



Industrie
Canada

Industry
Canada

Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure

LE PARTENARIAT EST LA SOLUTION

Canada

Table des matières



RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DE L'INFRASTRUCTURE

Le partenariat est la solution

Direction générale du secteur des services
et grands projets
Industrie Canada
Mai 1998





Le présent document, **Réussir sur les marchés mondiaux de l'infrastructure – Le partenariat est la solution**, et bien d'autres documents produits par Industrie Canada, sont offerts en version électronique au site Web *Strategis* du Ministère à l'adresse : <http://strategis.ic.gc.ca/isgp>

Pour obtenir d'autres exemplaires de ce document de consultation, prière de s'adresser à la :

Direction générale du secteur des services et grands projets
Industrie Canada
235, rue Queen, 7^e étage Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 954-2984
Télécopieur : (613) 952-9054
Courrier électronique : sicp@ic.gc.ca

Nous vous invitons à participer à cette discussion sur les marchés mondiaux de l'infrastructure. Veuillez nous faire part de vos idées sur les questions soulevées dans le présent document en les adressant à :

Karl J. Knechtel
Direction générale du secteur des services et grands projets
Industrie Canada
Bureau 790C, tour Est
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 952-0205
Télécopieur : (613) 952-9054
Courrier électronique: sicp@ic.gc.ca

Tout commentaire doit nous parvenir au plus tard le 30 juin 1998. Veuillez y mentionner le titre du présent document.

Cette publication est aussi disponible dans une présentation adaptée à des besoins particuliers.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada (Industrie Canada) 1998
N° au cat. C2-353/1998
ISBN 0-662-63599-X



Also available in English under the title:
Winning In Global Infrastructure Markets: Solutions Through Partnership



Table des matières

Le but de ce document de consultation	1
Le marché mondial des IPP, en plein essor	1
Les possibilités de profits	1
Les entreprises canadiennes sont-elles en train de rater leur chance?	2
Que pouvons-nous faire?.....	2
Les entreprises canadiennes ont-elles les atouts voulus pour réussir?	2
Les entreprises canadiennes peuvent-elles tirer profit des IPP?	2
Quelles sont les perspectives à long terme?	3
Comment les entreprises canadiennes peuvent-elles affronter la concurrence?.....	3
En résumé.....	6
Comment faire pour accroître la participation canadienne?	6
S'organiser pour prendre place sur le marché des IPP.....	6
Améliorer les possibilités d'apprendre sur place, au Canada	6
Que font les autres gouvernements?	6
Que se passe-t-il au Canada?.....	7
Former des partenariats qui mènent à la réussite.....	8
Combler les lacunes en matière de compétences spécialisées	9
Trouver accès au financement.....	10
Financement par actions.....	11
Financement par emprunt	12
Obtenir la participation des banques	12
Créer de nouveaux véhicules de financement	14
Acquérir un savoir-faire financier	14
Vendre au monde entier	16
Rassembler des renseignements sur le marché	16
Renforcer les contacts et le rayonnement.....	17
À votre tour	17



Le but de ce document de consultation

Le présent document de consultation a pour but d'alimenter une discussion sur la possibilité et les moyens d'amener les entreprises canadiennes à mieux tirer parti des débouchés offerts par les marchés mondiaux des infrastructures publiques-privées (IPP), pour stimuler les échanges commerciaux et les investissements et favoriser la croissance économique au Canada.

Le marché mondial des IPP, en plein essor

L'expansion des infrastructures avec la participation et le financement du secteur privé est l'un des domaines à la croissance la plus rapide dans l'ensemble de la demande du marché mondial des capitaux. Les gouvernements du monde entier, surtout ceux des économies naissantes, se tournent de plus en plus vers les entreprises et les investisseurs du secteur privé pour développer et moderniser leur infrastructure.

Les projets d'IPP peuvent prendre plusieurs formes. Dans tous ces projets, des entreprises privées assument une large part de la responsabilité pour ce qui est de construire et de financer les installations, et la plus grande partie du risque inhérent au projet. Les gouvernements, de leur côté, s'attendent à réaliser des économies importantes en intégrant les pratiques concurrentielles du secteur privé dans la mise en œuvre et la gestion des projets d'infrastructure.

La formule la plus répandue est celle du contrat de construction-exploitation-transfert (CET), par laquelle un consortium privé assume la responsabilité de financer, d'exécuter, de mettre en service, d'exploiter et d'entretenir pendant un certain temps un projet d'infrastructure, après quoi la responsabilité est transférée au gouvernement, d'habitude gratuitement.

La formule CET est la plus fréquemment utilisée, mais certains projets se réalisent selon la formule construction-possession-exploitation (CPE), par laquelle le consortium privé conserve la propriété des installations pendant toute leur durée de vie, ou selon les formules construction-possession-exploitation-

Depuis le milieu des années 1980, on a vu exécuter, mettre en chantier ou sérieusement envisager plus de 1 800 projets d'infrastructures publiques-privées, d'une valeur de 910 millions de dollars américains, dans 103 pays du monde.

– *RCC's Public Works Financing, International Major Projects Survey* (Westfield, NJ, 1997)

Dans les pays en développement, le financement des projets d'IPP s'est multiplié par 13 entre 1990 et 1995, passant de 2,7 milliards de dollars américains à 37,5 milliards.

– *Société financière internationale, Financing Private Infrastructure: Lessons of Experience* (Washington, DC, 1996)

« Il y a un marché mondial croissant des IPP, et ce marché est là pour de bon. »

– *Les entreprises de services canadiennes et les projets d'infrastructures privatisées dans les marchés non membres de l'OCDE* (Table ronde tenue à Toronto le 4 février 1997)

transfert (CPET), restauration-exploitation-transfert (RET), construction-location-transfert (CLT), ou encore selon d'autres modes organisationnels.

Les possibilités de profits

Le marché en plein essor des IPP ouvre d'énormes débouchés dans un certain nombre de domaines d'activité. Les grandes entreprises industrielles, les cabinets d'ingénieurs et les entreprises de construction peuvent se lancer, seuls ou au sein d'un consortium, dans la promotion d'un projet, puis en rester *propriétaire-exploitant* pendant une période de concession allant de 15 à 30 ans. Ou encore, les entreprises peuvent limiter leur rôle à celui de *promoteur de projet*, amenant un projet depuis l'étape du concept jusqu'à celle où le projet est une affaire commerciale viable qui attirera des investisseurs et des propriétaires-exploitants éventuels. Les entreprises peuvent aussi choisir de participer au marché des IPP de façon traditionnelle à titre de *vendeurs*, en offrant leur matériel, leur technologie et leurs services aux nouveaux propriétaires-exploitants du projet venus du secteur privé.



Les entreprises canadiennes sont-elles en train de rater leur chance?

Les données manquent quant à la valeur des parts du marché mondial des IPP, mais les entreprises et les experts consultés par Industrie Canada en vue du présent document trouvent que les entreprises canadiennes de projets ont mis bien du temps à tirer parti de ces nouvelles possibilités. Une participation aussi faible a de quoi surprendre étant donné le niveau des compétences canadiennes en conception technique et en gestion de projet, surtout dans les secteurs de l'énergie, des transports, des télécommunications et de l'environnement. La maigre participation des entreprises canadiennes au marché des IPP amène deux questions primordiales :

- Les entreprises canadiennes peuvent-elles bénéficier des projets d'IPP?
- Dans l'affirmative, comment peuvent-elles le mieux affronter la concurrence?

Que pouvons-nous faire?

Le présent document de consultation est conçu en vue d'aider les intervenants actuels et éventuels du marché des IPP à acquérir une compréhension commune des principaux obstacles que rencontrent les entreprises canadiennes et à se mettre d'accord sur les mesures à prendre pour éliminer ou surmonter ces obstacles.

Ce document s'appuie sur des consultations en tête-à-tête tenues par Industrie Canada auprès d'entreprises de grands projets, auprès d'institutions financières des secteurs public et privé, et auprès de spécialistes canadiens et internationaux du financement de projets. Il intègre également les commentaires et suggestions relevés lors d'une table ronde sur le sujet, qui a réuni des experts et des intervenants du secteur à Toronto en février 1997. Les résultats détaillés de la table ronde sont résumés dans un rapport, *Les entreprises de services canadiennes et les projets d'infrastructures privatisées dans les marchés non membres de l'OCDE*, que l'on trouve au site Web d'Industrie Canada, à l'adresse : http://strategis.ic.gc.ca/sc_indps/coneng/frndoc/7a.html.

Les entreprises canadiennes ont-elles les atouts voulus pour réussir?

Les entreprises canadiennes peuvent-elles tirer profit des projets d'IPP?

Le niveau élevé des investissements escompté dans les projets d'IPP permet de croire que ce champ d'action offre des débouchés très prometteurs aux entreprises capables de réunir le mélange de compétences et les ressources financières nécessaires pour satisfaire aux exigences des clients. Dans l'ensemble, le rendement moyen des bons projets CET peut aller jusqu'à 20 p. 100. Évidemment, le rendement varie d'un secteur à l'autre et dépend du risque appréhendé. Plus le risque est important, plus grandes sont les possibilités de rendement. Dans le cas d'investissements consentis lorsque le projet en est aux premières étapes, les entreprises peuvent viser des rendements de 200 à 400 p. 100. Les promoteurs doivent rechercher ce niveau de rendement dans les projets d'IPP afin de compenser les pertes dues aux nombreux projets qu'ils élaborent mais qui ne leur sont pas adjugés, ou qui sont éventuellement abandonnés par les partenaires ou clients du secteur public.

