aux transports, aux assurances, aux taxes et délais

portuaires qui peuvent être fort longs, en plus de défrayer les droits de douanes et les coûts de transport jusqu'au chantier, en presumant que les routes et les ponts sont suffisamment larges pour que le matériel puisse passer. Dans ce cas, utilisez les services d'un transitaire réputé et spécialisé, plutôt que de tenter de vous en occuper seul.

Étudiez les options auxquelles vous n'aviez pas pensé lors des étapes précédentes et assurez-vous que vos ingénieurs participent à toutes les discussions.

Entretenez de bonnes relations avec vos prêteurs. Tenez-les au courant de tout ce qui se passe, des changements de dernière minute, des problèmes inattendus et des solutions que vous proposez. N'oubliez pas que ces personnes ont droit de vie ou de mort sur votre projet et parfois même sur votre entreprise.

Gardez constamment l'il ouvert sur les ratios financiers, le service de la dette, les marges de crédit, la liquidité et les capitaux propres. Si vous vous rendez compte, à un moment donné, qu'il vous faudra plus de capitaux propres, avertissez vos partenaires bien à l'avance afin d'éviter les mauvaises surprises.

[Construction / Exploitation / Retour à la carte du site](#)

CO2 - Exploitation

Lorsque le propriétaire du projet est une entreprise de services publics ou une très grande entreprise, il sera généralement le seul responsable de l'exploitation des installations. Dans le cas où la direction de l'entreprise est partagée par plusieurs actionnaires (sans actionnaire majoritaire), il sera nécessaire de choisir un promoteur expérimenté.

Dans la plupart des cas, les prêteurs et les investisseurs sans lien de dépendance exigeront une preuve du montant prévu pour l'exploitation avant d'engager des fonds.

L'étape de l'exploitation présente beaucoup de possibilités, mais aussi divers problèmes

- Il peut être avantageux de refinancer le montant relativement élevé du prêt pour la construction afin de prolonger la durée du prêt ou d'obtenir un taux d'intérêt fixe, dès que le projet aura démontré sa capacité de réaliser les objectifs de revenus.
- En raison des risques courus, les investisseurs exigeront un montant élevé de capitaux propres pendant l'étape de la construction et le début de l'étape d'exploitation. Ensuite, il vous sera possible de racheter les parts des investisseurs à court terme (fournisseurs et autres) avec un nouvel emprunt, ce qui donnera aux autres investisseurs plus d'influence et un meilleur rendement sur les investissements.
- Dans un projet BOT, comme son nom l'indique, l'actif devra être remis à celui qui vous a accordé la concession, à l'échéance de celle-ci. Au moment de ce transfert, les installations devront correspondre à certaines normes de fiabilité, de performance et autres. Un manuel d'exploitation et d'entretien devra être préparé et il faudra prouver que le personnel a reçu une formation. Il vous faudra peut-être alors injecter de nouveaux fonds à l'étape de l'exploitation.

La période de concession peut parfois être prolongée.

Notes commentaires

Demandez à votre promoteur de renégocier les principales dépenses d'exploitation pour qu'il puisse se sentir engagé dans le projet. Une prime de rendement pourrait l'encourager.

Gardez de bonnes relations de travail avec le gouvernement hôte et tenez-vous au courant des changements de lois et de règlements qui peuvent avoir une incidence sur votre projet.

La planification constante désamorçera les problèmes qui peuvent surgir et rendra les opérations plus profitables. Le service de la dette, les dividendes, les marges de crédit, la liquidité, les modalités de sortie, sans oublier la remise du projet au signataire de la concession, sont tous des facteurs qui joueront un rôle important dans le succès de votre projet.

[Construction / Exploitation / Retour à la carte du site](#)

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

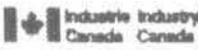
Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Wagon de queue

Le Wagon de queue contient des renseignements additionnels qui peuvent vous être utiles. Vous y trouverez un court glossaire, une bibliographie et des études de cas qui donnent des exemples de programmes gouvernementaux favorisant le commerce.







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

Passer à [Menu principal](#) [Recherche dans Strategis](#)

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1997-12-30

Glossaire

BOT et variantes : Pour désigner les modèles de participation privée dans les projets d'infrastructure, on se sert généralement des abréviations anglaises BOT (construire-opérer-transférer), BOO (construire-posséder-opérer) et BOOT (construire-posséder-opérer-transférer). Tous ces modèles font référence à une propriété complète ou partielle de l'infrastructure sur une période définie (permanente dans le modèle BOO et de durée limitée dans les modèles BOT et BOOT). Cette période doit permettre aux investisseurs privés de récupérer leurs investissements, avec un certain profit.



Capitaux propres : Le capital qui donne droit aux investisseurs à des parts dans l'entreprise, sans garantir un rendement ou la protection (contrairement à l'emprunt).

Caution d'achèvement : Cette garantie, généralement obtenue auprès d'une société mère ou de l'un des commanditaires, assure que l'entreprise-projet mènera celui-ci à bien; l'exploitation commence habituellement une fois cette garantie accordée. Une garantie de bonne exécution peut également être utile.

Contrat d'achat ferme : Ce type de contrat exige que le client paie pour les biens ou services, peu importe s'il en a besoin. Les paiements sous cette forme contractuelle peuvent être prévus pour couvrir la totalité des coûts fixes du projet (p. ex. : coûts fixes d'exploitation et d'entretien, service de la dette, rendement sur les avoirs après taxes), ou bien seulement une partie de la capacité de production du projet.

Contrat de paiement contre livraison : Cet arrangement contractuel dépend de la livraison du produit ou du service.

Convention d'achat d'électricité : C'est un contrat qui définit les prix et la quantité de l'électricité vendue. On y inclut des mesures pour améliorer le rendement et pour éviter que la production tombe en dessous de certaines normes de base.

Dettes subordonnées : Ce terme renvoie aux dettes autres que bancaires (ou dettes prioritaires), qui sont normalement moins garanties. Pour attirer les prêteurs, les emprunteurs leur accordent souvent le droit de convertir leur prêt en actions.

Entente de concession : Une entente négociée par l'entreprise-projet et l'organisme qui accorde la concession (généralement un gouvernement ou une société d'État) afin de déterminer les modalités et les conditions qui régissent les droits et les responsabilités des deux parties.

Financement de projet : Cette définition s'applique aux projets à recours limité. Les fonds nécessaires seront obtenus sur la base des bénéfices futurs anticipés, et le remboursement dépendra des recettes du projet.

Force majeure : Un terme générique qui englobe les risques de pertes à la suite de circonstances hors du contrôle des deux parties. Ces circonstances peuvent exempter l'une des deux parties de s'acquitter de ses obligations contractuelles. Il peut s'agir de grèves, de tremblements de terre, d'ouragans, d'inondations, d'actes de guerre, de révolutions ou d'émeutes.

Prêteur secondaire / quasi-fonds propres : C'est un type de prêteur qui intervient souvent dans les rachats pour donner aux banques plus de protection (ses fonds se situent entre les capitaux propres et l'emprunt bancaire) dans les cas de faillite de l'entreprise. En échange pour les risques élevés qu'il court, le prêteur secondaire obtient des taux élevés d'intérêt et, souvent, des options de participation. Un exemple en serait le prêt subordonné avec une clause attrayante de participation.

Projet à recours limité : C'est un projet où les prêteurs ont peu ou pas de recours contre les commanditaires du projet. La dette du projet n'est pas inscrite au bilan des commanditaires et dépend entièrement de la capacité des mouvements de trésorerie du projet à s'assurer du financement par actions ou par emprunt. On doit distinguer toutefois entre l'étendue des garanties des commanditaires à l'étape de la construction (souvent importante) et à l'étape de l'exploitation (généralement moindre).

Projet surendetté : C'est ainsi qu'on appelle les projets dont l'emprunt est disproportionné par rapport aux capitaux propres.

Protocole d'entente : C'est un document qui donne une certaine garantie aux commanditaires des projets. Lorsque toutes les mesures sont prises pour assurer le bon déroulement du projet (p. ex. : une étude de faisabilité a été effectuée), celui-ci sera concédé à ce commanditaire.

Règlement 144a : Ce règlement de l'American Securities and Exchange Commission Code facilite l'accès au marché américain des projets étrangers, en réduisant les exigences en matière de divulgation. Les valeurs mobilières peuvent ainsi être vendues plus facilement aux grands investisseurs les plus appropriés.

Règlement extrajudiciaire des différends : Au sens large, il s'agit de toutes les manières de solutionner les différends entre les parties autrement que par un recours aux tribunaux. L'arbitrage et la médiation sont les formules les plus courantes dans les transactions internationales.

Risque commercial : Il s'agit des risques de pertes qui découlent de causes commerciales (p. ex. : le propriétaire ne reçoit pas toujours de

paiement pour ses services ou la demande est inférieure à ce qu'il prévoyait).

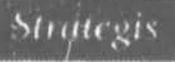
[Glossaire](#) / [Bibliographie](#) / [Contrat de représentation](#) / [Soumissions pour projets d'infrastructure](#) / [Études de cas](#) / [Retour à la carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada / Industry Canada

Construction, génie et services



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

Passer à [Menu principal](#)

[Recherche dans Strategis](#)

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1997-12-30



Bibliographie

Aarons, Fred. "Bankable Concession Agreements: A Reality Check." *Infrastructure and Financial Markets Newsletter* (mars 1996).

Benoit, Philippe. "The World Bank Group's Financial Instruments for Infrastructure." *Pub. Policy for the Private Sector* (décembre 1996).

Borgeaud, Jean-Daniel. "Who Should Take Risk and When?" *Infrastructure and Financial Markets Newsletter* (mars 1996).

Duddy, John A. "Managing the Risks Inherent in Infrastructure Projects." *The Financier* (février 1996).

Forrester, J. Paul et S. Raymond Tillett. *Debt Finance for Infrastructure Projects.* *The Financier* (février 1996).

Herz, Rafael. "Privately Funded Infrastructure Projects: Some General Considerations and the Colombian Experience." *The Financier* (février 1996).

Idelovitch, Emanuel and Klas Ringskog. "Private Sector Participation in Water Supply and Sanitation in Latin America." *La Banque internationale pour la reconstruction et le développement* (mai 1995).

Rivas, Rita. "A Formula for Infrastructure Financing Success." *Infrastructure and Financial Markets Newsletter* (février 1996).

Toronto Consultants International Ltd. "Questions de responsabilité unique et de garantie et d'assurance influant sur la participation des ingénieurs-conseils à des projets d'immobilisation internationaux." Canada, Industrie Canada, 1995.

Toronto Consultants International Ltd. "The Structuring and Financing of International Capital Projects." Canada, Industrie Canada et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 1994.

Vives, Antonio et Pauline Beato. "How much Equity is Enough in Project Financing." *Infrastructure and Financial Markets Newsletter* (février 1996).

Warner Jr., E. Waide and Joseph P. Hadley. "Structuring Equity Investments for Infrastructure Projects." *The Financier* (février 1996).



[Glossaire](#) / [Bibliographie](#) / [Contrat de représentation](#) / [Soumissions pour projets d'infrastructure](#) / [Études de cas](#) / [Retour à la carte du site](#)

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

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

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-12-17



Contrat de représentation

ENTENTE DE REPRÉSENTATION

Entre : Cortinex Representaciones, S.A. (L'agent)

Et : Experco Itée (Le consultant)

Cette entente de représentation au Costa Rica, entre Cortinex Representaciones, S.A., et Experco Itée, sera régie par les clauses suivantes :

1. L'agent agira comme le représentant du consultant pour tous ses projets dans ce pays, sur la base d'une entente mutuelle d'exclusivité.
2. L'agent fournira au consultant ses services dans des domaines tels les procédés commerciaux relatifs à l'obtention de contrats et la recherche de personnes-ressources au Costa Rica. L'agent fera la promotion de l'expertise du consultant et le tiendra au courant des occasions d'affaires locales.
3. La durée de cette entente contractuelle sera d'une année, à partir de la date de la signature, et se renouvellera automatiquement à moins que l'une des parties, pour des raisons jugées adéquates, désire l'annuler. Ces motifs devront être expliqués et envoyés par courrier recommandé avant la date d'expiration du contrat.
4. Si l'entente contractuelle est annulée avant son échéance, le consultant compensera l'agent pour les contrats obtenus pendant la période de validité.
5. La commission de l'agent sera de 5 p. 100 de la valeur nette* (honoraires moins les dépenses) des contrats. Ce montant sera négocié en fonction des exigences spécifiques du contrat en cause.
6. La commission sera payée à l'agent après que le consultant aura reçu le paiement du client.
7. Le consultant remboursera à l'agent, au prix coûtant, toutes les dépenses reliées aux communications, tels que téléphone, télécopieur et courrier, ainsi que les autres dépenses locales jugées essentielles aux activités de représentation et de négociation.

* Valeur nette = valeur totale du contrat moins les dépenses.



Dépenses = billets d'avion, hôtel, repas, sous-traitance

Signé en double exemplaire, le 31 mars 1993.

Experco Itée Cortinex Representaciones S.A.

Michel Bourbeau, ing. Enrique Soler Jose, ing.

[Glossaire](#) / [Bibliographie](#) / [Contrat de représentation](#) / [Soumissions pour projets d'infrastructure](#) / [Études de cas](#) / [Retour à la carte du site](#)

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

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



[Accueil](#) | [Recherche](#) | [Plan du site](#) | [FAQ](#) | [Courrier](#) | [MAECI](#) | [ExportSource](#) | [English](#)

À l'affût de
nouveaux
marchés avec
le PDME

Programme de développement des marchés d'exportation



Team Canada • Équipe Canada

Guide du PDME

Programme de développement des marchés d'exportation

Tables des matières

BUT ET OBJECTIF

Structure

Contribution remboursable

Application du programme

Guide

Guide du
PDME

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Point de contact



Team Canada - Équipe Canada

*Programme
administré
conjointement par :*

le ministère des
Affaires étrangères
et du Commerce
international

Industrie Canada

Limites de contribution
Admissibilité des sociétés
Requérants non admissibles
Admissibilité des projets
Plan de commercialisation internationale
Activités non admissibles
Évaluation
Coûts admissibles
Coûts non admissibles
Examen des projets
Où et quand soumettre une demande
Période d'activité
Exigences de production de rapports sur les recettes et les ventes
Modalités de remboursement
Autres exigences administratives

ENTREPRISES NOVICES À L'EXPORTATION

Point de contact
Limites de contribution
Admissibilité des sociétés
Requérants non admissibles
Activités non admissibles
Coûts admissibles
Coûts non admissibles
Où et quand soumettre une demande
Période d'activité
Exigences de production de rapports sur les recettes et les ventes
Modalités de remboursement
Autres exigences administratives

SOUSSIONS POUR PROJETS D'IMMOBILISATIONS

Point de contact
Limites de contribution
Admissibilité des sociétés
Requérants non admissibles
Admissibilité des projets
Évaluation
Coûts admissibles
Coûts non admissibles
Où et quand soumettre une demande
Avis d'intention de soumettre une demande
Période d'activité
Exigences de production de rapports sur les recettes et les ventes
Modalités de remboursement
Autres exigences administratives

ACTIVITES DES ASSOCIATIONS COMMERCIALES

Point de contact
Admissibilité
Associations agro-alimentaires

AUTRES EXIGENCES ADMINISTRATIVES

Marche à suivre pour soumettre une demande
Traitement des demandes
Entente légale
Demandes de paiement
Rapport sur les activités du projet et sur le marché
Dispositions relatives à la vérification

ANNEXE : COORDONNÉES UTILES
Centres du commerce international
InfoCentre

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international,
janvier 1999





Info En route vers l'exportation

Export

Accueil | Recherche | Plan du site | FAQ | Courrier | MAEC | ExportSource | English

But et objectif

Essentiellement, le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) du gouvernement fédéral a pour but d'augmenter la prospérité du Canada et sa compétitivité sur les marchés internationaux.

Le PDME constitue la pierre angulaire de la politique de stimulation du commerce international du gouvernement du Canada. Depuis sa création, en 1971, le PDME a aidé plus de 25 000 entreprises canadiennes à vendre pour plus de 11,5 milliards de dollars de produits et de services à l'étranger. On estime à 250 000 années-personnes les emplois créés par ces ventes.

Plus précisément, l'objectif du PDME est d'augmenter les ventes à l'exportation de biens et de services canadiens en couvrant une partie des coûts que les sociétés ne pourraient ou ne voudraient pas engager seules, réduisant ainsi les risques liés à la pénétration d'un marché étranger.

En établissant une relation de partenariat entre le gouvernement et l'entreprise, le programme permet à cette dernière d'étudier son marché cible dans une perspective à long terme. De plus, il est conçu pour être adapté facilement aux changements qui surviennent dans les conditions des marchés.

STRUCTURE

Le programme comporte quatre grands volets : Stratégie de développement des marchés (SDM), Entreprises novices à l'exportation, Soumissions pour projets d'immobilisations et Activités des associations commerciales.



Team Canada - Équipe Canada

Élément clé du programme, la SDM aidera les sociétés qui souhaitent pénétrer un marché étranger à élaborer un plan de commercialisation simple. Conçue plus précisément pour les petites entreprises, tant pour celles qui ont déjà exporté que pour les entreprises novices à l'exportation, elle partagera avec le secteur privé les risques de ses initiatives de commercialisation à l'étranger.

Le PDME aidera aussi les entreprises novices à l'exportation en leur permettant de se lancer sur les marchés d'exportation sans avoir à assumer une charge financière excessive.

Le volet Soumissions pour projets d'immobilisations du PDME aide les sociétés canadiennes à soumissionner pour des grands projets d'immobilisations à l'extérieur du Canada en prenant à sa charge une partie des coûts associés à la préparation de soumissions ou de propositions en vue de la signature d'un marché.

La composante Activités des associations commerciales vise à appuyer les stratégies de développement des marchés d'exportation des associations commerciales et industrielles canadiennes satisfaisant aux critères d'admissibilité du PDME.

CONTRIBUTION REMBOURSABLE

Le partenariat entre le PDME et les entreprises canadiennes prend la forme d'un investissement dans une société canadienne décidée à se développer sur les marchés internationaux. Ce n'est pas une subvention, ni un prêt, non plus qu'une prestation, mais plutôt une contribution remboursable. Les modalités de remboursement sont définies en fonction des ventes additionnelles réalisées par la société bénéficiaire ou selon les contrats obtenus.