Les gains à espérer des projets internationaux d'IPP sont mis en lumière dans une étude récente menée sur 48 projets d'infrastructure financés par la Société financière internationale (SFI, *Financing Private Infrastructure: Lessons of Experience*, Washington, DC, Banque mondiale, 1996). En moyenne, la construction des projets d'infrastructure financés par la SFI a coûté 3 p. 100 de moins que le budget prévu, et s'est terminée avec cinq mois de retard. En comparaison, l'observation d'un vaste échantillon de projets publics traditionnels d'infrastructure financés par l'État fait ressortir des dépassements de coûts de 10 à 23 p. 100 et des retards de 12 à 18 mois. Le rendement opérationnel des projets d'IPP s'est également révélé favorable, dépassant souvent les objectifs précisés dans les contrats.

« Les investisseurs du secteur privé doivent trouver des risques qui leur semblent raisonnables, et ils peuvent encore compter sur un rendement intéressant. »

– Cliff Inskip, CIBC Wood Gundy Securities Inc., cité dans « Common Good », un article du *Report on Business Magazine* du quotidien *The Globe & Mail*, Toronto, novembre 1997.



Quelles sont les perspectives à long terme?

Les débouchés sur le marché mondial des projets d'IPP se multiplient au fur et à mesure que la participation du privé est acceptée comme étant l'option de choix pour la mise en place de nouvelles infrastructures dont le besoin se fait grandement sentir. Le concept d'IPP est très attrayant pour les gouvernements pressés de réduire les dépenses publiques et d'éviter tout projet d'envergure qui oblige à accroître substantiellement la dette de l'État. Un autre facteur tout aussi important est le fait que le modèle des IPP peut amener des gains d'efficacité et des économies majeures de coût que les projets d'infrastructure pris en charge par l'État peuvent rarement égaler. En outre, les gouvernements tirent des recettes fiscales des nouvelles entreprises d'IPP à propriété et exploitation privées et, dans certains cas, peuvent participer directement aux recettes produites par les installations privatisées.

Il faut s'attendre à ce que le marché des projets d'IPP s'accroisse encore plus sous l'effet des pays en développement qui doivent affronter le problème des coûts financiers causés par une infrastructure déficiente. En Asie de l'Est, les gouvernements doivent augmenter leurs capacités afin de veiller à ce que les restrictions en matière d'infrastructure n'entravent pas la croissance économique rapide de leurs pays. En Amérique latine et en Europe de l'Est, on retrouve en plus une insistance traditionnelle à créer des installations plus modernes et plus efficaces, aptes à soutenir les efforts visant à transformer les entreprises industrielles de ces pays en entreprises capables d'affronter la concurrence mondiale.

Le marché mondial des projets d'infrastructure est estimé à environ 3 billions de dollars américains pour les 10 prochaines années. Selon la base de données sur l'infrastructure non publiées de la Banque mondiale, ce marché comprend notamment quelque 2 300 projets d'une valeur de 1,3 billion de dollars américains qui seront mis à exécution avec la participation du secteur privé. Une bonne part de ces projets (500 milliards de dollars américains) se trouvera dans l'Asie-Pacifique.

— Jae So et Ben Shin

(<http://www.worldbank.org/html/fpd/notes/45/45So.html>)

Les difficultés financières que connaît actuellement l'Asie de l'Est ne devraient pas freiner la croissance des projets d'IPP. La Chine, en particulier, a des besoins énormes en matière d'infrastructure. Elle prévoit mettre en œuvre 300 grands projets en IPP d'une valeur de 260 milliards de dollars américains au cours des 10 prochaines années et deviendra donc, à elle seule, un immense marché de projets d'IPP au cours des prochaines années. En Asie-Pacifique, les prévisions laissent entrevoir des investissements annuels en IPP de 48 milliards de dollars américains, ce qui dépasse de loin les niveaux actuels.

Comment les entreprises canadiennes peuvent-elles affronter la concurrence?

Le marché des IPP est fortement concurrentiel. De plus, ces projets comportent des risques considérables, qui varient d'un projet à l'autre et sont habituellement moins graves dans des secteurs comme celui de l'énergie, où il est possible de négocier des ventes à long terme et des accords d'achat et où les recettes peuvent commencer à rentrer dès la mise en service du projet.

Des entreprises canadiennes ont financé un certain nombre de projets d'IPP au Canada et à l'étranger (voir les encadrés aux pages 4 et 5). En tant que concurrents sur le marché des IPP, les entreprises canadiennes ont des points forts très avantageux, mais elles souffrent aussi de certains désavantages marqués.

Un des principaux *points forts* des entrepreneurs canadiens réside dans leurs compétences techniques et dans leur expérience des projets à titre de fournisseurs de produits et de services aux secteurs les plus favorables aux IPP, soit l'énergie, les transports, les télécommunications et l'environnement. Un des atouts canadiens est la capacité d'offrir des solutions intégrées de projet à des problèmes complexes d'ingénierie. La qualité des services professionnels, de la technologie et du matériel technique offerts par les fournisseurs est reconnue partout. Les entreprises canadiennes se classent au quatrième rang mondial dans la prestation de services d'ingénierie, selon *Engineering News Record*, un grand périodique industriel américain. Plusieurs sociétés canadiennes de grands projets en ingénierie, en géomatique, en matériel de transport, etc. se sont taillé une excellente réputation et maintiennent une présence internationale considérable.



En outre, le Canada dispose d'entreprises de services professionnels de calibre international (experts-conseils en gestion, cabinets de conseillers juridiques, spécialistes en administration publique) dotées d'une expérience et de compétences fort recherchées dans des domaines comme la réforme des lois et réglementations, le renforcement des institutions, la réforme du secteur financier, les modèles d'exercice de l'autorité, les relations de travail, la formation et le perfectionnement des ressources humaines. Ces entreprises peuvent fournir le complément de conseils et de compétences nécessaire pour permettre et faciliter le développement de l'infrastructure selon des partenariats public-privé dans les marchés cibles.

Les points faibles des entreprises canadiennes comprennent leur taille relativement petite et leur capitalisation limitée. Les projets d'IPP entraînent des coûts élevés sur le plan de l'élaboration et de la réponse aux appels d'offre, des coûts qui dépassent généralement ceux des projets d'infrastructure traditionnels financés par l'État.

Les entreprises relativement petites doivent consacrer, toutes proportions gardées, une quantité plus grande de leurs ressources que leurs gros concurrents à rechercher et à entreprendre des projets d'IPP; leurs risques sont aussi plus importants que ceux de leurs gros concurrents. De plus, en raison de leur capitalisation limitée, les compagnies canadiennes ont davantage de difficultés à trouver les emprunts et les capitaux propres nécessaires pour viser et entreprendre des projets de grande envergure.

Les entreprises canadiennes sont handicapées aussi par leur maigre expérience en matière d'élaboration de projets d'IPP, un défaut dû en partie à leur petite taille. Les petites entreprises canadiennes ont moins d'occasions de répondre à des appels d'offres que n'en ont les multinationales intégrées et hautement capitalisées, de plus grande taille. De plus, les entreprises de grands projets ont peu d'occasions d'acquérir de l'expérience sur le marché intérieur. *Les gouvernements canadiens ont pris du retard sur leurs homologues de bien d'autres pays pour ce qui est d'appliquer la formule du partenariat public-privé à l'élaboration, au financement et à la gestion de l'infrastructure.*

Exemples de participation canadienne à des projets d'IPP au Canada

- **Pont à péage sur le détroit de Northumberland** : un pont à deux voies, d'une longueur de 13 km, entrepris au coût d'un milliard de dollars par la Strait Crossing Development Inc., selon la formule CET. En exploitation depuis mai 1997.
- **Autoroute à péage Fredericton-Moncton** : une route de 195 km, aménagée au coût de 584 millions de dollars par le consortium Maritime Road Development Corporation selon la formule conception-construction-exploitation-entretien (CCEE). Le projet sera terminé d'ici novembre 2001.
- **Autoroute 407 à péage électronique** : une autoroute de quatre à six voies, de 69 km, construite au coût de 830 millions de dollars selon la formule CCEE par le consortium Canadian Highways International Corp. (CHIC). La phase I, de 36 km, est ouverte depuis juin 1997; une extension de 11 km vers l'ouest est ouverte depuis décembre 1997.
- **Usine de traitement des eaux usées de Dartmouth** : un projet de 40 millions de dollars et de 20 ans, dont le contrat est allé au TAP Water Group selon la formule conception-construction-mise en service. Les travaux ont commencé en juin 1997.
- **Usine de traitement des eaux usées de Winnipeg** : un contrat de 205 millions de dollars, formule CET, visant des installations d'approvisionnement et de traitement d'eau; les travaux de conception et d'usine-pilote sont exécutés par le consortium Winnipeg Water Consortium sous la direction de CMZM.
- **Centrale électrique de Kingston** : un contrat de 80 millions de dollars adjugé à Destec Energy pour la construction d'une usine génératrice de 140 MW. Les propriétaires en sont la Ville de Kingston, Pacific Electric Power et Applied Energy Services. Les aspects financiers du projet se sont conclus en décembre 1995.



Il s'ensuit que la plupart des entreprises canadiennes de grands projets n'ont pas une feuille de route assez impressionnante dans leur propre marché intérieur pour appuyer leurs efforts visant à saisir des débouchés dans les marchés internationaux. Parallèlement, comme elles ne se sont pas encore imposées sur ces marchés, les entreprises canadiennes de grands projets n'ont pas consacré toutes les ressources qu'il aurait fallu à l'acquisition des compétences spécialisées nécessaires pour battre la concurrence dans le domaine des projets d'IPP.