APPLICATION DU PROGRAMME

Le PDME relève de la Direction des programmes d'exportation (TCE) du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), et est administré conjointement avec Industrie Canada (IC) par les Centres de commerce international.

Au Québec, les bureaux régionaux du Bureau fédéral de développement régional (Québec) participent à l'application du programme.

GUIDE

Ce manuel a uniquement pour but de servir de guide général concernant le PDME et est sujet à des modifications.

Les décisions finales quant à l'admissibilité et à l'interprétation des critères d'admissibilité relèvent entièrement des agents responsables de la mise en oeuvre du programme.

[Retour à la page du PDME](#)

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international,
janvier 1999





Info *En route vers l'exportation*

Export

Accueil | Recherche | Plan de site | FAQ | Courrier | MAECI | ExportSource | English

Stratégie de développement des marchés

POINT DE CONTACT

Votre Centre de commerce international le plus près (voir annexe).

La Stratégie de développement des marchés (SDM), qui est l'élément clé du PDME, découle de la nécessité d'une planification commerciale à plus long terme pour faire face à la concurrence croissante sur les marchés internationaux.

Au lieu d'approuver les projets à la pièce, la SDM consentira une aide globale couvrant les visites, la participation aux foires et les initiatives d'aide au marketing en fonction du plan de commercialisation de l'année courante ou des deux prochaines années de la société.

Cette façon de procéder réduit la charge administrative de la société, rendant ainsi le processus plus simple et plus efficace. La SDM rapprochera de leurs clients les Centres de commerce international régionaux et les délégués commerciaux en poste dans des missions à l'étranger. Elle permettra aussi de mieux cibler les dossiers et de les traiter de façon plus globale, tout en finançant une gamme plus importante d'activités.

La SDM, qui vise essentiellement à aider les entreprises à atteindre leurs objectifs d'exportation, considère les besoins particuliers des secteurs de la fabrication, des services et des technologies de pointe.

LIMITES DE CONTRIBUTION

- La contribution annuelle du PDME doit se situer entre 5 000 et 50 000 dollars par demande.
- Les sociétés sont limitées à une demande approuvée par exercice financier du gouvernement, lequel exercice va du 1er avril au 31 mars, et à une demande par marché cible. Dans le cas des États-Unis, trois demandes, une par région distincte, peuvent être approuvées.

ADMISSIBILITÉ DES SOCIÉTÉS

La préférence sera accordée aux entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 250 000 dollars et inférieur à 10 millions de dollars et/ou qui comptent moins de 100 employés (dans le cas d'une entreprise du secteur de la fabrication) et moins de 50 employés (dans le cas d'une entreprise du secteur des services).

Les entreprises admissibles doivent :

- être constituées selon la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes ou son équivalent provincial, ou être des firmes de professionnels non constituées en sociétés, comme des firmes d'architectes ou d'ingénieurs;
- être établies au Canada et y être actives;
- être inscrites au Réseau mondial d'information du Ministère (Exportations WIN) ou au Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR) d'Industrie Canada (on peut obtenir des renseignements sur l'inscription à ces bases de données dans les Centres de commerce International);
- avoir satisfait toutes les exigences en matière de production de rapports et de remboursement chaque fois qu'elles ont reçu de l'aide du gouvernement du Canada par le passé.

Les sociétés doivent aussi avoir :

- la capacité éprouvée de réaliser le plan tout en poursuivant leurs activités régulières au Canada et compte tenu des ressources supplémentaires que nécessiteront les activités proposées;
- la structure de gestion et les compétences voulues pour entreprendre les activités proposées et les mener à bien;
- la capacité financière d'assumer le projet, à savoir, notamment, un fonds de roulement, une valeur nette et des marges bénéficiaires suffisants pour financer les activités de développement des marchés;
- une capacité de production suffisante (du produit ou du service) pour fournir le nouveau marché visé;
- une capacité commerciale suffisante pour entreprendre le projet, c'est-à-dire un bon plan de commercialisation, une équipe de gestion compétente et un personnel des ventes adéquat (ou la capacité de le recruter);
- un produit ou un service éprouvé ayant déjà été commercialisé au Canada ou à l'étranger et ayant un contenu canadien d'au moins 50 p. 100. (les maisons de commerce ou agents doivent détenir les droits sur les produits).

REQUÉRANTS NON ADMISSIBLES

Les requérants non admissibles comprennent les organismes sans but lucratif, les organismes publics, les sociétés d'État, les entreprises appartenant à l'État, leurs filiales et leurs entreprises associées. Aux fins de ce critère, on entend par public ou sous contrôle de l'État les entreprises dans lesquelles l'État détient « plus de 50 p. 100 des actifs ».

ADMISSIBILITÉ DES PROJETS

On entend par marché cible un pays ou un groupe de pays situés dans la même région ou dans un secteur industriel donné ou, dans le cas des États-Unis seulement, une région précise du pays.

Pour qu'un projet soit admissible à une aide dans le cadre de la SDM :

- les objectifs doivent s'appuyer sur un plan de commercialisation internationale prévoyant un certain nombre d'activités réparties sur une période identifiée dans la demande;
- la stratégie/le plan de commercialisation doit comprendre de nouvelles activités de développement des ventes à l'exportation ou des activités additionnelles à cet égard qui s'ajoutent aux activités normales de la société et qui sont réalistes et susceptibles de réussir;
- le plan de commercialisation doit comprendre plus qu'un seul type d'activité, p. ex. des visites;
- le chiffre d'affaires prévu à l'issue du projet doit être précisé dans la demande;
- la demande doit être signée par le directeur de l'exploitation de la société ou son équivalent.

PLAN DE COMMERCIALISATION INTERNATIONALE

La SDM utilise un formulaire de demande particulier et chaque demande doit être accompagnée d'un plan de commercialisation international d'une durée d'un an à deux ans développé et fourni pour le marché cible par la société requérante.

Comme le plan sera soumis pour commentaires à la section commerciale des ambassades ou des consulats du gouvernement du Canada situés dans le marché cible, il devrait être aussi bref que possible, idéalement d'au plus 3 pages.

Le cadre de base du plan de commercialisation est laissé à la discrétion du requérant, mais il doit au moins comprendre et décrire en quelques mots les éléments suivants :

- énoncé de mission (ce que la société fait);

- description des produits (y compris leur contenu canadien) et/ou des services que la société prévoit commercialiser ainsi que du niveau ou du segment du marché visé;
- estimation du potentiel que le marché cible présente pour les produits et/ou les services en question et description des objectifs de commercialisation de la société à cet égard;
- description de la façon dont la société compte réaliser ses objectifs, notamment la stratégie globale et les méthodes envisagées ainsi qu'une brève description de chacune des activités de développement des marchés proposées (y compris celles pour lesquelles aucune aide du PDME n'est demandée);
- description des contraintes susceptibles de faire obstacle à la réalisation des objectifs, notamment la concurrence nationale et étrangère, les barrières tarifaires et non tarifaires, les préférences des consommateurs et les facteurs économiques et financiers.

ACTIVITÉS NON ADMISSIBLES

- Les activités se limitant à des visites répétées sur un marché cible dans un but de repérage. Les voyages doivent être effectués pour des besoins directement liés à l'exécution du plan de commercialisation (par exemple : recherche de représentants et de distributeurs, formation du personnel des ventes, repérage des possibilités de soumission pour des projets d'immobilisations, etc.) et ne doivent pas représenter toute l'aide demandée.
- Les activités faisant déjà l'objet d'une aide financière directe ou indirecte de la part d'une administration publique municipale, provinciale ou fédérale, y compris le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

ÉVALUATION

Le personnel des Centres de commerce international a reçu la formation nécessaire pour pouvoir travailler de façon efficace avec ses clients lors de l'évaluation des plans de commercialisation soumis par les sociétés.

Dans l'évaluation des demandes, les agents tiendront compte des facteurs suivants :

- critères d'admissibilité de la société et du projet;
- apport différentiel, marchés visés par les activités et sérieux du requérant;
- réalisme et logique du plan de commercialisation de la société;
- degré de risque et coûts à partager des activités envisagées dans le plan de commercialisation;
- estimation des chances de réussite et de remboursement de la contribution par différentes sources telles que les délégués commerciaux en poste à l'étranger et les spécialistes du pays ou du secteur au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et à Industrie Canada en poste tant à Ottawa que dans la région où la demande est évaluée;
- évaluation des avantages pour le Canada dans son ensemble, c.-à-d. les possibilités d'exportation directe de biens et de services, le potentiel de sous-traitance, etc.;
- tout autre facteur qui, de l'avis de l'agent, peut avoir une incidence significative sur le projet.

COÛTS ADMISSIBLES

Les dépenses raisonnablement engagées dans le cadre de l'exécution du plan de commercialisation internationale peuvent être admissibles à de l'aide, à condition de rester dans les limites des pratiques commerciales courantes. Ces dépenses doivent être détaillées dans l'entente de contribution.

Les coûts partagés admissibles (50 p. 100) comprennent entre autres :

- le coût d'un billet d'avion international aller-retour en classe économique ou le coût équivalent d'un

- autre mode de transport pour une visite au marché cible;
- les frais de participation à des foires commerciales dans le marché cible;
- le coût d'un billet d'avion international aller-retour en classe économique ou le coût équivalent d'un autre mode de transport pour la visite, par des acheteurs étrangers, des installations canadiennes du requérant;
- les coûts de la mise à l'essai des produits ou des services par des organismes de réglementation à l'étranger aux fins de certification;
- les frais juridiques liés aux ententes commerciales à l'étranger;
- les dépenses d'étiquetage et les dépenses liées à la conformité des étiquettes;
- le coût d'un billet d'avion international aller-retour en classe économique ou le coût équivalent d'un autre mode de transport pour amener, à des fins de formation au Canada, du personnel de l'étranger;
- les dépenses de démonstration ou d'exposition solo;
- les dépenses liées à la production d'un vidéo, d'une brochure, d'un dépliant ou de matériel promotionnel conçu précisément pour un marché cible donné.

Les requérants devront assumer tous les autres frais.

COÛTS NON ADMISSIBLES

Le PDME ne couvrira pas :

- le coût des produits (y compris les échantillons);
- les coûts normaux de transport des produits vers le marché cible, sauf pour la participation à une foire commerciale ou pour la démonstration d'un produit;
- les coûts de traduction dans l'une ou l'autre des langues officielles du Canada;
- les salaires et les commissions;
- les coûts de préparation du plan de commercialisation international, y compris ceux des études d'identification des marchés;
- les frais de représentation et de réception;
- les frais de séjour (hôtel et repas);
- la TVA (telle que perçue par les gouvernements étrangers);
- la TPS.

EXAMEN DES PROJETS

Les projets approuvés seront réexaminés par un agent d'un Centre de commerce international tous les six mois; cette mesure vise à évaluer la pertinence des ajustements ou des changements que le requérant pourrait vouloir apporter en cours de route à l'entente légale ou au plan de commercialisation et à évaluer l'état d'avancement dans l'exécution du plan.

Des modifications pourront être apportées à condition de respecter l'objet initial de l'entente et d'avoir été soumises et approuvées par écrit avant d'être entreprises. Il en va ainsi des changements qu'on voudrait apporter au plan de commercialisation initial pour répondre à une évolution des conditions du marché.

OÙ ET QUAND SOUMETTRE UNE DEMANDE

Les demandes doivent être soumises à votre Centre de commerce international le plus près, à l'adresse indiquée à l'annexe du présent guide, au moins six semaines avant la date proposée pour la première des activités pour lesquelles vous demandez de l'aide. Au Québec, c'est le bureau régional du Bureau fédéral de développement régional (Québec) le plus près.

La demande doit être accompagnée des états financiers courants et du plan de commercialisation international.

PÉRIODE D'ACTIVITÉ

La période d'activité établie pour chaque demande correspond à la durée allouée pour réaliser les activités approuvées du plan de commercialisation et pour soumettre la demande de paiement.

Elle commence à la date d'entrée en vigueur, qui est la date à laquelle la demande a été approuvée, et se termine à la date d'expiration convenue, soit 12 à 24 mois plus tard.

Les coûts admissibles doivent avoir été occasionnés durant cette période d'activité.

EXIGENCES DE PRODUCTION DE RAPPORTS SUR LES RECETTES ET LES VENTES

Les rapports de ventes et de recettes (RVR) servent à évaluer le degré de réussite des activités de commercialisation qui ont fait l'objet de l'aide et à déterminer s'il y a lieu de rembourser la contribution du PDME. Les RVR servent aussi à évaluer les besoins d'aide à venir ainsi que la performance d'ensemble du programme.

Les RVR doivent être soumis aux dates d'exigibilité précisées dans l'entente légale avec le PDME et doivent indiquer toutes les recettes obtenues et toutes les ventes faites par la société dans le marché cible.

Quatre rapports sont requis. Le premier est dû à la fin de la période d'activité ou à la date d'expiration, et les trois autres, à des intervalles de 12 mois.

Même si aucune recette n'a été obtenue ou qu'aucune vente n'a été réalisée, un RVR indiquant « zéro » doit être produit en vertu de l'entente légale.

MODALITÉS DE REMBOURSEMENT

La clause de remboursement prévue dans l'entente légale stipule que le remboursement de la contribution du PDME est calculé sur la base de 4 p. 100 des recettes ou des ventes additionnelles réalisées dans le marché cible spécifié. On entend par ventes additionnelles les ventes totales sur le marché cible moins toute base de ventes indiquée sur le formulaire de demande (c'est-à-dire les ventes existantes au moment de la demande).

Le remboursement est exigible avec chacun des quatre rapports de ventes et de recettes.

Le montant remboursé par les entreprises ne dépassera en aucun temps le montant de la contribution du PDME qui aura été approuvé.

Dans le cas des États-Unis, jusqu'à trois demandes peuvent être approuvées en même temps, à condition que l'aide vise des régions différentes des États-Unis. Toutefois, aux fins du remboursement de la contribution du PDME, toutes les ventes réalisées sur l'ensemble du marché américain devront être déclarées à chaque demande et à chaque entente légale.

AUTRES EXIGENCES ADMINISTRATIVES

- MARCHE À SUIVRE POUR LA DEMANDE
- TRAITEMENT DES DEMANDES
- ENTENTE LÉGALE
- DEMANDES DE PAIEMENT
- RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS DU PROJET ET SUR LE MARCHÉ
- DISPOSITIONS RELATIVES À LA VÉRIFICATION

[Retour à la page du PDME](#)

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international,
janvier 1999





Entreprises novices à l'exportation

POINT DE CONTACT

Votre Centre de commerce international le plus près (voir annexe).

Le PDME tient compte du fait qu'un nombre important d'entreprises canadiennes ne possèdent pas une vaste expérience en matière d'exportation et même qu'elles n'ont peut-être pas les compétences qu'il faut pour exporter ou pour réaliser les études de marché nécessaires afin d'élaborer des plans de commercialisation internationaux qui soient bien adaptés. Cela tient en général à un manque de connaissance du domaine de l'exportation ou à un manque de ressources financières ou humaines au sein même de l'entreprise.

Ce volet du programme aidera les entreprises qui, selon les Centres de commerce international, malgré leurs lacunes, ont démontré qu'elles gagneraient à se rendre sur un marché ou à participer à une foire commerciale internationale, car cela leur permettrait de déterminer si elles devraient se donner les moyens d'exporter ou si leurs produits ou leurs services sont exportables vers un nouveau marché donné.

LIMITES DE CONTRIBUTION

- La contribution maximale du PDME est de 7 500 dollars par demande.
- Les entreprises sont limitées à une demande approuvée par exercice financier (du 1^{er} avril au 31 mars), et à trois demandes approuvées en tout.
- Ces trois demandes approuvées doivent viser des marchés différents et ces marchés doivent être des marchés nouveaux pour l'entreprise.

ADMISSIBILITÉ DES SOCIÉTÉS

La préférence sera donnée aux entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 250 000 dollars et inférieur à 10 millions de dollars et/ou qui comptent moins de 100 employés (dans le cas d'une entreprise du secteur de la fabrication) et moins de 50 employés (dans le cas d'une entreprise du secteur des services).

Les entreprises admissibles doivent :

- être constituées selon la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes ou son équivalent provincial, ou être des firmes de professionnels non constituées en sociétés, comme des firmes d'architectes ou d'ingénieurs;
- être établies au Canada et y être actives;
- être inscrites au Réseau mondial d'information du Ministère (Exportations WIN) ou au Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR) d'Industrie Canada (on peut obtenir des renseignements sur l'inscription à ces bases de données dans les Centres de commerce international);
- démontrer qu'elles sont en mesure d'entreprendre l'activité;
- être financièrement capables de mener à bien l'activité;
- avoir un produit ou un service exportable dont le contenu canadien représente au moins 50 p. 100 du contenu total (les maisons de commerce ou agents doivent détenir les droits sur les produits);

- avoir satisfait toutes les exigences en matière de production de rapports et de remboursement chaque fois qu'elles ont reçu de l'aide du gouvernement du Canada par le passé.

REQUÉRANTS NON ADMISSIBLES

Les requérants non admissibles comprennent les organismes sans but lucratif, les organismes publics, les sociétés d'État, les entreprises appartenant à l'État, leurs filiales et leurs entreprises associées. Aux fins de ce critère, on entend par public ou sous contrôle de l'État les entreprises dans lesquelles l'État détient « plus de 50 p. 100 des actifs ».

ACTIVITÉS NON ADMISSIBLES

Les activités recevant déjà une aide financière directe ou indirecte d'une administration publique municipale, provinciale ou fédérale, y compris le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

COÛTS ADMISSIBLES

Le PDME couvrira jusqu'à concurrence de 50 p. 100 :

- le coût du billet d'avion international aller-retour en classe économique ou le coût équivalent d'un autre mode de transport dans le cadre d'une visite d'identification de marché approuvée;

ou

- le coût de participation à une foire commerciale à l'extérieur du Canada.

COÛTS NON ADMISSIBLES

Le PDME ne couvrira pas :

- le coût des produits (échantillons compris);
- les coûts de traduction dans l'une ou l'autre des langues officielles du Canada;
- le salaire des employés ou les commissions;
- les frais de représentation et de réception;
- les frais de séjour (hôtel et repas);
- la TVA (telle que perçue par les gouvernements étrangers);
- la TPS.

OÙ ET QUAND SOUMETTRE UNE DEMANDE

Les demandes doivent être soumises à votre Centre de commerce international le plus près, à l'adresse indiquée à l'annexe du présent guide, au moins six semaines avant la date de la visite ou de la foire commerciale proposée. Au Québec, il faut s'adresser au bureau régional du Bureau fédéral de développement régional (Québec) le plus près.

La demande doit être accompagnée des états financiers courants.

PÉRIODE D'ACTIVITÉ

La période d'activité établie pour chaque demande correspond à la durée allouée pour réaliser l'activité prévue et pour soumettre la demande de paiement.

Elle commence à la date d'entrée en vigueur, qui est la date à laquelle la demande a été approuvée, et se termine à la date d'expiration, soit six mois plus tard.

Les coûts admissibles doivent avoir été engagés durant cette période d'activité.

EXIGENCES DE PRODUCTION DE RAPPORTS SUR LES RECETTES ET LES VENTES

Les rapports de ventes et de recettes (RVR) servent à évaluer le degré de réussite des activités de commercialisation qui ont fait l'objet de l'aide et à déterminer s'il y a lieu de rembourser la contribution du PDME. Les RVR servent aussi à évaluer les besoins d'aide à venir ainsi que la performance d'ensemble du programme.

Les RVR doivent être soumis aux dates d'exigibilité précisées dans l'entente légale avec le PDME et doivent indiquer toutes les recettes obtenues et toutes les ventes faites par la société dans le marché cible.

Deux rapports sont requis. Le premier doit être remis un an après la date d'approbation et l'autre, 12 mois plus tard.

Même si aucune recette n'a été obtenue ou qu'aucune vente n'a été faite, un RVR indiquant « zéro » doit être produit en vertu de l'entente légale.

MODALITÉS DE REMBOURSEMENT

La clause de remboursement prévue dans l'entente légale stipule que le remboursement de la contribution du PDME est calculé sur la base de 4 p. 100 des recettes ou des ventes réalisées dans le marché cible spécifié.

Le remboursement est exigible avec chacun des deux rapports de ventes et de recettes.

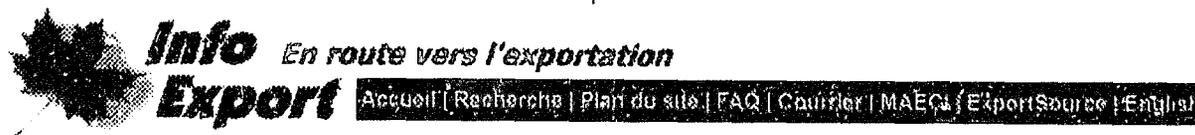
Le montant remboursé par les entreprises ne dépassera en aucun temps le montant de la contribution du PDME qui aura été approuvé.

AUTRES EXIGENCES ADMINISTRATIVES

- MARCHE À SUIVRE POUR LA DEMANDE
- TRAITEMENT DES DEMANDES
- ENTENTE LÉGALE
- DEMANDES DE PAIEMENT
- RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS DU PROJET ET SUR LE MARCHÉ
- DISPOSITIONS RELATIVES À LA VÉRIFICATION

[Retour à la page du PDME](#)





Soumissions pour projets d'immobilisations

POINT DE CONTACT

Votre Centre de commerce international le plus près (voir annexe).

En vertu du PDME, une contribution est versée aux sociétés canadiennes pour la préparation de soumissions ou de propositions en vue de la signature d'un marché afin d'aider ces sociétés à faire face à la concurrence étrangère dans le cadre de soumissions pour de grands projets d'immobilisations à l'extérieur du Canada.

Est aussi admissible la préparation de propositions pour des projets entrepris par exemple dans les pays à économie centralisée où il pourrait ne pas y avoir de procédure de demande de soumissions officielle, mais où il y aurait quand même des concurrents étrangers en lice pour le projet.

La soumission ou la proposition doit viser la fourniture de biens et de services canadiens dans des domaines tels que l'ingénierie, la construction, l'architecture et la gestion-conseil.

Cet élément du PDME n'est pas conçu pour la création de coentreprises à l'étranger, ni pour des propositions spontanées, non plus que pour des soumissions ou des propositions dans les cas où il n'y a pas d'entreprises concurrentes étrangères qui soumissionnent ou sont considérées pour le projet.

LIMITES DE CONTRIBUTION

- La contribution du PDME par demande doit se situer entre 5 000 et 50 000 dollars.
- Les sociétés sont limitées à deux demandes approuvées par exercice financier (du 1^{er} avril au 31 mars); toutefois, la contribution ne pourra pas dépasser 50 000 dollars par société au cours de l'année.
- La contribution maximale du PDME par projet d'immobilisations est de 50 000 dollars, exception faite des cas où il s'agit de consortiums temporaires d'entreprises canadiennes où la contribution maximale a été fixée à 100 000 dollars.

ADMISSIBILITÉ DES SOCIÉTÉS

La préférence sera accordée aux entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 250 000 dollars et inférieur à 10 millions de dollars et/ou qui comptent moins de 100 employés (dans le cas d'une entreprise du secteur de la fabrication) et moins de 50 employés (dans le cas d'une entreprise du secteur des services).

Les entreprises admissibles doivent :

- être constituées selon la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes ou son équivalent provincial, ou être des firmes de professionnels non constituées en sociétés, comme des firmes d'architectes ou d'ingénieurs;
- être établies au Canada et y être actives;
- être inscrites au Réseau mondial d'information du Ministère (Exportations WIN) ou au Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR) d'Industrie Canada (on peut obtenir des renseignements sur l'inscription à ces bases de données dans les Centres de commerce international);

- démontrer clairement qu'elles sont en mesure d'entreprendre le projet;
- être financièrement capables de mener à bien le projet;
- avoir un produit ou un service exportable dont le contenu canadien représente au moins 50 p. 100 du contenu total (les maisons de commerce ou agents doivent détenir les droits sur les produits);
- avoir satisfait toutes les exigences en matière de production de rapports et de remboursement chaque fois qu'elles ont reçu de l'aide du gouvernement du Canada par le passé.

Un sous-traitant qui présente une soumission à un entrepreneur principal canadien ou étranger pour un projet à réaliser à l'extérieur du pays peut avoir droit à une aide du PDME. Toutefois, sa participation éventuelle au projet ne doit pas se limiter à livrer au Canada des produits ou des services à l'entrepreneur principal.

REQUÉRANTS NON ADMISSIBLES

Les requérants non admissibles comprennent les organismes sans but lucratif, les organismes publics, les sociétés d'État, les entreprises appartenant à l'État, leurs filiales et leurs entreprises associées. Aux fins de ce critère, on entend par public ou sous contrôle de l'État les entreprises dans lesquelles l'État détient « plus de 50 p. 100 des actifs ».

ADMISSIBILITÉ DES PROJETS

La valeur de la soumission du requérant doit être supérieure à un million de dollars.

Par ailleurs, aucune aide n'est possible quand :

- plusieurs sociétés canadiennes se font concurrence pour obtenir le même contrat ou la même partie du contrat;
- quand la soumission ou la proposition vise l'approvisionnement d'un client de longue date en produits couramment disponibles dans le commerce;
- quand les fonds demandés par le requérant visent les coûts de préparation d'une soumission ou d'une proposition pour lesquels il a déjà reçu de l'aide d'autres sources gouvernementales.

ÉVALUATION

Lors de l'évaluation d'une demande, on tient compte, entre autres, des éléments suivants :

- le fait qu'une soumission soit nettement plus importante et qu'elle implique davantage de risques qu'une soumission que la société aurait pu présenter en temps normal;
- l'apport différentiel du projet et la capacité du requérant de décrocher le projet et de le mener à bien;
- le fait que la soumission comporte des chances de réussite raisonnables;
- dans les cas de consortiums temporaires, l'évaluation de chaque société du consortium en regard des critères d'admissibilité du Programme.

COÛTS ADMISSIBLES

Les coûts suivants sont admissibles à condition d'avoir été occasionnés durant la période d'activité et d'être directement liés à la soumission :

- une indemnité quotidienne, en guise d'allocation de dépenses, de 150 dollars lors d'un séjour à l'étranger (250 dollars au Japon et 200 dollars à Taïwan, en Corée du Sud, à Hong Kong et à Singapour) pour les employés professionnels du requérant travaillant à la préparation de la soumission et à d'autres aspects du projet. Le personnel administratif et de soutien, comme les secrétaires, les commis et les dessinateurs débutants est exclu.

- Le PDME prend en charge 50 p. 100 des coûts suivants :
 - le coût d'un billet d'avion international aller-retour en classe économique ou le coût équivalent d'un autre mode de transport pour des employés de la société ou d'éventuels clients venant au Canada ou se rendant à toute autre destination approuvée;
 - les dépenses engagées sans lien de dépendance avec le requérant pour les biens et les services suivants :
 - impression, informatique et traitement de texte;
 - services juridiques et traduction;
 - messageries internationales et expédition de matériel d'appoint et de documents officiels se rapportant au projet;
 - obtention d'une caution de soumission ou d'une caution de bonne exécution;
 - achat de documents de soumission ou d'appel d'offres;
 - honoraires et dépenses d'experts-conseils (jusqu'à concurrence de 25 p. 100 de la contribution totale du PDME).

Tous les autres frais incombent aux requérants.

COÛTS NON ADMISSIBLES

Le PDME ne couvre pas :

- les coûts non indiqués plus haut;
- les coûts de traduction dans l'une ou l'autre des langues officielles du Canada;
- les coûts liés à la préparation des documents servant à appuyer la demande d'aide en vertu du PDME;
- la TVA (telle que perçue par les gouvernements étrangers);
- la TPS.

OÙ ET QUAND SOUMETTRE UNE DEMANDE

Les demandes, ou les avis d'intention de soumettre une demande, doivent être déposés à votre Centre de commerce international le plus près, à l'adresse indiquée à l'annexe du présent guide, avant que les coûts admissibles au titre de l'activité proposée soient engagés.

La demande doit être accompagnée des états financiers courants.

AVIS D'INTENTION DE SOUMETTRE UNE DEMANDE

Le calendrier des appels d'offres internationaux étant souvent serré, un avis écrit d'intention de soumettre une demande (par courrier, télécopieur ou téléscripneur) suffit pour fixer la date à laquelle les dépenses admissibles engagées entreront en vigueur.

La documentation complète doit alors être présentée dans les trois semaines qui suivent.

PÉRIODE D'ACTIVITÉ

La période d'activité établie pour chaque demande correspond à la durée allouée pour présenter la soumission ou la proposition et pour soumettre la demande de paiement.

Elle commence à la date d'entrée en vigueur, qui est la date à laquelle une demande ou un avis d'intention de soumettre une demande remplie en bonne et due forme est reçu, et se termine à la date d'expiration, soit 24 mois plus tard.

Les coûts admissibles doivent avoir été occasionnés durant cette période d'activité.

EXIGENCES DE PRODUCTION DE RAPPORTS SUR LES RECETTES ET LES VENTES

Les rapports de ventes et de recettes (RVR) servent à évaluer le degré de réussite des activités de commercialisation qui ont fait l'objet de l'aide et à déterminer s'il y a lieu de rembourser la contribution du PDME. Les RVR servent aussi à évaluer les besoins d'aide à venir ainsi que la performance d'ensemble du programme.

Les RVR doivent être soumis aux dates d'exigibilité précisées dans l'entente légale avec le PDME et doivent indiquer tous les contrats obtenus par la société dans le marché cible concerné.

Quatre rapports sont requis. Le premier doit être remis à la fin de la période d'activité ou à la date d'expiration, et les trois autres, à des intervalles de 12 mois.

Même si aucun contrat n'a été obtenu, un RVR indiquant « zéro » doit être produit en vertu de l'entente légale.

MODALITÉS DE REMBOURSEMENT

La clause de remboursement prévue dans l'entente légale stipule que la société requérante devra rembourser la totalité de la contribution du PDME s'il est jugé que le contrat qu'elle a réussi à obtenir sur le marché cible est lié à l'activité visée par l'aide.

Toutefois, dans les cas où la valeur du contrat obtenu est inférieure à 10 p. 100 du montant prévu, le responsable du projet pourra consentir à réduire le montant à rembourser s'il y a lieu.

Le remboursement est exigible dans les six mois qui suivent la date de signature du contrat.

Le montant remboursé par les entreprises ne dépassera en aucun temps le montant de la contribution du PDME qui aura été approuvée.

AUTRES EXIGENCES ADMINISTRATIVES

- MARCHE À SUIVRE POUR LA DEMANDE
- TRAITEMENT DES DEMANDES
- ENTENTE LÉGALE
- DEMANDES DE PAIEMENT
- RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS DU PROJET ET SUR LE MARCHÉ
- DISPOSITIONS RELATIVES À LA VÉRIFICATION

[Retour à la page du PDME](#)





Activités des associations commerciales

Aide destinée aux associations commerciales ou industrielles nationales au titre des activités spéciales

(Ce programme est administré d'Ottawa)

POINT DE CONTACT

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)
Direction des renseignements sur les marchés (TBS)
Téléphone : (613) 995-2221 Télécopieur : (613) 943-8820

ADMISSIBILITÉ

Le dépliant intitulé Activités des associations commerciales, qui décrit notamment la marche à suivre pour présenter une demande, peut être obtenu de votre Centre de commerce international le plus près ou du service InfoCent^{re} du MAECI à Ottawa (téléphone : 1-800-267-8376). Avant de présenter effectivement une demande d'aide, il est préférable de faire examiner la proposition par un agent de projet. Le volet Activités des associations commerciales s'adresse aux associations commerciales ou industrielles de grande importance ou nationales qui ne s'adonnent pas à la vente et qui se consacrent à des secteurs particuliers (donc dites horizontales). Les activités de ces associations doivent s'inscrire dans le cadre d'un plan commercial international à long terme et être organisées au profit de leurs membres et de l'industrie uniquement. La stratégie ou le plan à long terme peut comprendre entre autres des activités visant la promotion de l'ensemble des produits ou services fournis par les membres de l'association, l'amélioration de l'accès aux marchés, ou la production de renseignements et de données sur les marchés au profit de l'industrie.

Comme dans le cas des autres volets du PDME, les projets visés ici doivent chercher à stimuler ou à accroître les ventes de biens ou de services canadiens à l'étranger.

ASSOCIATIONS AGRO-ALIMENTAIRES

La composante Activités des associations commerciales comprend aussi une section appelée PDME agro-alimentaire qui vise à fournir de l'aide aux associations agro-alimentaires de grande envergure ou nationales dans le cadre d'une initiative conjointe d'Agriculture et Agro-alimentaire Canada et du MAECI. Pour plus de renseignements sur cet élément, veuillez communiquer avec la Groupe de l'agro-alimentaire, des pêcheries et des ressources de la Direction des renseignements sur les marchés (TBS) du MAECI, à Ottawa, aux numéros suivants : téléphone (613) 995-1712; télécopieur (613) 943-1103.

[Retour à la page du PDME](#)





Autres exigences administratives

MARCHE À SUIVRE POUR SOUMETTRE UNE DEMANDE

Les entreprises sont invitées à bien se renseigner sur leur marché cible avant de présenter une demande d'aide auprès du PDME. Un délégué commercial ou un autre spécialiste de l'ambassade du Canada ou du consulat dans le marché visé est en mesure de fournir des renseignements à jour et des conseils quant aux mérites de la proposition du point de vue du marché. On peut obtenir un Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada auprès des Centres de commerce international ou du service InfoCentre du MAECI. Les entreprises devraient aussi communiquer avec leur Centre de commerce international le plus près ou y envoyer un représentant pour discuter de leur proposition avant de soumettre effectivement une demande.

TRAITEMENT DES DEMANDES

Les demandes remplies sont confiées à un agent de projet qui évalue la proposition ou le plan de commercialisation en fonction des critères d'admissibilité et des principes à la base du programme tels l'apport différentiel et le marché visé. L'agent de projet se renseignera aussi auprès des missions du MAECI à l'étranger et d'autres ministères fédéraux ou provinciaux, le cas échéant, pour obtenir des commentaires sur l'activité ou sur le marché ou pour toute autre considération.

Les requérants seront informés aussitôt que possible des résultats ou, dans le cas d'une demande incomplète, des renseignements supplémentaires requis.

Les entreprises ne pourront compter sur un appui tant et aussi longtemps qu'elles n'auront pas obtenu l'approbation écrite sous forme d'une entente légale.

Une assurance verbale ne peut être accordée en aucun temps.

ENTENTE LÉGALE

Une fois la demande d'aide du PDME approuvée, l'entreprise requérante et le gouvernement du Canada signeront une entente légale qui précisera les activités financées, la période d'activité avec les dates d'entrée en vigueur et d'expiration, les coûts admissibles, le marché cible, les exigences de production de rapports sur les recettes ou sur les ventes, les modalités de remboursement et toute autre condition.

Dans le cas où une entreprise a plusieurs ententes légales séparées couvrant le même marché cible, elle devra déclarer toutes les recettes et toutes les ventes réalisées sur ce marché grâce à chacun des projets visés par ces ententes légales et procéder aux remboursements correspondants.

DEMANDES DE PAIEMENT

- Les requérants sont invités à présenter leurs demandes de paiement (et un résumé de l'activité) dès que possible une fois l'activité terminée.
- Les demandes de paiement reçues plus de 30 jours après la date d'expiration de la période d'activité seront rejetées.
- Seuls les coûts explicitement couverts par l'entente légale avec le PDME et engagés durant la période d'activité sont admissibles.
- Il faut présenter les reçus originaux pour tous les frais de déplacement ou autres ou, si cela n'est pas possible, des copies accompagnées d'une lettre certifiant qu'il s'agit de copies des originaux.

- En ce qui concerne les soumissions pour projets d'immobilisations, tout requérant qui ne peut remettre des factures d'hôtel ou des reçus au titre des indemnités quotidiennes de séjour à l'étranger devra fournir au responsable du projet une preuve satisfaisante du nombre de jours donnant droit à ces indemnités.
- Le requérant soumettra des demandes de paiement provisoires pour toutes les activités au moins tous les six mois durant la période d'activité.