Ces déficiences nuisent tout particulièrement dans certains aspects des IPP. Elle ne font pas grand dommage aux entreprises canadiennes désireuses de garder leur rôle traditionnel de vendeur. Ces entreprises seront probablement capables de se baser sur leur succès considérable à titre de fournisseurs de biens de production, de conception

technique et d'autres produits et services dans les marchés internationaux, pour élaborer des stratégies efficaces visant les clients que l'on trouve sur les marchés d'IPP.

Au moment d'affronter la concurrence à titre de *propriétaires-exploitants* et de *promoteurs de projets*, les entreprises canadiennes sont indubitablement désavantagées par leur taille, leur expérience limitée et leur difficulté à trouver les capitaux voulus. Un petit nombre d'entre elles ont réussi à surmonter ces obstacles et à affronter fructueusement la concurrence comme promoteurs de projets d'IPP, mais elles restent l'exception.

Les facteurs influant sur la participation des entreprises canadiennes aux projets d'IPP sont-ils des obstacles infranchissables ou de simples contretemps qui ne résisteraient pas à une attaque sérieuse des entrepreneurs intéressés?

Exemples de participation canadienne à des projets d'IPP à l'étranger

- Israël – Une autoroute à péage électronique de 86 km, à quatre voies. Un marché de 1,1 milliard de dollars sur 30 ans, formule CET. Les travaux doivent se terminer en 2002. Projet adjugé à un consortium dirigé par Derech Eretz (1977) Ltd., une société qui appartient à 30 p. 100 à Canadian Highways International Corp. (CHIC). Le système et la conception du péage électronique sont les mêmes que ceux de l'autoroute 407 au nord de Toronto.
- Philippines – Six petits projets de centrales hydroélectriques, à capacité installée totale de 102 MW, sur la partie supérieure du cours de l'Agno dans la province de Benguet. Valeur de construction de 185 millions de dollars. On n'a pas encore déterminé exactement la formule de partenariat public-privé. Un accord de coentreprise a été signé entre Axor International, de Montréal, et Miescor, une entreprise de Manille.
- Pérou – Construction d'une ligne de transmission « de compensation » de 680 km (Socabaya), au coût de 250 millions de dollars selon la formule CET et une concession de 30 ans. L'annonce du marché s'est faite pendant la mission commerciale canadienne de 1998 en Amérique latine.
- Chili – Phase II de l'expansion de l'aéroport international de Merino, à Santiago. Un marché de 200 millions de dollars sur 15 ans, avec concession selon la formule conception-construction-exploitation. La compagnie Vancouver Airport Services, membre du consortium chilien-espagnol, détient 10 p. 100 des actions du projet et se chargera de l'élément gestion de l'aérogare.
- Mexique – Installations de traitement des eaux usées de San Luis Potosi : deux usines et des systèmes d'irrigation connexes. Une concession à formule CET de 15 ans et 95 millions de dollars, obtenue par la société SNC-Lavalin en coentreprise avec une compagnie mexicaine.
- Malaisie – Ligne 2 du chemin de fer à voie étroite de Kuala Lumpur (LRT 2) : une voie ferrée de 30 km avec 24 arrêts. Marché de 60 ans, d'une valeur totale de 2,2 milliards de dollars, selon la formule CET. Le consortium dirigé par Bombardier et SNC-Lavalin en 1994 a remporté un marché de 960 millions de dollars comme fournisseur du matériel, des systèmes et de la gestion du projet, lequel fera appel à la technologie du Sky-Train de Vancouver. Le projet doit être achevé à temps pour les Jeux du Commonwealth, en septembre 1998.



D'après les consultations tenues jusqu'à maintenant, Industrie Canada croit que la seconde possibilité est plus près de la réalité. Les entreprises canadiennes, en collaboration avec d'autres intervenants canadiens, ont de nombreux moyens à utiliser pour affronter plus efficacement la concurrence dans les marchés d'IPP. La prochaine section du présent document de consultation porte directement sur cette question.

Le fait de reconnaître toute l'ampleur des possibilités de participation des entreprises canadiennes aux marchés des IPP est seulement un point de départ. *Les entreprises qui envisagent de se lancer dans les IPP doivent décider sur quels objectifs axer leurs efforts. Où se trouve leur rôle le plus efficace? Sur quels secteurs devraient-elles se concentrer? En ce qui concerne l'envergure des projets, quels marchés offrent les perspectives les plus prometteuses?*

En résumé

Les projets de partenariat public-privé d'infrastructures sont maintenant l'un des domaines à la croissance la plus rapide de toute la demande mondiale. Cette croissance vigoureuse devrait se poursuivre dans l'avenir prévisible, poussée par les besoins d'infrastructure des économies naissantes et par la reconnaissance grandissante des avantages qu'offrent les IPP en comparaison du modèle traditionnel de développement étatique de l'infrastructure. Les marchés d'IPP sont à forte concurrence, mais ils ouvrent des débouchés prometteurs aux entreprises capables de réunir les compétences et les ressources financières voulues.

Avec leur expérience et leur réputation internationale comme fournisseurs de produits et de services aux secteurs de l'énergie, des transports, des télécommunications et de l'environnement, un bon nombre d'entreprises canadiennes sont déjà très bien placées pour servir de vendeurs dans les marchés de l'infrastructure, y compris ceux des IPP. Par ailleurs, les entreprises canadiennes devraient aussi être en mesure de faire mieux et de jouer un rôle de plus grande importance comme *promoteurs de projets et comme propriétaires-exploitants de projets*, surtout dans les projets à échelle relativement petite, de 100 millions de dollars ou moins. Le succès n'est cependant pas assuré. Pour accroître la participation canadienne dans ce domaine, il faudra prendre des mesures décisives en vue de faire tomber les obstacles imposants auxquelles se heurtent aujourd'hui les

entreprises de grands projets. Bien plus, les entreprises canadiennes pourraient même perdre du terrain dans leur fonction traditionnelle de vendeur si elles ne renforcent pas leur capacité de répondre aux demandes du marché en pleine expansion des IPP. Il nous faut être réaliste quant à nos capacités et stratégies dans nos choix, mais un échec dans les marchés d'IPP pourrait réduire considérablement les perspectives de croissance des entreprises canadiennes de grands projets dans les marchés internationaux.

Comment faire pour accroître la participation canadienne?

Les entreprises canadiennes doivent régler les problèmes causés par leur taille relativement petite, leur expérience limitée des IPP et leurs compétences et habiletés insuffisantes dans certains domaines critiques. Le présent chapitre propose des moyens possibles d'aborder ces problèmes structurels, et les difficultés connexes tout aussi importantes en matière de financement et de commercialisation, que doivent affronter les participants actuels et éventuels aux activités d'IPP.

S'organiser pour prendre place sur le marché des IPP

Améliorer les possibilités d'apprendre sur place, au Canada

En prenant part à des projets d'infrastructure ici, au Canada, les entreprises peuvent acquérir l'expérience et la crédibilité nécessaires pour affronter avec succès la concurrence dans les marchés étrangers. Bien que l'on relève un certain nombre d'exemples importants de partenariat public-privé au Canada (voir l'encadré de la page 4), les gouvernements fédéral et provinciaux et les administrations locales ont manifesté plus de circonspection que leurs homologues de nombreux autres pays pour ce qui est d'adopter les IPP.

Que font les autres gouvernements?

La participation du secteur privé à la création et à l'exploitation de l'infrastructure a commencé dans les années 1980 au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande et au Chili. Elle s'est ensuite étendue à l'Australie,



« Au Canada, les gouvernements ont pris du retard sur les autres pays en ce qui concerne la privatisation des infrastructures. Il s'ensuit que les entreprises canadiennes n'ont habituellement pas connu, dans ce domaine, les histoires de réussite au pays qui leur permettraient de commercialiser leurs compétences à l'étranger. »

– *Les entreprises de services canadiennes et les projets d'infrastructures privatisées dans les marchés non membres de l'OCDE (Table ronde tenue à Toronto le 4 février 1997)*

au Japon et à la plupart des pays de l'Union européenne, ainsi qu'à un certain nombre de pays à l'économie naissante (l'Argentine, le Brésil, Taïwan, la Colombie, les Philippines, la Malaisie, etc.). Les projets d'IPP ont d'abord été lancés comme projets-pilotes, mais les gouvernements ont vite découvert les nombreux avantages offerts par l'IPP et ils se sont donné comme ligne de conduite de promouvoir et d'appuyer l'utilisation plus répandue de l'IPP.

Le gouvernement du **Royaume-Uni** a mis en œuvre un vaste programme de privatisation au début des années 1980. En 1993, il a lancé son initiative de financement privé (*Private Finance Initiative, ou PFI*), qui a très bien réussi d'ailleurs, en vue d'accélérer et de faciliter les partenariats public-privé en matière d'infrastructure. La PFI a permis des contributions sous la forme de prêts préférentiels, de capitaux propres, de transferts d'actifs et de travaux subsidiaires, seuls ou combinés. En 1995-1996, il s'est conclu des marchés d'une valeur de 5 millions de livres sterling, dont un bon nombre selon la formule CET.

En **Australie**, le gouvernement s'est servi d'obligations à avantage fiscal (Develop Australia Bonds) pour encourager les projets d'infrastructure entrepris par le secteur privé. Entre le début de ce programme, en 1992, et septembre 1996, des projets d'une valeur totale de 29 milliards de dollars australiens ont été approuvés ou étaient à l'étude au moment de l'observation.