RAPPORT SUR LES ACTIVITÉS DU PROJET ET SUR LE MARCHÉ

À la fin de la période d'activité, et en même temps qu'il soumet sa dernière demande de paiement, le bénéficiaire de l'aide doit remplir et présenter un rapport sur les activités du projet et sur le marché. Le formulaire type du rapport sera fourni par le Centre de commerce international avec le formulaire de demande de paiement des dépenses. Aucune demande de paiement ne sera traitée tant que le rapport sur les activités du projet et sur le marché n'aura pas été dûment rempli et présenté.

DISPOSITIONS RELATIVES À LA VÉRIFICATION

Tous les contrats obtenus par les entreprises, toutes les ventes et les recettes réalisées et toutes les dépenses réclamées dans le cadre du PDME peuvent faire l'objet d'une vérification, et ce, à la discrétion du responsable du projet.

Le droit de vérification est établi explicitement dans l'entente légale signée par le bénéficiaire et le gouvernement du Canada.

[Retour à la page du PDME](#)



ANNEXE : Coordonnées utiles

CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

ALBERTA

Canada Place, 9700, avenue Jasper, bureau 540
Edmonton (Alberta) T5J 4C3
Téléphone (403) 495-2944 / Télécopieur (403) 495-4507

510, 5^e rue sud-ouest, 11^e étage
Calgary (Alberta) T2P 3S2
Téléphone (403) 292-6660 / Télécopieur (403) 292-4578

COLOMBIE-BRITANNIQUE

300, rue West Georgia, bureau 2000
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6E1
Téléphone (604) 666-0434 / Télécopieur (604) 666-8330

MANITOBA

330, avenue Portage, 8^e étage, C.P. 981
Winnipeg (Manitoba) R3C 2V2
Téléphone (204) 983-4540 / Télécopieur (204) 983-2187

NOUVEAU-BRUNSWICK

1045, rue Main, bureau 103
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1
Téléphone (506) 851-6452 / Télécopieur (506) 851-6429

TERRE-NEUVE

Atlantic Place, 215, rue Water, bureau 504
C.P. 8950
St. John's (Terre-Neuve) A1B 3R9
Téléphone (709) 772-5511 / Télécopieur (709) 772-2373

NOUVELLE-ÉCOSSE

1801, rue Hollis, C.P. 940, succursale M
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2V9
Téléphone (902) 426-7540 / Télécopieur (902) 426-5218

ONTARIO

Dominion Public Building, 1, rue Front ouest, 4^e étage
Toronto (Ontario) M5J 1A4
Téléphone (416) 973-5053 / Télécopieur (416) 973-8161

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

Confederation Court Mall, 134, rue Kent, bureau 400
C.P. 1115, Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A 7M8
Téléphone (902) 566-7443 / Télécopieur (902) 566-7450

QUÉBEC

5, Place Ville-Marie, 7^e étage, bureau 700
Montréal (Québec) H3B 2G2

Téléphone (514) 496-INFO / Télécopieur (514) 283-8794

ou

BUREAU FÉDÉRAL DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL (QUÉBEC)

Abitibi-Témiscamingue

906, 5^e avenue

Val-d'Or (Québec) J9P 1B9

Téléphone (819) 825-5260 / Télécopieur (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent / Gaspésie / Îles-de-la-Madeleine

212, rue Belzile, 2^e étage

Rimouski (Québec) G5L 3C3

Téléphone (418) 722-3282 / Télécopieur (418) 722-3285

Côte-Nord

701, boulevard Laure, bureau 202B, C.P. 698

Sept-Îles (Québec) G4R 4K9

Téléphone (418) 968-3426 / Télécopieur (418) 968-0806

Estrie

1335, rue King ouest, bureau 303

Sherbrooke (Québec) J1J 2B8

Téléphone (819) 564-5905 / Télécopieur (819) 564-5912

Laval / Laurentides / Lanaudière

2540, boulevard Daniel-Johnson, bureau 204

Laval (Québec) H7T 2F3

Téléphone (514) 973-6844 / Télécopieur (514) 973-6851

Mauricie / Bois-Francs

Place du Centre

150, rue Marchand, bureau 502

Drummondville (Québec) J2C 4N1

Téléphone (819) 478-4664 / Télécopieur (819) 478-4666

Mauricie / Bois-Francs

Le Bourg du Fleuve

25, rue des Forges, 4^e étage

Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4

Téléphone (819) 371-5182 / Télécopieur (819) 371-5186

Montérégie

1111, rue St-Charles ouest, bureau 411

Longueuil (Québec) J4K 5G4

Téléphone (514) 928-4088 / Télécopieur (514) 928-4097

Montréal

800, Place Victoria, bureau 3800, C.P. 247

Montréal (Québec) H4Z 1E8

Téléphone (514) 283-2500 / Télécopieur (514) 283-3302

Outaouais

259, boulevard St-Joseph, 2^e étage

Hull (Québec) J8Y 6T1

Téléphone (819) 994-7442 / Télécopieur (819) 994-7846

Québec / Chaudière-Appalaches

905, Dufferin, 2^e étage
Québec (Québec) G1R 5M6
Téléphone (418) 648-4726 / Télécopieur (418) 648-7291

Saguenay / Lac-Saint-Jean

170, rue St-Joseph sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Téléphone (418) 668-3084 / Télécopieur (418) 668-7584

SASKATCHEWAN

119, 4^e avenue sud, bureau 401
Saskatoon (Saskatchewan) S7K 5X2
Téléphone (306) 975-5315 / Télécopieur (306) 975-5334

6^e étage, 1919, promenade Saskatchewan
Regina (Saskatchewan) S4P 3V7
Téléphone (306) 780-6325 / Télécopieur (306) 780-6679

INFOCENTRE

Pour obtenir des formulaires de demande d'aide en vertu du programme ou des renseignements généraux sur le commerce, appelez sans frais au numéro 1-800-267-8376, région d'Ottawa (613) 944-4000, télécopieur (613) 996-9709, FaxLink (613) 944-4500, courrier électronique sxci.enqserv@extott09.x400.gc.ca.

[Retour à la page du PDME](#)

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international,
janvier 1999



- [Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)
 Passer à [Menu principal](#) **Recherche dans Strategis**
 ↳ [Information d'affaires par secteur](#)
 ↳ [Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1997-12-30

Étude de Cas

[L'étude de cas Hazwaste Inc. \(hypothétique\)](#)

[L'étude de cas Rio Hondo](#)

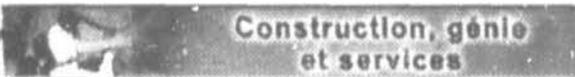
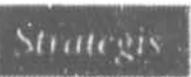
[L'étude de cas Vedipatnam](#)



[Glossaire](#) / [Bibliographie](#) / [Contrat de représentation](#) / [Soumissions pour projets d'infrastructure](#) / [Études de cas](#) / [Retour à la carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada / Industry Canada
 
 Construction, génie et services
 
 Strategis

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

Passer à [Menu principal](#)
Recherche dans Strategis

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-16

Étude de cas hypothétique (Hazwaste Inc.)

Nous avons préparé une étude de cas hypothétique, afin de mieux illustrer les différents documents nécessaires (le formulaire d'inscription à Win Exports, la demande de PDME-SDM, la demande de contribution de l'ACDI inc., et la table des matières suivante de l'étude de faisabilité, financée par l'ACDI inc.):

Ci-dessous vous trouverez les étapes suivies par une entreprise fictive, Hazwaste Inc., afin de mettre sur pied une usine de recyclage des déchets dangereux au Chili.

- C-5 [Inscription à Win Exports \(gouvernement fédéral\) et au CCC](#)
- C-6 [Demande de PDME-SDM](#)
- C-7 [Résumé économique et de crédit de la SEE](#)
- C-8 [Table des matières pour une demande de contribution à l'ACDI inc. pour une étude de faisabilité détaillée](#)
- C-9 [Table des matières de l'étude de faisabilité](#)

C-5 Inscription - Win Exports

Raison sociale de l'entreprise

Hazwaste Inc.

Adresse (rue, ville, province, code postal)

5235, rue Bloor
 Toronto (Ontario) R5T 1E4

Téléphone

(675) 453-6789

Télécopieur

(675) 453-1234

Adresses électroniques

- a. Courriel: hazwaste@wwtp.ca
- b. Site Internet: <http://www.wwtp.ca/hazwaste.htm>

Année de fondation de l'entreprise
 1990

Nombre d'employés

45

Cochez la langue de correspondance de votre choix

Anglais
 Français
 Bilingue

Nom de la maison mère (s'il y a lieu)

Ne s'applique pas

Nom de l'agent principal de la commercialisation

Bill Brownbag, P.Eng.

Poste occupé

Vice-président

Cochez le type de votre entreprise

- Manufacturier
 Services (gestion de déchets dangereux)
 Maison de commerce

Autre (précisez)

Indiquez l'expérience d'exportation de votre entreprise experience

- N'a jamais exporté
 Prêt à exporter*
 Exporte activement

* Ayant un plan d'exportation et les ressources engagées

Énumérez les produits et les services d'origine canadienne de votre entreprise

Produits et services exportés

- Aucun

Produits et services que vous souhaiteriez exporter

Expertise en gestion de déchets dangereux

Énumérez les pays vers lesquels vous exportez

Pays ou vous exportez actuellement

- Aucun

Pays ou vous souhaiteriez exporter

- Pays du zone sud

Profil de votre entreprise**

Sur une feuille séparée

**** Information importante**

Le profil de votre entreprise est très important pour les agents de commerce qui s'occupent de jumeler les occasions d'affaires à l'étranger et les entreprises exportatrices de biens et services du Canada. Veuillez noter que le matériel de promotion (dépliant) ne sera pas accepté comme substitut à votre profil.

Veuillez rédiger une courte description de votre entreprise, de ses capacités d'exportation, de son expérience et de ses intérêts. Elle devrait inclure les éléments suivants :

Renseignements sur les produits et services

description des produits et services de votre entreprise et de leurs applications; marques déposées; ISO et autres normes; clientèle

visée; méthodes de vente qui ont réussi sur d'autres marchés; expérience dans le domaine et intérêt pour des projets d'infrastructure, y compris ceux qui sont financés par des IFI.

Stratégie de commercialisation

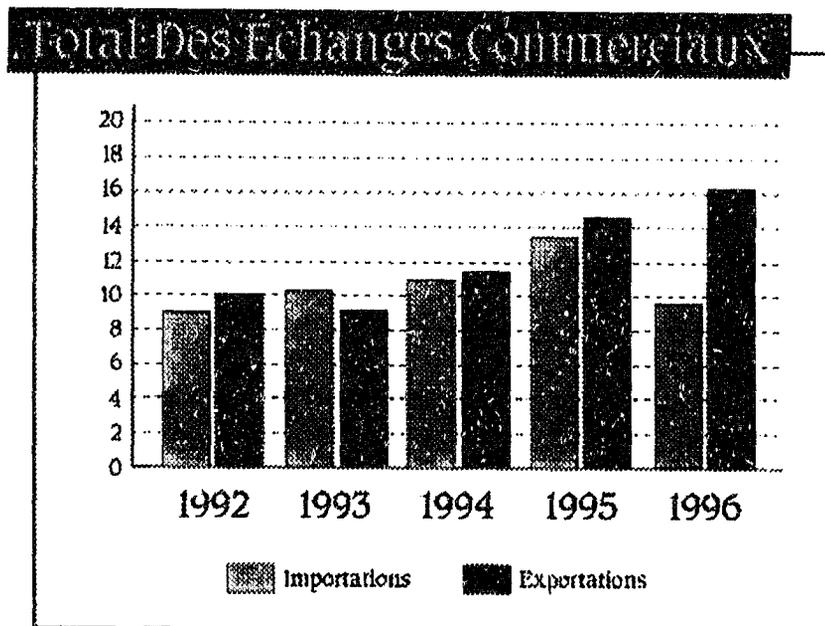
renseignements sur votre stratégie de commercialisation à l'extérieur du Canada et sur vos marchés prioritaires; intérêt à transférer votre technologie, à établir des partenariats ou à former de nouvelles alliances stratégiques avec des entreprises étrangères. Ne pas inclure des renseignements confidentiels.

C-7 Résumé économique et de crédit de la SEE

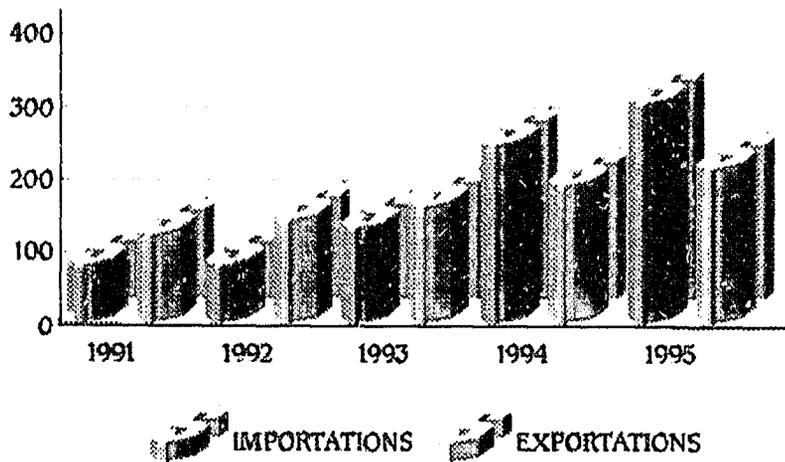
Données générales	1992	1993	1994	1995(prév.)	1996(proj.)
Croissance du PIB (p. 100)	10,4	6,0	4,2	6,2	7,3
Inflation (p. 100)	13,0	12,0	8,9	8,7	7,0

Le Marché (1994)	
Population	14 M
PIB par habitant	3 886 \$ US
Principales importations	Biens intermédiaires (54 p. 100)
Principales exportations	Produits industriels (44 p. 100)
Exportations canadiennes (1993)	298,7 M millions de dollars CAN
Importations canadiennes en provenance du Chili	235,7 millions de dollars CAN
Part du Canada sur ce marché	2,0 p. 100
Principales exportations canadiennes	Céréales (28 p. 100)

(Philippe, est-ce qu'il y a un C-6? Je ne l'ai pas vu, ni en français, ni en anglais; ça devait être la demande de PDME-SDM; je n'ai pas non plus les graphiques du C-7 en anglais, donc je n'ai pu comparer.)



Échanges Commerciaux Du Canada Avec Le Chili



Balance des Paiements (en milliards de \$ US)					
	1992	1993	1994	1995 (prév.)	1996 (prév.)
Exportations	10	9,2	11,5	15,1	16,1
Importations	9,2	10,2	10,9	13,4	9,7
Balance commerciale	0,8	-1,0	0,7	1,7	1,3
Balance des paiements courants	-0,7	-2,1	-0,8	0,0	-1,3
Réserves (mois d'importations)	7,8	7,8	9,7	10,2	10,9
Dette					

extérieure (plus d'un an)	14,8	15,7	17,7	19,3	19,9
Dette extérieure (moins d'un an)	3,5	3,5	3,9	3,0	3,4
Ratio du service de la dette	20%	23%	18%	18%	20%

Questions importantes

Le mandat du président Frei prend fin en l'an 2000. Les politiques favorables au libre-échange et au marché devraient donc se maintenir. Cependant, des frictions au sein de la coalition au pouvoir pourraient entraver la mise en oeuvre des nouvelles réformes.

Le Chili a adopté très tôt la réforme économique. Son économie est effectivement plus ouverte et concurrentielle au niveau international depuis la deuxième moitié des années 70. Le Chili fournit plus du quart de la production mondiale de cuivre, mais la baisse des prix de cette année n'a pu être que partiellement compensée par une hausse de la production. Malgré les efforts de diversification, les exportations chiliennes sont encore principalement des produits de base. Le cuivre, la farine de poisson et la cellulose en représentent plus de la moitié. La baisse des prix de 1996 réduira la valeur des exportations, et le surplus commercial de l'année dernière se transformera en déficit.

Le Chili entame des ententes commerciales avec ses principaux partenaires. Les négociations de libre-échange avec le Canada sont en cours, et pourrait bien mener à l'inclusion à l'ALENA. Entre-temps, des liens s'établissent avec l'Asie, en vue de l'obtention du statut de membre de l'APEC. En juin, le Chili a signé une entente commerciale et d'investissement avec les États-Unis et est devenu membre associé de Mercosur, soit l'accord conclu entre l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay. En tant que membre associé, le Chili bénéficiera de privilèges de libre-échange avec les pays du Mercosur après une période de transition de huit ans, ce qui ne l'empêchera pas de maintenir ses tarifs à l'étranger et sa capacité d'action unilatérale avec des pays tiers.

Avec son taux d'épargne de plus de 25 p. 100 et son système financier développé, le Chili s'est grandement fié sur des sources internes de financement pour ses investissements. Ceci a eu pour effet de limiter la dette extérieure du pays, puisqu'il n'est pas aussi dépendant des capitaux étrangers que l'Argentine ou le Mexique, par exemple.

L'investissement étranger au Chili a représenté en moyenne 6 p. 100 du PIB ces trois dernières années. Dans le premier semestre de 1996, les nouveaux investissements étrangers étaient de 23 p. 100 plus élevés que pendant la même période l'année dernière, pour un total de 2,7 milliards de dollars US. Ce total comprend 1,9 milliard de dollars US en investissements directs, bon indicateur de la confiance mondiale dans la solidité de l'économie chilienne.

L'économie chilienne est effectivement solide. Elle est à la hausse depuis 12 ans, l'inflation et le chômage sont à la baisse, et le gouvernement a enregistré un excédent financier pendant les 9 dernières années. La balance des paiements est saine et la valeur de la réserve de devises étrangères touche les 15 milliards de dollars US.

Les perspectives économiques et politiques sont favorables à court et moyen terme. Les taux d'intérêt à court terme pourraient demeurer élevés, car le gouvernement veut s'assurer que la croissance économique se fait graduellement. Les apports en investissements devraient également demeurer élevés, à long terme.

C-8 Table des matières pour une demande de contribution à l'ACDI INC. pour une étude de faisabilité détaillée

Demande d'aide

Résumé
 Objectifs de l'étude
 Présentation de Hazwaste Inc.
 Présentation des partenaires
 Bénéfices pour le Chili
 Bénéfices pour le Canada
 Méthodologie
 Formation
 Évaluation de l'impact social sur les hommes et les femmes
 Évaluation de l'impact sur l'environnement
 Coûts du projet et financement en aval
 Cadre de référence
 Budget
 Calendrier d'exploitation

ANNEXES

A - Curriculum Vitae
 B - Dépliant de l'entreprise
 C - États financiers
 D - Plan d'affaires

C-9 La table des matières de l'étude de faisabilité

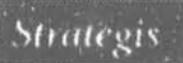
Table des matières	
1.0	Introduction
1.1	Énoncé de mission et objectifs
1.2	Fondements de l'étude
1.3	Recommandations
2.0	Résultats de l'étude de faisabilité
2.1	Étude technique
2.1.1	Quantité des déchets dangereux recyclable
2.1.2	Caractéristiques et particularités des déchets
2.1.3	Collecte et transport des déchets
2.1.4	Technologies de recyclage applicables
2.1.5	Distribution des produits
2.2	Études économiques et de marché
2.2.1	Marché captif
2.2.2	Demande locale pour des produits recyclés
2.2.3	Coût du recyclage par rapport à la valeur marchande
2.3	Étude environnementale
2.4	Évaluation du contexte réglementaire
3.0	Description de l'usine de recyclage
3.1	Réception des matériaux
3.2	Procédés de recouvrement et de traitement

3.2.1	Diagrammes d'exploitation
3.2.2	Bilans matières
3.3	Contrôle de la qualité et distribution des produits
3.4	Espace requis et plan de l'usine
4.0	Emplacement de l'usine de recyclage ou de la station de transfert
5.0	Réalisation du projet de recyclage
5.1	Côûts estimés d'infrastructure et d'exploitation
5.1.1	Méthode d'évaluation des coûts
5.1.2	Marché captif
5.1.3	Coûts de l'usine de recyclage des déchets dangereux
5.1.4	Valeur du matériel et des services chillens et étrangers
5.2	Analyse des mouvements de trésorerie
5.2.1	Hypothèses
5.2.2	Analyse des mouvements de trésorerie
5.2.3	Analyse de la rentabilité
5.3	Aspects commerciaux
5.3.1	Structure de l'entreprise
5.3.2	Préalables pour le financement
5.3.3	Expérience
5.3.4	Assurer le marché
5.3.5	Rentabilité
5.3.6	Mise en uvre par étapes
5.4	Financement
5.4.1	Sources de financement
5.5	Exigences légales, réglementaires et institutionnelles
5.5.1	Incitation au recyclage
5.5.2	Incitation par les règlements
5.5.3	Isolément des déchets

[Glossaire](#) / [Bibliographie](#) / [Contrat de représentation](#) /
[Sousmissions pour projets d'infrastructure](#) / [Études de cas](#) / [Retour à la
carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada / Industry Canada
 
 Construction, génie et services
 
 Strategis

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

Passer à [Menu principal](#)

[Recherche dans Strategis](#)

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-02

Étude de Cas Rio Hondo

Résumé

L'étude de cas Rio Hondo décrit les étapes de l'identification, du développement, du financement, de la construction et de l'exploitation d'une centrale minihydraulique de 15 MW, située sur la rivière Rio Hondo dans un pays d'Amérique centrale. Le projet est de type BOO (construire-posséder-exploiter), et ne bénéficie pas de la participation du gouvernement du pays hôte.

Gare Identification

Tout a commencé au cours d'une mission fédérale en Amérique centrale, organisée par Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC), maintenant connu sous le nom d'Industrie Canada (I6). Experco Ite a reçu une invitation pour participer à cette mission en raison de son intérêt de longue date dans le développement international et de ses activités récentes en Amérique latine, surtout au Mexique (I7). Une douzaine d'autres entreprises canadiennes ont également été invitées par ISTC à se joindre à cette mission d'une semaine qui comprenait une visite du pays hôte.

Plusieurs rencontres avaient été organisées par l'ambassade du Canada afin de permettre aux entreprises d'identifier des projets et des partenaires locaux. Un cocktail a eu lieu à la résidence du délégué commercial. C'était une façon décontractée de rencontrer le personnel de l'ambassade (I5), des collègues canadiens intéressés à percer sur des nouveaux marchés (I3), quelques représentants des IFI, notamment de la Banque interaméricaine de développement (BID) et de la Banque mondiale (I5), quelques hauts fonctionnaires du gouvernement hôte (I5), ainsi que des gens d'affaires du pays (I4) intéressés à représenter des entreprises canadiennes.

Nous avons appris, au cours d'une réunion précédente de la BID (I5), que celle-ci venait d'approuver le financement d'un grand projet de traitement des eaux et qu'un appel d'offres international serait bientôt lancé. Le projet visait l'étude et la conception de stations de traitement des eaux à proximité de la capitale. Ce genre de projet s'inscrit bien dans la stratégie de commercialisation d'Experco. Celui-ci nous a paru viable et nous pensions être en mesure de le remporter. Cependant, développer un projet dans un pays inconnu est une tâche intimidante. Il était bien évident que nous ne connaissions pas les aspects réglementaires, techniques et financiers reliés aux grands projets en Amérique centrale. Nous ne pouvions pas espérer être concurrentiels sans aide. Il nous fallait un agent local qui nous informe et nous serve de guide (I4).

Nous sommes donc retournés à l'ambassade où nous avons longuement discuté avec les délégués commerciaux. Nous leur avons

décrit notre entreprise, remis nos dépliants en français, anglais et espagnol et expliqué notre stratégie de développement international, pour enfin exprimer notre intérêt dans le projet de traitement des eaux. Nous étions tous d'accord qu'Experco avait besoin d'un représentant local pour avoir une chance de remporter le projet. Ce pourquoi nous avons invité au cocktail un certain nombre des représentants connus qui pouvaient s'intéresser à notre projet.

Le deuxième secrétaire commercial de l'ambassade nous a présenté une personnalité locale d'excellente réputation et bien connue. Cette personne parlait anglais, ce qui était fort pratique pour nous, qui commençons seulement à apprendre l'espagnol. Elle représentait déjà d'autres entreprises canadiennes, dans d'autres secteurs et connaissait donc notre culture et les échanges commerciaux entre le pays hôte et le Canada. De plus, comme elle était recommandée par l'ambassade du Canada, nous croyions avoir trouvé l'homme qui nous fallait.

À notre retour d'Amérique centrale, nous avons commencé à négocier et à rédiger un contrat (Wagon de queue) entre Experco et le représentant. Après quelques discussions relativement simples, nous nous sommes mis d'accord et nous avons signé un contrat de représentation d'une durée de deux ans, rémunéré par commission et non par honoraires payés d'avance. Il est important de mentionner qu' Experco n'est pas une société internationale de très grande envergure et ne peut donc pas payer d'importantes sommes à ses agents sur le terrain. Nous préférons ne pas payer d'acompte, mais nous offrons des commissions fort intéressantes sur les ventes réalisées. Nous payons les dépenses courantes comme les frais de téléphone, de télécopie, les dîners et autres. Même si cette approche peut sembler intéressante pour les entreprises canadiennes, il n'est pas toujours facile de trouver un représentant qui croit en vous et en votre entreprise, qui n'ait pas besoin d'un salaire hebdomadaire pour vivre et qui accepte de promouvoir votre entreprise tout en réalisant d'autres activités. Il arrive qu'un représentant accepte de travailler dans ces conditions mais, généralement, il se fatigue vite de ne pas recevoir de rémunération pour ses efforts qui exigent souvent beaucoup de temps. C'est pourquoi il faut négocier cet aspect du contrat de représentation dès le tout début.

NOUS AVIONS DONC UN AGENT ET UNE POSSIBILITÉ DE PROJET.

Plusieurs mois ont été consacrés à l'établissement de bonnes relations de travail entre Experco et le représentant. Nous visitons régulièrement le pays d'Amérique centrale et notre représentant est venu nous voir au Canada afin de mieux nous connaître et d'être en mesure de nous représenter plus efficacement. Bref, nous avons réussi à développer une relation de confiance.

Pendant ces mois, tout en préparant notre soumission à l'appel d'offres pour les stations de traitement des eaux, nous nous sommes familiarisés avec la culture du pays d'Amérique centrale et avec ses idiosyncrasies. Avec la participation du Centre international de gestion de projets G.P. (IA, Associations professionnelles), nous avons invité à Montréal deux des techniciens de l'organisme d'exécution local pour deux semaines. Nous sommes retournés en Amérique centrale et, cette fois accompagnés par un des techniciens qui était venu à Montréal, nous avons visité plusieurs stations de traitement des eaux pour en connaître les caractéristiques de conception propres à la région.

Quand l'appel d'offres a été lancé, nous avons préparé une excellente soumission, présentée après que notre représentant en ait révisé les

détails légaux. Notre proposition a été rejetée pour un détail technique de peu d'importance, et nous avons été éliminés au premier tour de piste.

Nous avons pris immédiatement l'avion pour l'Amérique centrale et nous y avons rencontré notre représentant ainsi que l'employé de l'organisme d'exécution local qui nous avait « exécutés ». Nous aurions pu traîner l'affaire en cour, puisque la décision avait été injuste. Nous avons profité d'un dernier recours politique pour enfin nous résigner au fait que nous venions de perdre un an de travail.

Avant de quitter le pays, nous avons eu une dernière réunion avec notre représentant, très déçu du résultat, qui nous a demandé si nous étions intéressés par un projet de type BOO (construire-posséder-exploiter) de centrale minihydraulique (18). Un ami à lui, propriétaire d'un convention d'achat d'électricité émise par l'Instituto de Recursos Hidráulicos y de Electricidad (IRHE), était à la recherche d'investisseurs et d'un promoteur.

Nous savions bien peu de chose en matière de projets BOO, mais nous comprenions qu'il nous faudrait financer une partie ou la totalité du projet. Encore une fois, en raison de la taille de notre entreprise et du manque de capital de risque, ce type de projet n'est pas généralement de notre ressort. Mais, parce que le secteur de l'énergie est l'un des points forts d'Experco, nous avons décidé d'examiner le dossier.

Nous avons rencontré le président de la Río Hondo Corporación, une grande entreprise de ce pays, spécialisée en fertilisants. Le président, un citoyen d'âge mur du pays d'Amérique centrale, diplômé à la fin des années 40 de l'Université McGill à Montréal, avait obtenu la convention d'achat d'électricité pour 15 ans avec l'IRHE et désirait s'associer avec une entreprise canadienne qui pouvait assurer le financement et l'exploitation d'une centrale minihydraulique.

Nous ne pouvions poursuivre ce dossier autrement qu'en partenariat. Nous avons pensé à une personne que nous avons connue au cours des années passées en Amérique centrale. Il s'agissait d'un ancien concurrent qui avait récemment accepté le poste de directeur, en Amérique latine, d'une grande entreprise de services publics canadienne (CUI). Il était prêt à étudier tous les projets qui avaient obtenu une convention d'achat d'électricité.

Nous avons déclaré notre intérêt au propriétaire de la Río Hondo Corporación. Nous lui avons précisé que nous comptons prendre une décision dans les deux semaines suivantes, après avoir analysé tous les documents légaux et techniques pertinents.

NOUS AVIONS IDENTIFIÉ UN PROJET.

Durée : Il nous avait fallu un peu plus deux ans de travail et de visites en Amérique centrale pour identifier un projet sérieux qui ne présentait pas les risques inhérents au processus d'appel d'offres.

Financement : Pour aider au financement de ces deux années d'identification de projet, nous avons eu recours surtout à nos propres fonds, ainsi qu'à trois sources externes :

- Programme APEX (IA, Gouvernements provinciaux, Québec), qui a payé une partie des billets d'avion pour notre première visite en Amérique centrale;

- PDME-Stratégie de développement des marchés (IA, Gouvernement du Canada), pour notre stratégie de commercialisation;
- PDME-Soumissions pour projets d'immobilisations (DA), pour la présentation de notre soumission au projet de traitement des eaux, que nous avons perdu.

Gare Évaluation

En revenant d'Amérique centrale, nous avons immédiatement communiqué avec notre ami de la CUI. Nous lui avons exposé les grandes lignes du projet, en mentionnant la convention d'achat d'électricité. La CUI s'est montrée intéressée d'emblée, principalement parce que le projet répondait à ses préalables.

Un petit comité de trois personnes, formé de membres de la CUI et d'Experco, s'est réuni afin d'évaluer nos chances de succès.

Les grandes lignes ont été rapidement évaluées : le pays d'Amérique centrale présentait un grand intérêt en raison de ses politiques solides, de la liberté qui y régnait, de la stabilité politique et de son besoin pressant d'électricité (la CUI avait sous la main un rapport faisant état de l'augmentation des demandes énergétiques). De plus, nous n'avions aucun doute sur la possibilité de convertir de la monnaie locale, le dollar américain. La SEE, nous le savions, ne voudrait pas investir dans le pays en question, ce qui signifiait que les banques canadiennes ne s'y aventureraient pas non plus. Nous parlions espagnol et la plupart des responsables de la Rio Hondo Corporación parlaient anglais, donc nous n'avions pas de problème de communication (E1).

Ce projet était tout à fait conforme aux stratégies de développement globales de la CUI et d'Experco (E1). Experco avait déjà de l'expérience dans le domaine des barrages, ses ingénieurs ayant travaillé pendant plusieurs années avec Hydro-Québec. De plus, l'entreprise a construit sa propre centrale minihydraulique au Québec (5 MW).

La documentation fournie par la Rio Hondo Corporación indiquait un projet de 14 MW, dont le coût était évalué à 20 millions de dollars US. La taille du projet nous convenait parfaitement; la CUI s'intéressait généralement à des projets plus importants, mais comme elle n'avait pas d'expérience dans le type BOO, elle préférait débiter avec un projet plus petit. Pour Experco, la taille du projet était également intéressante, en raison de nos moyens financiers limités et de notre incapacité à injecter des fonds importants sous forme de capitaux propres (E1). Si le coût du projet se chiffrait réellement à 20 millions de dollars US, alors il faudrait trouver 25 p. 100 de ce montant en capitaux propres, soit 4 millions de dollars US. Les partenaires de l'Amérique centrale en fourniraient la moitié, et les partenaires canadiens l'autre moitié. La part canadienne serait donc d'environ 2 millions de dollars US. Si Experco devait assumer 20 p. 100 de la part canadienne, cela voudrait dire qu'il nous faudrait investir 400 000 \$US, somme qui nous paraissait raisonnable (E1).

Les partenaires d'Amérique centrale nous avaient fourni une documentation légale et technique assez volumineuse, qui indiquait, après un bref examen, que le projet était déjà plutôt avancé. En fait, pour obtenir la convention d'achat d'électricité, la Rio Hondo Corporación avait déjà une étude de faisabilité, réalisée par une entreprise de génie-conseil locale, qui comprenait également les dessins préliminaires. Nous étions satisfaits des efforts réalisés jusqu'ici, car ils nous permettaient de sauter

quelques-unes des étapes préliminaires et d'économiser temps et argent. La convention d'achat d'électricité de la Río Hondo Corporación était d'une durée de 15 ans, dont un an écoulé. Nous savions que les études, les négociations, le financement et la construction du barrage et de la centrale nous demanderaient au moins une autre année, ce qui nous laissait avec une convention d'achat de 13 ans, tout au plus. En tenant compte de toutes ces circonstances, nous étions heureux de savoir que le projet n'en était plus à ses premiers pas (E1).

L'un des aspects les plus positifs de ce projet était qu'il n'y aurait pas de concours. Nous avons décidé de nous y intéresser seulement si nous pouvions négocier rapidement une entente d'exclusivité avec la Río Hondo Corporación. Après quelques appels téléphoniques en Amérique centrale, nous étions convaincus que cela ne poserait pas problème (E1). Il était clair qu'avec un partenaire comme la CUI, jouissant d'une excellente réputation mondiale, nous avions une longueur d'avance (E1). Les administrateurs de la Río Hondo Corporación étaient visiblement impressionnés.

Ayant considéré attentivement tout ce qui précède, nous AVONS DÉCIDÉ de consacrer plus de ressources à l'évaluation de nos chances de réaliser ce projet.

Les techniciens de la CUI et d'Experco ont étudié de manière concise, mais très sérieuse, les documents techniques (E2); comme ils sont des spécialistes dans ce domaine, leurs commentaires nous ont été transmis rapidement. En voici un résumé :

- l'étude de faisabilité déjà réalisée était satisfaisante;
- le projet était techniquement possible, et l'on pouvait produire entre 14 et 15 MW avec le débit et la hauteur de chute de l'eau;
- la conception du projet, telle que présentée par les partenaires d'Amérique centrale, était trop poussée; des économies importantes pouvaient être réalisées en simplifiant la structure de la centrale et en éliminant des détails superflus;
- la quantité d'électricité produite pouvaient être augmentée avec des turbines mieux choisies, toutefois le prix serait plus élevé; la Río Hondo Corporación avait acheté une turbine usagée sur le marché de la récupération, et ses études se fondaient sur les données techniques de cette dernière;
- les méthodes de construction suggérées paraissaient compliquées et démontraient la nécessité de choisir un entrepreneur civil de grande expérience;
- le projet semblait techniquement viable, somme toute.

Après avoir reçu confirmation de la viabilité technique du projet il a été décidé de se rendre sur le terrain pour vérifier si l'étude de faisabilité rendait bien compte de la situation.

Une équipe d'ingénieurs est allée réviser les données de l'étude de faisabilité. Le chef d'équipe devait commencer la négociation des clauses générales, tout en vérifiant certaines considérations légales et financières qui posaient problème (E3) et qui avaient été identifiées dans l'étude préalable des considérations générales.

De retour au Canada, il ne restait aucun doute quant à la faisabilité technique du projet. Plusieurs améliorations techniques étaient possibles, mais aucune ne mettait en cause la réalisation du projet. Le seul problème sérieux que nous pouvions entrevoir portait sur les droits de

passage. Apparemment, la Río Hondo Corporación avait réglé la question, mais nous n'en étions pas convaincus.

Il y avait également le problème des exigences de l'IRHE en matière de débit minimal en aval, mais nos ingénieurs nous ont rassuré que l'écoulement nécessaire pour maintenir ce minimum n'était qu'une question de changement de turbines (deux petites au lieu d'une grosse).