Aux **États-Unis**, la déréglementation généralisée du marché de l'électricité, dans les années 1980, a mené à l'exécution d'un bon nombre de nouveaux projets de centrales électriques en partenariat public-privé, les « projets d'électricité indépendants » (Independent Power Projects ou IPP). L'adoption de l'*Intermodal Surface Transportation*

Efficiency Act (loi sur l'efficacité du transport en surface intermodal), en 1991, a donné un nouvel élan aux projets indépendants en permettant aux États d'utiliser les fonds fédéraux destinés au réseau routier pour financer jusqu'à la moitié des coûts de la construction d'une autoroute à péage. D'autres outils de financement public-privé sont en voie d'élaboration dans le contexte du programme récent (1995) de la banque pour l'infrastructure des États (*State Infrastructure Bank, ou SIB*).

Au **Chili**, le secteur des télécommunications et la plus grande partie de celui de l'énergie avaient déjà été privatisés avec succès pendant les années 1980. En 1994, pour accélérer le développement de l'infrastructure (principalement le réseau routier et les aéroports) à l'aide d'investissements privés, le Chili a lancé un programme complet de concessions par lequel le gouvernement assumait une part des risques associés à un projet. Le programme garantit, par exemple, des recettes minimales équivalant à 70 p. 100 de l'investissement de l'entreprise qui a financé le projet. Au **Mexique**, le gouvernement a aussi encouragé l'entreprise privée à se lancer dans des projets d'autoroutes et de ponts à péage, en déclarant que l'État garantirait les estimations de l'entreprise quant aux coûts de construction et au volume de circulation.

Que se passe-t-il au Canada?

Au Canada aussi, les gouvernements et les organismes publics de tout le pays, manquant de fonds et grevés de dettes, ont commencé vers la fin des années 1980 à chercher des moyens nouveaux et créateurs d'étendre et de conserver des services et des infrastructures publiques essentiels. Depuis ce temps, la plupart des gouvernements et des administrations publiques en sont venus à accepter les IPP et leurs diverses formules (CET, CPET, RET, CPE, marchés de service, investissement clés en main, etc.), comme un moyen solide et efficace de répondre aux besoins d'infrastructure,

Partout au Canada, les dirigeants politiques voient de plus en plus le partenariat public-privé comme un concept dont l'heure est arrivée. « Ce qu'il y a de clair, c'est que les anciennes méthodes ne fonctionnent plus. »

– **Paul Martin, ministre des Finances, cité dans « Common Good », un article du *Report on Business Magazine* du quotidien *The Globe & Mail*, Toronto, novembre 1997.**



et ils encouragent maintenant le recours aux IPP. La mise en exécution de projets en IPP prend son essor. D'une certaine manière, l'intérêt que trouve le secteur canadien des grands projets à acquérir de l'expérience en IPP coïncide avec un intérêt croissant des pouvoirs publics à voir de nouvelles infrastructures être créées et exploitées le plus efficacement possible à l'aide des méthodes concurrentielles propres au secteur privé.

Bien sûr, le fait qu'un projet d'IPP doive être mis en œuvre au Canada ne veut pas dire nécessairement que la réalisation en sera confiée à des entreprises canadiennes de grands projets. Dans l'économie actuelle, très ouverte, les entreprises canadiennes désireuses d'affronter avec succès la concurrence dans le marché intérieur doivent être capables d'offrir un ensemble attrayant de services à un prix qui se compare favorablement à celui de leurs grands concurrents de l'étranger. *Les entreprises du pays ne devraient-elles pas être des concurrents plus puissants dans leur propre marché, où elles peuvent mettre à profit leur connaissance des conditions et des exigences locales et leurs réseaux d'entreprises bien établis?*

Une initiative canadienne importante est celle de la création du Conseil canadien pour le partenariat public-privé, une organisation sans but lucratif et non partisane fondée en 1993 pour encourager les coentreprises combinant les points forts des secteurs public et privé. Son but ultime est de promouvoir le partenariat public-privé en vue de la prestation des services publics et elles le poursuit en diffusant de l'information, en parrainant des conférences et des séminaires et en stimulant le dialogue entre les décideurs. L'un des éléments de ses programmes fait intervenir les compétences internationales. *Quelles autres actions pourraient être envisagées pour promouvoir les avantages et l'utilisation des IPP au Canada?*

Les programmes et activités de l'État peuvent offrir de l'appui aux entreprises qui cherchent à exploiter les débouchés internationaux en IPP; il suffit de nommer l'Agence canadienne de développement international (ACDI), la Société pour l'expansion des exportations (SEE), le Service des délégués commerciaux, les services des directions sectorielles d'Industrie Canada, le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) et les programmes provinciaux d'aide aux entreprises. Toutefois,

« En se joignant à d'autres entreprises, en partenariat, les promoteurs canadiens peuvent surmonter plusieurs des limites dues à leur taille relativement petite. Le partenariat permet aussi aux entreprises d'accéder à une base plus large de compétences et de partager les coûts et les risques des projets. Dans bien des cas, c'est seulement en unissant leurs forces que les entreprises canadiennes peuvent créer la masse critique voulue pour obtenir du financement par emprunt et accroître leur financement par actions. »

– Les entreprises de services canadiennes et les projets d'infrastructures privatisées dans les marchés non membres de l'OCDE (Table ronde tenue à Toronto le 4 février 1997)

étant donné la croissance sans précédent du nombre de projets d'IPP dans le marché mondial de l'infrastructure, il est probable que l'utilité et l'efficacité de tous ces programmes pourraient être considérablement améliorées en y intégrant une plus forte orientation vers les IPP et en coordonnant mieux les activités d'appui offertes par les différents ministères et organismes gouvernementaux. *Quels autres ajustements ou améliorations les gouvernements pourraient-ils apporter aux programmes pour en améliorer l'utilité à l'endroit des entreprises à la recherche de marchés en IPP?*

Former des partenariats qui mènent à la réussite

Les mots viennent facilement, mais l'action est beaucoup plus difficile, et ce pour toutes sortes de raisons. Dans le contexte canadien ou nord-américain, les entreprises concurrentes pourront trouver ardu, du moins au départ, de travailler ensemble dans d'autres pays. Lorsqu'il s'agit de conjuguer des professions et des disciplines distinctes, il pourra s'avérer plus difficile de travailler avec d'autres personnes utilisant un autre jargon et d'autres démarches conceptuelles. De plus, une fois formés, les partenariats et les consortiums sont souvent compliqués à gérer de façon efficace. Les écarts sur les plans de la culture d'entreprise, de la force des actifs, et du goût pour le risque peuvent menacer les promesses d'un projet à des étapes critiques. Par ailleurs, compte tenu de l'assise industrielle canadienne, il n'y a tout simplement pas d'autre moyen que de chercher à créer des partenariats viables en vue de la réalisation de projets.



La formation d'un consortium en vue de projets d'IPP peut être difficile et coûteuse. Au Canada, les entreprises doivent d'abord surmonter les problèmes reliés à la dispersion et à la fragmentation régionales de l'industrie pour pouvoir repérer des partenaires possibles. Les parties peuvent consacrer des efforts considérables à négocier un accord sur la participation au capital et le partage des risques, et à rédiger des dispositions juridiques destinées à préciser les engagements de chaque partenaire et à empêcher les membres de se retirer de l'accord. Il n'en reste pas moins que les entreprises canadiennes se retrouvent souvent forcées de s'allier à des partenaires dès les tout débuts du processus d'IPP.

Contrairement à certains grands promoteurs américains, français et allemands, les entreprises canadiennes de grands projets se voient obligées de chercher des partenaires dès les étapes préparatoires à la construction ou à la conception. Les coûts initiaux – reliés à la conceptualisation du projet, aux études préalables de faisabilité, à l'élaboration d'une proposition, à la rédaction et à la signature des contrats et à la recherche de financement – peuvent entraîner un ajout de 8 p. 100 à 10 p. 100 au coût total d'un projet complexe selon la formule CET. Une telle dépense dépasse souvent les ressources et le seuil de risque des entreprises canadiennes de grands projets.

Un partenariat peut se former dans le cadre d'une coentreprise, par la création d'un consortium en vue d'un projet particulier, ou par la mise en place d'autres mécanismes convenant à une coopération prolongée ou permanente. Cette dernière possibilité offre l'avantage important de permettre au groupe lui-même, sans égard à chacun de ses membres, de se monter un dossier d'expérience et de rendement en matière de réalisation de projets. En outre, un arrangement quasi permanent peut amener des économies considérables sur les coûts d'organisation. En plus de chercher des partenaires canadiens éventuels, les entreprises doivent explorer les possibilités de partenariat avec des entreprises de pays tiers ou d'alliance avec des consortiums multinationaux du domaine des IPP. Une autre option intéressante est de faire équipe avec des entreprises disposant des compétences nécessaires en matière d'infrastructure; on peut aussi élargir le concept de partenariat en faisant participer les organismes gouvernementaux et les groupes d'usagers de l'infrastructure du pays hôte dès les premières étapes de la réalisation du projet.

Les gouvernements et les associations industrielles ont essayé de rendre plus facile la formation de consortiums. Industrie Canada, par exemple, a lancé plusieurs initiatives en ce sens, dont la création d'une nouvelle base de données sur « les capacités canadiennes en matière de grands projets internationaux ». Ces données aideront les entreprises à repérer des partenaires éventuels et à trouver des fournisseurs principaux ou sous-traitants pour les projets. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), par l'entremise de ses délégations commerciales à l'étranger, aide les entreprises canadiennes à trouver des partenaires dans les autres pays. L'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC) et la Table ronde nationale sur l'électricité rendent un fier service en reliant, de tous les coins du pays, les entreprises membres susceptibles de tirer profit d'ententes de collaboration.

Il faut se mettre à l'étude d'autres mesures qui pourraient être mises en œuvre pour favoriser les partenariats entre les entreprises de grands projets. Il vaudrait la peine, en particulier, d'explorer les moyens d'encourager la formation de consortiums plus vastes réunissant des partenaires venus de divers secteurs d'activités, les exploitants canadiens d'expérience dans le domaine des services publics et, dans la mesure du possible, les institutions financières.

Comblant les lacunes en matière de compétences spécialisées

En raison de leur exposition limitée aux projets en IPP, la plupart des entreprises canadiennes de grands projets n'ont pas à l'interne les compétences et les habiletés voulues pour élaborer et présenter des propositions convaincantes et financièrement bien structurées visant les projets d'IPP. Bien plus, le Canada n'a qu'un petit nombre de conseillers bien informés et dotés de l'expérience internationale nécessaire dans ce domaine.

Pour devenir des participants de poids dans le marché des IPP, les entreprises canadiennes de grands projets doivent :

- acquérir des compétences en « ingénierie financière », c'est-à-dire l'utilisation des instruments financiers et juridiques afin d'établir des correspondances entre différents risques de projet et différents genres de capital;



- se familiariser avec les sources de financement des projets en IPP et apprendre comment accéder à des sources diverses; les promoteurs doivent se rendre aptes à assumer des responsabilités nouvelles;
- acquérir des compétences spécialisées en atténuation des risques et en techniques de gestion;
- étudier et bien comprendre les changements apportés à la réglementation concernant l'infrastructure, et saisir les risques inhérents aux pays;
- se sensibiliser aux questions environnementales et bien comprendre les exigences croissantes reliées à l'environnement.

Les promoteurs de projets en IPP doivent :

- apprendre à reconnaître et à exploiter les possibilités de négocier des ententes spéciales avec les gouvernements hôtes en ce qui a trait à la fiscalité, à la réforme des lois et des réglementations et aux garanties touchant le rapatriement des profits et des recettes;
- adapter leurs méthodes de commercialisation à des clients d'un genre nouveau, en apprenant comment axer leurs produits et leurs services sur les besoins des organismes privés qui financent les projets.

Il est évident que ce nivellement des lacunes de compétences spécialisées devra se faire de concert avec les activités de formation de partenariats. Une des idées mises de l'avant est celle de créer un réseau qui regrouperait les maigres compétences spécialisées en financement de projet d'IPP qui se trouvent déjà dans les entreprises canadiennes de grands projets, chez les promoteurs immobiliers, dans les firmes d'experts du secteur privé, dans les institutions financières et chez les spécialistes gouvernementaux, afin d'aborder des défis et des débouchés particuliers dans le domaine des IPP. La mise en place de véhicules de financement plus spécialisés au Canada aiderait sans doute à rassembler une riche base de compétences en préparation de projets et en ingénierie financière.

Trouver accès au financement

L'accès au financement est souligné comme un obstacle majeur à la pénétration des marchés mondiaux des IPP. Les problèmes financiers sont étroitement reliés aux difficultés

structurelles mentionnées dans la première section du présent document de consultation. Les entreprises doivent affronter des problèmes financiers différents selon l'étape du projet, le segment de marché et le marché géographique.

Une distinction importante à faire a trait aux différentes étapes d'un projet. La vie d'un projet d'infrastructure peut se répartir en trois étapes principales :

- préparation et préconstruction;
- construction;
- exploitation.

Les besoins financiers varient selon qu'un promoteur participe seulement à l'étape initiale ou qu'il est associé à la construction et à l'exploitation de l'infrastructure. L'encadré de la page suivante donne une description des trois étapes et des enjeux financiers qui s'y rapportent.

Les risques et les besoins financiers varient également selon le genre de projet. L'encadré de la page 13 explique certaines des différences importantes entre les principaux genres de projets d'infrastructure à cet égard.

Même si les marchés financiers internationaux ont répondu favorablement aux demandes mondiales croissantes du secteur des IPP, les entreprises canadiennes de grands projets se sont heurtées à des difficultés en cherchant du financement par emprunt ou par participation au capital. Ces problèmes ont trait aux déficiences des entreprises canadiennes de grands projets, c'est-à-dire leur capitalisation limitée, et aux restrictions des marchés financiers canadiens, où les mécanismes de financement des projets d'IPP sont moins développés et les sources de financement ne sont pas aussi faciles d'accès que dans un bon nombre des autres pays du G-7.

« Formule CET, CPET, CTE, CEL, RET – la structure de propriété n'a aucune importance à moins que le projet lui-même ne soit raisonnable sur le plan financier. »

– **William Dykes, conseiller financier en matière de projets internationaux, directeur (à la retraite) du financement des projets à la Citibank de Hong Kong, conférencier invité à la rencontre BOT Asia '95, tenue à Manille.**



Financement par actions

Les entreprises canadiennes doivent relever un défi imposant au moment de trouver le financement par actions dont elles ont besoin pour se lancer dans un projet en IPP. Il faut un apport substantiel de capital actions pour pouvoir attirer les prêteurs vers des projets prévus dans les marchés de pays non membres de l'OCDE, des projets qui présentent habituellement un degré supérieur à la moyenne de risques

politiques, juridiques, commerciaux et autres. Dans le cas des projets à réaliser dans les pays à l'économie naissante, le financement par actions représente généralement de 30 à 45 p. 100 des coûts totaux.

D'habitude, les besoins en financement par actions sont moindres pour les projets de production et de distribution d'énergie, dans lesquels les accords de prélèvement à long

Enjeux financiers reliés aux trois étapes d'un projet d'IPP

- **Étape de préconstruction, de préinvestissement ou d'élaboration** : C'est l'étape la plus difficile et la plus risquée pour ce qui est de la rentabilité financière. Elle comprend le repérage du projet, la conceptualisation, les études préalables de faisabilité, l'élaboration de la proposition, le processus d'appel d'offres, la formation d'un consortium pour la réalisation du projet en IPP, la rédaction et la signature des divers contrats, les appels de fonds et la conclusion des questions financières. Ce dernier point est réglé lorsque les participants principaux en arrivent à un accord officiel sur la structure commerciale du projet et sur les modalités relatives au plan de financement du projet.

Les coûts initiaux d'élaboration, incluant ceux de la réponse à l'appel d'offres, doivent être assumés par les promoteurs du projet eux-mêmes. Dans bien des cas, les promoteurs-investisseurs essaient d'inclure les coûts d'élaboration à la participation en capital, mais si le projet ne se rend pas à l'étape de la construction, la plus grande partie des efforts financiers consentis jusque-là devra être prise en charge uniquement par les promoteurs qui ont amorcé le projet.

- **Étape de mise en œuvre ou de construction** : Une fois les questions financières réglées et le projet obtenu, l'étape de mise en œuvre du projet d'IPP démarre sérieusement avec la conception détaillée, la construction, la livraison et l'installation du matériel, et la mise à l'essai du système. Au début de cette étape, la compagnie chargée du projet est déjà établie et toutes les questions de financement

par emprunt, par actions et de financement secondaire sont déjà réglées. La plus grande partie de la dette de construction peut être financée par les banques commerciales, les organismes de crédit à l'exportation ou d'autres établissements financiers offrant des prêts conventionnels à la construction. L'accessibilité et le coût de ces emprunts de financement provisoire ou de construction dépendent de la vigueur financière des membres du consortium et du niveau de garantie qui peut être assuré aux prêteurs. De plus, l'entrepreneur en construction est généralement tenu de déposer des cautionnements de garantie qui protègent les financiers et les prêteurs contre les défauts de remboursement.

- **Étape d'exploitation** : Pendant cette étape, la compagnie chargée du projet exploite et entretient les installations construites en IPP, conformément aux critères prescrits dans l'accord de concession.

La fiabilité des rentrées de recettes pendant toute la durée de la concession d'IPP aura alors permis de déterminer le rapport emprunts-actions réalisable dans le financement total requis. Si le flux des recettes est assuré et prédéterminé par des contrats de prélèvement tels qu'un accord d'achat de pouvoirs solidement étayé, le projet peut s'appuyer sur des leviers financiers puissants. Dans le cas des projets du domaine des transports, avec leur période habituelle « d'accélération » sur plusieurs années, il n'est pas rare que les arrangements financiers doivent être remaniés pendant les premières années d'exploitation afin de soutenir la viabilité financière du projet.



terme (tels que les accords d'achat de pouvoirs) atténuent les risques du projet, et ils sont supérieurs dans le cas de projets comme les autoroutes à péage, les aéroports et les réseaux de télécommunications, dans lesquels les prévisions de recettes sont plus marquées d'incertitude.

Ratio d'endettement dans 115 projets en IPP financés par la SFI

Secteur	Nombre de projets	Dette	
		(%)	Capitaux propres (%)
Énergie	36	65	35
Pipelines	8	65	35
Télécommunications	34	51	49
Transports	25	53	47
Tous les projets	115	58	42

Source : Société financière internationale, *Financing Private Infrastructure: Lessons of Experience* (Washington, DC, Banque mondiale, 1996).

Les gouvernements hôtes peuvent contribuer aux capitaux propres sous la forme de subventions, de financement direct ou d'investissements en « nature », comme des concessions de terrains. Les fonds de retraite, les sociétés d'assurance et les investisseurs particuliers peuvent aussi être intéressés. Quoiqu'il en soit, une large part du financement par actions doit habituellement provenir des promoteurs du projet. À l'étape de l'élaboration, c'est généralement le promoteur qui apporte le financement nécessaire pour couvrir les coûts initiaux. Les besoins initiaux de capitaux propres, pour couvrir les coûts d'élaboration du projet (qui, on l'a vu plus haut, peuvent représenter de 8 p. 100 à 10 p. 100 des coûts totaux d'un projet) peuvent être considérables et constituer un fardeau très lourd pour les petites entreprises dont le niveau de capitalisation est relativement bas.