DONC, LE PROJET SEMBLAIT TECHNIQUEMENT VIABLE.

Le chef d'équipe a entamé l'analyse financière sur le site (E3). Il existe aujourd'hui des programmes Informatisés qui permettent d'évaluer rapidement la viabilité financière de tels projets, quoiqu'il soit préférable de faire preuve de plus de minutie aux étapes ultérieures de la planification. Le rendement du projet a été rapidement évalué en tenant compte de l'estimé du coût total du projet, de la quantité d'énergie produite, de la valeur du kilowatt/heure selon les termes de la convention d'achat et la durée de celle-ci, de l'investissement en capital des propriétaires, du service de la dette et des taux d'intérêt prévus. (Nota : Au début, il vaut mieux calculer le taux de rendement interne (T.M.I.) après taxes, avant financement, afin d'avoir une idée plus claire de la rentabilité intrinsèque du projet. La rentabilité sera réévaluée en temps opportun, selon divers schémas de financement.)

Les études économiques et financières préliminaires ont indiqué que le projet pouvait être fort rentable et facilement financé. La devise employée serait le dollar américain. Un droit de sortie sur les bénéfices exportés a également été calculé (il faut habituellement payer un tel droit). Nous n'avions entrevu aucun obstacle insurmontable, mais il était évident que nous aurions besoin d'un avocat local (N 1) pour nous aider à démêler les complexités du système légal de ce pays d'Amérique centrale.

Les questions d'ordre politique et social ne se posaient pas, car notre association avec un cabinet d'avocats local devait nous garantir un pouvoir de négociation avec l'IRHE. Nous avons déjà commencé les négociations afin de faire passer la durée de la convention d'achat de 15 à 20 ans, et, sans même avoir obtenu des engagements concrets, nous étions optimistes. Nous n'avions pas tenu compte d'une prolongation de la convention d'achat dans nos études financières.

Nous connaissions depuis le tout début les grands besoins en électricité de ce pays d'Amérique centrale, donc nous n'étions pas préoccupés par la demande; l'instabilité politique ne posait pas non plus problème dans ce pays.

De plus, nous avons déjà négocié un premier protocole d'entente avec nos correspondants d'Amérique centrale et nous étions d'accord sur les modalités générales (D1).

Après avoir effectué toutes ces évaluations, nous **AVONS DÉCIDÉ** de passer à l'étape du développement du projet. Il restait encore des questions en suspens, mais nous étions sûrs de pouvoir les régler le moment venu.

Durée : Il nous a fallu seulement un mois pour mener à bien cette partie du projet.

Financement : Nous avons utilisé nos propres ressources financières

pour cette courte gare.

Gare Développement

Sélection d'une équipe (D1)

Nous devons premièrement monter une équipe dont les membres pourraient travailler ensemble harmonieusement (D1).

Depuis plus de 50 ans, les projets d'infrastructure au Canada se déroulaient de la façon suivante :

- le client engage une entreprise de génie-conseil pour réaliser l'aspect ingénierie du projet;
- l'entreprise de génie-conseil indique, lors de la conception, le matériel requis, en spécifiant soit la marque, soit les caractéristiques générales de base;
- les fabricants de biens de production visitent régulièrement les entreprises de génie-conseil pour leur présenter les courbes de rendement et les prix de leur matériel; ces prix ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux que les fabricants demandent aux entrepreneurs généraux;
- le client sélectionne un entrepreneur général à l'aide du processus d'appel d'offres;
- l'entrepreneur général négocie avec les fabricants pour obtenir les plus bas prix possibles, ou bien cherche à trouver d'autres arrangements moins onéreux, afin d'être en mesure, à son tour, de présenter une soumission concurrentielle (l'entrepreneur qui gagne le concours est généralement celui qui demande le plus bas prix);
- l'entreprise de génie-conseil supervise la construction et s'assure que le matériel soit conforme à celui qu'exigeaient les documents d'appel d'offres;
- l'entrepreneur général suggère d'autres arrangements, qui sont parfois acceptables et parfois non (situation conflictuelle);
- le représentant du fabricant, qui a convaincu l'entreprise de génie-conseil d'acheter son matériel, ne veut pas que les arrangements proposés par l'entrepreneur général soient acceptés (situation conflictuelle);
- l'entrepreneur général, le fabricant fournisseur et les ingénieurs devraient s'assurer que le client participe à toutes leurs discussions; malheureusement, il arrive souvent que l'entrepreneur et le fabricant s'adressent directement au client avec une proposition, sans passer par l'entreprise de génie-conseil, ce qui met la réputation de cette dernière en jeu, surtout si la proposition en question est moins chère (situation conflictuelle).

Il s'ensuit que les entrepreneurs, les fournisseurs et les ingénieurs travaillent dans un climat conflictuel, où la méfiance est la norme.

Ce climat n'est pas favorable à la mise sur pied d'un projet BOO ou BOT, car l'esprit d'équipe entre les partenaires en est compromis. Une des tâches les plus difficiles lorsqu'il s'agit de développer un projet d'infrastructure est de former une équipe d'ingénieurs-conseils, d'entrepreneurs généraux et de fournisseurs ou de fabricants qui accepteront de mettre de côté la méfiance qui découle de ce processus, entretenue depuis des années par les pratiques commerciales

canadiennes, et de travailler ensemble. Et lorsque s'ajoute à cela une entreprise comme la CUI, avec sa structure propre au secteur public et son processus décisionnel très long, on peut imaginer que l'apprentissage du travail d'équipe est vraiment ardu.

C'est pourtant la méthode de travail de l'avenir, et c'est celle que nous AVONS DÉCIDÉ d'adopter.

Nous avons donc mis sur pied une équipe (D1) qui comprenait :

- une autre entreprise de génie-conseil, avec des compétences complémentaires aux nôtres et une solide expérience en projets internationaux;
- un entrepreneur général de très bonne réputation ayant déjà de l'expérience dans des projets similaires au Canada;
- un fabricant de biens de production (principalement de turbines et d'autres pièces) travaillant surtout avec des pièces canadiennes et en bonne situation financière.

Enfin, nous avons notre équipe, constituée d'entreprises intéressées aux projets BOO ou BOT d'envergure internationale. Ces entreprises avaient les moyens financiers d'apporter des capitaux propres et d'investir des ressources dans le processus de développement du projet.

Nous ne nous étendrons pas sur la longue période qu'il nous a fallu pour que tous se connaissent et se fassent confiance. Ce n'est pas l'objet de cette présentation. Mais s'il nous fallait donner des conseils aux autres équipes, nous recommanderions un esprit ouvert et une patience à toute épreuve lors des discussions, et ce dès le tout début.

Nous n'avions aucune idée du fondement juridique que devrait adopter notre partenariat afin de protéger chacun des membres du groupe et d'obtenir les protections fiscales nécessaires en Amérique centrale et au Canada. En raison de l'importance de notre partenaire du pays d'Amérique centrale, nous savions qu'il nous faudrait probablement créer une entreprise canadienne dont les cinq entreprises canadiennes seraient actionnaires. Cette entreprise posséderait des parts dans l'entreprise d'Amérique centrale, propriétaire de la centrale minihydraulique. Après maintes discussions, nous avons décidé de ne pas nous enfermer dans une structure qui pourrait, en fin de compte, limiter les bénéfices de tous les membres du groupe.

Après de très longues discussions, nous avons décidé de nous en tenir à un protocole d'entente qui garantirait que des efforts et des ressources financières suffisants seraient consacrés pour développer le projet. Chacun des membres de l'équipe, après avoir accepté sa part de responsabilité dans l'étape du développement, devait proposer un budget pour le travail à faire (un budget qui ne comprenait aucun profit, sur la base d'un « système d'honneur »). La CUI, nommée chef de projet, était responsable de juger si les budgets soumis étaient réalistes.

Avant de continuer, soulignons quelques-uns des problèmes relevés à cette étape (abstraction faite de la méfiance encore présente) :

- La première étape du développement d'un projet d'infrastructure commence habituellement avec une partie technique. Les ingénieurs-conseils doivent consacrer beaucoup d'efforts aux premiers mois du projet; les nôtres devaient faire des

- allers-retours constants en Amérique centrale. Ils devaient vérifier la topographie et trouver les solutions les moins coûteuses, engager une équipe de géologues qui creuserait des puits d'échantillonnage afin de comprendre la mécanique des sols, visiter les autorités publiques afin de vérifier la pluviométrie, le débit et l'assèchement typiques des rivières et d'autres facteurs.
- L'administrateur, pendant ce temps, doit coordonner les travaux des ingénieurs, négocier des droits d'exclusivité avec la Río Hondo Corporación jusqu'à ce que tous les aspects techniques, légaux et financiers aient été bien étudiés, engager des avocats locaux afin de trouver le meilleur cadre légal pour le projet, organiser des rencontres informelles avec les financiers pour les informer qu'ils seront sollicités officiellement dans quelques mois avec une documentation complète, et ainsi de suite.
 - Les entrepreneurs généraux et les fabricants fournisseurs se sentent à l'écart au cours de cette étape, bien qu'ils participent à la conception du projet et au choix du matériel.
 - Les budgets des ingénieurs et des administrateurs sont grandement supérieurs, au cours de cette étape, aux budgets des entrepreneurs et des fournisseurs, en raison de la charge de travail inégale.
 - L'administrateur et les ingénieurs se sentent plus à risque que les autres partenaires, surtout s'il fallait abandonner le projet; ils demandent donc habituellement une plus grande part dans le projet.
 - Les entrepreneurs et les fournisseurs ont l'impression de rester à la maison à attendre les résultats, tout en payant les administrateurs et les ingénieurs.

En théorie, tous les partenaires devraient travailler également pendant une période donnée, se partageant les tâches de façon équitable sur tous les aspects. En réalité, c'est très difficile d'en arriver à un tel équilibre. Il incombe à l'administrateur de distribuer le travail entre les partenaires et de faire en sorte que personne ne se sente à l'écart, ne serait-ce que pour un court laps de temps.

Étude de Faisabilité (D2)

Comme nous l'avons déjà mentionné, le projet avait déjà fait l'objet d'une étude de faisabilité qui avait été jugée acceptable par les commanditaires du projet et par certains prêteurs avec lesquels nous avons communiqué. Cependant, on sentait qu'il était possible de trouver de meilleures solutions pour réduire les coûts de construction, simplifier les méthodes de construction et maximiser le rendement en recherchant un meilleur emplacement pour la centrale, et que nous pouvions améliorer la rentabilité du projet en remplaçant la grosse turbine usagée des associés de l'Amérique centrale par deux turbines plus petites. Les associés voulaient vendre au projet leur turbine à un prix que l'on trouvait trop élevé (elle n'avait aucune garantie de bon fonctionnement ou de rendement).

Nous sentions depuis toujours que les associés d'Amérique centrale avaient accepté le partenariat en raison de la participation de la CUI, dont l'expérience leur faisait défaut. Donc, nous avons entrepris une nouvelle étude de faisabilité, à nos frais, que nous avons soumise à un conseiller indépendant pour analyse approfondie. L'initiative semblait avoir porté fruit, car la nouvelle étude prévoyait des économies sur les coûts du projet de plus de un million de dollars US. Cependant nous avons mis beaucoup de temps pour la faire et la durée de la convention d'achat

d'électricité devenait dangereusement courte.

Préparation de l'offre (D4)

Pendant que nous réalisions l'étude de faisabilité, les membres de l'équipe préparaient une soumission formelle. Nous avons déjà résolu la plupart des aspects (techniques, légaux et financiers).

Du point de vue technique, les différentes options de construction avaient été étudiées, et les solutions techniques proposées avaient été évaluées et comparées afin de choisir la meilleure. La structure de prix avait été acceptée par tous. Nous étions en mesure de garantir chacun des détails de nos plans.

Pour ce qui est de l'aspect financier, nous avons évalué le rendement du projet et nous avons constaté qu'il nous faudra nous satisfaire d'un rendement des capitaux propres de 18 p. 100, ce qui est plutôt bas. Ce projet était le premier du genre que nous avions à réaliser, et nous espérions pouvoir prolonger la période de la convention d'achat d'électricité. Quoique ces chiffres nous mettaient en confiance, nous étions bien conscients que les prêteurs à long terme trouveraient ce rendement dangereusement bas, surtout dans le contexte d'un pays qui n'est pas membre de l'OCDE.

Sur le plan légal, nous avons reçu de nos avocats d'Amérique centrale des avis sur la meilleure façon de constituer une entreprise dans leur pays, les coûts à prévoir, les considérations fiscales et autres.

Bref, nous étions prêts!

Préparation à la Négociation (D5)

Nous avons formé un comité en vue des négociations avec les partenaires d'Amérique centrale. Cette étape allait être difficile.

Nous avons premièrement renégocié, au sein de l'équipe canadienne, quelques détails et vérifié si tous étaient encore bien décidés à endosser l'offre, telle que rédigée. La répartition des capitaux propres demeurait un problème. Nous avions besoin de fonds suffisants pour répondre aux critères normalement exigés par les banques (ratio d'endettement adéquat, fonds de transition, réserves de remboursement, ratio du service de la dette et autres) et payer à nos partenaires d'Amérique centrale le montant initial. Ces derniers se croyaient en droit de recevoir une compensation pour les coûts reliés à l'obtention de la convention d'achat. Les capitaux propres nécessaires étaient plus du double de ce que nous avions prévu. Cela posait un grand problème pour les entreprises de génie-conseil, car la nature habituelle de nos travaux ne produit généralement pas une base de capitaux importante. Nous avons donc laissé ce problème en suspens et nous n'avons pas signé de protocole d'entente final, ce que nous aurions dû faire.

Il nous fallait encore discuter de plusieurs questions avec les partenaires d'Amérique centrale - questions qui étaient restées en suspens en l'absence d'un compromis - auxquelles s'ajoutaient des détails que nous croyions réglés, mais que nos partenaires voyaient d'un autre il.

Nous avons donc repris l'avion. Premièrement, nous devions aviser nos partenaires d'Amérique centrale que nous voulions changer la conception technique du projet afin de sauver près de un million de dollars US, et nous avons apporté tous les documents techniques à

l'appui de notre choix.

Les partenaires ont refusé d'emblée.

Du point de vue légal, nous les avons informés que nous avons assemblé une équipe canadienne composée par la CUI, deux entreprises de génie-conseil, un entrepreneur général et un fournisseur. Cette équipe serait une entreprise canadienne qui agirait comme partenaire de l'entreprise d'Amérique centrale qui devait être formée.

Les partenaires ont refusé à nouveau, d'une part parce qu'ils ne comprenaient pas pourquoi nous avons besoin d'un entrepreneur général dans notre groupe alors qu'il en existe d'excellents en Amérique centrale. D'autre part, ils ne pouvaient accepter que les contrats de construction et de fourniture soient accordés directement à nos coéquipiers, sans passer par un appel d'offres international. Ils n'ont pas changé d'avis même quand on leur a expliqué que la convention d'achat était en vigueur seulement pour 12 ans et demi encore et que nous ne pouvions pas perdre 6 mois à préparer des documents d'appel d'offres. De plus, ils trouvaient inacceptable de ne pas utiliser la turbine qu'ils avaient achetée.

Du point de vue financier, ils nous ont avisés qu'ils pouvaient obtenir de meilleures conditions de financement en Amérique centrale que celles que nous avons trouvées en Allemagne et au Canada. Ils critiquèrent abondamment notre structure financière, qu'ils trouvaient beaucoup trop coûteuse.

Nous avons travaillé très fort pour développer une relation de confiance entre nous, mais nous avons négligé d'en faire de même avec nos partenaires d'Amérique centrale. Un choc culturel en a résulté. Le projet ne pouvait plus avancer. Après plus d'une année de travail, nous n'étions pas en mesure de rédiger un protocole d'entente final. Les membres de l'équipe canadienne étaient frustrés et les relations sont devenues tendues.

Nous AVONS DÉCIDÉ d'interrompre le développement du projet et d'annuler le consortium.

Notre principale erreur a été le premier protocole d'entente avec les partenaires d'Amérique centrale. Les conditions de l'entente étaient trop floues et nous n'avions pas cerné leurs points faibles, comme par exemple la turbine usagée. Nous avons sous-estimé l'entêtement et la force de négociation de nos associés d'Amérique centrale. Une dure leçon!

Ingénierie Financière

Pendant la première phase de l'étape de développement, quand le consortium d'entreprises canadiennes était le chef de projet, notre plan consistait à faire financer la dette par des banques du Canada et d'Amérique centrale. Pour convaincre les banques canadiennes de prendre le risque d'investir en Amérique centrale, il fallait que la SEE accepte soit d'être prêteur au projet (85 p. 100 de la valeur des exportations canadiennes), soit de garantir le prêt bancaire (garantie limitée par la politique de la SEE à 75 p. 100 du 85 p. 100 sus-mentionné).

Le consortium avait échoué avant même d'avoir obtenu des engagements de la part des prêteurs. En fait, notre incapacité à nous assurer ces engagements était l'une des raisons pourquoi nos

partenaires d'Amérique centrale avaient si mal réagi à notre proposition dans son ensemble.

Plus tard, quand la CUI a repris le projet sans partenaires canadiens, elle a de nouveau fait appel à l'organisme de crédit à l'exportation officiel, afin de trouver une nouvelle approche pour établir le plan de financement. Elle s'est vite rendue compte que, en raison des dettes arriérées de ce pays, l'organisme n'accepterait pas de prêter davantage sur ce marché.

En vue de trouver une nouvelle structure de financement, dans les prix et les délais acceptables pour la CUI, les prêteurs éventuels et les autorités du pays d'Amérique centrale, une trousse d'information sur le projet, complète et professionnelle, a été produite rapidement.

Du point de vue du financement, le premier pas consistait à engager des conseillers financiers indépendants pour compléter les ressources dont disposait la CUI (F1). Les conseillers seraient surtout utiles lors de l'évaluation des mouvements de trésorerie et de la rentabilité du projet (les prêteurs éventuels demandent toujours si un avis indépendant a été sollicité), et ils s'occuperaient également de la conception de la structure financière et de trouver les sources de financement possibles.

Dans un premier temps, on a révisé les coûts du projet et le rendement prévu. On en a conclu que le coût du projet (avant le financement) serait de 20 millions de dollars US et que, avec certains réajustements, il serait possible d'obtenir un taux de rendement interne (TRI) de 22,5 p. 100 et un taux de rendement des capitaux propres de plus de 25 p. 100.