Financement par emprunt

Les sources de financement sont notamment les banques commerciales, les banques d'investissement, les établissements de financement des exportations et les institutions financières non bancaires. Ce dernier groupe comprend les fonds de retraite, les compagnies d'assurance et les compagnies indépendantes de services financiers.

Les entreprises canadiennes ont connu de plus grandes difficultés à obtenir le financement de leur emprunt que cela

n'a été le cas pour leurs concurrents étrangers fortement capitalisés. En outre, les institutions financières canadiennes ont été très prudentes dans leur pénétration du marché en expansion du financement des projets internationaux.

Le sous-développement des marchés financiers afférents se reflète aussi dans les activités limitées des marchés primaires et secondaires canadiens des actions et des obligations liés aux projets d'infrastructure. Ainsi, les gestionnaires de fonds de retraite ont indiqué leur inquiétude quant à la possibilité qu'ils auraient de liquider leurs investissements d'IPP.

Malgré certaines indications que ce secteur adopte graduellement une perspective plus positive à l'égard des investissements d'IPP, le Canada tire encore de l'arrière par rapport à d'autres pays comme les États-Unis et le Royaume-Uni, qui jouissent d'une expérience soutenue dans les projets de privatisation des infrastructures, et où les marchés actifs et bien développés du financement des infrastructures ont eu l'occasion d'évoluer.

Les institutions financières internationales (IFI) comme la SFI représentent une source importante du capital d'emprunt associé aux projets dans des pays en développement, mais les compagnies canadiennes de grands projets ont connu peu de succès dans l'obtention de ce financement. Un groupe de travail interministériel, mis sur pied en 1994, s'est penché sur ce problème. Depuis, le gouvernement a pris des mesures comme celles de l'accroissement des cofinancements étroitement ciblés, l'amélioration des sources et du volume des renseignements ainsi que la création d'un système de dépistage électronique des projets des IFI afin d'améliorer la situation. Les entreprises de grands projets peuvent aussi s'adresser aux établissements de financement des exportations tels que la SEE pour obtenir un soutien financier. Si la SEE continue de fournir une aide financière substantielle aux projets d'IPP, elle demeure limitée sur le plan pratique par son statut officiel d'agence de crédit des exportations canadiennes et par les divers accords internationaux qu'elle doit respecter.

Obtenir la participation des banques

Les banques canadiennes reconnaissent les débouchés commerciaux que représentent les projets d'IPP. Cependant, pour en éviter les risques, elles cherchent à définir minutieusement quelles seront les caractéristiques relatives aux meilleurs projets, habituellement menés par des



« Grâce à notre secteur bancaire et des services financiers évolué, les Canadiens du secteur privé peuvent obtenir le financement de très grands projets, aussi bien au pays qu'à l'étranger. »

– Stanley B. Stein, Osler Hoskin Harcourt, « Public-Private Partnerships and Municipal Services: A Lawyers' Perspective », *The Ontario Planning Journal*, octobre 1997.

institutions financières étrangères, plutôt que simplement se faire les championnes de la capacité canadienne d'approvisionnement en capitaux et de commandite. Certains observateurs estiment que la législation prévue visant à permettre une présence accrue des banques étrangères au Canada mènera à la prolifération de nouveaux genres de services financiers, à l'amélioration des liens internationaux et peut-être même à l'établissement de nouvelles capacités en matière de financement des IPP.

Financement de problèmes particuliers selon le genre de projet

Les routes, ponts et tunnels à péage, même s'ils offrent la perspective de recettes dynamiques provenant des droits d'utilisation, renferment aussi des risques importants relatifs au marché. Il est difficile de prévoir le débit de la circulation. Même les prévisions les meilleures renferment typiquement de considérables marges d'incertitude. Par conséquent, les prêteurs seront souvent à la recherche de diverses garanties de remboursement des emprunts, y compris les garanties et le soutien en provenance des gouvernements. Comme les recettes des postes de péage sont habituellement dans la monnaie locale du pays, il faut aussi prévoir le risque important que représente le taux de change de ces pays.

Les projets d'installations portuaires et aéroportuaires, même s'ils posent des risques de marché semblables à ceux des voies à péage, sont en règle générale tributaire d'un risque moindre au titre du taux de change, la plus grosse partie des recettes afférentes étant payée en devises fortes.

Les constructions ferroviaires, à vocation de transport de marchandises et de passagers, y compris les métros légers et le transport de masse, conviennent aux projets de construction-exploitation-transfert, mais habituellement seulement dans les cas où le gouvernement y apporte un soutien substantiel. Les systèmes ferroviaires de transport de passagers sont tout particulièrement susceptibles d'exiger des subventions constantes, compte tenu des pressions publiques visant à conserver le coût des billets relativement faible.

Les projets de production d'électricité, de distribution d'électricité, d'aqueduc, de gazoduc et d'oléoduc sont souvent plus attrayants, compte tenu de la possibilité de négocier des ententes à long terme concernant les canaux de dérivation. Par conséquent, les prêteurs commerciaux prêtent plus facilement pour ces projets que pour ceux de routes à péage, dont la viabilité dépend de la fréquence d'utilisation individuelle de nombreux usagers. Cependant, comme les projets environnementaux et de production ou de distribution d'énergie produisent des recettes livrées dans la monnaie locale, il faut tout de même tenir compte des risques relatifs au taux de change. En outre, les projets concernant l'eau pourraient être assujettis à des limites de prix.

Les projets de télécommunication sont considérés attrayants, compte tenu de la possibilité de profits élevés (de l'ordre de 30 p. 100), surtout dans le segment de marché de la téléphonie cellulaire. Une croissance substantielle de la demande des télécommunications dans les pays en développement semble assurée; les États s'orientent de plus en plus vers la déréglementation et l'établissement de prix en fonction du marché. En même temps, cependant, il est difficile de prévoir le flux des revenus. Les banques exigent habituellement des commanditaires qu'ils assument une partie importante des valeurs nettes réelles avant de consentir à un financement à long terme. Dans les projets d'IPP en matière de télécommunications, les fournisseurs de matériel jouent souvent un rôle important dans le financement des projets et dans l'apport de valeurs nettes réelles, de prêts ou de dispositions novatrices de crédit-bail financier.



Créer de nouveaux véhicules de financement

Il faut prendre l'initiative de créer un nouveau climat qui facilite la mise en place, au Canada, de véhicules financiers axés tout particulièrement sur le financement des activités d'IPP des entreprises canadiennes. Ces véhicules pourraient cibler les problèmes cernés ci-avant, surtout les difficultés qu'éprouvent les entreprises et consortiums canadiens de grands projets dans l'obtention du financement de base qui leur permettra de mettre de l'avant des engagements financiers pleinement assurés, dès les premières étapes de l'élaboration des projets.

En examinant comment relever ce défi, il importera de tenir compte de l'évolution importante des marchés financiers et du secteur bancaire au Canada. Ainsi, le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadiens contribuera au rétablissement des règles qui orienteront le système financier au Canada au cours des années à venir. Il faudra aussi tenir compte des initiatives précises entreprises par un certain nombre d'établissements et groupes financiers canadiens depuis un an pour s'attacher aux débouchés que présente le domaine de la privatisation des infrastructures.

Beaucoup de projets et véhicules axés tout spécialement sur le financement des IPP ont été lancés dernièrement; d'autres sont à l'étude (voir l'encadré à la page 15). Un certain nombre des fonds définis à ce tableau concernent des projets de petite et moyenne envergure, de moins de 50 millions de dollars, des projets qui souvent n'intéresseraient pas les grands établissements investisseurs de New York, de Londres ou de Hong Kong. Certains des projets, notamment INFRADEV International, la SAFPIE et le PCI de l'ACDI, visent à aider les entreprises en phase, risquée, de développement, où les commanditaires doivent apporter le financement recherché.

Ensemble, les véhicules actuels et potentiels de financement de projets commencent à offrir une base solide qui permet de répondre à beaucoup des problèmes de financement des entreprises canadiennes de grands projets. Il restera au gouvernement à encourager ces efforts novateurs de financement des IPP et à leur donner du poids, en réorientant et en coordonnant ses programmes et services de développement des affaires internationales, à l'appui des IPP.

Les gouvernements devraient-ils faciliter la mise en place de fonds davantage dédiés aux infrastructures au Canada? Dans l'affirmative, il faudrait mettre l'accent sur l'analyse et sur la définition claire des besoins de financement des IPP, puis sur l'encouragement à donner aux intervenants pour qu'ils se mettent au travail et combler les écarts. Le gouvernement reconnaît qu'à la base, les marchés financiers privés sont mieux placés pour choisir des propositions commercialement viables qui passent de façon raisonnable les examens commerciaux d'usage.

Acquérir un savoir-faire financier

La création d'un réseau de grands projets, comme nous l'abordons dans la sous-section suivante, permet d'une certaine façon de combler les lacunes de savoir-faire financier pertinent des entreprises de grands projets, ainsi que la pénurie des conseillers financiers canadiens indépendants possédant l'expérience internationale nécessaire en matière d'IPP. La création d'un tel réseau donnerait aux entreprises et aux consortiums de grands projets accès à une base substantielle de savoir-faire financier. Ce réseau leur permettrait de puiser dans les connaissances des établissements financiers, des conseillers financiers indépendants, des spécialistes du gouvernement, des gestionnaires de grands projets, des experts du marché financier et des développeurs immobiliers commerciaux canadiens.

La création de fonds spécialisés, mentionnés ci-avant, attirerait un nombre accru d'experts financiers. Les entreprises canadiennes de grands projets auraient accès à des spécialistes au Canada possédant l'expérience du financement des projets internationaux et les connaissances relatives aux risques associés aux divers secteurs et aux divers pays.

« L'ingénierie financière nécessaire aux projets de construction-possession-exploitation-transfert est souvent aussi importante que la conception technique et que le prix. »

**– Peter Hodgson, Barclays de Zoete Wedd Ltd.,
Londres, « Project Finance » cité dans *Projects
Procured by Privately Financed Concession Contracts*,
vol. 1 (Hong Kong, février 1996)**



Sources existantes et prévues de financement des IPP au Canada

INFRADEV International, une nouvelle société québécoise d'investissement lancée par la Caisse de dépôt et de placement du Québec en partenariat avec la Banque Royale, Manuvie et Hydro-Québec, possède des capitaux de 20 millions de dollars. Elle aide les moyennes entreprises à rassembler le financement pré-construction des projets internationaux d'infrastructure des secteurs de l'énergie, des transports, des télécommunications et de l'environnement. INFRADEV serait d'accord pour injecter des valeurs réelles au moment de clore l'entente financière, à concurrence de 40 p. 100 du coût de développement du projet, aux côtés d'investisseurs crédibles, mais avec l'objectif de se retirer rapidement du projet.

Newcourt Capital, unité de Newcourt Credit Group, de Toronto, a lancé un fonds d'investissement de 500 millions de dollars américains, exploité depuis la ville de New York, en vue d'investir dans les projets d'infrastructure au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Trois compagnies d'assurances (CIGNA Investments, John Hancock Mutual Life et New York Life) sont partenaires et fournissent la plupart du financement. Le Newcourt Capital Fund cible les projets de la gamme de 40 à 100 millions de dollars. Newcourt a assuré le financement de la construction de la route 104 en Nouvelle-Écosse. Newcourt a aussi créé une alliance stratégique internationale avec AGRA inc.

CIBC Wood Gundy a créé un nouveau fonds de valeurs réelles de 125 millions de livres au Royaume-Uni, voué aux investissements du secteur des infrastructures. Dans certaines circonstances, la CIBC financerait aussi bien la dette que les valeurs réelles et s'intéresserait à des projets aussi humbles que 15 millions de livres. La CIBC veut cibler les projets d'IPP des pays en croissance économique de l'Europe de l'Est, dont plusieurs pourraient intéresser les compagnies canadiennes de grands projets. Beaucoup de projets d'IPP de l'Europe de l'Est éprouvent des difficultés particulières à obtenir le financement nécessaire à cause de leur petite taille relative ou des risques élevés et de la maigreur des ressources de leurs commanditaires du secteur public.

Le fonds de l'Alberta's Team Exporter Partnership, présentement à l'étude, est un véhicule de financement qui disposerait dans ses coffres de 100 millions de

dollars pour aider les petites et moyennes entreprises de construction, de génie et d'architecture ou encore des consortiums, à décrocher des projets dans les créneaux internationaux de moins de 30 millions de dollars. Les projets seront financés au cas par cas ou encore en groupe, par financement de la dette ou des valeurs propres, par les partenaires financiers du fonds. Les entreprises de grands projets seraient requises de fournir au moins 5 p. 100 du coût du projet, afin de montrer leur engagement envers le projet. Un comité d'examen technique des entreprises du secteur privé évaluera les propositions d'IPP. Les établissements financiers participants décideront du financement, en demeurant à l'écart des travaux du comité d'examen technique.

LOM (Loewen Ondaatje McCutcheon Ltd), une société d'investissement torontoise, a dernièrement mis sur pied la CFMC Fund Management Corp., la dotant d'un fonds d'actions Borealis Infrastructure de 250 millions de dollars afin d'investir dans les grands projets canadiens et internationaux. Étant donné que la Caisse de retraite des employés municipaux de l'Ontario détient un intérêt de 40 p. 100 du portefeuille, le fonds de la CFMC doit observer certains règlements actuels de caisses de retraite qui limitent la participation étrangère à 20 p. 100 de la valeur totale du portefeuille de la caisse de retraite.

Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec a annoncé son intention de créer un fonds d'expansion des exportations de 175 à 250 millions de dollars pour venir en aide aux projets internationaux d'IPP des entreprises québécoises. Il compte pour cela contracter des partenariats avec les IFI, les banques, d'autres fonds de capital de risque et des investisseurs institutionnels pour le financement de projets pouvant créer des emplois et contribuer à la croissance économique du Québec, à un coût de revient raisonnable.

Le SAFPIE (Fonds de soutien au financement de grands projets à l'étranger) est une création du gouvernement du Québec pour venir en aide aux petites et moyennes entreprises en phase de développement de projet, au moment où les entreprises négocient avec les établissements financiers pour conclure leur entente financière. Le SAFPIE offre une aide à l'exportation aux entreprises québécoises participant aux projets qui créent des emplois et contribuent à la croissance économique de la province.



Le Programme de coopération industrielle (PCI) de l'ACDI appuie les entreprises canadiennes travaillant à certains aspects de l'élaboration d'IPP, comme les études de faisabilité. Le programme est en cours de révision afin de permettre une aide plus particulière, plus ponctuelle et plus ciblée des projets d'IPP. Le PCI de l'ACDI veut améliorer son aide aux entreprises à l'étape risquée du développement des IPP et il est prêt, pour cela, à appuyer les analyses et les conseils de nature financière et juridique.

La SEE est un chef de file reconnu parmi les établissements de financement des exportations pour ses travaux de financement de projets et de financement structuré. Elle compte près de deux décennies d'expérience à cet égard, dans toute une gamme de secteurs. En vue de rehausser le financement d'IPP disponible pour les entreprises canadiennes, la SEE étudie divers moyens pour établir des partenariats et multiplier la capacité de financement des risques des intervenants du secteur privé.

Capital International CDPQ, une filiale en propriété exclusive de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) annonce la création d'un fonds d'investissement en infrastructure, l'Asia Equity Infrastructure Fund, de 400 millions de dollars américains. Comme gestionnaire principal du Fonds, l'institution dirige 200 millions de dollars américains; la banque asiatique de développement investira pour sa part 20 millions de dollars américains. D'autres investisseurs institutionnels de divers pays se joindront. Le Fonds investira en qualité d'actionnaire dans des projets de construction de réseaux de transport routier et ferroviaire, d'installations portuaires, d'usines de production et de réseaux de distribution d'énergie, et autres projets d'infrastructure liés aux domaines des télécommunications, à la distribution d'eau et au traitement des eaux usées. Dans un premier temps, les activités du Fonds viseront principalement la Thaïlande, les Philippines, la Malaisie et les pays de la grande région du Mekong.

En prenant des mesures pour satisfaire aux exigences dans ce domaine, il faudrait veiller à ce que les entreprises aient accès à des conseils financiers pertinents, à diverses étapes critiques du cycle de l'investissement dans les projets. Si l'on met sur pied un réseau de grands projets, celui-ci devrait représenter davantage qu'une simple entité virtuelle aux structures incertaines. Il faudrait le doter d'un *gestionnaire de réseau* qui pourrait voir à combler les écarts importants en matière d'information et à trouver l'information lorsqu'elle est nécessaire.

En plus, il s'agirait de préparer un *guide* pour s'y retrouver parmi les sources de financement des IPP en fonction des techniques de financement ayant fait leurs preuves dans les marchés mondiaux. On pourrait aussi faire appel aux *séminaires* pour améliorer la compréhension des règles de diligence, des fonctions de l'analyse de risques, de l'atténuation raisonnable des risques, du règlement de différends et d'autres techniques de gestion qui sont importantes dans la commandite, la construction et l'exploitation de projets d'IPP.

Vendre au monde entier

Rassembler des renseignements sur le marché

Les entreprises doivent se renseigner sur l'importance des principaux décideurs, des critères de sélection, des coûts réels de financement des projets, des risques cachés et d'autres sujets. Certains de ces renseignements sont révélés à tous les soumissionnaires intéressés. En ce qui concerne d'autres renseignements, il n'est souvent possible d'accéder à l'information qu'en suivant de près les débats touchant les orientations gouvernementales et en analysant bien la conjoncture qui entoure les décisions de tel ou tel gouvernement de construire une nouvelle installation d'infrastructure en suscitant la participation du secteur privé.

Les entreprises canadiennes peuvent faire appel à divers moyens pour s'informer des débouchés en matière d'IPP. Grâce à son service de délégués commerciaux, le MAECI offre des renseignements de marché aux entreprises canadiennes à la recherche de débouchés d'affaires dans les pays étrangers.

Un groupe de travail interministériel s'efforce également d'améliorer l'accès des entreprises canadiennes aux projets financés par les IFI, en cherchant à mieux informer les entreprises quant aux divers projets d'infrastructure financés par les IFI. Les spécialistes du secteur de l'industrie d'Industrie Canada ont accès aux renseignements sur les projets d'IPP, par l'entremise de leur réseau de contacts dans l'industrie. Les entreprises canadiennes de grands projets peuvent aussi se prévaloir des renseignements que publient des services privés d'information. À titre d'exemple, une compagnie du New Jersey appelée RCC's Public Works Financing diffuse régulièrement de l'information sur les projets internationaux d'IPP dans son bulletin mensuel, *Public Works Financing*.

Les entreprises canadiennes de grands projets pourraient tirer grandement avantage d'une amélioration des sources d'information sur les débouchés qui se présentent sur le marché des IPP, tout particulièrement sur les débouchés dans les pays en développement, sur lesquels il est souvent difficile d'obtenir des renseignements fiables et à jour.

Renforcer les contacts et le rayonnement

Il y a toute une foule de moyens, formels et informels, auxquels les entreprises recourent pour établir leurs contacts internationaux. Les fournisseurs étrangers, les associations professionnelles étrangères, les employés ayant de l'expérience à l'étranger, les conseillers internationaux, les banques d'investissement peuvent tous contribuer à établir des contacts fructueux sur les marchés étrangers.