Ces taux améliorés, quoique encore bas, ont convaincu la CUI qu'elle devait changer son ratio d'endettement de 75:25, comme prévu initialement, à 65:35, et qu'elle devait être prête à fournir au moins 51 p. 100 des capitaux propres requis, allant jusqu'à 70 p. 100 si nécessaire.

Cette attitude pleine d'assurance de la part d'un intervenant aussi considérable et de réputation internationale comme la CUI a fait son effet sur les éventuels prêteurs à long terme, encore plus rassurés lorsque la CUI a annoncé qu'elle exigerait, de la part des entrepreneurs canadiens, une caution d'achèvement.

Les engagements fermes de la CUI ont convaincu les autorités du pays d'Amérique centrale que la CUI était capable de réaliser le projet. Comme elles avaient un besoin pressant en électricité, elles acceptèrent de donner une concession complète de 15 ans à partir de la date du début de la construction, dans la mesure où la conclusion de l'entente financière pouvait avoir lieu en dedans de 8 mois. De plus, elles acceptèrent de signer un contrat d'achat ferme sur une base tarifaire qui serait négociée ultérieurement.

La CUI était maintenant en mesure de présenter aux éventuels prêteurs une proposition bien rédigée. La stratégie choisie par la CUI pour obtenir les fonds nécessaires consistait à soumettre aux grandes institutions bancaires une déclaration d'intérêt signée par l'administrateur d'un fonds de pension reconnu du secteur public. Cette déclaration d'intérêt rassurait beaucoup les banques sollicitées, en leur confirmant que le commanditaire du projet était en effet un partenaire responsable. De plus, les éventuels prêteurs ont rapidement remarqué que le fonds de pension avait une large part de marché, et qu'ils pourraient certainement profiter des autres activités de ce dernier une fois qu'ils auront établi des bonnes relations de travail en prêtant au projet.

Comme la SEE ne participait pas au projet et qu'un organisme européen similaire avait exprimé son intérêt de prêter à l'entreprise-projet pour appuyer un fournisseur compatriote que l'on avait sollicité pour du matériel d'appareillage, on a décidé de faire appel à l'un des plus importants prêteurs à moyen terme de ce pays européen.

CUI avait déjà obtenu des engagements de deux banques d'Amérique centrale, prêtes à prendre le risque de prêter de la monnaie locale pour financer la construction et les services locaux.

La banque européenne ne fut pas facile à convaincre, mais elle finit par accepter de prêter la petite somme garantie par l'organisme de crédit de son pays et de réunir un montant beaucoup plus important pour couvrir les dépenses en monnaie forte. La banque a accordé le prêt avec un terme total de six ans, après avoir négocié avec la CUI et les partenaires d'Amérique centrale certaines conditions, dont les suivantes :

- un financement de transition, équivalent à 20 p. 100 du coût total du projet, serait exigé, dont 40 p. 100 proviendraient des prêteurs et 60 p. 100 seraient sous forme de gage de capitaux propres de la part des commanditaires;
- un compte de réserve, représentant six mois de service de la dette, serait mis en mains tierces;
- aucun prêt ne serait accordé avant que 30 p. 100 des capitaux propres aient été déboursés; ensuite, le prêt et les capitaux propres seraient injectés au même rythme;
- aucun dividende ne serait payé avant que 60 p. 100 de la dette aient été remboursés, et ensuite les dividendes seraient versés à un rythme qui ne nuirait pas au service de la dette et qui respecterait les obligations du compte de réserve.

Étant donné que la CUI et les partenaires d'Amérique centrale avaient réussi à faire monter le taux de rendement des capitaux propres à plus de 25 p. 100, et qu'ils s'attendaient à continuer leur partenariat pour deux ou trois autres projets de même nature, l'entreprise-projet a pu accepter les conditions des prêteurs.

Donc, la structure et les sources de financement finales étaient comme suit :

Coût du projet, incluant le financement	22 M \$
Capital-action (35 %)	7,7 M \$
Emprunt (65 %)	14,3 M \$
- Syndicat de banques européen (6 ans) (6,8 M \$)	
- Banques d'Amérique Centrale (6 ans) (4,0 M \$)	
- Fonds de pension (8 ans) (3,5 M \$)	
Finance de sécurité (fonds en attente)	4,4 M \$
- Prêteurs (1,76 M \$)	
- Commanditaires (capital-action ou presque) (2,64 M \$)	

En acceptant de procéder à ce montage financier, les commanditaires du projet prévoyaient deux réajustements simultanés qui seraient mis en œuvre aussitôt la rentabilité du projet prouvée :

- a) remplacer la dette bancaire par une dette à plus long terme, dont une partie pourrait être obtenue sur le marché local;
- b) remplacer une partie des capitaux propres par des emprunts, afin d'obtenir un ratio d'endettement de 75:25,

augmentant ainsi le rendement sur l'investissement.

Gare Négociation

Après plusieurs mois de négociations, la CUI avait réussi à faire accepter la plupart de ses conditions. Les gens d'Amérique centrale ont accepté l'étude de faisabilité et les deux turbines. Ils ont accepté également qu'il n'y ait pas d'appel d'offres, à la condition que l'entrepreneur général et le fournisseur canadiens s'associent avec un partenaire d'Amérique centrale en qui ils avaient pleine confiance, dans le cas où ce dernier ne pouvait pas s'associer directement avec l'entreprise canadienne.

Le résultat de ces négociations a plu à certains et déplu à d'autres, et a détruit le peu de confiance qui existait encore au sein du groupe canadien.

- Les entrepreneurs généraux et les fournisseurs avaient obtenu un grand projet de construction, même s'ils devaient le partager avec une entreprise d'Amérique centrale. Ce qui, en soi, n'était pas mauvais, car ils auraient dû en donner une grande partie en sous-traitance de toute façon. Ils n'ont pas eu à investir dans le projet, éventualité qu'ils avaient toujours eu du mal à accepter. Donc, ils étaient contents.
- Les ingénieurs-conseils ont été invités à réintégrer le groupe. On leur demandait une plus grande contribution en capitaux propres, qu'ils n'étaient pas capables de fournir. Ayant été mis à l'écart durant presque toute la seconde partie des négociations, et n'ayant donc pas eu l'occasion de faire accepter leurs conditions, ils avaient perdu le fil du projet. Ils n'ont pas pu participer. Donc, ils étaient mécontents.
- La CUI avait sauvé le projet; elle était contente.

Alors, on a formé une entreprise d'Amérique centrale, dont les actionnaires étaient la Río Hondo Corporación et la CUI. Le contrat de construction a été signé entre cette entreprise et une autre entreprise qui regroupait les fournisseurs et les entrepreneurs du Canada et d'Amérique centrale, après de longues négociations sur les prix et les modalités de paiement.

Gare Exploitation

Il avait été clair depuis le tout début que l'exploitation de cette centrale devait être confiée à un spécialiste. C'est pourquoi la Río Hondo Corporación voulait s'associer avec la CUI, afin de bénéficier, aux yeux des financiers éventuels, de la participation d'un promoteur très compétent avec l'expérience nécessaire.

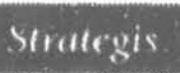
En réalité, exploiter une centrale minihydraulique est tâche facile, et de plus petites entreprises que la CUI auraient pu le faire, probablement à de bien meilleurs prix. Mais les banquiers ne sont pas nécessairement de cet avis et exigent habituellement la participation d'un promoteur reconnu. Dans le cas du projet Río Hondo, le fait d'avoir la CUI comme partenaire-promoteur a permis des économies de centaines de milliers de dollars. Autrement, il aurait sans doute fallu compter une année de plus pour réaliser l'étude de diligence raisonnable, normalement exigée par les banques.

[Glossaire](#) / [Bibliographie](#) / [Contrat de représentation](#) /
[Sousmissions pour projets d'infrastructure](#) / [Études de cas](#) / [Retour à la](#)

[carte du site](#)

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

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


 Industrie Canada / Industry Canada
 
 Construction, génie et services
 
 Strategis

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

Passer à [Menu principal](#)
Recherche dans Strategis

[Information d'affaires par secteur](#)
[Construction, génie et services connexes](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1998-04-02

Étude de Cas Le Vedipatnam

Résumé

L'étude de cas Vedipatnam décrit les étapes de l'identification, de l'évaluation, du développement et de la structure financière d'un projet de station de traitement des eaux d'une capacité de 12 500 mètres cubes par jour, à Vedipatnam (60 000 habitants), une banlieue de Bangalore (5 millions d'habitants), en Inde. Le projet est du type BOOT (construire-exploiter-posséder-transférer). Dès le début, il était clair que la municipalité de Vedipatnam était prête à devenir actionnaire du projet.

Gare Identification

Nous travaillons depuis de nombreuses années avec le président d'une entreprise de fabrication d'équipement nécessaire aux stations de traitement des eaux (ci-après, PWE). Notre entreprise de génie-conseil, Experco ltée, a eu l'occasion de développer une excellente relation de travail avec PWE et de recommander les technologies et le matériel de cette dernière à ses clients. Nous avons tous deux travaillé pour divers comités du gouvernement du Québec au développement d'un programme d'aide financière, destiné à faciliter la tâche aux promoteurs québécois lors de l'étape de la structure financière. De plus, nos deux entreprises avaient des objectifs similaires pour ce qui était de percer sur les marchés étrangers.

Experco et PWE travaillaient en Asie depuis quelque temps et avaient décidé d'entreprendre en partenariat un projet dans cette région, lorsqu'il s'en présenterait un qui corresponde aux attentes des deux entreprises.

Experco et PWE étaient surtout intéressées au marché indien, car les deux avaient formé des entreprises locales (I4) avec des partenaires indiens. De plus, elles étaient dûment enregistrées et reconnues comme entreprises indiennes et avaient réalisé quelques contrats en Inde. Nous avons remporté un projet de la Banque asiatique de développement (BASD) (I1) et PWE avait obtenu quelques contrats privés grâce à des soumissions concurrentielles. Ces contrats avaient permis à Experco et à PWE de percer le marché et d'acquérir une certaine expérience dans la région.

Un citoyen indien, qui vivait à Montréal et semblait avoir de bonnes relations dans son pays d'origine, est venu nous voir avec une proposition de projet en Inde. Il nous a convoqués à une réunion, mon ami de PWE et moi, nous offrant ses services comme représentant pour ce projet.

Étant des personnes d'expérience et comme ce n'était pas la première fois que quelqu'un nous proposait le projet du siècle, nous n'étions pas emballés outre mesure. Nous avons écouté attentivement et, après une

période de questions et quelques recherches indépendantes, nous avons constaté que le projet était attrayant. Bien sûr, nous n'avons pas accepté de payer le représentant, ni ses supposées relations locales. Nous nous sommes entendus pour lui verser une commission au début de la période de construction si nous remportions le projet (I4).

Nous avons identifié un projet.

Durée : L'identification de ce projet s'est faite très rapidement, compte tenu du temps que nous avons déjà passé en Inde pour d'autres projets. En l'espace d'une semaine, nous avons une entente avec le représentant qui nous avait proposé le projet.

Financement : Nous n'avons pas eu besoin, à proprement parler, d'argent pour identifier le projet. Nous avons tous deux reçu une contribution de l'ACDI inc. qui devait nous aider à établir nos entreprises en Inde, en couvrant tous les frais légaux et techniques inhérents à la constitution en société. Sans cette contribution, nos entreprises n'auraient pas été aussi bien connues en Inde, et le représentant n'aurait probablement pas eu l'idée de nous présenter le projet.

Gare Évaluation

Il s'agissait d'un projet BOOT, ce qui voulait dire que nous devions construire, posséder, financer et exploiter une station de traitement des eaux pendant 20 ans, pour ensuite transférer le projet à la municipalité. Comme nous n'étions, ni l'un ni l'autre, entrepreneurs, nous avons donc décidé d'inviter un troisième partenaire (D1). Nous nous sommes associés avec un entrepreneur en électromécanique québécois qui avait déjà percé sur le marché international et qui s'intéressait à notre projet. (En général, l'équipe n'est formée que plus tard, à l'étape du développement d'un projet, mais nous avons pensé que d'avoir avec nous un entrepreneur dès le départ réduirait le risque d'erreurs d'évaluation. Il nous fallait également la coopération d'un entrepreneur afin de confirmer les coûts de construction).

Nous nous sommes tout de suite rendus en Inde pour évaluer la situation, mais avant de partir, nous avons passé en revue une liste des considérations générales (E2, E3, E4) :

- Nous avons évalué les coûts de ce projet à environ 10 millions de dollars, selon notre représentant, ce qui nous convenait. Le fabricant qui faisait partie de notre groupe pouvait aisément répondre aux besoins d'un projet de cette envergure.
- Nous pouvions insister sur l'utilisation de notre matériel, étant donné que le projet était peu avancé.
- Nous avons plusieurs sources de financement pour ce type de projet d'infrastructure en Inde, et la taille du projet ne semblait poser problème pour aucune. La SEE était présente sur ce marché, offrant du financement par le biais de ses marges de crédit ou au cas par cas.
- Nous avons compris qu'il n'y aurait pas d'appel d'offres, et qu'il s'agissait d'un contrat direct avec la municipalité. Nos personnes-ressources en Inde semblaient avoir des réserves à ce sujet, ce qui nous a incités à leur demander d'obtenir une réponse officielle de la part des autorités centrales et régionales (N1). On

nous a vite informés qu'il existait trois voies légales pour l'obtention du projet :

1. Lancer un appel d'offres très rapide (deux semaines), dès que nous aurions terminé l'étape du développement. Ainsi, nous serions la seule entreprise capable de soumettre une proposition convenable. Nous savions que ce procédé est fréquemment utilisé sur les marchés internationaux, pour y avoir participé plusieurs fois sans aucune chance de gagner. Cependant, nous avions des doutes sur le succès de cette méthode dans un pays aussi bureaucratique.
 2. Former une entreprise avec des partenaires des secteurs public et privé, dont la municipalité serait actionnaire. Cette entreprise agirait comme une entreprise privée, selon les lois indiennes, et pourrait donc accorder ses contrats sans avoir à tenir compte du cadre réglementaire de la municipalité.
 3. Être propriétaire du projet à 100 p. 100, en vertu d'une entente de concession avec la municipalité.
- Nous savions que l'anglais était d'usage courant dans les milieux d'affaires et le secteur public indiens, et notre personnel local était fort compétent.
 - Nous devions envisager la possibilité d'un appel d'offres, même si le projet nous avait été offert. Nous savions, par contre, que nos chances étaient bonnes, en raison de notre matériel de pointe et de nos prix compétitifs (le dollar canadien étant plutôt faible).
 - Nous pouvions disposer des ressources nécessaires (le gouvernement du Québec venait de nous confirmer son appui dans le cadre de son programme Apex spécial).
 - Nous savions que le projet s'inscrivait dans notre secteur d'activités.

Lorsque nous avons décidé que le projet nous intéressait, nous sommes allés à Vedipatnam et avons rencontré les autorités locales afin de poursuivre l'évaluation du projet.

Nous avons passé une journée complète avec les responsables municipaux et les conseillers techniques, à visiter le site et à participer à des rencontres, ce qui nous a donné l'occasion d'évaluer les aspects techniques du projet (E2), soit la construction d'une arrivée d'eau, d'une installation de pompage d'eau brute, d'une station de traitement des eaux dont la taille restait à déterminer, des réservoirs nécessaires et l'achèvement d'un système d'adduction déjà commencé. Techniquement, le projet nous paraissait viable avant même d'avoir effectué des études poussées. En fait, la conceptualisation était déjà faite, selon une technologie ancienne, et la construction avait commencé depuis deux ans. Faut de planification et de ressources financières suffisantes, le projet avait été abandonné. Nous avons donc des doutes sur la gestion des fonds. On pouvait voir des fondations, des colonnes et des barres de fer. En quelques heures, nous nous sommes rendus compte qu'il ne s'agissait pas d'un projet compliqué. Les études environnementales avaient été réalisées et la municipalité avait obtenu les permis nécessaires. Nous avions la technologie et le savoir-faire nécessaires pour mener à bien ce projet.

Le fait qu'il s'agissait d'une nouvelle municipalité, née de l'union de plusieurs communautés existantes, était un aspect très encourageant. Des entreprises d'informatique de pointe, dont les employés étaient bien pavés et habitaient des quartiers résidentiels, étaient installées dans deux ou trois de ces communautés. De plus, cette municipalité était située près d'un grand centre urbain, Bangalore (5 millions d'habitants). Par la suite, nous avons examiné les aspects financiers (E3). Comme nous ne voulions pas participer à un appel d'offres, les conseillers légaux de la

municipalité nous ont proposé de créer une entreprise privée-publique, dont la municipalité serait partenaire. La participation en capital de cette dernière se ferait sous forme d'installations déjà existantes, et nous devions fournir les fonds nécessaires pour financer le projet. Cette méthode nous convenait, et les trois entreprises canadiennes, qui avaient déjà signé une entente (D1), ont établi la structure financière préliminaire du projet.

Il est nécessaire d'expliquer le rôle et l'objectif du consortium canadien à cette étape de l'évaluation. Le consortium voulait s'occuper de la conception et de la construction de la station, sans nécessairement en être le propriétaire. Experco Ltée assurait la conception et la supervision de la construction, le fabricant voulait vendre ses produits et l'entrepreneur général voulait construire la station et les installations connexes. Nous sentions que nous ne pourrions pas participer à moins d'être les propriétaires, ou du moins les copropriétaires. Nous devions participer au projet comme copropriétaires minoritaires, ce qui signifiait que, après avoir développé le projet, nous allions tenter de vendre des parts importantes à des actionnaires locaux et canadiens. Nous devions réaliser une étude de faisabilité de la structure financière pour l'entreprise qui serait la propriétaire de la station et du projet.

De plus, en tant que copropriétaires et afin de vendre une grande partie des actions du projet, nous devions démontrer la rentabilité de l'exploitation de la station.