Les entreprises canadiennes peuvent mousser leur visibilité en participant, à titre d'entreprises canadiennes, aux réunions professionnelles, aux foires commerciales, aux conférences internationales et aux diverses autres tribunes internationales. Il reste à préciser dans quelle mesure ces véhicules, et d'autres, peuvent servir à promouvoir efficacement une meilleure reconnaissance des capacités des entreprises canadiennes comme développeuses de projets d'IPP, comme fournisseuses de biens et de services aux projets d'IPP et, dans cette même lancée, comme propriétaires et exploitantes de projets d'IPP.

À votre tour

Industrie Canada aimerait que vous l'aidiez à traiter les idées et les questions soulevées un peu partout dans le présent document de consultation. Elles sont énoncées de nouveau ci-après.

Les partenariats public-privé d'infrastructures à l'échelle mondiale constituent un marché immense et grandissant, surtout dans les économies naissantes. Il peut éventuellement offrir de bonnes possibilités de croissance aux entreprises canadiennes. Il semble cependant que nous ne soyons pas aussi concurrentiels que nous devrions l'être. Les entreprises canadiennes possèdent des compétences reconnues en matière de projets d'infrastructure et de l'expérience dans la vente de produits et de services aux secteurs de l'énergie, des transports, des télécommunications et de l'environnement, mais elles doivent aussi acquérir les capacités qui leur permettront d'agir comme promoteurs, propriétaires-exploitants, entrepreneurs généraux et sous-traitants de projets en IPP. Dans bien des cas, cela veut dire être capable de rassembler et d'intégrer le financement nécessaire à un projet. Il nous faut donc nous poser quelques questions fondamentales, notamment :

- Les entreprises canadiennes peuvent-elles tirer profit des projets d'IPP?
- Dans l'affirmative, comment peuvent-elles affronter la concurrence?

Le défi premier est de capitaliser sur nos points forts et de corriger nos points faibles. Pour bien des entreprises canadiennes de grands projets, il serait réaliste de procéder en visant des projets internationaux d'envergure moindre (100 millions de dollars ou moins.) Les grandes entreprises, avec l'appui de sources de financement exclusives, pourraient réussir dans le marché en s'attaquant aux gros projets. Quoi qu'il en soit, il faudra former des consortiums pour atteindre le succès.

Pour donner de bons résultats, les solutions viables demandent l'engagement de tous les intéressés : entreprises de grands projets, vendeurs, institutions financières, associations industrielles et gouvernements.



Les entreprises canadiennes peuvent-elles réussir dans le marché mondial à croissance rapide des IPP et accroître leur part de marché?

- Les entreprises se décideront-elles en plus grand nombre à exploiter ces nouveaux débouchés si le contexte de leur participation est amélioré de la façon expliquée dans le présent document?
- Parmi les divers rôles dont il est question plus haut, le ou lesquels croyez-vous que votre entreprise pourrait remplir dans ces marchés?

Les projets d'infrastructure lancés au Canada sont importants parce qu'ils permettent aux entreprises canadiennes d'acquérir l'expérience et la crédibilité nécessaires pour affronter la concurrence internationale.

- Que peut faire l'industrie pour veiller à ce que les nombreux avantages émanant de la mise à exécution d'un plus grand nombre de projets d'IPP au Canada soient mieux compris et plus largement appréciés, et à ce que le modèle de l'IPP soit utilisé plus efficacement par les gouvernements?
- Quelles autres initiatives les gouvernements peuvent-ils prendre pour aider le secteur canadien des grands projets à démontrer les avantages des IPP à des clients éventuels?

En formant des partenariats et des consortiums, les entreprises peuvent corriger bien des désavantages propres à leur taille relativement petite.

- Existe-t-il, au niveau sectoriel ou régional, des mécanismes qui facilitent le partenariat dans des projets d'infrastructure et qui pourraient être perfectionnés et plus largement utilisés?
- Comment pourrions-nous en arriver à une démarche plus dynamique et proactive pour la création d'accords de partenariat parmi les intervenants du secteur des grands projets?
 - Serait-il utile de disposer d'un service qui se chargerait de repérer des partenaires possibles et de déterminer des synergies éventuelles parmi les participants canadiens au marché des IPP?
 - Les associations industrielles et les gouvernements pourraient-ils faire plus pour promouvoir le réseautage et la formation de coalitions et de consortiums?

- Pour former des partenariats avec les entreprises des pays hôtes et de pays tiers, y compris pour s'allier à un consortium multinational de projets, quels procédés et quelles structures contractuelles donnent-ils les meilleurs résultats? Quels sont les risques à prévoir? Quelle aide l'entreprise peut-elle attendre de l'État pour ce qui est de faciliter le succès des partenariats internationaux?

Les entreprises de grands projets ont toujours besoin de perfectionner leurs compétences.

- Comment les entreprises canadiennes peuvent-elles combler leurs lacunes d'expérience et de compétences dans la mise sur pied de projets d'IPP?
- Comment pourrions-nous créer un réseau de soutien qui faciliterait le partage des renseignements entre les entreprises canadiennes de grands projets, les institutions financières, les gouvernements, les conseillers spécialisés et les autres intéressés?

Jusqu'ici, les institutions financières canadiennes ne jouent habituellement pas le rôle de financier principal des projets internationaux d'IPP auxquels veulent participer les entreprises canadiennes.

- Jusqu'à quel point pouvons-nous nous attendre à ce que les institutions financières à base canadienne jouent un rôle plus actif dans le financement des initiatives d'IPP lancées par des entreprises canadiennes?
- Y a-t-il des mesures qui pourraient être prises pour encourager les institutions financières canadiennes à jouer un rôle plus actif dans le financement des initiatives d'IPP parainées par des entreprises canadiennes?

Les entreprises canadiennes de grands projets ont de la difficulté à trouver du financement par emprunt ou par actions.

- Comment pourrait-on améliorer la liquidité des instruments financiers susceptibles de servir?
- Comment un accroissement des fonds d'emprunt ou d'actions au Canada pourrait-il être consacré exclusivement à remplir les besoins de financement des projets en IPP des entreprises canadiennes? Quelle formule, sectorielle, nationale ou régionale, serait-elle raisonnable pour établir



ces fonds exclusifs, étant donné les préférences canadiennes en matière de projets, les capacités techniques et les débouchés régionaux de marché?

- Comment pouvons-nous élaborer de nouveaux genres de véhicules de financement qui concordent mieux avec les besoins des entreprises canadiennes intéressées à participer à des projets internationaux en IPP? Y a-t-il moyen de créer de nouveaux véhicules de financement en combinant les efforts des banques, des maisons de courtage et des organismes d'expansion des exportations?
- Quelle aide les programmes et services gouvernementaux actuels d'appui à l'exportation peuvent-ils offrir? Quels ajustements et quelles améliorations conviendrait-il de leur apporter? De quelle façon pourrait-on rehausser la coordination des activités gouvernementales et les amener à axer plus efficacement leur aide sur les marchés des IPP?

Les entreprises canadiennes de grands projets doivent perfectionner leurs compétences en ingénierie financière si elles veulent réussir dans le nouvel environnement d'IPP.

- Quels mécanismes faut-il mettre en place pour aider les entreprises de grands projets à trouver des renseignements sur les sources de financement ou des conseils sur les « meilleures pratiques » à l'échelle mondiale en ce qui touche les divers aspects de la gestion des risques et de l'ingénierie financière?

Pour que les entreprises canadiennes de grands projets puissent orienter proprement leurs efforts, il leur faut des renseignements opportuns sur les marchés.

- Quelles activités les associations industrielles nationales telles que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC), l'Association canadienne de la construction (ACC), l'Association des banquiers canadiens (ABC) et leurs filiales provinciales pourraient-elles lancer pour renforcer les liens internationaux des entreprises canadiennes?
- Quelles mesures précises les gouvernements devraient-ils prendre pour améliorer l'accès aux renseignements sur le marché des IPP et pour aider à mettre en évidence, dans les marchés étrangers, les capacités des promoteurs de projets et des vendeurs canadiens?

- Y a-t-il des activités de promotion ou autres qui pourraient être réalisées conjointement par l'industrie, le secteur financier et le gouvernement en vue de rehausser l'image des entreprises canadiennes dans les économies naissantes qui sont à la source de la plupart des projets d'IPP?

Puisque les entreprises canadiennes ont besoin d'améliorer leurs contacts avec l'étranger et de rehausser leur rayonnement international :

- Quelles activités nouvelles pourraient-elles être mises en œuvre par les associations industrielles nationales comme l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC), l'Association canadienne de la construction (ACC), l'Alliance des fabricants et des exportateurs canadiens et l'Association des banquiers canadiens (ABC), en vue de renforcer les liens internationaux des entreprises canadiennes et le rayonnement des entreprises canadiennes à l'étranger?
- Y a-t-il de nouvelles activités que le gouvernement devrait entreprendre pour mettre en évidence les capacités des promoteurs et des vendeurs canadiens dans les pays étrangers?
- Y a-t-il de nouvelles activités de promotion que pourraient réaliser conjointement l'industrie, les institutions financières et le gouvernement afin de relever le profil des entreprises canadiennes dans les économies naissantes qui sont à la source de la plupart des projets d'IPP?

Industrie Canada attend beaucoup de votre participation à ce processus. Veuillez faire parvenir vos idées sur toutes ces questions à l'adresse suivante :

Direction générale du secteur des services et grands projets
Industrie Canada
Bureau 790C, tour Est
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Télécopieur : (613) 952-9054
Courrier électronique : sicp@ic.gc.ca

Tout commentaire doit nous parvenir au plus tard le 30 juin 1998.