Nous avons également fait une évaluation financière préliminaire (E3) en nous fondant sur notre propre expérience et sur les données fournies par la municipalité. On nous avait informés de la courbe de croissance potentielle de cette collectivité et de la capacité financière des résidents. Ces données en main, nous avons fait des calculs et nous avons trouvé le projet financièrement viable. Nous nous étions penchés sur les facteurs suivants :

1. Le coût du projet ne causait aucun problème, selon les études déjà réalisées par la municipalité. Nous l'avons évalué à 10 millions de dollars.
2. La municipalité croyait qu'un tarif de \$10 par mois pour de l'eau potable était politiquement et financièrement acceptable pour les résidents, surtout parce que dans certains quartiers de Bangalore (de l'autre côté de la rivière), on demandait 5 \$ par mois. La croissance démographique prévue pour les années à venir était considérable, étant donné que Vedipatnam visait un développement urbain et technologique important et que, déjà, des douzaines de constructeurs-promoteurs offraient d'importants projets résidentiels. Nous avons rencontré plusieurs de ces promoteurs afin de mesurer leur intérêt et leur sérieux quant au développement de la municipalité.
4. Nous savions que la SEE offrait déjà de nombreuses marges de crédit dans le pays par le biais de banques locales et qu'elle était disposée à prêter directement au cas par cas. Nous allions utiliser beaucoup de matériel canadien pour le projet de station de traitement des eaux, notamment une grande quantité de pièces mécaniques; nous pouvions donc probablement obtenir un financement de la SEE, si nous arrivions à la convaincre d'assumer les risques inhérents au projet.

Pour ce qui est des considérations politiques et sociales (E4), la municipalité devait appuyer le projet parce qu'elle n'avait, à ce moment-là, aucune source d'eau potable. Après quelques conversations avec des gens d'affaires et des personnalités locales, nous avons compris que la majorité

de la communauté soutenait le projet.

Notre ÉVALUATION du projet était terminée. Nous étions très confiants et, de retour au Canada, nous avons commencé à développer le projet selon un échéancier très ambitieux.

Durée : Il nous a fallu environ deux semaines pour évaluer le projet. C'était une tâche relativement facile étant donné notre expérience dans ce domaine, et comme la taille du projet ne dépassait pas nos capacités, nous avons pu décider en peu de temps de sa viabilité.

Financement : Nous avons reçu une contribution dans le cadre du programme Apex spécial, qui servirait à couvrir nos dépenses pour l'évaluation et le développement du projet, ainsi que les honoraires des conseillers locaux, nécessaires lors de la prochaine étape du projet.

Gare Développement

Notre équipe était déjà formée (D1), ce qui nous a permis de sauver beaucoup de temps et d'accélérer le développement du projet. Nous ne pensions pas avoir besoin d'un quatrième partenaire, quoique nous pouvions voir que notre situation financière n'était pas très solide. Nous pouvions construire et exploiter la station sans beaucoup de difficultés, en nous fondant sur notre expérience antérieure, mais il nous manquait un partenaire financier. Nous avons consulté un spécialiste en la matière, mais nous étions trop pris par les autres aspects du projet pour tenir compte de ses avertissements, et peut-être trop peu familiers avec sa terminologie pour comprendre l'importance de ses suggestions. Nous aurions dû écouter et faire appel à ses services au lieu d'attendre à la fin de l'étape du développement.

Lors de la recherche de financement auprès de sources canadiennes et indiennes, les aspects techniques du projet devaient être assez avancés pour que les investisseurs soient à l'aise. Dans ce but, nous avons réalisé une étude technique complète, comprenant les coûts de construction et d'exploitation que nous pouvions garantir en tant que fournisseurs au projet plutôt que copropriétaires. Nous étions prêts à jouer le rôle de copropriétaires du projet pour une période limitée, ainsi que celui d'entrepreneurs-fournisseurs.

À notre retour en Inde, nous avons recueilli les données existantes, pris des échantillons d'eau de la rivière pour les faire analyser, effectué les mesures nécessaires, demandé les prix locaux de construction afin de les comparer à nos évaluations, et ainsi de suite (voir la liste au chapitre D4). Nous avons fait un plan complet de la station, incluant les installations principales, le réseau d'adduction avec ses stations de repompage et tous les réservoirs nécessaires. Ces plans étaient indispensables afin de vérifier nos évaluations et de rassurer les investisseurs éventuels dans une certaine mesure, surtout les Canadiens qui nous connaissaient.

Nous nous sommes surtout concentrés sur l'évaluation des coûts d'exploitation de la station de traitement des eaux, qui sont souvent très élevés (énergie et produits chimiques). Nous avons demandé et obtenu des prix unitaires pour l'énergie (nous avons étudié de nombreuses options) et pour les produits chimiques requis (nous avons pu établir avec beaucoup d'exactitude la quantité qu'il nous faudrait).

Nous nous sentions très sûrs de notre plan et des aspects de la

construction et de l'exploitation.

Nous avons, toutefois, des doutes sur les ventes annuelles (volume et prix unitaire), et avons donc retenu les services d'un conseiller indien afin qu'il réalise deux études distinctes :

1. Quelle serait la réaction des habitants à un tarif de 3 \$ par mois pour de l'eau potable de très bonne qualité?
2. Quel serait l'estimé réaliste de la croissance démographique prévue dans la région (les cinq premières années étant critiques).

La première étude a révélé que la population accepterait le tarif mensuel de 3 \$ pour plusieurs raisons :

- certains des nouveaux arrivants venaient de Bangalore, où ils payaient déjà 5 \$ par mois;
- le revenu moyen des travailleurs de Vedipatnam permettait une telle dépense;
- plusieurs résidents payaient déjà plus de 3 \$ par mois en achetant de l'eau en bouteille au magasin.

La deuxième étude a démontré que la croissance démographique était, en réalité, notre point faible et notre risque le plus important. Les multiples études financières réalisées montraient qu'une croissance démographique élevée nous était nécessaire pour couvrir les dépenses et permettre un taux de rendement des investissements acceptable (dans le cas des stations de traitement des eaux, qui n'attirent pas facilement les investisseurs, il faut que ce taux dépasse les 20 p. 100). Les chiffres obtenus auprès des promoteurs nous assuraient une croissance acceptable, mais la rentabilité du projet dépendait trop de leurs prévisions. Nous leur avons donc demandé une garantie (F4), sous forme d'un fonds en fiducie de un million de dollars (pour contrer les retards éventuels dans leur programme de construction). Après quelques négociations, ils ont accepté.

Notre seule autre option était de limiter le projet à l'approvisionnement, au traitement et à la vente de l'eau au service local de distribution (ce qui aurait également pour effet de faciliter le financement du projet).

Comme la municipalité devait accepter les plans d'urbanisation de promoteurs, selon la loi, nous voulions avoir la certitude que le prochain maire ne s'opposerait pas au développement de la municipalité pour des raisons politiques. C'est pourquoi nous avons demandé à la municipalité de garantir une partie des revenus annuels sur les ventes de l'entreprise privée-publique (F4). Avec cette garantie, nous pensions qu'il n'y aurait pas de tentatives pour limiter la croissance de la municipalité. Cette dernière a accepté notre proposition.

Légalement, il nous restait à vérifier avec les autorités régionales si nous avions le droit de facturer 3 \$ par mois pour de l'eau potable. Nous sommes allés au ministère responsable et avons obtenu leur livre de règlements. Nous avons appris qu'il ne nous était pas permis d'imposer un tarif fixe de 3 \$, et qu'il nous fallait établir un système avec un tarif variable pour couvrir les coûts d'exploitation réels, y compris les profits, et un tarif fixe pour couvrir les coûts réels de construction et du financement. Le projet n'en serait pas touché.

Jusque là, tout allait bien. Le projet semblait gagné. Il ne nous restait qu'à réaliser notre structure financière, mais nous nous sommes réjouis trop vite.

Le bureau de la planification du gouvernement nous a informés que la municipalité ne pouvait nous donner aucune garantie financière. Après un an de travail, le projet était paralysé par l'impossibilité d'obtenir des garanties financières.

Nous n'étions pas préparés à cette éventualité. Nous avons constamment négocié avec la municipalité, nous en avons obtenu des garanties, leur appui auprès des promoteurs pour la création d'un fonds en fiducie, la réduction du loyer des infrastructures et la renégociation de la commission de notre agent. Tout cela pour obtenir un taux de rendement des investissements de 20 p. 100 ou plus (D5). Nous avons cru que les autorités tenteraient de venir en aide à ce genre d'initiative et non qu'elles en bloqueraient la réalisation; nous nous retrouvons donc dans une situation sans issue là où nous nous y attendions le moins.

Le projet, entièrement développé des points de vue technique et financier, était complètement bloqué. Nous l'avons mis en attente, le temps de nous réunir et de discuter.

Nous pensions qu'en arrêtant tout, nous allions forcer le gouvernement à agir. Le projet était urgent et le maire devait l'avoir terminé avant la fin de 1997. Sa carrière politique en dépendait.

Entre-temps, l'équipe s'est réunie pour évaluer son engagement vis-à-vis du projet. Notre protocole d'entente initial était très solide. Personne ne voulait abandonner. Nous avons confiance en l'équipe et nous n'avons eu aucun désaccord, bien que nous représentions trois groupes différents (ingénierie, matériel et construction), qui ne sont pas très habitués à travailler ensemble. Nous nous étions engagés à travailler comme une seule entité au moment de donner nos prix à l'entrepreneur général. Nous pensons encore que c'était une bonne idée, même si cela exigeait une grande confiance au sein de l'équipe. Les trois représentants s'entendaient à merveille, ce qui explique peut-être pourquoi cette formule fonctionnait. Sans une confiance absolue les uns envers les autres, le consortium n'aurait pas survécu.

Avant de présenter notre projet à la municipalité, nous avons eu plusieurs discussions (N2) sur l'aspect de l'ingénierie. Nous avons pu convaincre les autorités que nos plans étaient les meilleurs, bien qu'ils en aient réalisé de leur côté. Nous avons comparé nos coûts de capital et d'exploitation à leurs coûts de construction et d'exploitation. Notre projet coûtait plus, au départ, mais nous pouvions récupérer l'investissement rapidement par la suite, tout en offrant des coûts d'exploitation inférieurs aux leurs.

Malgré ces améliorations, nous n'avons pas pu convaincre la municipalité que nous avions suffisamment de solidité financière pour prendre en charge la propriété du projet. On nous demandait la participation d'un grand investisseur comme partenaire.

Nous avons donc décidé de revoir nos objectifs, tout en trouvant une solution aux problèmes de financement (section suivante).

Durée : Nous avons passé une année entière à développer le projet et à négocier les termes généraux sans avoir obtenu l'accord total de la municipalité.

Financement : Nos coûts de développement ont été couverts par nos propres ressources et par l'aide reçue au titre du programme Apex spécial.

Gare Structure financière

Comme nous le disions plus tôt, notre intérêt principal dans ce projet était de créer des occasions de travail pour nos entreprises, c'est-à-dire de vendre des services et des produits à l'entreprise-projet. Notre plan était d'investir dans le développement du projet, pour ensuite construire et vendre, ou bien vendre à un ou à plusieurs investisseurs avant l'étape de la construction, à la condition de jouer le rôle de fournisseurs de biens et de services.

Nous avons également prévu que 74 p. 100 du projet serait financé au Canada, que la SEE serait disposée à financer des projets en Inde et que nous pouvions compter sur la contribution de la SEE pour attirer les investisseurs et compléter notre financement par actions et par emprunt.

Puisque la municipalité n'était apparemment pas disposée à nous donner des garanties (voir la gare précédente), il nous fallait envisager la possibilité de ne pas pouvoir financer le projet. D'une part, la SEE nous disait qu'il n'y avait pas suffisamment de garanties pour qu'elle accorde un prêt au projet, et d'autre part, nous comprenions de plus en plus que notre consortium n'avait pas les actifs financiers nécessaires pour compléter lui-même le financement.

À ce moment, un peu tard, nous avons demandé à une entreprise de conseillers financiers (F1) de passer en revue notre projet. Nous pensions qu'ils seraient en mesure de nous aider à sortir de cette impasse, et nous avons voulu les engager sur la base de frais de conclusion de transaction. Ils nous ont fait remarquer que le succès ne dépendait pas seulement de leurs efforts et que, même s'ils étaient disposés à accepter ce type de rémunération pour une partie de leur travail, ils demandaient des honoraires pour le reste. Nous nous sommes finalement entendus sur un compromis, soit un honoraire par journée travaillée, inférieure à celui qu'ils demandaient habituellement, et des frais de conclusion de transaction (pourcentage) lors de la conclusion de l'entente financière.

Après de nombreuses discussions avec nos conseillers financiers et une importante réflexion au sein du consortium, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il nous fallait vendre une majorité des actions à un investisseur naturel, stable et de bonne réputation. La vente serait accompagnée d'une clause qui garantirait aux membres du consortium le titre de fournisseurs et une somme forfaitaire pour avoir développé le projet, au moment de la conclusion de l'entente financière (probablement sous forme d'une combinaison d'argent liquide et de quelques actions).

Nous nous sommes mis à identifier les entreprises qui, selon nous, pourraient montrer de l'intérêt pour le projet, tout en préparant les documents nécessaires (techniques, commerciaux, financiers, réglementaires et autres) pour la présentation. Nous ne voulions pas annoncer notre projet sur le marché public, car une occasion d'affaires devient bien moins intéressante lorsqu'elle est trop connue et fait l'objet de spéculations et de rumeurs. Il vaut mieux agir discrètement et montrer le projet à quelques entreprises triées sur le volet, sous le sceau d'une entente de non-divulgateion.

Nous avons passé quatre mois à chercher un investisseur avant qu'une entreprise manifeste le désir de regarder de plus près notre projet. Entre-temps, nous entretenions notre projet et nos relations locales en faisant des recherches supplémentaires et une autre visite (naturellement, tout cela coûte de l'argent).

Contrairement aux secteurs de l'énergie et des télécommunications, qui ne manquent pas d'investisseurs naturels (entreprises de services publics et grandes entreprises) et où il existe toute une gamme d'instruments prévus pour le financement, le secteur de l'eau potable est relativement peu organisé pour ce qui est des projets privatisés. (Il existe plusieurs investisseurs naturels au Royaume-Uni et en France, mais nous avons décidé de ne pas faire appel à ces derniers, car ils ne voudraient probablement pas nous nommer fournisseurs attirés du projet).

Nous avons donc ciblé de grandes entreprises canadiennes avec de l'expérience dans les services publics. En fin de compte, nous avons réussi à intéresser une grande entreprise de distribution de gaz de l'Ouest canadien et une grande entreprise de construction du Québec, qui ont décidé d'acheter nos parts ensemble. Nous avons réussi à les convaincre grâce aux considérations suivantes :

- Elles avaient toutes les deux suffisamment d'expérience en Inde et croyaient que l'amélioration du marché de ce pays était réelle et se maintiendrait.
- La taille relativement petite du projet leur permettait de l'entreprendre sans trop de risques et de profiter de l'occasion pour s'assurer d'autres projets du même type, en cas de succès.
- Nous avions réalisé une grande partie du développement du projet et elles étaient d'accord avec les résultats, ce qui voulait dire que la conclusion de l'entente financière se ferait dans quelques mois, leur évitant de perdre trop de temps pour préparer un petit projet.
- Le taux de rendement interne (après taxes, avant financement) était intéressant et augmenterait grâce à des leviers financiers.
- Les deux entreprises étaient prêtes à compléter le financement du projet (elles cherchaient un actionnaire indien, au besoin).
- Elles croyaient savoir qu'un fonds, aidant les projets à l'étape du développement, serait probablement disposé à fournir la moitié des frais nécessaires pour clore cette étape (elles voulaient garder cette possibilité en réserve au cas où la présence de ce partenaire pourrait servir à attirer des prêteurs au moment de la conclusion de l'entente financière du projet. Toutefois, puisque les deux partenaires pouvaient défrayer les coûts du développement, ils ont décidé de ne faire appel au fonds qu'en cas d'absolue nécessité, pour éviter de payer la somme forfaitaire qui leur aurait été exigée lors de la conclusion de l'entente financière).

C'est ainsi que le partenariat formé par l'entreprise de distribution de gaz et l'entreprise de construction a acheté notre projet (il en a ensuite vendu 15 p. 100 à une entreprise indienne, en plus de la part de la municipalité qui représentait 30 p. 100) et a accepté de nous nommer fournisseurs de biens et services pour le projet.

Les autorités de Bangalore, à qui nous avons présenté les nouveaux propriétaires, ont été impressionnées par leur réputation et leur envergure et ont accepté de renégocier le projet.

Voici les grandes lignes de la structure financière finale :

- L'entreprise-projet construirait et serait propriétaire du projet pendant toute la période de la concession.
- L'entreprise-projet vendrait l'eau potable à l'organisme municipal de distribution sur une base tarifaire tenant compte des coûts d'exploitation, de l'inflation, des capitaux nécessaires pour les

améliorations et du profit.

- L'entreprise-projet aurait une option d'achat sur le système de distribution, selon des conditions prédéterminées, pendant dix ans
- La municipalité maintiendrait une réserve d'une valeur de six mois de paiements à l'entreprise-projet, dont les premiers bénéficiaires seraient les investisseurs étrangers.
- La municipalité serait obligée de racheter les parts de l'entreprise-projet si elle cessait ses paiements pour une période de six mois, selon des conditions prédéterminées (comme les municipalités dépendent des pailers supérieurs du gouvernement, il s'agissait d'une disposition restrictive qui faisait appel à un engagement moral, plus qu'à un engagement effectif; toutefois, cela donnait à l'entreprise-projet un droit aux recours légaux, le cas échéant).
- La responsabilité entière de l'exploitation serait concédée par l'entreprise-projet aux deux entreprises canadiennes partenaires.

Les nouveaux propriétaires ont pu, sur cette base, établir le profil financier suivant :

Capitaux propres (50 %)

- Partenaires canadiens : 51%
- Entreprise indienne : 15%
- Municipalité : 30 %
- Membres du consortium initial : 4 %

Emprunt (50 %)

- SEE : 85 % de la valeur des exportations canadiennes
- ICICI (prêteur de projet indien) : le reste

Gare Construction et exploitation

Les étapes de la construction et de l'exploitation sont encore à venir.

[Glossaire](#) / [Bibliographie](#) / [Contrat de représentation](#) /
[Sousmissions pour projets d'infrastructure](#) / [Études de cas](#) / [Retour à la
carte du site](#)

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

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